

DE NIEUWE ORGANISATIE VAN DE DEFENSIESTAF



ALGEMENE DIRECTIE STRATEGISCHE COMMUNICATIE

DE NIEUWE ORGANISATIE VAN DE DEFENSIESTAF

Sinds 1 november 2018 is de nieuwe organisatie van de Defensiestaf een feit. Om die reorganisatie toe te lichten, geven we het woord aan de belangrijkste betrokkenen.

Strategische visie, transversaliteit en integratie vormen de belangrijkste pijlers van deze modernisering, die er zestien jaar na de invoering van de eenheidsstructuur komt. De organisatie op zich wordt niet omgegooid. Een deel van de processen werd herzien en een aantal bevoegdheden opnieuw geformuleerd, om de groeiende verzuiling en soms zelfs isolationisme binnen de Defensiestaf tegen te gaan en het organisatorisch beheer nadrukkelijk de 21ste eeuw binnen te leiden.

Zes verantwoordelijke betrokkenen werden geïnterviewd om uit te leggen waarom een reorganisatie van hun respectievelijke domein binnen de Defensiestaf noodzakelijk was.

Het eerste interview is met kolonel **Filip Borremans** van het kabinet van de CHOD, betrokken bij de werkgroepen rond de reorganisatie van de Defensiestaf. Om te beginnen kadert hij de huidige reorganisatie in de lijn van de herstructurering die in 2002 leidde tot de intermachten-eenheidsstructuur. Vervolgens plaatst hij de huidige transformatie in de context van een audit uit 2013 en van de Strategische Visie, die de hervorming respectievelijk rechtvaardigen en oriënteren.



Kolonel Borremans omschrijft de reorganisatie in de eerste plaats als het versterken van de processen van samenwerking, coördinatie en besluitvorming, met het oog op een meer geïntegreerde en transparante werking. Het organigram wordt dan ook niet sterk door elkaar geschud. De veranderingen gaan wel samen met de gevolgen van de vermindering van het personeelsbestand van de Defensiestaf, zoals beslist in de Strategische Visie.

Na het algemene kader van de reorganisatie is het aan viceadmiraal **Michel Hofman**, sinds juli 2017 vicechef Defensie (VCHOD), om te vertellen waarom zijn functie na enkele jaren van inactiviteit nieuw leven werd ingeblazen. Een van de redenen daarvoor was de nood aan een stafchef die voor een meer coherente werking zorgt.



Net als in de oude organisatie zijn het de onderstafchefs (ACOS) en de directeurs-generaal (DG) die in de nieuwe organisatie de richting van hun departement bepalen. Het is dan ook de taak van de VCHOD om de coherentie tussen die departementen en hun synchronisatie te garanderen en te vermijden dat ze uit elkaar groeien.

Om het werk van de staf op te volgen, te synchroniseren en te coördineren, steunt de VCHOD op de sectie *Governance Support*. Om de coherentie van het langetermijnbeleid te verzekeren, krijgt de VCHOD bijstand van de ACOS Strat als verantwoordelijke voor de voorbereiding van het Defensiebeleid en de transformatie van de capaciteiten.

Naast het creëren van een nieuwe werkdynamiek tussen de departementen van de Defensiestaf, is de VCHOD voorzitter van de stuurgroepen die instaan voor de capaciteitstransformatie. Hij houdt ook toezicht op de nieuwe versie van het militair hospitaal en de constructie van de nieuwe infrastructuur voor de Defensiestaf. Er zijn veel transversale dossiers die nood hebben aan een globale visie en permanent contact met alle ACOS'en en DG's. Dit alles gebeurt ter ondersteuning van en in nauwe samenwerking met de CHOD.

Kolonel **Raymond De Loose**, directeur van de divisie *Integrated Capability Management* (ICM) bij ACOS Strat, belicht de verantwoordelijkheid van zijn dienst, die zorgt voor de doorlopende opvolging van projecten, van ontwikkeling tot effectieve uitvoering ervan: "Wij zorgen ervoor dat we een idee van het ontstaan tot de uitwerking ervan opvolgen in een doorlopend proces, waardoor bepaalde onderbrekingen in de keten worden vermeden", vertelt hij. Anders gezegd "houdt mijn dienst zich bezig met alles wat te maken heeft met de uitvoering en implementatie van de Strategische Visie op het hoogste niveau."



Transversaliteit is hier meer dan elders een leidmotief, want wanneer er aan een nieuwe capaciteit wordt gewerkt, is het belangrijk om alle actoren te integreren die bij de praktische uitwerking betrokken zullen zijn. Zo komt het dat er rond de tafel van het ICM vertegenwoordigers zitten van alle componenten, ACOS'en en DG's.

Om het geïntegreerde beheer van een capaciteit tot een goed einde te brengen, moet het samenvallen met de ontwikkeling van de acht DOTMLPFI-pijlers (*Doctrine, Organisation, Training, Material, Leadership, Personnel, Facilities en Interoperability*).

Het vierde interview is er een met luitenant-generaal **Henk Robberecht**, sinds 19 mei 2017 inspecteur-generaal bij Defensie. Hij schetst zijn opdrachten en rol binnen de nieuwe structuur van de Defensiestaf.

De combinatie van de reorganisatie van de Defensiestaf enerzijds en de uitbesteding van de interne audit door de federale overheidsdiensten (FOD's) anderzijds hebben geleid tot een nieuw Inspectoraat-generaal, dat sinds het begin van 2018 operationeel is. In januari 2016 hebben alle FOD's hun interne audit overgedragen aan een nieuw federaal orgaan: de Federale Interne Auditdienst (FIA).



Sindsdien valt de Dienst voor Klachtenbeheer onder het Inspectoraat-generaal. Bovendien wou de CHOD een dienst behouden die ervoor moet zorgen dat de activiteiten van Defensie onder controle blijven. Die dienst moet in staat zijn om onderzoek te voeren, verslag uit te brengen en aanbevelingen toe te passen in het geval van ernstige wantoestanden.

Het Inspectoraat-generaal verzorgt ook de opvolging van de actieplannen uit voorgaande audits en de actieplannen die het gevolg zijn van het interne controlesysteem (ICS). “De inspecteur-generaal moet trends ontwaren op basis van evaluatieverslagen van het ICS, van verslagen van de Dienst voor Klachtenbeheer en van trends die worden waargenomen tijdens werkbezoeken aan de eenheden. Op die manier kunnen we thematische studies wijden aan de vastgestelde trends”, legt luitenant-generaal Robberecht uit.

De nieuwe Algemene Directie Health & Well-being (DG H&WB) is het onderwerp van het vijfde interview. Geneesheer generaal-majoor **Geert Laire**, die de DG H&WB leidt, schaarst zich achter de nieuwe benaming in de structuur van de Defensiestaf en de evolutie naar een geïntegreerd beheer.

De naamsverandering van ACOS Well-being naar DG Health & Well-being duidt op een verandering in het denkkader rond het gezondheids- en welzijnsbeleid bij Defensie. “Enerzijds is er een trend in de militaire gezondheidszorg naar een zogenaamde *integrative medicine*, met een sterkere band tussen welzijn en gezondheid. Anderzijds gaat dit gepaard met meer individuele verantwoordelijkheid. We gaan dus *from a medicine that cures to a medicine that keeps you healthy*.”

Daarom legt de huidige stafstructuur ook duidelijker het verband tussen DG H&WB en de Medische Component. “Die eerste werkt de visie uit over gezondheid en welzijn, terwijl de tweede die toepast en omzet in concrete medische steun en hulpverlening, zowel in eigen land als tijdens operaties. Een erg grote uitdaging voor de DG H&WB is echter om een echt militair gezondheids- en welzijnsbeleid te ontwikkelen.”



De tweede uitdaging die de DG na aan het hart ligt, is de verbetering van de preventiestructuren van het departement. Preventie moet deel gaan uitmaken van meer geïntegreerde werkprocessen, op twee niveaus. Bij Defensie ligt het aantal personen dat werkt in de domeinen *Quality, Safety, Health* en *Environment* (QHSE) zeker niet lager dan bij andere bedrijven. Toch is dat personeel nog niet voldoende geïntegreerd in een gemeenschappelijk en continu proces. Bovendien benadrukt de DG de noodzaak om de preventiemedewerkers van bij het begin te betrekken bij analyses en beslissingen, en niet pas achteraf. “In één QHSE-structuur binnen de organisatie, moeten preventie en welzijn tot op het hoogste niveau aandacht krijgen en dus op de tweede plaats in andere beheersystemen geïntegreerd worden. Dat model lijkt het meest geschikt om de voorgeschreven doelen te halen.” Tot slot benadrukt generaal-majoor Laire dat “alles erop lijkt te wijzen dat de omvang en de impact van de psychosociale belasting op het werk toenemen, ook voor het Defensiepersoneel.”

De Algemene Directie Communicatie (DG Com) was welbekend binnen Defensie, vooral dankzij haar producten: videoreportages, foto's en artikels in de DBriefing, op de website, het materiaal rond evenementen en veel meer. Die worden allemaal door een professioneel en gemotiveerd team ontwikkeld en uitgewerkt.



Omdat Defensie het belang van communicatie erkent, is er beslist om te investeren en te evolueren naar strategische communicatie.

Het is niet de bedoeling om de huidige DG Com te laten groeien, integendeel. Die volgt de personeelsevolutie zoals beschreven in de Strategische Visie van Defensie.

Met de oprichting van de Algemene Directie Strategische Communicatie (DG StratCom) investeert Defensie nadrukkelijk in een capaciteit die wil bijdragen tot de verwezenlijking van de doelstellingen van Defensie zoals beschreven in het huidige bedrijfsplan.

Als organisatie in volle ontwikkeling streeft Defensie ernaar om alle militairen en burgers van zijn departement beter te informeren over de vele veranderingen. Het wil de bevolking en alle betrokken partijen overtuigen van de rol die Defensie voor het land speelt, om zo zijn imago te verbeteren en zich van hun steun te verzekeren.

De DG StratCom zal georganiseerd worden volgens het NAVO-concept. Ze zal alle aspecten van communicatie bundelen en de focus leggen op zowel communicatie in België (institutionele communicatie) als tijdens operaties.

De DG StratCom staat onder leiding van kolonel **Guido Hart**, die voordien chef StratCom was van het *Corps de Réaction Rapide-France*.

Zes sleutelspelers van onze Defensiestaf geven in een interview meer uitleg over deze reorganisatie. Daarbij komen de volgende belangrijke veranderingen aan bod.

- De herinvoering van de functie van VCHOD.
- Een betere coördinatie en synchronisatie van de bestuursprocessen van de Defensiestaf door middel van drie boards (*Policy Coordination, Governance* en *Information board*), en niet te vergeten de geïntegreerde en transversale benadering van de capaciteitsontwikkeling.
- Het nieuwe Inspectoraat-generaal.
- Een geïntegreerde visie op gezondheid en welzijn bij Defensie, met bijzondere aandacht voor preventie (DG H&WB).
- De geïntegreerde aanpak van de communicatie binnen Defensie en de oprichting van de Algemene Directie Strategische Communicatie (DG StratCom).

Al die veranderingen hebben hetzelfde doel voor ogen: de integratie van de processen en de ontzuiling van de diensten.

FILIP BORREMANS, ARCHITECT VAN DE TRANSFORMATIE



Kolonel Filip Borremans is een van de architecten van de hervorming. “Sinds augustus 2016 werk ik bij het kabinet-CHOD voor de dienst Governance and Policy Support (GPS)”, begint de kolonel. “In die functie heb ik deelgenomen aan de vergaderingen van de werkgroep ‘Organisatie van de Defensiestaf’, onder het voorzitterschap van de huidige vice-CHOD.”

➤ *Waaruit is de nieuwe organisatie van de Defensiestaf ontstaan?*

Kolonel Filip Borremans: In januari 2002 werd de Defensiestaf een eengemaakte intermachtenstructuur. In 2013, ruim tien jaar na de nieuwe structuur, vroeg de chef Defensie om de werking van de Defensiestaf en de relevantie van de structuren te evalueren. Het vooruitstrevende concept van de eenheidsstructuur van de Defensiestaf moest geanalyseerd worden in het licht van de evoluties bij Defensie en de impact daarvan op de werking van de staf.

De Interne Audit Dienst (IAD) voerde een audit uit. Over het algemeen waren de resultaten positief, al formuleerde ze wel aanbevelingen om de werking te verbeteren. Eén daarvan was om de diensten van de Defensiestaf op één plek samen te brengen. Daarom verhuisden de Algemene Directie Human Resources (DG HR) en het stafdepartement Well-Being (ACOS WB) in 2016 naar het kwartier Koningin Elisabeth. De voorbereiding om de Strategische Visie uit te voeren, vormde tegelijk een kans om de audit-aanbevelingen toe te passen op de analyses over de evolutie van de Defensiestaf.

➤ *Volgens welke methode werd er gewerkt om de Defensiestaf te reorganiseren?*

Onder het voorzitterschap van de huidige VCHOD werd een werkgroep samengesteld. Die baseerde zich op de opmerkingen van de interne audit rond de werking van de Defensiestaf. De werkgroep had een dubbel doel. Ten eerste wilde ze de werking van de coördinatieorganen verbeteren om zo de al aanwezige efficiëntie in de

organisatie nog verder te verhogen. Ten tweede wilde ze de problemen verhelpen rond de planning van toekomstige behoeften en capaciteiten en de betrokken steundiensten.



VERSTERKTE COÖRDINATIE- EN SAMENWERKING

De Strategische Visie is vooral gericht op de transformatie van de Defensiecapaciteiten en op de input van de interne audit, volgens welke de stafdepartementen en de DG's hun werking hebben geoptimaliseerd. Rekening houdend met de uitdagingen van de Strategische Visie, zijn er eigenlijk geen grote veranderingen in de structuur, de primaire processen en de bevoegdheden. We plannen echter wel sterkere mechanismes voor coördinatie en samenwerking. Die moeten de globale efficiënte van de werking van de Defensiestaf verhogen.

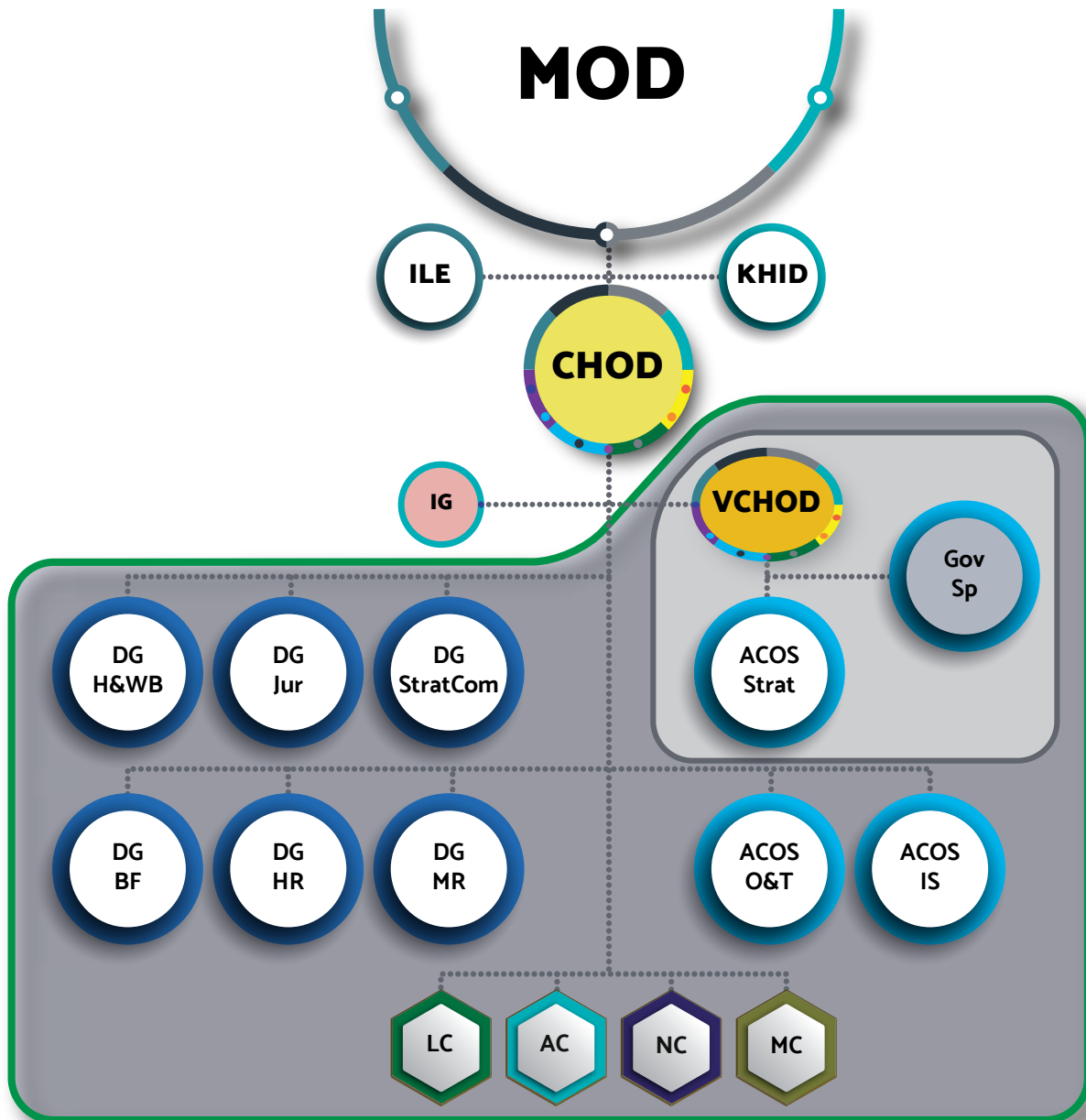
De functie van de VCHOD bleef behouden. Hij is voortaan verantwoordelijk voor de coördinatie van de transversale processen, vooral door het organiseren van *boards*.

Om de capaciteitsbehoeftes beter te beheren, werden bij het stafdepartement Strategie de divisie *Integrated Capability Management* en de sectie *Plans & Policy* opgericht.

➤ *Kunt u ons meer vertellen over die boards?*

Er zijn twee belangrijke niveaus. Er is de *Governance Board* die onder leiding van de CHOD beslissingen neemt en de richting bepaalt. Onder leiding van de VCHOD bereidt de *Policy Coordination Board* de beslissingen voor en zorgt nadien voor de coördinatie. Die *boards* vinden tweewekelijks plaats. Om de hiërarchie over bepaalde thema's te informeren, organiseert de CHOD ook maandelijks een *Information Board*.

➤ Kunt u uitleg geven bij dit nieuwe organigram?



Nieuwe structuur van de Defensiestaf en de verhoudingen tussen de defensie-entiteiten

Eerst en vooral zien we dat de CHOD rechtstreeks verantwoordelijk is tegenover de MOD. Op zijn beurt voert de CHOD als commandant van de strijdkrachten rechtstreeks de componenten aan, zonder tussenniveau. Hij delegeert wel expliciet bepaalde verantwoordelijkheden aan ACOS O&T in de domeinen van operaties en coördinatie van de trainingen.

De CHOD wordt in zijn functie van stafchef bijgestaan door een VCHOD. Die is verantwoordelijk voor de cluster *Policy & Governance Support*. Het aspect *policy* is het deel van Defensie dat instaat voor de voorbereiding, ontwikkeling en uitvoering van het Defensiebeleid en het geïntegreerde capaciteitsbeheer. Het aspect *governance* slaat dan weer op het bestuur van Defensie, het beheer van de transformatie en de werking van de Defensiestaf.

Aan de rechterkant zien we de ACOS'en die rechtstreeks bijdragen tot de opdracht van Defensie, de voorbereiding en de inschakeling van militaire capaciteiten. Links zien we de DG's die onrechtstreeks bijdragen tot de uitvoering van die opdrachten.

Kunt u het verschil tussen ACOS en DG nog eens uitleggen?

Sinds de oprichting van de eenheidsstructuur bestaat er geen algemeen verschil tussen ACOS'en en DG's. Noch qua gemeenschappelijke taken, noch op het vlak van hun verhoudingen in de Defensiestaf.

De reden achter het verschil in afkorting is dat de ACOS'en stafdepartementen zijn. Net zoals de componenten zijn zij rechtstreeks belast met de primaire processen van Defensie. De DG's beheren dan weer de processen die de primaire processen en de bestuursprocessen ondersteunen.

In de nieuwe organisatie zijn de ACOS O&T, Strat en IS behouden, terwijl ACOS WB tot een DG is omgevormd: DG H&WB.

➤ *Op welke manier kadert de nieuwe organisatie van de Defensiestaf in de Strategische Visie?*

De nieuwe organisatie van de Defensiestaf is slechts één van de dossiers in de uitwerking van de Strategische Visie. Die brengt de structuur van de Defensiestaf meer in lijn met de operationele inzet. Dit blijkt uit het feit dat de componenten niet langer hiërarchisch afhankelijk zijn van de ACOS O&T, maar rechtstreeks onder de chef Defensie vallen.

DE NIEUWE DEFENSIESTAF VERTEGENWOORDIGT ONGEVEER TIEN PROCENT VAN HET TOTALE PERSONEELSBESTAND

Het is ook belangrijk dat het personeelsbestand van de Defensiestaf wordt aangepast aan de capaciteiten waarover ze beschikt en niet aan hun respectievelijke grootte. De Strategische Visie bepaalt wel dat de nieuwe Defensiestaf, inclusief de staven van de componenten, ongeveer tien procent van het toekomstige Defensiepersoneel mag

vertegenwoordigen, wat overeenkomt met 2.545 voltijdse equivalenten (VTE's). Dat is ruim een kwart minder dan de 3.600 functies in januari 2016.

Die vermindering zal geleidelijk gebeuren, samen met nieuwe werkmethode, een grotere digitalisering van de stafwerking, de outsourcing van bepaalde activiteiten en de bouw van een nieuwe infrastructuur. Door die evolutie van het personeelsbestand, zal de Defensiestaf vanaf 2020 met ongeveer 2.900 VTE's moeten werken.



DE VICE-CHOD. WIE IS HIJ? WAT DOET HIJ?



➤ *Sinds enkele maanden is er opnieuw sprake van een vice-chef Defensie (VCHOD). Hoe is die functie ontstaan?*

“Het is niet de eerste keer dat er bij Defensie een VCHOD bestaat”, zo begint viceadmiraal Michel Hofman. “Toen in 2002 de eenheidsstructuur werd opgericht, werd het mandaat van VCHOD opeenvolgend toegekend aan de generaals Joquin en Pochet. Nadien werd die functie niet verlengd.” Een audit die de legerleiding in 2012 liet uitvoeren, toonde echter aan dat er nood was aan een stafchef, die voor een meer coherente werking moest zorgen.

In 2016 richtte de vorige CHOD, generaal vlieger Van Caelenberge, een werkgroep op om de doelstellingen van de Strategische Visie te behalen, waaronder een vermindering van het personeelsbestand van de staven met dertig procent.

Die afslanking vereiste ook een andere kijk op de werking van de Defensiestaf. “De werkgroep stond destijds onder leiding van generaal Compennol. Toen hij chef Defensie werd, heb ik die taak van hem overgenomen.”

De conclusie van de groep was om de Defensiestaf ter beschikking in drie clusters. De eerste is gericht op het Defensiebeleid en de ondersteuning ervan, de tweede op operaties en de derde op het middelenbeheer en steun aan operaties. “In juli 2017 werd ik aangesteld als VCHOD om de synchronisatie en de horizontale coördinatie van de generale staf te verzekeren.”

➤ *Hoe omschrijft u uw functie?*

“De VCHOD is in zekere zin de dirigent van de transformatie van Defensie”, verduidelijkt Michel Hofman. “Ik verwijs daarbij naar Defensie in zijn geheel, want de VCHOD is namelijk ook voorzitter van de stuurgroepen of directiecomités rond *capability transformation*. Die bekijken hoe de transformatie van de militaire capaciteiten het beste wordt aangepakt.”

“Mijn functie ontlast de CHOD van de interne coördinatie van de staf. Zo kan hij zich nationaal en internationaal concentreren op het bestuur van het departement. Dat doet hij in nauwe samenwerking met de MOD en tal van andere nationale en internationale vertegenwoordigers. Bovendien krijgt hij zo meer de gelegenheid om in contact te komen met het personeel op basissen, in kazernes, op oefenterreinen en in operatiegebieden.”

“Ik ben dus een beetje de man achter de schermen die het werktempo van de Defensiestaf en van de transformatie van Defensie bepaalt. De rode draad hierbij is de Strategische Visie, die werd vertaald in een bedrijfsplan voor vier jaar. Tot slot kan het gebeuren dat ik de CHOD bij bepaalde gelegenheden vervang of vertegenwoordig.”

➤ *Kunnen we uw functie dan kort samengevat vergelijken met die van een stafchef?*

“Ja en neen”, antwoordt de viceadmiraal. De ACOS'en en DG's staan steeds onder leiding van generaals, die hun departement besturen. “Mijn taak is om de coherentie tussen die departementen en hun synchronisatie te garanderen en dus om te vermijden dat ze uit elkaar groeien.”

➤ *Welke andere innovaties moeten de generale staf doeltreffender maken?*

“Deze transformatie, met een bestuurder aan het hoofd van de Defensiestaf, is een van de vier nieuwigheden. De tweede grote verbetering resulteert uit een beleidsproces dat de samenwerking, integratie en synchronisatie van de capaciteitsontwikkeling moet verbeteren (cfr. interview met kolonel De Loose en ICM, n.v.d.r.). De derde en vierde verandering zijn de aanstelling van een directeur-generaal voor de strategische communicatie en een inspecteur-generaal.”

De DG StratCom heeft niet alleen een adviserende functie voor de communicatie van de CHOD. Hij is ook verantwoordelijk voor het interne en externe communicatiebeleid. Die functie moet beschouwd worden als een plannings- en coördinatiefunctie. Ze ontstond uit een behoefte om de globale communicatie van Defensie te optimaliseren, naar een strategisch niveau te tillen en de verschillende communicatie-acties binnen het departement te coördineren en te synchroniseren.

De inspecteur-generaal neemt langs zijn kant de bemiddelingsopdrachten over die vroeger aan DG JM waren toevertrouwd. Wegens die bevoegdheidsoverdracht werd die laatste omgedoopt tot DG Jur.

➤ *Met welke dossiers bent u momenteel bezig?*

“Een van mijn prioriteiten is om een nieuwe werkdynamiek te creëren tussen de stafdepartementen door middel van een soort bestuursraden: de *Governance Policy Board*, de *Coordination Board* en de *Information Board*, actief sinds september 2017.

Die vergaderingen stimuleren de transparantie en communicatie tussen de departementen en helpen bij de voorbereiding en ondersteuning van het beslissingsproces, dat nog steeds bij de CHOD ligt.”

“Mijn tweede dossier is de transformatie van de militaire capaciteiten. Er is een reeks capaciteiten die momenteel ontwikkeld worden of zich in de fase van aankoop of ingebruikname bevinden. Ik moet controleren dat die processen gecoördineerd en gesynchroniseerd verlopen. Dat volg ik van nabij op.”

“Het militair ziekenhuis ‘nieuwe stijl’ is het derde dossier waaraan ik veel aandacht besteed. De toekomst van het hospitaal gaat verder dan ons departement alleen. Het maakt deel uit van het ziekenhuisnetwerk dat de FOD Volksgezondheid beheert. Daarvoor hebben we overeenkomsten afgesloten, waaraan ook subsidies verbonden zijn.”



“Mijn vierde grote werf is het project om een nieuw stafblok te bouwen. Daarvan verzeker ik de algemene opvolging.” Tegen 2025 zullen de Defensiestaf en zijn steundiensten hun intrek nemen in het nieuwe gebouw. Dan zullen de inspanningen om de werkmethodes bij Defensie aan te passen een concreet gezicht krijgen. Denk maar aan groepsgebonden werk of digitalisering, gecombineerd met initiatieven om het welzijn van het personeel te verbeteren.

- *De CHOD en VCHOD werken nauw samen. Hoe verloopt de samenwerking met generaal Compernot?*

“Al sinds 2006 hebben onze wegen elkaar regelmatig gekruisd, dus we kenden elkaar al redelijk goed.”

“Elke ochtend komen we om 7.30 uur samen met enkele naaste medewerkers. Naast die vergaderingen zijn er nog tal van informele ontmoetingen. We zien elkaar dagelijks en de CHOD is perfect op de hoogte van mijn dossiers. Omgekeerd ken ik ook bijna al zijn dossiers.” Anders gezegd: “Alle dossiers voor de CHOD passeren nu via mij. De helft daarvan wordt op mijn niveau behandeld, volgens het subsidiariteitsprincipe.”

- *Ook al beschouwt u zichzelf als een man in de schaduw, waarvan kunnen we u kennen?*

“Ik ben gedurende veertien jaar gevaren voor nationale en internationale opdrachten. Sinds 35 jaar (van 1982 tot 2017), uitgezonderd enkele opleidingsperiodes, werk ik op het operationele domein”, antwoordt de viceadmiraal.

- *Welke boodschap zou u in het kader van deze reorganisatie aan het personeel willen meegeven?*

“Ik maak graag van de gelegenheid gebruik om het positieve karakter van deze wijzigingen te benadrukken. We komen uit een periode van permanente herstructureringen. Toch wil ik oproepen om vooruit te kijken en de mogelijkheden te grijpen die ontstaan, bijvoorbeeld het vooruitzicht op een nieuw stafgebouw. Enkel door de synergiën te vergroten en zowel onze denkwijze als onze processen te moderniseren, kunnen we de Defensiestaf nog efficiënter maken.”



INTEGRATED CAPABILITY MANAGEMENT



ICM of Integrated Capability Management is een van de drie substructuren van ACOS Strat. Het speelt een fundamentele rol in de opbouw van de toekomstige Defensie en de uitvoering van de huidige plannen.

➤ Kunt u ons het organigram van ACOS Strat uitleggen?



De organisatie van ACOS Strat



“Plans and Policy en ICM werken nauw samen”, verklaart kolonel Raymond De Loose, directeur van het ICM. “Om een algemeen idee te geven, zou ik zeggen dat *Plans and Policy* zich bezighoudt met de uitwerking van strategische plannen en ICM werkt aan de besluitvorming en de uitvoering van huidige en toekomstige capaciteitsplannen. *Defence Policy* biedt dan weer rechtstreekse ondersteuning aan ACOS Strat, maar ook aan CHOD en MOD, bij de ontwikkeling en ondersteuning van een Belgisch defensiebeleid in een nationaal en internationaal kader. Dat werk is ook bepalend voor ICM.”

➤ Wat is de werkmethode voor de uitvoering van de Strategische Visie en de andere toekomstplannen van Defensie?

“Wij volgen een NAVO-procedure die acht ontwikkelingslijnen omvat: *Doctrine, Organisation, Training, Material, Leadership, Personnel, Facilities* en *Interoperability*, ook wel bekend onder het acroniem DOTMLPFI. In die procedure mogen we geen enkele ontwikkeling over het hoofd zien, van de conceptualisering tot de uitvoering ervan in eenheid.”

Om niets te vergeten, is het belangrijk om alle competenties in te zetten die bij de uitvoering van het plan betrokken zullen zijn. Zowel de beslissers bij de eindgebruikers als DG MR, DG HR en ACOS O&T zijn bij de procedure betrokken. Rond elke capaciteit worden werkteams gevormd. “Die worden *capability teams* (CT) genoemd. Zo zijn er in totaal 24”, gaat de kolonel verder.

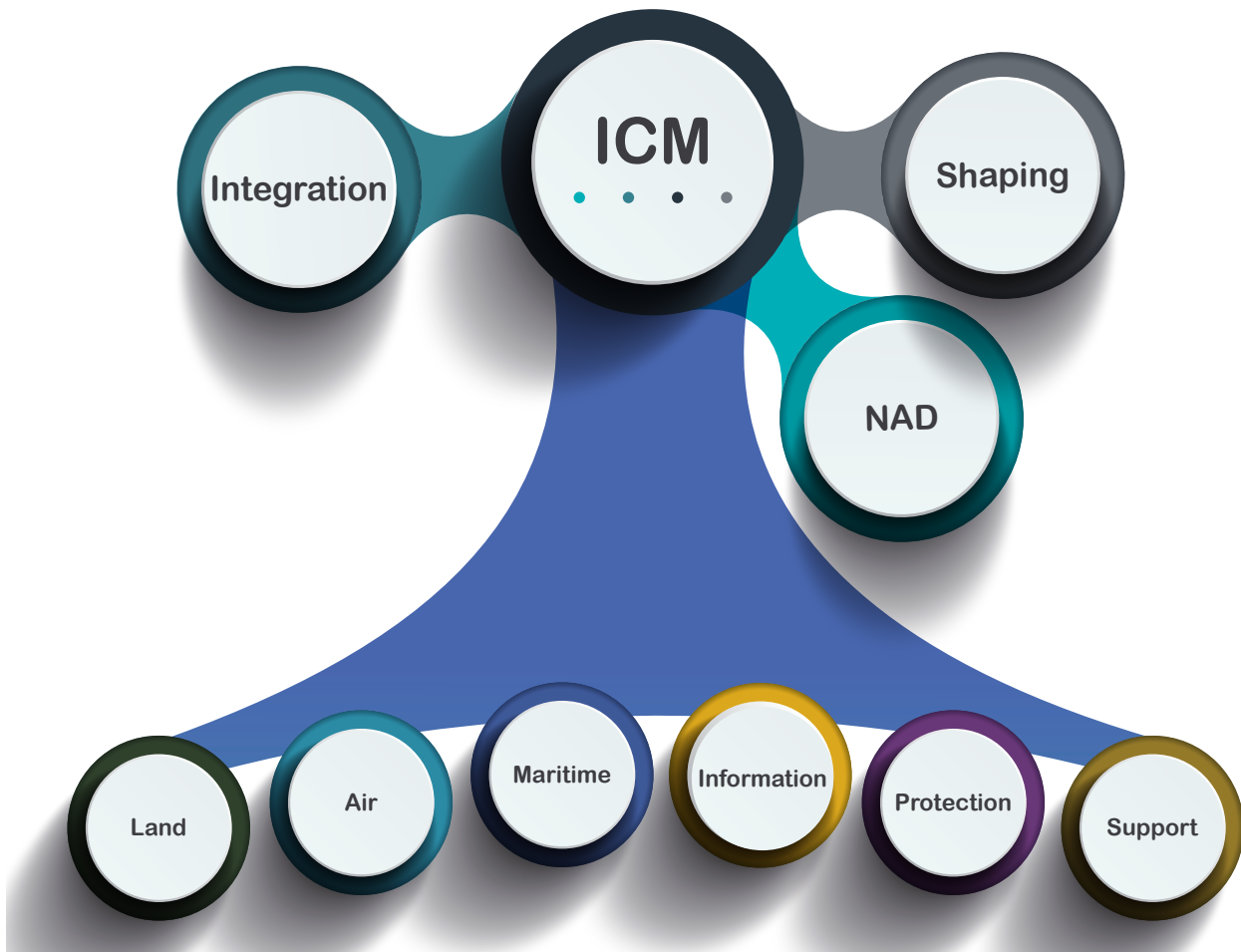
Die CT's worden bestuurd door een lid van de operationele wereld, bijgestaan door een coach van ICM, of een officier van het ICM. In de Strategische Visie is een gefaseerde begroting voor de toekomstige capaciteiten vastgelegd, evenals een personeelsenveloppe. De manier waarop dit wordt uitgevoerd is een verantwoordelijkheid van de CT's.

TRANSVERSALE COHERENTIE

De CT's worden samengesteld in overeenstemming met elke capaciteit. Wanneer het om een internationale capaciteit gaat, kunnen er in de teams ook vertegenwoordigers van partnerlanden zetelen. Bovendien behouden ze in hun werking ook een zekere autonomie, zolang de vordering van elke ontwikkelingslijn perfect geïntegreerd verloopt. Met die methode willen ze de transversale coherentie verzekeren, zowel bij de ontwikkeling van nieuwe militaire capaciteiten als bij het behoud van de bestaande capaciteiten.

➤ Wat is het profiel van uw personeel en wat is het organigram van uw divisie?

“Mijn divisie telt 38 personen”, vertelt de kolonel. “Dat zijn officieren, voormalige of toekomstige korpscommandanten, knappe koppen die in korte tijd veel werk kunnen verzetten. Zij werken gegroepeerd in zes clusters: *Land, Air, Maritime, Information, Protection* en *Support*.”



De organisatie van het ICM bij ACOS Strat

De sectie *Integration* maakt het mogelijk om aan projecten met meerdere capaciteiten te werken. “Laten we als voorbeeld de ontwikkeling van een *boarding*-capaciteit nemen (entering van een schip) voor de strijd tegen piraterij”, zegt het hoofd van het ICM. “Om die capaciteit te ontwikkelen hebben we een fregat met *special forces* en een helikopter nodig. Dat toestel moet drie opdrachten kunnen vervullen: troepen vervoeren, gewonden evacueren en vuursteun leveren door het doelschip rechtstreeks te beschieten.”

Die capaciteit heeft dus betrekking op de Marine en de Lucht-, Land- en Medische Component. “Iedereen is bij de ontwikkeling hiervan betrokken”, benadrukt kolonel De Loose. “In dit stadium zijn verschillende coördinaties van primordiaal belang”, besluit hij. Dat is de opdracht van de sectie *Integration*.

De sectie *Shaping* is belast met het leveren van relevante studies en analyses over de capaciteiten en identificeert mogelijke internationale en interministeriële samenwerkingen. Ze verschaft ook de elementen van de capaciteitsplanningscyclus van de NAVO en de EU.

De sectie *National Armement Director* (NAD) werkt tot slot nauw samen met de DG MR, verantwoordelijk voor de aankoop van materieel. Die sectie ondersteunt de kennisopbouw in het technologisch en wetenschappelijk onderzoek, de industriële ontwikkeling en de capacitaire initiatieven bij de NAVO en de EU.

LAND

- Motorized Brigade
- Special Operations
- Land Intelligence, Surveillance & Reconnaissance (ISR)
- Military Engineering
- Artillery
- Ground Operations Support

MARITIME

- Surface Combatant
- Maritime Mine Countermeasures (MCM)
- Coastal Security
- Naval Support

PROTECTION

- Joint Chemical, Biological, Radiological & Nuclear Defence
- Force Protection

INFORMATION

- Joint Intelligence & Security
- Joint Space
- Joint Cyber
- Joint Strategic Communications (StratCom)
- Joint Communication & Information System Support

AIR

- Air Command, Control, Communications, Computers, Intelligence, Surveillance & Reconnaissance (C4ISR)
- Air Combat
- Airlift Fixed Wing
- Rotary Wing
- Air Base Support

SUPPORT

- Medical Support
- Combined Medical Support



De zes clusters van het ICM met de 24 ontwikkelde capaciteiten

➤ *Hoe kunnen we de bijdrage van uw dienst in de nieuwe Defensiestaf kort omschrijven?*

“Wij zorgen ervoor dat we een idee opvolgen, van bij het ontstaan tot de uitwerking ervan, in één doorlopend proces. Zo kunnen we bepaalde onderbrekingen in de keten vermijden die nadelig zijn voor een goede samenhang.”

“Je kan ons vergelijken met een spin die haar web weeft tussen alle stafdepartementen die bij een capaciteit betrokken zijn. Zo hebben wij een erg goed overzicht van de projecten. Dit ‘web’ omvat ook de coaching van de betrokkenen. Zo voorkomen we dat een bepaald domein de ontwikkeling van de capaciteit niet volgt en een zwakke schakel wordt.”

DE INSPECTEUR-GENERAAL EN HET INSPECTORAAT-GENERAAL



Luitenant-generaal Henk Robberecht is sinds 19 mei 2017 aangesteld als inspecteur-generaal bij Defensie. Sinds begin 2018 staat hij aan het hoofd van een nieuwe operationele dienst. Omdat hij veel belang hecht aan de communicatie daarrond, wil hij de opdrachten en rol van zijn dienst binnen de nieuwe structuur van de generale staf beter uitleggen.

➤ *Waarom is dit Inspectoraat-generaal opgericht?*

“Het Inspectoraat-generaal is het resultaat van een reorganisatie van de Defensiestaf”, zo legt luitenant-generaal Robberecht uit. Aanvankelijk waren er drie aparte diensten die opdrachten uitvoerden in verband met de controle van de werking van de generale staf en met het risicobeheer.

Eerst en vooral was er de Dienst voor Klachtenbeheer. Die fungeerde als loket voor alle interne en externe klachten rond Defensie. De dienst beheerde ook de informatiestroom van het Contact Center (0800 333 48).

De Interne Auditdienst van Defensie (Interne Audit Defensie of IAD) moest er dan weer voor zorgen dat alle activiteiten van Defensie onder controle bleven. “Sinds 2016 moeten alle FOD’s hun interne audit door een nieuw federaal orgaan laten uitvoeren.” Zo ontstond op 15 januari 2016 de Federale Interne Auditdienst (FIA).

De dienst Inspectoraat-generaal Defensie (AIG Def) stond dan weer in voor de onderzoeken binnen ons ministerie.

Die drie pijlers en hun bijhorende bevoegdheden zijn in de nieuwe staforganisatie samengebracht in het Inspectoraat-generaal. Die reorganisatie kadert in een poging om de Defensiestaf efficiënter te laten werken en het personeelsbestand te doen slinken.

EFFICIËNTE BUNDELING

Dat nieuwe Inspectoraat-generaal is dus het resultaat van enerzijds de reorganisatie van de Defensiestaf en anderzijds de uitbesteding van de interne audit voor de FOD's.

➤ *Nu de interne audit volledig aan ons departement onttrokken is, wat is dan nog het doel van uw dienst?*

“De CHOD wou een unieke dienst behouden die ervoor moet zorgen dat de activiteiten van Defensie onder controle blijven, maar die bij ernstige wantoestanden ook onderzoeken kan uitvoeren, verslag uitbrengen en aanbevelingen toepassen”, aldus luitenant-generaal Robberecht.

“Voor de CHOD moest er in zijn departement een onderzoeksteam blijven bestaan, wat de recente discussies rond de eventueel langere levensduur van de F-16's bewezen hebben. Dit toonde aan dat een dergelijk instrument in ons departement noodzakelijk is.”

➤ *Hoe verklaart u de nuance tussen de interne audit en uw functie als inspecteur-generaal?*

“De bevoegdheid om audits uit te voeren ligt niet meer bij Defensie, vermits ook alle FOD's dat recht niet meer hebben. Bovendien moet een auditdienst volledig buiten de organisatie staan om volledig neutraal te kunnen werken.” Het Inspectoraat-generaal daarentegen maakt wél deel uit van Defensie en staat rechtstreeks onder de CHOD, waardoor zijn werking volledig onafhankelijk is van de Defensiestaf.

➤ *Wat zijn de concrete taken en opdrachten van het Inspectoraat-generaal?*

“Sinds 2007 moet de CHOD jaarlijks het goede beheer van zijn departement aantonen aan het Audit Comité van de Federale Overheid (ACFO). Daarvoor werd in 2007 een instrument voor interne controle opgericht: het *Internal Control System* (ICS).” Meer specifiek bewaakt dit systeem de uitvoering van de bedrijfsstrategie. Het richt zich op doelgerichte en efficiënte bedrijfsprocessen en zorgt dat de boekhouding en het beheer betrouwbaar en correct verlopen. Ook controleert het of de activiteiten beantwoorden aan de bestaande regels en reglementering.

“We zagen dat de actieplannen uit voorgaande audits vertraging opliepen”, zo verklaart de luitenant-generaal. “Die vertraging was te wijten aan de agenda van de afdelingen, de té ambitieuze plannen, personeelwijzigingen, prioriteiten van het commando. Kortom: allerlei geldige verklaringen.”

Uiteenlopende eenheden werden geselecteerd. Zij zullen bezoek krijgen op een aantal vastgestelde data in 2018 en 2019 om hun actieplannen te helpen uitvoeren. Een van de nieuwe opdrachten van het Inspectoraat-generaal is ‘coaching van de eenheden bij de uitvoering van hun actieplannen uit audits’. De vroegere auditoren van Defensie zijn nu inspecteurs van het interne controlesysteem (ICS). “Het ICS komt voort uit de verplichting van Defensie om zijn processen te beheren en zijn activiteiten te controleren”, zo verduidelijkt de luitenant-generaal als besluit voor zijn eerste opdracht.

WERKBEZOEK AAN DE EENHEDEN

“Ik plan dit jaar ook een aantal bezoeken aan eenheden, die losstaan van mijn eerste opdracht. Dat zijn geen inspecties, maar werkbezoeken. Ik wil de temperatuur meten en kijken waar zij in de praktijk mee te kampen hebben. Ik zal ook spreken met groepen van telkens een tiental personen van alle personeelscategorieën. Daarbij zullen we informeel de onderwerpen bespreken die zij zelf aanreiken. Dat kan gaan over de organisatie, het pensioen, de lesmiddelen, enzovoort.

“Tijdens zo’n bezoek onderzoek ik of er trends zijn die Den Helder, Ieper, Florennes of Stockem overstijgen. Ik detecteer allerlei signalen die ik samenvat en aan de CHOD overmaak. Ik ben dus eigenlijk zijn ‘voelspriet’ op het terrein. Wat overigens niet uitsluit dat hij zelf ook bezoeken kan afleggen.”



DE DIENST VOOR KLACHTENBEHEER.

Vroeger viel de Dienst voor Klachtenbeheer onder de DG JM. Zijn opdrachten zijn echter niet veranderd door de aanhechting bij het Inspectoraat-generaal. De dienst behandelt elk jaar duizenden contacten. Door de vele ervaring kan de dienst zijn opdracht met veel expertise uitvoeren. De werking valt voortaan onder het Inspectoraat-generaal, die nu ook de data ervan zal gebruiken om bepaalde trends te onderzoeken.

ONDERZOEKEN OP AANVRAAG

“Op vraag van de CHOD of van de minister kan ik ook onderzoeken uitvoeren, bijvoorbeeld na een klacht. Indien er bewijs is van fraude, wordt dit aan het gerecht doorgegeven.” Maar los van fraude, nalatigheid of een fout “is het de rol van het Inspectoraat-

generaal om grijze zones of gebreken in onze eigen structuur vast te stellen en aanbevelingen te formuleren.” De betrokken DG’s of ACOS’en moeten zelf instaan voor de aanpassing van procedures en reglementen.

Samengevat hebben de inspecteur-generaal en zijn dienst vier opdrachten: actieplannen begeleiden in het kader van de interne controlesystemen, werkbezoeken organiseren binnen Defensie om de temperatuur te meten en belangrijke trends bij het personeel te herkennen, de werking garanderen van de Dienst voor Klachtenbeheer en gerichte onderzoeken uitvoeren voor de CHOD binnen zijn departement.

➤ *Hoe vormen die vier opdrachten een coherent geheel?*

“De inspecteur-generaal moet trends ontwaren op basis van evaluatieverslagen van het ICS, van verslagen van de Dienst voor Klachtenbeheer en van waargenomen trends tijdens werkbezoeken aan de eenheden. Zo kunnen we thematische studies opstarten voor de vastgestelde trends.”

➤ *Hoeveel personen maken deel uit van het Inspectoraat-generaal?*

De organieke tabel van de dienst bestaat uit 37 personen.



De organisatie van het Inspectoraat-generaal

VERITATE DUCE PROGREDI

➤ *Wat wenst u nog mee te delen over het Inspectoraat-generaal?*

“Ik wil graag wijzen op de waarden van mijn dienst. Zo begrijpt iedereen het nut ervan, zowel bij de begeleiding van eenheden als bij werkbezoeken. Die waarden zijn vertrouwen en een luisterend oor, essentieel om de juiste informatie te krijgen.

“Bij de opdrachten van de Dienst voor Klachtenbeheer en de onderzoeksopdrachten, staan integriteit en respect voorop als sleutelwaarden. We hebben natuurlijk ook een bepaalde mate van leiderschap nodig om in de hoogste regionen van de staven de werken.”

Om het werk van het Inspectoraat-generaal samen te vatten, volstaat het om haar logo te bekijken. Het oog en het kompas symboliseren een toezicht op de juiste richting, zoals een moreel kompas. De slagzin luidt dan ook ‘*veritate duce progredi*’: vorderen met de waarheid als gids.



DG HEALTH & WELL-BEING: EEN NIEUWE NAAM VOOR EEN NIEUWE AANPAK



Geneesheer generaal-majoor Geert Laire is de directeur van de algemene directie Health & Well-being (DG H&WB) in de nieuwe structuur van de Defensiestaf. De benaming 'algemene directie' slaat op de structuren die de kerntaken van de organisatie ondersteunen, wat een omslag van ACOS naar DG rechtvaardigt. Maar naast die cosmetische aanpassing wijst de naam Health & Well-being erop dat Defensie de uitvoering van zijn gezondheids- en welzijnsbeleid op alle niveaus wil integreren. Transversaliteit en integratie zijn de doelstellingen. Ook al is de top van de hiërarchie zich bewust van die verandering, dit neemt niet weg dat generaal-majoor Laire en zijn departement nog enorm veel werk voor de boeg hebben.

➤ Waarom die naamsverandering en de overschakeling van een ACOS naar een DG?

Total Force Fitness for the 21st Century
A new paradigm



Model van de Total Force Fitness

“De naamsverandering van ACOS Well-being naar DG Health & Well-being (DG H&WB) sluit aan bij een merkbare beweging naar een militair gezondheidszorgsysteem dat steeds meer aspecten omvat die voorheen niet tot de militaire geneeskunde behoorden. Ik denk hierbij aan gezonde voeding, spiritueel welzijn, slaaphygiëne, sociaal gedrag, enzovoort. Die beweging heeft aandacht voor de zogenaamde *integrative medicine*-benadering, door een sterkere band

tussen welzijn en gezondheid. Die benadering geeft individuen verantwoordelijkheid door de overgang te maken *from a medicine that cures to a medicine that keeps you healthy*”, verklaart de geneesheer generaal-majoor. “De militaire gezondheid is voortaan gebaseerd op een algemeen concept van *Total Force Fitness*. Dat ziet de militair als een individu dat in een operationele context in relatie staat tot zijn



Model van de Total Health Fitness

omgeving en zijn gezin. Dat individu kan duurzaam worden ingezet met de juiste geestelijke, psychologische, gedragsmatige en sociale instelling, in een lichaam dat in vorm is vanuit fysiek, medisch of voedingsgericht oogpunt. We hanteren dus een meer holistische benadering van de gezondheid van de militairen. Daarbij wordt de rol van het individu almaar belangrijker aangezien het zelf een grote rol speelt in de eigen gezondheid.”

“Ons huidige model vindt zijn oorsprong in het *Total Force Fitness*-concept van het Amerikaanse leger en is gebaseerd op het *Shield of Health*. (Military Medicine 2010; 175-Supplement)”

DUIDELIJKERE BEVOEGDHEIDSVERDELING

“De naam DG H&WB vloeit ook voort uit een duidelijkere bevoegdheidsverdeling tussen de DG en de Medische Component. Een eerste pijler ontwikkelt de visie op gezondheid en welzijn. Een tweede pijler voert die uit en vertaalt ze in praktische en concrete medische steun, zowel in eigen land als tijdens operaties. Een derde pijler omvat de evaluatie en controle van de uitvoering van die beleidslijnen. Dat is een basisprincipe. Het gezondheidsbeleid van Defensie wordt op mijn niveau uitgewerkt. Het zorgverleningsbeleid is in handen van de commandant van de Medische Component (MCC).”

“Bij het Inspectoraat-generaal bevindt zich ook een persoon die zich bezighoudt met de controle van die processen.”

➤ *Is één enkele persoon voor de controle niet te weinig voor een organisatie met 25.000 mensen?*

“Eerst zijn we uiteraard aan externe controles onderworpen. Daaronder vallen de controles van federale agentschappen voor de erkenning van onze weefsel- en bloedbanken. Hetzelfde geldt voor onze laboratoria, onze voedselketen, onze dienst voor dringende medische hulp, enzovoort. Die controles volledig uitbesteden is echter geen optie omdat er specifieke expertise nodig is bij medische missies in een militaire omgeving. We staan dus open voor externe controleorganen, maar die zijn niet afgestemd op de specifieke missies van Defensie.”

“Ons zwakke punt inzake controle is het ontbreken van een allesomvattende benadering”, gaat de geneesheer generaal-majoor verder. “De farmaceutisch inspecteur vervult een belangrijke functie in de militaire gezondheidszorg, maar we moeten het spectrum van zijn controles uitbreiden tot een daadwerkelijke medische inspectie in de ruimste zin van het woord. Dat kan echter niet van de ene dag op de andere.”

➤ *Het zit het met het gezondheidsbeleid bij Defensie?*

“Een heel groot project voor de DG H&WB is de ontwikkeling van een echt gezondheidsbeleid voor de hele organisatie, dat deel uitmaakt van het ondernemingsplan”, zegt dokter Laire. “Laten we een oud voorbeeld nemen om aan te tonen wat de risico’s zijn van het ontbreken van een duidelijk gezondheidsbeleid. Bij de vaccinatie tegen de seizoensgriep werd gezegd dat iedereen bij Defensie zich kon laten vaccineren terwijl het voor sommige personeelsleden verplicht was. Een beleid zoals dit, dat niet formeel genoeg is, zal bij de uitvoering onvermijdelijk tot discussies leiden. In zo’n situatie zou een gedegen vaccinatiebeleid met duidelijke doelstellingen en een zinvolle, onderliggende motivering, gevolgd door welomschreven uitvoeringsmaatregelen, zeer nuttig zijn geweest.”

De huidige organisatie van de legerstaf laat blijkbaar ruimte voor onzekerheid, waardoor verschillende logica’s met elkaar botsen. “Vanuit de financiële logica is er een schatting nodig van de kosten voor een verplichte vaccinatiecampagne van operationele militairen. Dat botst echter met een onbekend aantal werknemers dat zich vrijwillig laat vaccineren. Dit is niet te becijferen! Volgens de logica van de aankopen moeten we dan een beroep doen op opeenvolgende aanbestedingen om tegemoet te komen aan die onbekende en schommelende vraag. Dit is echter niet haalbaar binnen de termijn van een vaccinatiecampagne. Volgens de medische logica zouden we tot slot zoveel mogelijk personeel moeten vaccineren.”

“In de nieuwe structuur van de Defensiestaf zijn de principes van geïntegreerd beheer (*integrated management*) opgenomen. Dat biedt een oplossing om al die logica’s op elkaar af te stemmen, aangezien ze zullen worden ingezet en aangestuurd door één duidelijk gezondheidsbeleid. Zodra het beleid vastligt, moet het coherent en nauwgezet worden toegepast, tot op het einde.”

Andere gebieden waarin volgens generaal Laire een geïntegreerde benadering nodig is, zijn het recht op medische verzorging, werkherleving, langdurige afwezigheid en ziekteverzuim in het algemeen, blootstelling aan giftige stoffen op de werkplek en de analyse van werkongevallen.

EINDE VAN DE VERSNIPPERING

In een context van geïntegreerd beheer werken de DG’s en ACOS’en niet meer volgens hun eigen doelstellingen maar wel op basis van één globale aanpak onder leiding van de VCHOD. De nieuwe Defensie-organisatie en de processen die daaruit voortvloeien beëindigen die versnippering. “Ik heb het volste vertrouwen in die nieuwe manier van werken (*integrated management, n.v.d.r.*) voor de hoge legerstaf, maar ik besef ook dat de cel *Governance Support* nog heel wat werk voor de boeg heeft.”

➤ Hoe krijgt 'Health & Well-being' een plaats in het integrated management?

Allereerst ziet de generaal een cultureel probleem in onze structuur. "Ik heb te veel jonge officieren ontmoet bij wie er in het eerste deel van hun loopbaan te weinig aandacht was voor preventie en welzijn. Pas wanneer ze korpscommandant worden, voelen ze zich opeens 'bedolven' onder de richtlijnen rond preventie en welzijn en onder het wettelijke kader rond hun verantwoordelijkheid als werkgever."

PREVENTIE STAAT OPERATIONALITEIT NIET IN DE WEG

"Welzijn zou vanaf de basisopleiding moeten worden bijgebracht via een opleiding rond de 'risico's van het soldatenberoep', gezonde voeding, preventie van infectieziekten en arbeidsongevallen, slaaphygiëne, enzovoort. Nog niet zo lang geleden bleef preventie tijdens de basisopleiding beperkt tot voorlichting over de risico's van hiv en de gevaren van drugs en alcohol. Dat volstaat echter niet binnen een concept van *Total Force Fitness*."



Ook de voormalige cellen ADDICT- en TIP (*Team Info Preventie, n.v.d.r.*) zijn opgenomen in het bureau 'Bevordering van Gezondheid en Welzijn' van de DG H&WB. Dat bureau is sinds enige tijd specifiek belast met de bevordering van gezondheid en welzijn. Dit doet het aan de hand van actuele, concrete en relevante informatie via diverse communicatiekanalen. Op middellange termijn wil DG H&WB de inhoud en de modulaire opbouw van de basisopleidingen herbekijken.

"Onze organisatie hanteert een erg precieze benadering tijdens de voorbereiding op operaties en houdt rekening met alle tactische

mogelijkheden. Toch loopt preventie te vaak achter op het beslissings- en analyseproces. In België moeten we rekening houden met de veiligheid op het werk (*safety*) omdat dat wettelijk is vastgelegd. Toch gebeurt dit in onze organisatie nog vaak te weinig of te laat. Het is echter even hard nodig om een risicoanalyse uit te voeren gedurende het hele operationele traject. Dat gebeurt overigens wel in het domein van de beveiliging (*security*). In de operationele tak krijgt de DG H&WB vaak de reputatie om de vrijheid van handelen te beperken. Nochtans zijn onze analyse- en beslissingsprocessen vergelijkbaar. Preventie en operationaliteit zijn geen tegengestelden. In beide gevallen wordt aan risicobeheersing gedaan. Om daarin preventie te integreren, moet dus enkel de mentaliteit veranderen. Het is niet de bedoeling om de operationele tak, onze *core business*, te beperken", besluit generaal-majoor Laire.

“De preventiereflex is onvoldoende verankerd en wordt soms slecht geïnterpreteerd”, gaat dokter Laire verder. “Ook voor operaties moeten we die reflex aanhouden, maar dan op een intelligente manier. Tijdens operaties passen we de preventienormen immers nog niet toe zoals we dat kunnen en moeten op Belgisch grondgebied. We kunnen en moeten de preventieve aanpak aanpassen aan de lokale infrastructuur en context. Zo kunnen we een preventieve aanpak hanteren die geen afbreuk doet aan de operationele doelstellingen. Dat waarborgt de operationaliteit van de soldaten op lange termijn en verhoogt zijn werktevredenheid en zijn prestaties.”

“Wat ik opmerk,” voegt de generaal toe, “is dat de meest operationele troepen de eersten waren om het belang van preventie te benadrukken. De *special forces*, om geen namen te noemen, waren bijvoorbeeld de eerste om in te zetten op *integrative medicine* en *mindfulness*, terwijl anderen zich nog afvroegen of het wel nodig was om onze preventieprocessen in de operationele beslissingen te integreren.” Het einddoel is overigens ook louter het succes van de missie te vergemakkelijken (*commander's enabler for mission success*) door een daadwerkelijk beleid uit te werken om de gezondheid van de strijdkrachten te beschermen (*Force Health Protection*).

➤ *Komt preventie altijd op de tweede plaats?*

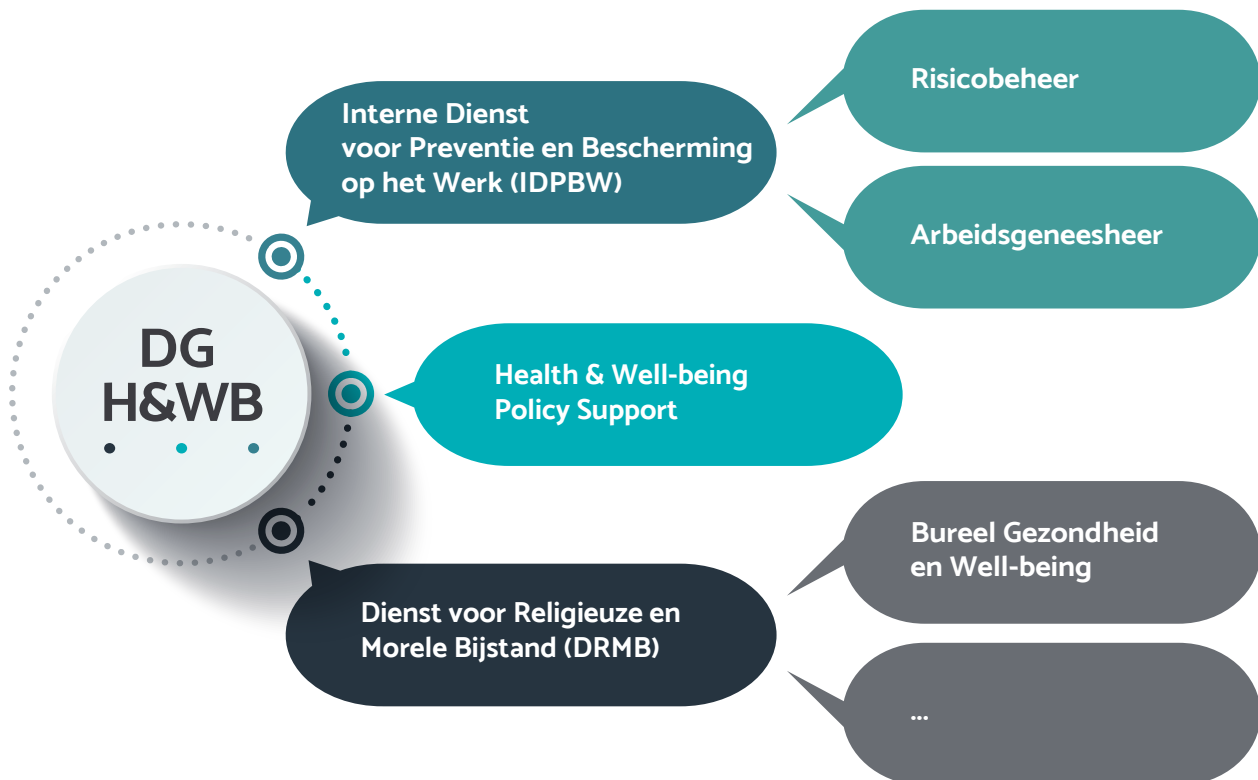
“De mentaliteit begint te veranderen”, zegt de generaal-majoor. De ontwikkeling van de volgende generatie mijnenbestrijdingsschepen is een concreet en actueel voorbeeld. Die MCM-capaciteit wordt ontwikkeld onder leiding van België in samenwerking met Nederland. Van bij het begin van de conceptualisering ervan werd het personeel van de Interne Dienst voor Preventie en Bescherming op het Werk (IDPBW) gevraagd om bij de voorbereidingen te helpen. Doorgaans gebeurt net het tegenovergestelde: pas wanneer alle beslissingen genomen en de keuzes gemaakt zijn, begint de IDPBW een rol te spelen. Het inzicht dat welzijn ook belangrijk is, komt ironisch genoeg vaak pas op het moment dat er zich problemen voordoen. Op die manier werkt een preventieve aanpak inderdaad remmend voor de operationaliteit, in plaats van als stimulans, door uit te gaan van de gezondheid van het personeel.”

Versnipperd werken leidt soms tot gemiste kansen. “Enkele jaren geleden kreeg ik een procedureel document over koelvloeistoffen. Het was een analyse van de effecten van koelvloeistoffen op het milieu. Nadat ik de richtlijn had gelezen, stelde ik de opstellers enkele vragen over de effecten van koelvloeistoffen op de mens en vooral op de militairen die er beroepsmatig mee werken. De opstellers antwoordden me dat die aanpak niet tot hun bevoegdheid behoorde en dat zij dit probleem niet bestudeerden omdat het een verantwoordelijkheid was van het departement Well-being. Volgens die logica, en om te voldoen aan de eisen van integrale kwaliteitszorg, had onze DG een nieuw onderzoek moeten uitvoeren, terwijl het om dezelfde chemische stof ging.” Ook in dit geval had een geïntegreerd beheer het mogelijk gemaakt om meer kansen en synergieën te benutten.

De bouw van het nieuwe stafgebouw is nog een kans om het preventieaspect van bij het begin te integreren. “Om een dergelijk project tot een goed einde te brengen met een op gebruikers en behoeften afgestemd resultaat, moeten we rekening houden met vier ontwikkelingsassen: de vier B's”, legt geneesheer generaal-majoor Laire uit. “Dat zijn *bricks, bytes, business and behavior*. *Bricks* is daarbij de laatste as

die we moeten ontwikkelen. Die zal het resultaat zijn van de integratie van *business* (de beheerprocedures en de werking van de staf) met *behavior* (de manier van werken, de bedrijfscultuur, de managementstijl) en dit afhankelijk van de bytes, de technologieën waarvoor Defensie de financiële middelen heeft om ze te leveren en te onderhouden voor het personeel.”

➤ *DG H&WB is een kleine DG op het organigram. Hoe wordt de algemene preventie beheerd?*



Organisatie van de Algemene Directie Health & Well-being

“Bij Defensie zijn er heel wat versnipperde diensten die werken rond welzijn, echter zonder voldoende integratie wat betreft veiligheid op het werk (*safety*). We kunnen hierbij spreken over een dubbel systeem rond preventie”, legt de directeur-generaal uit. Een eerste systeem van preventie is uiteraard de IDPBW, die bij wet verplicht is. Die lijdt echter onder een gebrek aan experts op wie er bovendien onvoldoende een beroep wordt gedaan. Dan is er een tweede systeem dicht bij de gebruikers waarbinnen gespecialiseerde diensten werken zonder enige vorm van integratie, coördinatie of samenwerking met de IDPBW. Een frappant voorbeeld daarvan is de analyse van de incidenten: ODOV, LAIS, SEAN, SEAPLO, ASD, enzovoort. Mochten we iedereen meerekenen die bij Defensie werkt op het domein van *Quality, Safety, Health* en *Environment*, dan ligt het aantal veel hoger dan wat burgerbedrijven zouden kunnen inzetten.

“Op dit gebied is het misschien mogelijk om te bezuinigen maar het is zeker mogelijk om veel beter te doen. Dit vereist een herziening van de preventie- en veiligheidsstructuren waarbij hun beheer en transversaliteit diepgaand moeten worden geformaliseerd.”

Drie jaar geleden toonden de onderzoeken *Well-being 2015* en *2017* een negatieve tendens bij het Defensiepersoneel, verbonden aan een groot personeelsverloop, een onvolledige rekrutering, een gevoel van onbehagen en een zorgwekkend ziekteverzuim, vergeleken met andere FOD's. Kortom: alle symptomen van een getraumatiseerde organisatie.

“Tussen de assen om dit onbehagen te bestrijden, onderscheiden we vertrouwen in de bevelvoering (*trust in management*), perceptie van rechtvaardigheid en billijkheid (*perception of justice*), zelfstandigheid en verantwoordelijkheidsgevoel (*empowerment*) en taakherontwerp (*job redesign*).” Met de steun van de CHOD werkt de DG H&WB aan een herstelplan met voorstellen om de psychosociale risico's te beheersen en de schade aan de organisatie te herstellen. We moeten dit aanpakken en geduldig zijn. “Het vergt jaren om een bedrijfscultuur om te buigen.”

Toch moet generaal-majoor Laire soms nog vechten om te kunnen blijven investeren in de DG H&WB. Terwijl alles erop wijst dat de psychosociale werklast in de organisatie blijft toenemen – een fenomeen dat de Defensietop niet betwist – blijft hij geconfronteerd met een geleidelijke vermindering van de capaciteit van zijn DG.

Kortom, DG H&WB houdt meer dan alleen een naamsverandering in. Net als de andere structuren van de Defensiestaf moet deze DG meedoen aan het proces van geïntegreerd werken, maar moet ze ook de preventieprocessen buiten haar werkterrein integreren.

“De nieuwe organisatie van de Defensiestaf is een stap in de goede richting. Onze onderneming is rijp om zich tot die nieuwe organisatie te ontwikkelen. De nieuwe naam vormt een gelegenheid om de ontwikkeling van het *Total Force Fitness*-concept tot een goed einde te brengen en om de trend naar integratie concreet vorm te geven. De mentaliteitswijziging is doorgedrongen tot het topmanagement, nu moeten de andere niveaus nog worden overtuigd.”



DE ALGEMENE DIRECTIE STRATEGISCHE COMMUNICATIE ONDERSTEUNT DE DOELSTELLINGEN VAN DEFENSIE



Van de Algemene Directie Communicatie kenden de meeste personeelsleden vooral de journalisten, fotografen en cameramensen die oefenterreinen en operatiegebieden bezochten. De ploeg was echter een heel stuk uitgebreider.

Meer dan een jaar moest DG Com het zonder directeur-generaal stellen en werd ze geleid door haar stafchef, luitenant-kolonel Jeannique Debrabandere. “Het scheelde niet veel of deze DG was verdwenen”, verklaart de luitenant-kolonel. “Nochtans is iedereen aan de top van de generale staf zich bewust van het belang van communicatie in al haar dimensies: institutioneel, operationeel en naar buiten.”

OOK DE DG COM WORDT GEREORGANISEERD, BINNEN DE BREDERE REORGANISATIE VAN DE HELE GENERALE STAF.

In de Strategische Visie wordt verwezen naar een verbeterde institutionele communicatie maar vooral naar het ontwikkelen van de samenwerking tussen institutionele en strategische communicatie. Nog belangrijker, zo benadrukt de luitenant-kolonel: “Het is een noodzaak voor heel Defensie om de communicatie beter in handen te nemen.”

Om de opdracht van de DG StratCom tot een goed einde te brengen, riep de chef Defensie kolonel Guido Hart terug van het *Corps de Réaction Rapide-France* in Rijsel. Daar oefende hij gedurende twee jaar de functie uit van chef strategische communicatie. Dat is ervaring die kan tellen om de nieuwe algemene directie op de rails te krijgen.

➤ *Kunt u uitleggen welk mandaat de CHOD u heeft gegeven?*

Kolonel Guido Hart: De chef Defensie is zich bewust van het belang van communicatie binnen en buiten onze organisatie en vroeg mij het concept strategische communicatie in te voeren. In tegenstelling tot wat de benaming doet vermoeden, gaat dat concept verder dan communicatie op strategisch niveau. Het is de bedoeling een krachtig communicatiemiddel te ontwikkelen om de doelstellingen van Defensie te ondersteunen. Die nieuwe capaciteit richt zich op de ontwikkeling van een interne en externe communicatiestrategie. De voornaamste doelstellingen ervan zijn opgenomen in het bedrijfsplan van Defensie. Het gaat onder meer om het verbeteren van het imago van Defensie en om de collega's regelmatig te informeren over alle evoluties in onze organisatie. Daarmee willen we de rekrutering van toekomstige collega's ondersteunen en de huidige medewerkers en externe betrokkenen motiveren om samen te bouwen aan de toekomst van Defensie, zoals die in de Strategische Visie werd uitgetekend. Concreet komt dat neer op communicatieacties naar verschillende doelgroepen.

➤ *Bijna een jaar geleden toonde een externe analyse van onze communicatie via hoeveel kanalen Defensie communiceert en hoe weinig samenhang en duidelijkheid die communicatie vertoont. De veelheid aan Facebookpagina's (van eenheden, componenten, Defensie, verbroederings, enz.) en aan betrokkenen bij die communicatie maken het onmogelijk om daarin duidelijkheid en samenhang, laat staan integratie te krijgen. Welke pistes wilt u volgen om al die betrokkenen en boodschappen te verenigen?*



Het spreekt vanzelf dat we coherent moeten communiceren zonder dat de identiteit van alle entiteiten bij Defensie eronder lijdt. Daarom trachten we momenteel Defensie in de samenleving te positioneren op dezelfde manier als een commercieel merk. Die oefening zal ons in staat stellen om niet alleen het verhaal van Defensie maar ook een visuele identiteit en een gemeenschappelijke manier van communiceren te ontwikkelen. Dat doen we in zowel de klassieke als de sociale media. Bovendien hebben we de StratCom-werkgroep opgericht, met vertegenwoordigers van de DG's, ACOS'en en componenten, zodat we alle aspecten van al onze taalelementen en communicatie-activiteiten kunnen synchroniseren.

- *Doeltreffende communicatie vraagt ruimte voor creativiteit en initiatief. Die twee factoren zijn afhankelijk van de controle van de hiërarchie die de makers van producten opgelegd krijgen en de zelfcensuur die de makers zichzelf opleggen vanwege die hiërarchische controle. Hoe vallen die tegenstellingen te verzoenen in een organisatie die zo uitgebreid en hiërarchisch is als Defensie?*

Net als bij elke vorm van communicatie moeten we de doelstelling, het doelpubliek en het gewenste effect bepalen. Bijvoorbeeld: jongeren motiveren om dienst te nemen, politici ervan overtuigen opnieuw in Defensie te investeren, bedrijven aanzetten tot het ontwikkelen van materieel, enzovoort. De communicatie moet met andere woorden aangepast zijn en daarbij is enige vrijheid voor initiatief en creativiteit wel belangrijk. Op termijn zullen we communicatiekaders (*StratCom framework*) uitwerken waarmee chefs op verschillende beslissingsniveaus proactief kunnen werken of snel kunnen reageren binnen de afgebakende grenzen. Dat biedt ruimte voor initiatief en creativiteit maar zorgt tegelijk voor harmonie tussen onze boodschappen.

- *Wat is het organisatiemodel van de DG StratCom?*

Het organisatiemodel is gebaseerd op het concept strategische communicatie van de NAVO (MC 0628), waarbij de benaming StratCom alle partijen in de informatiebranche overkoepelt: de capaciteiten *military public affairs*, psychologische operaties (PsyOps) en informatie-operaties (InfoOps). Doeltreffende, gesynchroniseerde communicatie die de doelstellingen van Defensie ondersteunt, vergt dus samenwerking tussen drie communicatiepijlers: de planning, de inhoudsverstrekken en de eigenlijke uitvoering. Voor de strategische en operationele planning zal de directie beschikken over een kleine staf die de eerdergenoemde specialisaties omvat. Die staf zal de strategische en operationele planning integreren en daarnaast de communicatie bij operaties en de zogeheten institutionele communicatie in België ontwikkelen. De DG StratCom is natuurlijk niet de inhoudelijke specialist voor alle boodschappen en zal dus een beroep doen op mensen met gespecialiseerde kennis in die domeinen, verspreid over heel Defensie. Het is duidelijk dat de communicatie zelf (de uitvoering van de strategie) zal gebeuren met de middelen van de DG StratCom, maar ook via al onze eenheden en medewerkers. Ieder van ons communiceert, van de chef Defensie tot de militairen en burgers bij Defensie. Om die rijkdom en de kracht van een globale aanpak in ons voordeel te gebruiken, zijn verschillende werkgroepen of vergaderingen opgericht of nog op komst. De voornaamste is de *StratCom working Group*. Die zal bepalen welke communicatiethema's uitgewerkt moeten worden (van een mountainbiketocht in een eenheid tot nationale evenementen met duizenden bezoekers) en wat de noden van alle communicatie-actoren zijn, naast nog heel wat andere onderwerpen. Die werkgroep omvat de strategische-communicatieafgevaardigden van de ACOS'en, DG's en componenten. Via dit soort vergaderingen kunnen we op alle echelons een transversale communicatie verzekeren en zo incoherente boodschappen vermijden.

➤ Hoe is de DG StratCom georganiseerd?

Organisatorisch gezien hebben we een staf, met een tiental mensen, en twee eenheden onder de directeur: de Koninklijke Muziekkapellen van Defensie en de *Public Affairs Group* (PA Gp).

De staf is het planningselement dat de communicatiestrategie op alle domeinen bepaalt, versterkt door het team van de woordvoerders.

DE STAF



Organisatie van de staf van DG StratCom

Hierin vinden we een cel Communicatie over operaties. Die ontwikkelt de hele communicatiestrategie ter ondersteuning van onze operaties. Samen met de andere cellen van de staf bekijkt zij hoe we met de Belgische bevolking over onze operaties kunnen communiceren. Zo kunnen we aantonen waarom we onze operaties uitvoeren en wat de meerwaarde ervan is.

Dan is er een cel *Corporate Identity, Image and Recruitment*. Die buigt zich over de interne en externe communicatie van Defensie. De bedoeling daarvan is het versterken van het imago (wat de samenleving over Defensie en zijn personeel denkt), onze identiteit (wat we over onszelf denken, hoe trots we zijn om voor Defensie te werken) en ten slotte van de rekrutering, de hoeksteen voor onze organisatie in de komende jaren.

De cel *Policy Translation and Coordination* brengt alle communicatieprocessen van Defensie in kaart, werkt ze bij en coördineert alle communicatieactiviteiten, van de allergrootste tot de allerkleinste, gericht op een maximale doeltreffendheid.

Die cel zal eveneens aan de omgevingsanalyse werken, om een zo goed mogelijk beeld te krijgen van de gewenste kanalen en taalvormen tegenover bepaalde doelgroepen.

De cel *Spokesperson* (woordvoerders) zal samen met de andere cellen en hun specialisten de taalelementen uitwerken. Die cel zal voortdurend in contact staan met de pers, om vragen van journalisten te beantwoorden. Het personeel van die cel zal ook iedereen bij Defensie helpen die de pers te woord moet staan.

DE KONINKLIJKE MUZIEKKAPELEN VAN DEFENSIE

De Koninklijke Muziekkapellen van Defensie omvatten de Koninklijke Muziekkapel van de Gidsen, de Koninklijke Muziekkapel van de Luchtmacht en de Koninklijke Muziekkapel van de Marine.

DE PUBLIC AFFAIRS GROUP (PA GP)

Die groep zal het tactisch echelon van de DG StratCom zijn. Hij omvat een departement *Plans*, een departement *Public Affairs* en ten slotte de drukkerij van Defensie. De PA Gp behoudt nog alle capaciteiten van de voormalige DG Com, maar wel sterker ingeperkt.

➤ *Welke toekomst hebben de IPR-cellen in het StratCom-concept?*

Vandaag zijn we eigenlijk allemaal ambassadeurs van Defensie. We hebben dus in heel de organisatie behoefte aan een gerichte, gesynchroniseerde en krachtige communicatie. Tussen de luiken die we onderzoeken in het kader van het concept en de capaciteit StratCom hebben we ook de IPR-cellen (imago en public relations) van de eenheden. Die spelen een meer dan belangrijke rol in de communicatie van Defensie. Zij hebben dus ook behoefte aan personeel, opleiding, processen en materieel.

➤ *Beschikt Defensie al over specialisten met de vereiste bekwaamheden om een strategische communicatie van dat type uit te voeren?*

Dat vraagt inderdaad opleiding en bepaalde competenties, maar in de eerste plaats moeten we beschikken over de juiste ingesteldheid, de wil en het gezond verstand. Wanneer we de IPR-cellen van onze eenheden en de StratCom-cellen van de componenten, de ACOS'en en de DG's bekijken, dan beschikken we over een ongelofelijke schat aan ervaring. Het komt er nu op aan de processen degelijk te definiëren, carrièrekansen te bieden voor wie van communicatie zijn vak wil maken en de noden aan opleidingen en materieel in te vullen.

➤ *Hebt u nog een laatste boodschap?*

Ik stel met plezier vast dat Defensie beseft hoe belangrijk communicatie is en dat er in ons bedrijf een sterke wil is om dit project op elk niveau tot een goed einde te brengen. Het komt er dus op aan de juiste middelen (personeel en materieel) in te zetten om samen te ijveren voor een proactieve en doeltreffende communicatie in dienst van Defensie. Het leger als *la grande muette*, van dat etiket wil ik af.



Productie: DG StratCom – PA Gp
Printed @ Printhouse Defence

Interviews en coördinatie: Rodolphe Polis
Foto's: Vincent Bordignon, Jürgen Braekevelt
Lay-out: Wim Duverger