

Droom en werkelijkheid

Sedert enige jaren wordt de krijgsmacht intensief geconfronteerd met allerlei veranderingen in taken, organisatie en werkwijze als gevolg van het feit dat de Nederlandse samenleving en de politiek andere eisen zijn gaan stellen aan het Defensie-apparaat. De inzet van de krijgsmacht wordt in steeds meer onvoorspelbare situaties daadwerkelijk gevraagd en gerealiseerd. Daar komt bij dat de taken moeten worden uitgevoerd met minder mensen en minder geld, met andere woorden: er moet niet alleen doeltreffender worden gewerkt maar vooral ook doelmatiger. Om die reden is terecht gezocht naar een meer doeltreffende en doelmatige manier van werken om zo de krijgsmachtdelen in staat te stellen de hun opgedragen taken adequaat te kunnen uitvoeren.

Door onder meer te kiezen voor sturen op hoofdlijnen en dus voor grotere zelfstandigheid en integrale verantwoordelijkheid van commandanten, lijkt een goede basis te zijn gelegd voor een succesvolle introductie en uitvoering van een verbeterde manier van werken. Dit heeft ondermeer geleid tot een veranderingsproces onder de titel Verbetering van de Bedrijfsvoering (VBV) met als oogmerk om binnen de krijgsmacht te komen tot een meer kostenbewuste wijze van werken. Door middel van onder andere decentralisatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden, Verbeterd Economisch Beheer, Procesmanagement en Integrale Kwaliteitszorg moet uiteindelijk worden gekomen tot doeltreffender, doelmatiger, zelfstandiger en flexibeler optreden. Door in vredestand integrale verant-

woordelijkheden te dragen, kan worden bereikt dat commandanten die verantwoordelijkheid ook in crisissomstandigheden nemen.

Inmiddels is een aantal onderdelen binnen Defensie aangewezen als zogenaamde Resultaat Verantwoordelijke Eenheid (RVE) en de commandanten zijn als zodanig aan de slag gegaan. Ondertussen wordt er ook uitgebreid gediscussieerd en gepubliceerd over niet alleen het nut van VBV maar ook over de vorm en inhoud daarvan. In genoemde discussies en publicaties wordt onder meer gesteld dat de introductie van VBV tot nu toe vooral *top down* is geschied en dat het niet duidelijk is in welke mate VBV op werkvloer leeft. Dit was voor de KLu aanleiding een intern onderzoek te houden waaruit bleek dat er op de werkvloer behoefte bestaat aan extra informatie over met name het doel van VBV. Daarom is eind 1995, onder het motto 'geef Voorrang aan Verbetering' een voorlichtingscampagne op de onderdelen gestart. Vervolgens is het ook interessant te onderzoeken of het idee van VBV en de daaraan gerelateerde manier van werken ingang heeft gevonden bij de betrokken commandanten.

In het afgelopen jaar is om die reden door drs. J. Heijnsdijk van de KMA een onderzoek gehouden onder commandanten en controllers van circa zestig RVE's, proportioneel verdeeld over KM, KL, KLu, KMAR, Interservice-eenheden en onderdelen van de Centrale Organisatie. Doel van dit onderzoek was door middel van een enquête vast te stellen wat de stand van zaken is met betrekking tot het realiseren van verbeterde bedrijfsvoering en de daarbij passende nieuwe cultuur voor de Defensie-organisatie. In het onderzoek ging het voornamelijk om te ontdekken in hoeverre zaken rond RVE's daadwerkelijk ingang hadden gevonden of dat er sprake is van een papieren 'droom'.

Het onderzoek spitste zich toe op de vraag in hoeverre volgens de commandanten en controllers gebruik wordt gemaakt van de verschillende documenten die richting moeten geven aan VBV, zoals het Bedrijfsplan en het Management Contract. Tevens onderzocht men in hoeverre aandacht voor Verbeterde Bedrijfsvoering beslag legt op de beschikbare tijd van commandanten. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat genoemde documenten als Bedrijfsplan en Management Contract daadwerkelijk door RVE-commandanten worden gebruikt. Het zijn voor hen *Tools of Management*. Tegelijkertijd hebben

commandanten en controllers wel hun twijfels of de RVE-principes binnen hun eenheid leven: de cultuuromslag naar een verbeterde bedrijfsvoering is nog niet echt gemaakt. Als oorzaak wordt aangegeven dat de vertaling naar de werkvloer ontbreekt of nog niet duidelijk genoeg heeft plaatsgevonden.

Uit zowel het onderzoek binnen de KLu als dat van de KMA blijkt dat VBV (nog) niet leeft op de werkvloer. De vraag is nu wat de redenen hiervan zijn. Is de voorlichting en introductie onvoldoende geweest? Wordt VBV in de huidige praktijk wel ervaren als een stap in de goede richting? Wat kan het nut van RVE zijn? Wat verandert er voor de man of de vrouw op de werkvloer als een eenheid plotsklaps een RVE wordt?

Tal van vragen, die blijkbaar nog niet zijn beantwoord. In het voorjaar van 1997 zal door de KMA een vervolgonderzoek plaatsvinden onder de 'werkers' naar hun bevindingen met VBV. Het eerste deel van het onderzoek door de KMA geeft in ieder geval aan dat er nog veel werk is te verzetten om VBV in ieder geval bij de werkers te laten leven.

Los daarvan lijkt het, gelet op de discussies, wenselijk nog eens in te gaan op het hoe en waarom van VBV. In diverse discussies en polemieken is al eerder de vraag gesteld of VBV bij daadwerkelijke operationele inzet wel als 'eenheidsworst' bruikbaar is. Is meer maatwerk niet op zijn plaats? Met andere woorden, is VBV op de 'vredeslocaties' – bijvoorbeeld bij de logistieke bedrijven – wel integraal toepasbaar, maar bij crisisbeheersingsoptreden, die door een eigen dynamiek wordt gekenmerkt, veel minder? Bij de laatste inzet kan het immers gaan om dood of leven, een dimensie die op vredeslocatie ontbreekt! Als het zo is dat VBV in zijn huidige vorm slechts op de 'vredeslocatie' en onder stabiele, voorspelbare omstandigheden plaatsvindt, dan wordt slechts een schijnwereld opgebouwd en in stand gehouden.

Wanneer bij uitzending van een eenheid het bedrijfsplan, de taakopdracht, het product of delen daarvan terzijde worden geschoven, kan men zich afvragen wat dan de waarde van een dergelijk document is. Verder kan men de vraag stellen of een meer bedrijfsmatig gerichte aanpak op alle onderdelen van Defensie wel toepasbaar is. Ondersteunende diensten of eenheden hebben veelal wel een product dat in economische termen is te vangen, zoals aantallen

werkopdrachten, gerepareerde onderdelen en dergelijke. Maar als we zeggen dat slagkracht het product is van parate of operationele eenheden, hoe meten we dan dat eindproduct van die onderdelen? Men kan niet alleen afgaan op gereden kilometers of gevlogen uren. Ook de mate van geoefendheid en motivatie maken deel uit van inzetbaarheid. Reeds eerder is aan het ogenschijnlijk onoplosbare probleem van outputmeting aandacht besteed.* Met behulp van managementinformatiesystemen zijn we overigens waarschijnlijk wel in staat – met behulp van een fijnmazig meetsysteem – indicaties te verkrijgen van het niveau van inzetbaarheid van een eenheid.

Het lijkt erop dat met het streven naar een verbetering van de bedrijfsvoering in de huidige vorm wordt gepoogd om een civiel-bedrijfsmatige opzet van de bedrijfsvoering te creëren die met name in het operationele domein wat krampachtig aandoet en mogelijk te veel doorslaat naar de doelmatigheidskant. Het is vanzelfsprekend dat de Defensie-organisatie zo doelmatig mogelijk werkt, met dien verstande dat bij daadwerkelijke inzet doeltreffendheid uitgaat boven doelmatigheid. De Defensie-organisatie opereert niet voor wat betreft haar hoofdproduct of *core business* in een open vrije markt met concurrentie. De krijgsmacht is in de traditionele zin nog steeds de zwaarmacht van de overheid, beheert namens de overheid de geweldsmiddelen en heeft daarop het monopolie. Dat stelt specifieke eisen aan de taakuitvoering en dus de bedrijfsvoering van de krijgsmacht. Deze eisen komen immers slechts gedeeltelijk overeen met die van civiele organisaties.

In een droom kunnen we optimaal efficiënt en effectief opereren. De werkelijkheid dwingt ons in ieder geval in oorlogs- of crisisomstandigheden allereerst effectief te zijn in het optreden en zo mogelijk efficiënt. Een verbetering van de bedrijfsvoering kan ons bij dat streven zeker van dienst zijn, waarbij informatie aan de werkvloer over het hoe en waarom van de verbetering van de bedrijfsvoering van cruciaal belang is. Slagen we er niet in de werkvloer te overtuigen van het belang van verbetering van de bedrijfsvoering en de weg waarlangs deze wordt bereikt, dan zal VBV slechts een droom blijven in de hoofden van enkelen en geen werkelijkheid worden.

* MS165(1996)(7)298 en MS165(1996)(7)402 en verder.