Zelfbeheer: droom of werkelijkheid?

Reeds enkele jaren is het officieel overheidsbeleid om bevoegdheden en beslissingen, waar mogelijk, naar een laag niveau te delegeren. Bij voorkeur naar het laagste niveau dat zowel inzicht heeft in de te beslissen materie als direct wordt geconfronteerd met alle consequenties van de beslissing. De bureaucratie zou hierdoor worden vereenvoudigd en de snelheid en kwaliteit van de beslissingen zouden vervolgens toenemen. De hieraan gepaard gaande deregulatie en decentralisatie kunnen worden samengevat in de mooie term zelfbeheer. Zelfbeheer lijkt alleen maar positieve kanten te hebben. Is dat zo en waarom gaat het dan zo traag met de uitvoering van dit overheidsbeleid?

Het begrip zelfbeheer is min of meer uit nood geboren. Nadat was gebleken dat centrale overheden een autonome neiging hebben te groeien en niet in staat zijn de wensen en behoeften op lokaal niveau adequaat te bevredigen, werd de politieke koers verlegd. Het zijn echter niet alleen idealistische overwegingen die de overheid aanzetten om haar bevoegdheden af te staan. Bekend is immers dat delegatie van verantwoordelijkheden inderdaad leidt tot meer verantwoord beheer, ofwel bezuinigen. Indien de middelen niet meer uit de grote ruif kunnen worden geplukt, zal men zelf prioriteiten moeten stellen en pijnlijke keuzen moeten maken. In de praktijk betekent dat veelal bezuinigen op materieel èn personeel. Op zijn minst moeten zelfbeheerprojecten kostendekkend zijn, maar het liefst toch geld opleveren. Vooral personeelsbezuinigingen vormen de pijnlijke kant van zelfbeheer. Maar, hoe pijnlijk ook, als de effectiviteit bijvoorbeeld slankere „overheads" (staven e.d.) vereist, zal men dat niet uit de weg mogen gaan.

Met betrekking tot de toepasbaarheid van zelfbeheer zijn geen uitzonderingen gemaakt. Ook Defensie komt dus ervoor in aanmerking, zoals enkele proefprojecten aantonen. Tot nu toe vinden deze projecten plaats in de ogenschijnlijk veilige sfeer van de defensiebedrijven. Echter ook de operationele — gevechtskracht — producerende onderdelen ontkomen er niet aan. Zo is bij de Koninklijke luchtmacht de Vliegbasis Volkel als projectbasis voor zelfbeheer aangewezen.

De tegenstand tegen het bestemmen van een operationele eenheid voor zelfbeheer is overigens niet gering. Het argument daarbij is dat gevechtskracht alleen in termen van doeltreffendheid moet worden gemeten. Overwegingen op basis van doelmatigheid — het kostenaspect — zouden afbreuk doen aan de zo gewenste doeltreffendheid. Een op het eerste gezicht begrijpelijk maar desondanks niet valide argument. Het kostenaspect heeft immers altijd invloed op de effectiviteit van de gevechtskracht. In de huidige situatie ontbeert de commandant echter iedere invloed op het afwegingsproces. Hij kan nu alleen machteloos zijn beklag erover doen. Met de komst van volwaardig zelfbeheer krijgt de commandant zelf de kans om de afweging „doeltreffend versus doelmatig" te maken. Zelfbeheer veronderstelt uiteraard dat de commandant per tijdseenheid (comptabiliteitsjaar?) met zijn chef een overeenkomst aangaat waarin de verantwoordelijkheden, verplichtingen en bonussen duidelijk zijn aangegeven. Deze overeenkomst — convenant — is een onderhandelstuk waarin beide partijen zich moeten kunnen vinden. De zelfbeheercommandant moet in dit stuk zowel zijn voordeel bij betere prestaties, als zijn nadeel bij slechtere presta-

ties zien uitgespeld. De grootst mogelijke duidelijkheid is daarbij noodzakelijk.
Vervolgens gaan de voordelen evident worden. De bazen van de zelfbeheercommandant worden in beginsel tijdens de contractperiode niet meer lastig gevallen met onverwachte vragen en wensen: het is immers zijn verantwoordelijkheid in eigen huis oplossingen te vinden. Die verantwoordelijkheid zal hij niet alleen willen dragen. Hij zal derhalve met zijn ondercommandanten evenzeer duidelijke afspraken maken, in feite afgeleide contracten of convenanten. In beginsel hoeven chefs alleen nog maar periodiek de voortgang te checken en kunnen zij zich eindelijk met beleid of andere belangrijke zaken bezighouden. Zelfbeheer in optimale vorm maakt een einde aan overbodig vergaderen, parafencultuur, enzovoorts. Dankzij het stellen van zuivere doelstellingen wordt het zo gewenste leiderschap geactiveerd.

Is het allemaal zo mooi en aantrekkelijk als hiervoor geschetst? Ja, maar wèl moet worden erkend dat er forse hinderpalen zijn. Hogere echelons staan slechts aarzelend macht af. Leidinggevenden in de krijgsmacht in vredestijd zijn niet echt gevormd in het aangaan van individuele zelfbeheerverantwoordelijkheden. Criteria voor aanneming en ontslag van ambtenaren liggen behoorlijk vast, ook werktijden, VROB- en ADV-regelingen lijken op onderdeelsniveau nauwelijks beïnvloedbaar. En zo zijn er nog meer forse voetangels op de weg naar zelfbeheer.

Het is waar dat zelfbeheer bij de overheid niet eenvoudig is. Toch kan het, zoals o.a. Amerikaanse — maar ook Franse — operationele militaire eenheden al jarenlang aantonen. De instinctieve neiging de negatieve redenen *te* zwaar te laten wegen en daarmee het project in de kiem te smoren moet worden vermeden. De politieke leiding is er immers vóór en de uitvoerders op de werkvloer vragen al lang erom . . . dùs moet het ambtelijke-bestuursniveau over de brug komen. Het is zinvol hierbij op te merken dat, zowel qua beloning als qua sanctie, de commandanten met het nieuwe personeelsbeleid al veel meer mogelijkheden hebben dan voorheen. Het is een toch nog voortwoekerende misvatting dat de positie van de militaire ambtenaar het afleggen van rekenschap in de weg staat. Die tijd is voorbij en de commandant is dan ook zeker niet machteloos. Zelfbeheer zal zijn positie nog eens extra verstevigen.

Er is nog een laatste — zeer belangrijk — voordeel te noemen. Zelfbeheer geeft het zo gewenste gewicht aan de functie van officieren in de krijgsmacht en daarmee wordt tevens een belangrijke reden voor dienstverlating weggenomen.

De retorische vraag in de titel — „Zelfbeheer: droom of werkelijkheid? — moet in positieve zin worden beantwoord. Het is een vernieuwing die juist in deze voor Defensie zo dynamische periode zeer stimulerend kan werken. Het nationale belang èn dat van de krijgsmacht worden zonder twijfel ermee gediend.