

Het militair kwartier als tweede thuis

Stijn VERBEKE

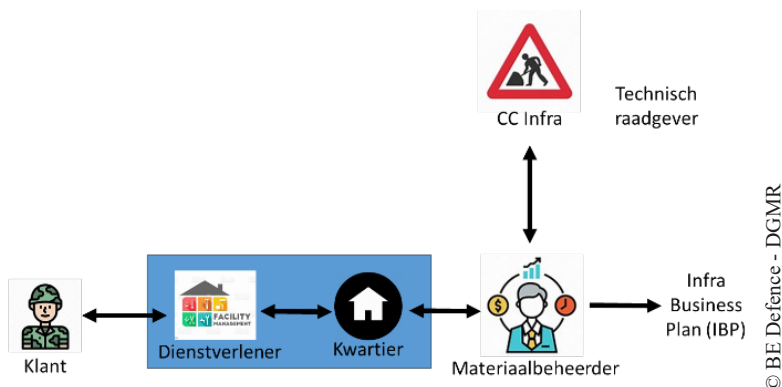
Majoor stafbrevethouder Stijn VERBEKE bekleedde als officier gevechtsgenie paracommando verschillende operationele functies en nam deel aan operaties in Afghanistan en Libanon. Tijdens zijn hogere stafopleiding schreef hij een onderzoeksartikel¹ over noodzakelijke inspanningen voor de medewerkers van Defensie in het kader van de retentie. Sinds juni 2021 is hij tewerkgesteld bij de algemene directie Human Resources.

La récente déclaration politique de la ministre de la Défense suscite bien des attentes. La recapitalisation dans le domaine du personnel sera une des grandes priorités dans les années à venir. Dans ce contexte, il est une question légitime à poser : quels sont les domaines dans lesquels la Défense peut et doit fournir des efforts en vue d'être (de devenir ?) un employeur attractif ? L'auteur s'est penché sur le sujet à l'occasion de sa formation au cours supérieur d'état-major¹. De son étude, basée sur un sondage auprès de sept unités de la composante Terre et généralisable à l'ensemble de la Défense, il ressort que, pour considérer la Défense comme une « good place to work at », des actions urgentes sont surtout requises pour pallier les effets d'années de sous-investissements dans l'infrastructure, mais il y a bien d'autres pistes de réflexion à parcourir.

Voldoen onze kwartieren nog aan de behoeftes van de huidige en toekomstige generaties? Moderne bedrijven zetten steeds meer in op een gezellige werkomgeving, zodat de medewerkers zich meer gewaardeerd voelen en dus ook beter presteren. Onze militaire kwartieren verdienen dus ook de nodige aandacht als we ze aantrekkelijk willen maken voor de jongere generaties, die bovendien hogere en andere verwachtingen hebben dan de oudere generaties. Kortom, een kazerne moet aanvoelen als een tweede thuis, zowel op het vlak van inrichting als van beleving. Maar welke gevolgen heeft een jarenlange onderinvestering in onze infrastructuur?

¹ Stijn VERBEKE, *Met welke investeringen kan Defensie het meeste effect hebben op het welzijn van haar medewerkers? (Avec quels investissements la Défense peut-elle avoir le plus d'impact sur le bien-être de ses collaborateurs ?)*, Prestation d'approfondissement soumise en vue de l'obtention du diplôme de master complémentaire en sciences politiques et militaires, Bruxelles, Collège de défense, 2021.

Defensie onderhoudt meer dan 5000 gebouwen en installaties verspreid over meer dan 240 sites met een uitgebreide waaier aan vaste uitrusting. De sectie infrastructuur van de divisie Communication Information Systems & Infrastructure van de algemene directie Material Resources (DGMR C&I-I) fungeert als eigenaar en beheerder van het patrimonium ter waarde van 7 miljard euro. De renovatie of het onderhoud van de bestaande infrastructuur verloopt conform het bestuursbeleid van de betrokken materiaalbeheerders, volgens toegekende bevoegdheden en overeenkomsten met burgerfirma's inzake dienstverleningsniveau in verschillende infradomeinen. Met een vernieuwde outsource-aanpak wil Defensie deze individuele (of horizontale) contracten binnen een kwartier bundelen tot één globaal (verticaal) contract, uitbesteed aan een enkele dienstverlener. De *facility manager* voorziet dan een dienstverlener met eigen personeel dat alle taken met betrekking tot de bestaande individuele contracten overneemt. Het concept *facility management* zal dus op termijn de huidige lokale onderhoudsteams vervangen en zal het mogelijk maken om dankzij een decentralisatie van de contracten onderhoudswerken sneller uit te voeren. De belangrijkste doelstellingen in het kader van *facility management* binnen Defensie zijn vooral gericht op het lokale niveau; lokale commandanten zullen bijgevolg meer bevoegdheden krijgen. De bedoeling is om tegen 2030 het volledige *facility management* plan te hebben geïmplementeerd. Tot dan zitten we bij Defensie met een dubbel infrabeheersysteem, wat op het vlak van personeel veel inspanning vergt. Op termijn zouden de onderhoudskosten moeten dalen en de lokale dienstverlening moeten verbeteren.



Figuur 1: Beheersstructuur van *facility management*

² Het Infra Business Plan is een tienjarenplan dat de reguliere infrastructuurinvesteringen voor heel Defensie integreert. Het wordt jaarlijks herzien en gecommuniceerd, na goedkeuring van de ChoD en/of MoD.

Iedere instelling of persoon die een welbepaalde infrastructuur gebruikt, wordt beschouwd als een gebruiker of klant. De jarenlange onderinvestering van meer dan 1,5 miljard euro de voorbije 30 jaar verklaart de slechte toestand van de infrastructuur bij Defensie. Bovendien blijkt het huidige investeringsbudget nog steeds onvoldoende om het huidige patrimonium te onderhouden. De vraag kan dan gesteld worden of de infrastructuur werkelijk een impact heeft op de motivatie van de medewerkers. Een intern gevoerde bevraging bij zeven eenheden van de landcomponent, met een zeer representatief resultaat dat veralgemeend kan worden voor Defensie, bevestigt dat 97% een matige of grote impact ondervindt van een goede werkomgeving op de motivatie. Opvallend is ook dat 63% aangeeft tevreden te zijn over de staat van hun leef- en werkomgeving. Dit cijfer dient echter sterk genuanceerd te worden: naar aanleiding van de degradatie van de infrastructuur is er een sterke aanwezigheid van normvervaging en passieve aanvaarding van de huidige situatie. Maar welke acties kan Defensie ondernemen om op korte termijn het welzijn van haar medewerkers te verbeteren?

Herkapitalisatie van het personeel

In haar recente beleidsverklaring hecht de minister van Defensie veel belang aan zorg voor het personeel. De komende jaren zal de herkapitalisatie van het personeel een belangrijke uitdaging vormen. Defensie zal namelijk geconfronteerd worden met een drastische daling van haar personeelsbestand als gevolg van het hoge aantal pensioneringen, die gepaard zal gaan met een significant verlies van kennis, ervaring en knowhow. Aangezien het aantal personeelsleden bij Defensie verder slinkt, kunnen we ons steeds minder een ongewenste vroegtijdige uitstroom veroorloven. Enkele criteria zijn doorslaggevend om bij een werkgever te blijven – de zogenaamde ‘retentie’: op de eerste plaats komt werkzekerheid, gevolgd door het criterium ‘loon en voordelen’. Opmerkelijk is het belang van niet-financiële vergoedingen als bron van motivatie en engagement. Het is dus van belang om aandacht te besteden aan de dagelijkse werkomgeving, zowel in de fysieke zin – de werkplek en de omgeving erom heen – als in de psychologische zin – de werksfeer en de *work-life effectiveness*. De medewerkers moeten zich met ander woorden thuis voelen op het werk. De voorbije jaren zijn er reeds ingrijpende beslissingen genomen omtrent de implementatie van een ‘*new way of working*’ of ‘het nieuwe werken’ bij Defensie. De implementatie van deze flexibele manier van werken is sinds de start van de coronacrisis in maart 2020 in een stroomversnelling geraakt, maar is niet voor alle personeelsleden vanzelfsprekend omdat bepaalde functies nu eenmaal een permanente aanwezigheid op de werkvloer vereisen.

Volgens de motivatietheorie van Herzberg³ wordt de motivatie van de medewerkers enerzijds beïnvloed door de motivatiefactoren (bv. erkenning krijgen en uitgedaagd worden) en anderzijds door de hygiënefactoren (bv. het salaris, de werkomstandigheden, stabiliteit in de organisatie en bijkomende arbeidsvoorwaarden). Afhankelijk van de situatie kunnen dus verschillende combinaties voorkomen; in de perfecte situatie zijn de medewerkers gemotiveerd en hebben ze geen klachten. Onderzoek van de auteur heeft aangetoond dat als gevolg van de jarenlange onderinvestering Defensie in de slechtst denkbare situatie is terechtgekomen, maar hier moet wel een kanttekening bij gemaakt worden vanwege de aanwezige normvervaging.



Figuur 2: Tweefactoretheorie van Herzberg – motivatietheorie

Kwalitatieve en klantgerichte steun, zo dicht mogelijk bij de klant

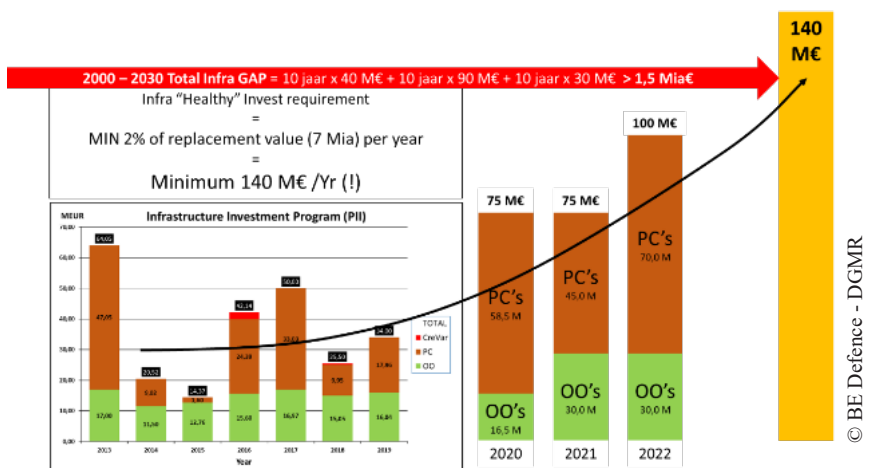
De combinatie van de (snelle) uitstroom van infrapersoneel door pensionering met een toenemende werklust door de degradatie van de infrastructuur, de vele nieuwe projecten en behoeftes, leidt tot een minder goede dienstverlening of een langere doorloop- of hersteltijd bij defecten. Net zoals thuis is een snelle interventie bij een defect wenselijk, waarbij al dan niet bepaalde garantieprocedures kunnen toegepast worden. Eerst en vooral dient er dus hoognodig geïnvesteerd te worden in een hogere personeelsbezetting in de verschillende infra-echelons⁴, maar zeker ook bij de

³ Herzberg, Frederick Irvin (1923-2000) is een Amerikaanse psycholoog die onderzoek heeft verricht naar motivatie bij werknemers. Dit onderzoek heeft hij verwerkt in zijn motivatietheorie of de *two factor theory* ('tweefactoretheorie').

⁴ DGMR C&I-I wordt bijgestaan door het Competentiecentrum Infrastructuur (CC Infra) en territoriaal door een onderhoudsteam op twee niveaus (het 1ste en 2de echelon infrastructuur).

preventiediensten. Tijdens het onderzoek werden verschillende inbreuken vastgesteld, zoals netheid en hygiëne in sanitaire installaties, lawaaihinder in de logementen of defecte verlichting en verwarming op de werkplek. De preventieactoren zouden meer bekendheid moeten verwerven bij de medewerkers. Een beter imago van deze preventiediensten zou er eveneens voor zorgen dat ze meer geraadpleegd zullen worden. De problemen moeten dus in de eerste plaats geïnventariseerd worden, waarbij een eenvoudige en gekende meldingsprocedure van cruciaal belang is. De medewerker zou ook telkens moeten geïnformeerd worden over de status van de herstelling en de melding mag geen *black box* zijn. De normvervaging heeft ertoe geleid dat dergelijke defecten te weinig worden gemeld; ook bij de medewerkers is dus een cultuurwijziging noodzakelijk. Enkel op deze manier kunnen problemen op de werkvloer effectief snel aangepakt worden. Een betere bezetting van deze diensten zal voor een groot aantal medewerkers van Defensie een groot verschil maken op het vlak van dienstverlening.

Uit het onderzoek is ook gebleken dat *facility management* een positieve invloed heeft op de dienstverlening, maar dit proces staat nog maar in zijn kinderschoenen. Een versnelde invoering zou de kwartieren die er het slechtst aan toe zijn zeker ten goede komen. Outsourcing betekent niet dat Defensie minder zal moeten investeren in infrastructuur; het blijft zaak de contracten goed op te volgen en verder te investeren in de infrastructuur. De huidige jaarlijkse investeringsbudgetten (100 miljoen euro voor 2022) liggen nog onder de noodzakelijke 140 miljoen om een normaal investeringsritme, voorzien vanaf 2030, aan te houden.



Figuur 3: Investeringsbudgetten infrastructuur

Om op korte termijn de eerste urgente gebreken te kunnen herstellen, in afwachting van de implementatie van *facility management*, zouden de lokale kwartiercommandanten meer bevoegdheden moeten krijgen en zouden er financiële middelen vrijgemaakt moeten worden om met lokale aannemers aan de slag te kunnen gaan. Er is dus nood aan een studie om meer autonomie en de nodige budgetten toe te kennen aan het lokale niveau om snel vooruitgang te boeken en zo de organisatie sneller te laten evolueren naar de ideale situatie volgens de theorie van Herzberg.

Niet onbelangrijk is te begrijpen wat men verstaat onder leef- en werkomgeving. Volgens de theorie van Herzberg betreft het allemaal hygiënefactoren die in vier categorieën ingedeeld kunnen worden, zoals te zien in de onderstaande figuur.

Categorie	Omschrijving	Voorbeeld
Comfortabele en reglementaire werkplek	Faciliteiten die de werkplek verfraaien en/of noodzakelijk zijn voor de uitvoering van de job	
Eigenheid en privacy op de werkplek	Faciliteiten die de medewerker tijdens hun werk de nodige privacy bieden, waardoor ze zich meer op hun gemak gaan voelen	
Reglementaire ondersteunende faciliteiten	Faciliteiten die het comfort van de medewerkers verhoogt en ondersteunt	
Comfort-gerelateerde en operationeel ondersteunende faciliteiten	Faciliteiten die gelinkt zijn aan de opdracht van Defensie	

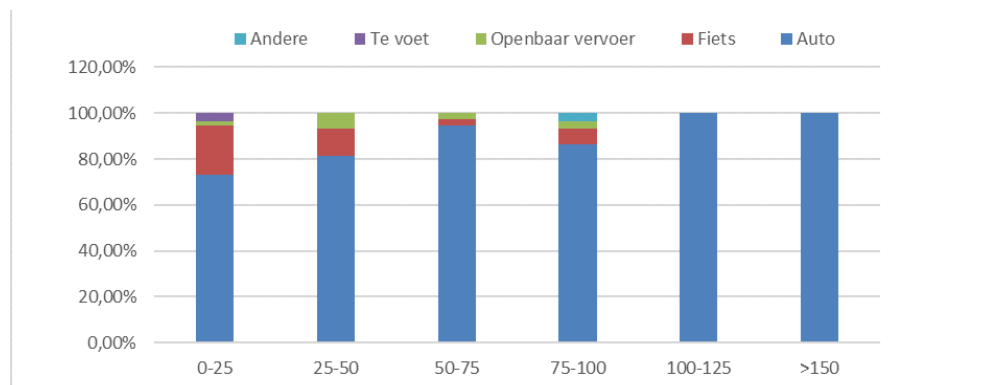
Figuur 4: indeling leef-en werkomgeving

Cohesie, eergevoel en korpsgeest promoten naar het Nederlandse voorbeeld

Ook al komen de verwachtingen van de jongere generaties tegenwoordig niet meer overeen met die van de beleidsmakers, cohesie bij de medewerkers blijft een belangrijke constante. Samen sporten en deelnemen aan sociale activiteiten zijn enkele mogelijkheden, maar worden vandaag te weinig als prioriteit beschouwd. In Nederland beschikken de eenheden over een budget voor ‘bevordering welzijn personeel’ en wordt er maandelijks gratis een samenhorighheidsmaaltijd aangeboden

op vraag van de medewerkers. De Nederlandse strijdkrachten kunnen ook genieten van gratis koffie of thee in coffee corners via een sociaal controlesysteem – waar geen misbruik van gemaakt wordt. Een bijkomende voorwaarde van deze coffee corners is dat ze voldoende worden bevoorraad en dat er net zoals thuis een gezellige sfeer hangt. Onze organisatie zou het Nederlandse voorbeeld kunnen volgen.

Een andere vaststelling is dat de verschillende kwartieren momenteel onvoldoende beschikken over de nodige infrastructuur voor ontspanningsactiviteiten na de dienst. De sportmogelijkheden blijven beperkt tot lopen of fitness in een verouderde infrastructuur. Desondanks worden de fitnesszalen op regelmatige basis gebruikt en dit in combinatie met de intrede van de *military cross training*, die zowel buiten als binnen kan worden beoefend. Fitness is echter geen alternatief voor *military cross training* en omgekeerd, ook al zijn beide bedoeld om kracht- en cardiotraining te combineren. Fitnessinfrastructuur uitbesteden is een oplossing om steeds goed onderhouden, moderne toestellen ter beschikking te hebben onder toezicht van eigen militair sportpersoneel, zowel tijdens als na de dienst.



Figuur 5: gebruik vervoermiddel volgens afstand in km

De toekomst of toekomstige kwartieren?

Er heerst voornamelijk grote bezorgdheid over de bereikbaarheid van bepaalde locaties. Het meest gebruikte vervoersmiddel blijft de auto, financieel geen cadeau voor de medewerker gezien de hoge brandstofprijzen. Een goede bereikbaarheid met het openbaar vervoer en dus een minder grote afstand tot bewoonde gebieden zijn een absolute must voor toekomstige kwartieren.

De fiets lijkt een interessant vervoersmiddel wanneer het personeelslid maximaal 60 à 70 minuten van de werkplek woont, maar deze optie wordt nog veel te weinig gepromoot. Voorzien in goede fietsstallingen, omkleedruimtes en voldoende douches zouden de fictieve drempel tot fietsgebruik kunnen verlagen. Er wordt ook enorm veel belang gehecht aan douches in de nabijheid van logement of omkleedruimtes alsook aan ruime, voldoende afsluitbare kasten. Waarom het ecomobiliteitsbeleid niet aanslaat bij personeel van operationele eenheden zou eveneens ook kunnen gelinkt worden aan te matige opbergruimtes voor het steeds toenemend korpsmateriaal. Motorrijders zijn vragende partij om drooglokalen te voorzien zodat natte kledij gedroogd kan worden vooraleer ze de terugweg aanvatten. In het kader van het kwartier van de toekomst en de daarbij gepaard gaande prioriteiten zou een ontwerp een aantal vermelde aandachtspunten moeten integreren, zonder te spreken van een noodzakelijk frissere en modernere uitstraling van de gebouwen. Ook de look bepaalt of we fier zijn op onze werkomgeving en vooral bij de jongste generatie is dit zeer bepalend bij de keuze van een werkgever. Naast de jobinhoud wint de uitstraling van de werkomgeving aan belang. *Open space offices* maken daar zeker deel van uit, maar we stellen vast dat daarover veel vooroordelen bestaan binnen Defensie, vooral bij oudere werknemers. Introverte personen werken soms graag liever in een apart lokaal en velen zijn ook bang om hun status te verliezen, gelinkt aan een apart bureel. Alvorens deze werkvorm in te voeren, lijkt verder onderzoek noodzakelijk en dienen vooral de voordelen, vooral gebaseerd op best *practices* uit privébedrijven, uitvoerig toegelicht te worden aan de toekomstige gebruikers.

Benefits for defense and benefits@defense

We kunnen veel nieuw personeel aantrekken en behouden door middel van een betere verloning, maar een aangename werkplek met aantrekkelijke voordelen zijn op termijn veel belangrijker. Defensie heeft reeds enkele goede initiatieven doorgevoerd om zichzelf als aantrekkelijke werkgever te profileren, maar deze zouden meer en beter moeten gecommuniceerd worden via verschillende kanalen zodat medewerkers en lokale commandanten er meer gebruik kunnen van maken. HR-initiatieven zoals snelle interne promoties van beroepsvrijwilligers tot onderofficier zouden enkele personeelstekorten voor bepaalde functies zeer snel kunnen opvangen. Op lokaal niveau rekruteren om kandidaten te vinden voor bepaalde ondersteunende functies is reeds mogelijk, maar wordt nog te weinig toegepast. In het kader van nieuwe werkvormen – telewerk is zeker een blijver – zou het interessant kunnen zijn om de

werknemer de mogelijkheid te geven om te sporten in de nabijheid van de woonplaats, bijvoorbeeld via een lokaal sportabonnement voor een sportactiviteit naar keuze. Bestaande voordelen (*benefits*) staan vermeld op de website van CDSCA en bieden onder andere interessante kortingen aan in pretparken en bepaalde winkelketens.

Defensie: *a good place to work*

Wat betekent eigenlijk ‘een goede werkplek’ of wanneer spreken we van ‘een aantrekkelijke werkgever’? Naast spontane sollicitaties, valt er veel te leren uit de retentie. Goede intenties om de infrastructuur onderhanden te nemen en het welzijn van de werknemers te verbeteren zijn alvast stappen in de goede richting om de herkapitalisatie van het personeel aan te pakken. Defensie heeft eigenlijk alles in huis om zich als een aantrekkelijke werkgever op de markt te positioneren, zowel op het vlak van de jobinhoud als van bijkomende voordelen die in de burgersector niet altijd mogelijk zijn, zoals sporten tijdens de diensturen. Ook onze cultuur van loyaliteit en samenwerking is aantrekkelijk. Naast de degradatie van de infrastructuur schuilt er echter een gevaar in de gevolgen van de hoge brandstofprijzen in combinatie met een gewenste verhoogde fysieke aanwezigheid op de werkvloer na de coronacrisis. De goede intenties zijn er, nu nog de inspanningen om ze te realiseren. De vraag rijst echter vooral of deze goede intenties de volgende budgettaire inspanningen gaan overleven. Medewerkers bij Defensie hebben recht op en nood aan een tweede thuis. De beleving in en rond het kwartier wint bijgevolg terug aan belang. Een echte uitdaging!

Trefwoorden: infrastructuur, welzijn, retentie