

## Nieuwe ronde, nieuwe kansen

**S**interklaas en de Kerstman zijn weer vertrokken, oud en nieuw is uitbundig gevierd en we zijn al weer een paar weken in het nieuwe jaar aan de slag. De ‘omklap’ naar de nieuwe defensieorganisatie heeft vrijwel overal plaatsgevonden en de meeste medewerkers zijn op een nieuwe functie beland. Helaas betekent de nieuwe organisatie niet dat nu alles als vanzelf gaat. Mensen zitten op andere plaatsen, oude structuren zijn vervangen of vervallen, er zijn nog altijd vacatures en het werk is anders. Kortom, genoeg oorzaken waardoor het de komende tijd niet altijd even voorspoedig zal gaan als gewenst.

De eerste indicaties zijn dat in de nieuwe situatie de werkdruk op een aantal plaatsen binnen Defensie zeker niet minder is geworden

De eerste indicaties zijn dat in de nieuwe situatie de werkdruk op een aantal plaatsen binnen Defensie zeker niet minder is geworden. Komt dit doordat de organisatie te klein is voor de ambitie en de taken of doordat er te veel spoken uit het verleden stiekem mee zijn gemigreerd? Een nieuwe organisatie vraagt om een andere werkwijze en de vraag rijst of met name het bovenste segment van de organisatie daar klaar voor is.

Ondanks alle mooie plannen, souperen werkwijzen uit het verleden veel capaciteit op zonder dat ze echt bijdragen aan de doelstellingen en taken van Defensie. En dat laatste

is nu juist cruciaal om de schaarse capaciteit optimaal in te zetten. Zeker in de Haagse omgeving valt er niet aan te ontkomen om telkens weer twee vragen te stellen: wat draagt deze activiteit bij en welk probleem lost het op? Dat dit denkpatroon niet is ingeburgerd en er nog veel te verdienen is, blijkt uit de volgende voorbeelden.

Een spook uit het verleden dat veel kostbare capaciteit laat verdampen is de werkwijze met de kwartaalrapportages. Deze rapportage is in de huidige vorm niet veel meer dan een verantwoordingsrapportage en het is opmerkelijk dat functionarissen van het niveau Commandant van een Operationeel Commando meerdere malen per jaar verantwoording moeten afleggen. Weliswaar is de rapportagefrequentie enigszins naar beneden bijgesteld, maar het blijft opmerkelijk dat zoveel tijd verloren gaat aan een systeem dat niet in de eerste plaats gericht is op het bijstellen van de bedrijfsvoering. Eén keer per jaar rapporteren, aangevuld met een incidentele rapportage bij grote afwijkingen, moet toch voldoende verantwoording zijn? Defensie moet erop kunnen vertrouwen dat commandanten van Operationele Commando's zelf de beschikbare informatie gebruiken om bij te sturen in de bedrijfsvoering.

Nog zo'n spook dat rondwaart is het woud aan regelgeving. Er zijn honderden aanwijzingen, procedures et cetera waarvan de actualiteit in twijfel getrokken kan worden en de realiteit uitwijst dat het onmogelijk is om ze allemaal te kennen, laat staan ze op te kunnen volgen. Bovendien dijt het woud gestaag uit, wat het werken zeker niet eenvoudiger maakt en opnieuw capaciteit kost. Onder leiding van de – inmiddels vertrokken – Hoofd Directeur Bedrijfsvoering is het initiatief genomen om

de regelgeving te vereenvoudigen. Toch blijkt dat het maken van regels in een stafomgeving soms belangrijker is dan het oplossen van een probleem. Een voorbeeld. Naar aanleiding van misbruik van uitkeringen heeft de overheid besloten dat ministeries die uitkeringen verstrekken een fraudefunctionaris moeten aanstellen. Hoewel Defensie geen uitkeringen verstrekt, is de regeling geïnterpreteerd en is een voorstel gedaan om binnen Defensie ook zo'n functionaris aan te stellen. Het is te gek voor woorden, maar het voorstel heeft diverse stafbehandelingen overleefd totdat iemand wakker werd en het voorstel op het laatste moment, zij het maar net, is gesneuveld. De tijd die hier aan is verspild, had met het goed beantwoorden van de twee vragen kunnen worden bespaard.

Een derde voorbeeld is het Defensie Materieel-keuze Proces, waar het na een zorgvuldig proces van behoeftestelling, goedkeuring, verzoek tot informatie, offertestelling en uiteindelijke keuze voor een leverancier soms nog driekwart jaar duurt voordat het contract is getekend. De netto tijd die in die periode aan het dossier is besteed, beslaat vaak niet veel meer dan een paar dagen. Zo'n proces is niet alleen frustrerend voor de operationele commandant die bijzonder lang moet wachten voordat hij krijgt wat hij nodig heeft; ook de leverancier verkeert nog maanden in onzekerheid en wordt op extra kosten gejaagd. Daarbij draagt het niet bij aan het positieve imago van Defensie als klant, iets waarvoor op termijn de rekening zal worden gepresenteerd.

Het zijn drie willekeurige voorbeelden die niet alleen leiden tot verspilling van capaciteit, maar ook tot frustratie van medewerkers. Uit onderzoeken blijkt dat het vertrouwen in de leiding een behoorlijke knauw heeft

gekrepen. Of dit laatste nu terecht is dan wel een kwestie van perceptie, het is een feit waar Defensie iets mee moet. Bij de start van de nieuwe organisatie is het zaak er voor te zorgen dat vertrouwen weer wordt hersteld en alle neuzen dezelfde kant op staan. Uit onderzoeken blijkt gelukkig ook dat de motivatie de laatste jaren van de gemiddelde medewerker niet substantieel afgenomen is en als je spreekt met jonge mensen die net aan hun loopbaan beginnen, dan spat de motivatie om de koe bij de horens te vatten er van af.

Zorgen dat 'medewerkers  
gewoon hun werk kunnen doen'  
is het beste middel om ze  
te motiveren

Zorgen dat 'medewerkers gewoon hun werk kunnen doen' is het beste middel is om ze te motiveren, stelt de Commandant van het Commando Luchtstrijdkrachten. Hij heeft een punt! Dat betekent concentreren op zaken die bijdragen aan de doelstelling en taken van Defensie en alleen werken aan problemen die dat in gevaar brengen. Dat zijn kansen die Defensie kan en moet benutten. ■