

BBD 2000 en de Defensie Controllers Opleiding

drs. L.M.W. de Bie*

Inleiding

'BBD 2000' staat voor het raamwerk Beleid Bedrijfsvoering 2000. Het geeft aan hoe defensie in de komende jaren inhoud wil geven aan bedrijfsvoering. BBD 2000 moet daarbij een vervolg zijn op het in 1993 ingezette Beleid Bedrijfsvoering Defensie.

De Defensie Controllers Opleiding (DCO) staat voor de post-academische opleiding voor Controllers van de defensieorganisatie die sinds 1995 op de Koninklijke Militaire Academie (reeds 16 keer) verzorgd wordt.

Dit artikel geeft inzicht in de discussie die BBD 2000 losmaakte bij de cursisten van de 15e DCO die door de KMA verzorgd werd in de periode van februari tot en met juni 2001. Dit artikel wil niet zozeer een bijdrage zijn voor of aanleiding zijn tot een discussie over BBD 2000, maar aangeven dat de huidige situatie van de bedrijfsvoering van defensie zorgelijk is en dringend nieuwe impulsen nodig heeft.

In dit artikel beschrijf ik eerst wat de DCO is en schets daarmee vervolgens de situatie en enkele onderwerpen

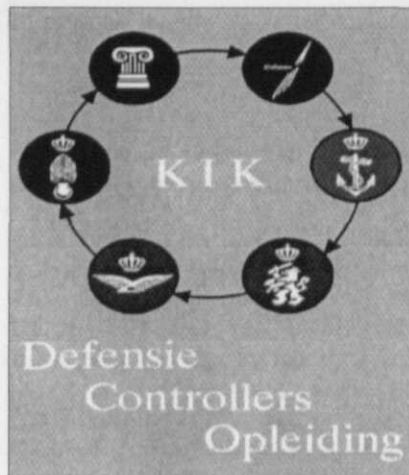
* De auteur is docent aan de Koninklijke Militaire Academie. Hij dankt de cursisten van 15e Defensie Controllers Opleiding voor hun inbreng. De auteur dankt tevens lt-kol drs. J.H.G. Reukers Euro I.E., de coördinator van de Defensie Controllers Opleiding (DCO), voor de faciliteiten en ondersteuning bij dit artikel.

waarmee de cursisten van de DCO geconfronteerd worden. Daarna geef ik aan hoe ik het BBD 2000 inleid tijdens de DCO-opleiding. Als laatste zullen de reacties van de cursisten op enkele vragen beschreven worden.

Opbouw van de DCO

De DCO is een opleiding voor (toekomstige) controllers van de defensieorganisatie. Dat betekent dat die opleiding gevolgd wordt door cursisten van de verschillende krijgsmacht-delen, de centrale organisatie en het Defensie Interservice Commando.

Onlangs is het logo van de opleiding aan die situatie aangepast. In het afgebeelde logo vindt u ook de afkorting 'KIK'. Deze afkorting staat voor



de samenwerking die de instituten KIM, IDL en KMA in de komende jaren gestalte moet geven.

De DCO bestaat uit vier modules van één week waarin de volgende onderwerpen worden behandeld.

Week 1

Strategie en organisatie-inrichting. In deze week staat de positionering van de organisatie ten opzichte van de omgeving en de hierbij horende organisatiestructuur centraal. Hierbij wordt ingegaan op strategievorming en vervolgens op de inrichting en werking van de beleidscyclus en de besturende processen.

Week 2

Management Control-Systemen. In deze week staat de beheersing van de organisatie in relatie tot de integrale verantwoordelijkheid van de commandant en decentralisatie van bevoegdheden centraal. Procesbeheersing en het daaraan gerelateerde instrumentarium komen ter sprake.

Week 3

Financiële Management Control-Systemen. Er wordt dieper ingegaan op de beheersing van de organisatie met behulp van financieel-economische instrumenten. Het BBD 2000 en andere recente ontwikkelingen zoals het baten-lastenstelsel en Van Beleidsbegroting tot Beleidsverantwoording op financieel-economisch gebied binnen de overheid en het ministerie van Defensie komen aan bod.

Het baten-lastenstelsel

Het baten-lastenstelsel is een stelsel waarbij onder meer de relatie tussen opbrengsten en kosten van producten en diensten in een bepaalde periode zichtbaar worden gemaakt. Dit geldt dan voor zowel het ramen, registreren en verantwoorden (Miljoennota, 2001). In het baten-lastenstelsel geldt als criterium het verbruik van goederen en diensten in de periode waarop de begroting betrekking heeft.

Het baten-lastenstelsel is er op gericht, in tegenstelling tot het verplichtingen-kasstelsel, om in de jaarlijkse begroting niet de uitgaven aan goederen en diensten, maar het verbruik ervan op te nemen. Dat betekent bijvoorbeeld dat de investeringsuitgaven zichtbaar worden in de vorm van afschrijvingen (lasten als gevolg van gebruik).

Het baten-lastenstelsel wordt gebruikt om na afloop van een periode het bedrijfsresultaat (winst) vast te stellen.

Bij de jaarlijkse verslaggeving op basis van het baten-lastenstelsel zijn bedrijven gebonden aan een aantal bedrijfseconomische beginselen. Twee daarvan zijn:

- het toerekeningsbeginsel, op basis waarvan kosten en opbrengsten worden begroot en verantwoord in de periode waarop deze betrekking hebben;
- het 'matchingbeginsel', wat inhoudt dat kosten en opbrengsten, voor zover van toepassing, met elkaar moeten worden gerelateerd. Kosten komen ten laste van de periode waarin ook de opbrengsten zijn verantwoord.

Conclusie

Tot zover deze korte beschrijving van het baten-lastenstelsel. De belangrijkste elementen verschillen

met het huidige kas-verplichtingenstelsel dat door de overheid gehanteerd wordt. Het baten-lastenstelsel hanteert opbrengsten en kosten in plaats van ontvangsten en uitgaven, en deze opbrengsten en kosten worden verbijzonderd naar producten en/of diensten in een bepaalde periode.

Van Beleidsbegroting tot Beleidsverantwoording (VBTB)

Sinds medio tachtig is door de operatie Comptabel Bestel veel verbeterd op het gebied van rechtmatigheid en beheersing van de overheidsuitgaven. De laatste jaren staat het streven naar een meer doelmatige, doeltreffende en slagvaardige overheid centraal. Ook de begroting en verantwoording zijn in dat streven onder de loep genomen.

De begrippen doelmatigheid en doeltreffendheid zijn gebruikt als richtinggevend ontwerp- en indelingsprincipes in het herijkte begrotings- en verantwoordingsproces. In de regeringsnota 'Van Beleidsbegroting tot Beleidsverantwoording' (VBTB) uit mei 1999, zijn deze principes uitgewerkt in de vragen 'Wat willen we bereiken, wat gaan we daarvoor doen en wat mag dat kosten?'. Door deze vragen bij de inrichting van de begroting te gebruiken wint deze aan transparantie, mede doordat een directe relatie wordt gelegd tussen beleid, prestaties en middelen.

Er zijn eerder al belangrijke stappen gezet naar een meer doelmatige en doeltreffende overheid. De introductie van het agentschapmodel in 1994 en het beschikbaar stellen van het bedrijfsvoeringskader 'Aansturen op resultaat' in 1997 zijn daar voorbeelden van. Deze ontwikkelingen hebben gemeen dat de doelmatigheid en doeltreffendheid kan worden vergroot door te gaan werken op basis van een resultaatgerichte sturingsfilosofie. Ook de introductie van het baten-lastenstelsel kan ondersteunend zijn aan een resultaatgerichte werkwijze.

De kern van resultaatgericht werken is dat de sturing zich primair richt op de gewenste resultaten. Deze kunnen worden gedefinieerd in de zin van producten of diensten, maar ook de effecten die ze teweegbrengen.

Resultaatgericht werken berusten op vijf pijlers.

- Sturing op hoofdlijnen; op systematische wijze afspraken maken tussen verschillende partijen en verantwoording afleggen over de voortgang.
- Integraal management; de integrale manager is verantwoordelijk voor zowel het gewenste resultaat als de daarvoor aan ten wenden (financiële) middelen.
- Afspraken over producten en kosten; de partijen kunnen in het kader van resultaatgericht werken verschillende rollen aannemen, namelijk die van eigenaar, opdrachtgever of opdrachtnemer. De eigenaar creëert randvoorwaarden, zodanig dat de efficiency, effectiviteit en kwaliteit van 'zijn' organisatiedoelen worden gewaarborgd en de opdrachtgever maakt afspraken met de opdrachtnemer over de kwantiteit, kwaliteit, kosten, tijdigheid en doorlooptijd van de producten.
- Systematische verantwoording; de opdrachtnemer verschaft via periodieke rapportages aan de opdrachtgever inzicht in de uitvoering van de gemaakte afspraken.
- Periodieke doorlichting; periodieke bezinning op taken (beleid en bedrijfsvoering) van de opdrachtnemer.

Hiervoor zijn de voorwaarden genoemd zoals die in de regeringsnota VBTB zijn opgenomen en deze voorwaarden worden onderschreven. Maar dit zijn geen nieuwe elementen omdat deze bij het beleid Bedrijfsvoering Defensie 1993 werden beschreven.

Week 4

Toezicht en Verantwoording. Het aspect toezicht wordt aan de hand van de inrichting van de controlfunctie, het uitvoeren van audits en de controles door de Defensie Accountantsdienst toegelicht. Verantwoording gaat in op de begrotingsuitvoering en de wijze en het tijdstip waarop de diverse management- c.q. uitvoeringsrapportages tot stand dienen te komen.

De context van BBD 2000

In september 1993 verscheen de bundel: 'Beleid Bedrijfsvoering Defensie' (BBD '93). In de inleiding van deze bundel werd gesteld dat bedrijfsvoering, geldend voor de gehele defensieorganisatie, zich richt op effectiviteit en efficiency. Effectiviteit en efficiency kan bereikt worden door onder meer resultaatgericht management, door toepassing van het principe 'decentraal, tenzij...' en door zorg voor kwaliteit.

Meerdere invalshoeken

In de reeks van jaren van 1993 tot heden bleek bij de stapsgewijze invoering van het bedrijfsvoeringsbeleid dat er met de bedrijfseconomische principes van die bedrijfsvoering niets mis is. Sterker nog: deze principes hebben niets van hun waarde ingeboet en gelden tot op de dag van vandaag onverkort. Wel heeft de ervaring geleerd dat, zonder de bedrijfseconomische aspecten te verwaarlozen, vanuit méér invalshoeken naar bedrijfsvoering dient te worden gekeken: het is belangrijk te weten hoe de organisatiestructuur en communicatiepatronen, de geïntegreerde planning en begroting en de beheersing van processen als geheel in de beleidscyclus functioneren.

Maar zeker moet ook bedacht worden dat de krijgsmacht een specifieke stijl van opereren kent die onder meer tot uitdrukking komt in aspecten als bedrijfscultuur, kennismanagement en de lerende organisatie.

Om een eenduidige lijn te volgen is met betrekking tot bovenstaande aspecten het bedrijfsvoeringsbeleid vastgelegd in het 'Raamwerk Beleid Bedrijfsvoering Defensie 2000' (BBD 2000), waarbij wordt voortgebouwd op de resultaten van het voortschrijdend inzicht dat is ontstaan door de operatie Verbeterd Economisch Beheer (VEB) en het Project Herstructurering Informatievoorziening (PHI-DEF).

De 'governance' gedachte zoals die momenteel bij de rijksoverheid leeft, vormt de basis van het beleid. Daarbij worden de bouwstenen voor een transparante beleidscyclus gevormd door de samenhangende functies: besturen, beheersen, toezicht en verantwoorden.

In het BBD 2000 wordt het bedrijfsvoeringsbeleid als volgt gedefinieerd: *Het bedrijfsvoeringsbeleid omvat de besturing en de beheersing van, het toezicht op en de verantwoording over de bedrijfsprocessen in de defensieorganisatie, rekening houdend met de eisen die gelden voor de operationele inzet.*

De kenmerken van operationele inzet zijn richtinggevend voor de vormgeving van de bedrijfsvoering. Deze kenmerken zijn: zelfstandigheid binnen het gegeven mandaat, effectiviteit, efficiënt omgaan met schaarse middelen en flexibel inspelen op wijzigende omstandigheden.

Integrale bedrijfsvoeringsbudgetten en kosteninzicht

In het BBD '93 was sprake van verschillende stadia van Resultaat Verantwoordelijke Eenheden (RVE'n) op de weg naar verzelfstandiging. De stadia werden omschreven als Zelfbeheer, Zelfbeheer+ en Agentschap. Het grootste verschil tussen de stadia werd bepaald door het verbeterde kosteninzicht dat bij een agentschap uitmondde in toepassing van het baten-lastenstelsel. Het verbeterde kosteninzicht was nodig omdat er steeds meer bevoegdheden zouden worden gedecentraliseerd.

In de praktijk is de weg naar verdere verzelfstandiging geen sinecure gebleken. Van integrale bedrijfsvoeringsbudgetten en kosteninzicht is nog maar op bescheiden niveau sprake.

Het BBD 2000 kent alleen nog maar een Resultaat Verantwoordelijke Eenheid of Agentschap en het besturingsmodel kent geen toenemende mate van verzelfstandiging (van eenheden) meer.

Toch zijn aan het BBD 2000 enkele implementatiedoelstellingen toegevoegd die pleiten voor integrale bedrijfsvoeringsbudgetten en kosteninzicht. Dat zijn de doelstellingen 4 en 5 van de negen implementatiedoelstellingen van BBD 2000:

• Doelstelling 4. Integrale bedrijfsvoeringsbudgetten:

In het jaar 2001 beschikten alle RVE'n over:

- a. uitgavenbudgetten zonder schotten (tussen kostensoorten);
- b. hoeveelheidsbudgetten (zogenaamde trekkingsrechten) met betrekking tot diensten (ten aanzien van grote ondersteunende bedrijven);

en na de realisatie van de vervanging van verschillende informatiesystemen beschikken alle RVE'n over ontschotte kostenbudgetten (bijvoorbeeld munitie en gebruiksgoederen).

• Doelstelling 5. Kosteninzicht

In het jaar 2001 dient binnen organisatie-eenheden tot op RVE-niveau een zodanig kosteninzicht te bestaan dat dit een zelfstandige factor vormt bij de afweging van de inzet/gebruik van middelen in relatie tot de totstandbrenging van producten en diensten.

De doelstellingen 1 t/m 3 zijn ook relevant voor dit artikel en worden daarom hier opgenomen.

• Doelstelling 1. Mandatering

In de loop van het jaar 2002 beschikken alle eenheden tot op ressort- en RVE-niveau over de bevoegdheden en (materiële, personele en budgettaire) middelen die het mogelijk maken de leidinggevendenden op dit niveau de inte-

grale verantwoordelijkheden (en daarmee de eenduidige aanspreekbaarheid) te laten dragen voor de uitvoering van de aan hen opgedragen taken. Daarbij dient aan alle randvoorwaarden en criteria voor decentralisatie en sturing op afstand te zijn voldaan.

• **Doelstelling 2. Transparantie van doelstellingen**

In de begroting van het jaar 2001 dient sprake te zijn van transparantie van doelstellingen tot op RVE-niveau.

• **Doelstelling 3. Transparantie van doelbereiking**

Met ingang van de begroting van 2003 dienen kengetallen ontwikkeld te zijn voor meting van de realisatie van de doelstellingen. Deze kengetallen dienen gepresenteerd te kunnen worden in de begroting.

Baten-lastenstelsel als begrotingsstelsel voor het Rijk

In de Miljoenennota 2001 kondigde minister Zalm aan dat het Rijk volledig overgaat op het stelsel van baten en lasten als begrotingsstelsel. Eén van de voordelen die daarmee kan worden bereikt is een betere afweging tussen investeren en het onderhoud. De Miljoenennota stelt ook dat de invoering van een baten-lastenstelsel leidt tot een toename van informatie, waardoor de afweging zelf doen versus uitbesteden een kwaliteitsimpuls kan krijgen.

Waar hier echter aan wordt voorbijgegaan, is de vraag wat nu concreet de baten zijn voor het ministerie van Defensie. Temeer omdat defensie veelal consument is van de door haar zelf geproduceerde goederen. Dit vraagt een meer gedifferentieerde toepassing van begrotingsstelsels binnen de defensieorganisatie.

Zo zou een ondersteunende RVE als het Marinebedrijf (onderhoudsbedrijf) van de KM zich mogelijk kunnen lenen voor een baten-lastenstelsel. Het Marinebedrijf kent immers een productiegeoriënteerde omgeving en de geleverde toegevoegde waarde is mogelijk te meten.

Ministerie van Defensie



BBD 1993

BBD 2000

**Raamwerk
Beleid
Bedrijfsvoering
Defensie**

Directoraat Generaal
Economie & Financiën
Maart 1999

Rapport opgesteld door het werkverband BBD 2000

Operationele RVE'n daarentegen zouden beter af kunnen zijn met het huidige geïntegreerde kasverplichtingenstelsel. De toegevoegde waarde van operationele RVE'n is in de praktijk namelijk lastig te meten en te verwerken in werkbare waarden in een baten-lastenstelsel. Daarnaast consumeren de operationele RVE'n veelal de binnen defensie geproduceerde producten en diensten. Deze consumptie laat zich prima kaderen door het toekennen van uitgavenbudgetten.

DCO 15

De cursisten van de 15e DCO kregen tegen de achtergrond van de hiervoor geschetste context de opdracht het BBD 2000 door te lichten op de vol-

gende aspecten:

a welke kritiek kan gesteld worden ten aanzien van het BBD 2000 en de uitvoering c.q. implementatie daarvan? Zowel positief als negatief;

b welke factoren zijn van invloed op de uitvoering c.q. implementatie van het BBD 2000? Zowel positief als negatief;

c wat moet er veranderen waardoor het BBD 2000 een succesverhaal kan worden? Of moeten we een andere richting op met het ministerie van Defensie?

De opdracht werd uitgevoerd door vier syndicaten en de volgende tekst bevat een uiteenzetting van de belangrijkste opmerkingen. →

Positieve geluiden

Als belangrijkste positieve kritiek op het BBD 2000 kwamen de volgende zaken naar voren:

- het BBD 2000 leidt tot betere bewustwording van waar we als organisatie mee bezig zijn, ook ten aanzien van kosten, economisch besef;
- het BBD 2000 draagt bij aan vastlegging van verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- het BBD 2000 zorgt voor uniformiteit bij de krijgsmachtdelen.

Negatieve kritiek

Als belangrijkste negatieve kritiek op het BBD 2000 kwamen de volgende zaken naar voren:

- het BBD 2000 is te algemeen, te abstract;
- het BBD 2000 is slecht gecommuniceerd, slecht geïmplementeerd;
- het BBD 2000 pleit voor transparantie, maar willen we dat wel?;
- het BBD 2000 is achterhaald door Van Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording (VBTB) en de toekomstige invoering van het baten-lastenstelsel;
- het BBD 2000 wordt te veel binnen functionele lijnen uitgewerkt waardoor integrale verantwoordelijkheid teniet gedaan wordt;
- het BBD 2000 is te sjabloonmatig.

Een algemene conclusie die getrokken werd was dat er tot nu toe te veel gezegd was, maar dat vervolgens niets gedaan werd. Het devies voor de toekomst moet dan ook zijn: 'Zeg wat je doet en doe wat je zegt'.

Factoren van invloed

Bij de factoren van invloed kwam direct de politiek aan de orde. Tijdens de cursus wordt toch vaak uitgegaan van rationale processen en die rationaliteit houdt geen stand als er politieke factoren van invloed zijn. Positief ten aanzien van de politiek is wel dat er overheidsbreed gewerkt wordt aan transparantie, inzicht in beleid en realisatie daarvan, enzovoort.

Maar hier gelden ook enkele negatieve opmerkingen. Het duurt te lang voor we iets bereiken. De doelstellingen zijn niet 'smart' (specifiek, meetbaar, activerend, realistisch, tijdgebonden). De bijpassende cultuur is er niet. Kortom: de politiek heeft een grote invloed op de defensie-organisatie.

In de toekomst is derhalve politieke duidelijkheid gewenst. In hoeverre deze politieke duidelijkheid in praktische zin helder genoeg zal zijn, is mede afhankelijk vanuit welke beleidsrealiteit de hiervoor bedoelde helderheid wordt aangereikt. Zo kan een doelstelling die vanuit een bedrijfseconomische realiteit is geformuleerd conflicteren met de sociaal-maatschappelijke of juridische realiteit of omgekeerd.

Zo kan het bedrijfseconomisch gezien wijs zijn bij een vredesoperatie geen gevechtshelikopters in te zetten. Maar uit sociaal-maatschappelijk oogpunt kan het zeer wenselijk zijn, ongeacht de kosten, de veiligheid voor het uitgezonden personeel optimaal te waarborgen om zodoende de kans op sneuvelen van militair personeel te minimaliseren.

Kortom, in het politieke spectrum waarin de defensieorganisatie zich bevindt zullen de geformuleerde doelstellingen voor defensie ook binnen de organisatie bij voorkeur moeten worden benaderd vanuit dezelfde realiteit als die van waaruit de doelstellingen zijn geformuleerd. Dit laatste laat zich niet vangen in een algemeen sjabloon voor de bedrijfsvoering van de defensieorganisatie met een zware knipoog naar de bedrijfseconomische realiteit.

Dat betekent dat per niveau zal moeten worden bekeken welke invloedsfactoren van kracht zijn en dat die invloedsfactoren op ieder niveau bepalen welke rationaliteit bereikt kan worden. Met andere woorden: op elk niveau zullen de doelstellingen anders zijn en daarom ook een andere sturing en beheersing vragen. Dit zal gevolgen hebben voor de 'smartheid' van de doelstellingen.

Oplossingen

De oplossingen die in het derde deel van de opdracht gepresenteerd werden vloeiden natuurlijk voort uit de hiervoor gemaakte opmerkingen. Om van het BBD 2000 een succesverhaal te maken zullen enkele zaken moeten veranderen, onder andere:

- er moet rekening worden gehouden met politiek-bestuurlijke invloeden op elk niveau;
- er zal sprake moeten zijn van echte integrale bevoegdheid en verantwoordelijkheid;
- er zal een relatie gelegd moeten worden tussen taken en benodigde middelen en niet andersom;
- de doelstellingen van de managers moeten in overeenstemming worden gebracht met die van de organisatie. Hier speelt resultaatverantwoordelijkheid een heel belangrijke rol;
- opleidingen moeten veranderen;
- er moeten besluiten worden genomen;
- maatwerk in resultaatverantwoordelijkheid;
- er zal sprake moeten zijn van betere communicatie en/of implementatie;
- en ten slotte: flexibiliteit in relatie tot doelen en taken.

Politiek-bestuurlijke invloeden op elk niveau

Bij een overheidsorganisatie zoals defensie zal de politieke dimensie haar invloed hebben. Naar verwachting zal die politieke invloed op centraal niveau het grootst zijn en zal die afnemen naarmate beleidsdoelstellingen naar een lager niveau in de organisatie worden vertaald. Dat betekent dat er een omslagpunt is waar het politiek-bestuurlijk management overgaat in rationeel-bestuurlijk management. Politiek en rationeel management vragen om een verschillende aanpak.

Echte integrale verantwoordelijkheid

De verantwoordelijkheden van commandanten zullen helder geformuleerd worden.

leerd moeten worden om de daaraan gekoppelde bevoegdheden correct te kunnen mandateren. Hiermee wordt het speelveld afgebakend waarbinnen de commandant zijn spel gaat spelen en welke spelregels daarbij gelden. Het kan niet zo zijn dat gedurende het spel eenzijdig de spelregels worden veranderd of dat de omvang van het speelveld aangepast wordt.

Relatie tussen taken en benodigde middelen

De door een RVE uit te voeren taken zijn vaak redelijk helder. Minder helder is veelal de relatie tussen de noodzakelijk uit te voeren activiteiten om de opgedragen taken te kunnen uitvoeren en de daarvoor te maken kosten. Voor zover een redelijk onderbouwde prijs x hoeveelheid relatie (PxQ) is aan te brengen worden in de praktijk de toe te wijzen middelen in overeenstemming gebracht met de uit te voeren taken.

Echter, zodra een verder verwijderd verband bestaat tussen middelen en taakuitvoering zal een RVE vatbaar zijn voor het 'spek'-syndroom in begrotingsland. Dat wil zeggen: zolang de noodzakelijke taken nog uitgevoerd worden en de consequenties van toenemende schaarste in de beschikbare middelen in relatie tot de kwaliteit van de taakuitvoering niet duidelijk te correleren is, zal een RVE vatbaar blijven voor ongekuiste bezuinigingen.

Zolang de hiervoor bedoelde correlaties niet eenduidig te beschrijven zijn, bestaat de kans dat voortschrijdende 'kannibalisatie' op de kwaliteit van de taakuitvoering te lang kan voortduren. Een tijdige discussie over een eventuele heroverweging van de noodzakelijke kwaliteit van de taakuitvoering wordt daarmee vertraagd dan wel verdaagd. In hoeverre ontwikkelingen als VBTB en het batenlastenstelsel hier verbetering in brengen, is nog maar de vraag.

Overeenstemming in doelstellingen
Het neerleggen van resultaatverantwoordelijkheid op het niveau van een

RVE vraagt om duidelijke afspraken over het te leveren resultaat en de daaraan gekoppelde verantwoordelijkheden. Wat zijn bijvoorbeeld de consequenties voor een commandant als hij het afgesproken resultaat – al dan niet verwijtbaar – niet haalt en wat levert het hem op als hij het afgesproken resultaat keurig behaalt? Indien binnen de defensieorganisatie een zakelijke bedrijfsvoering wordt voorgestaan op basis van managementcontracten, met afspraken over te leveren meetbare prestaties, dan zal die lijn ook doorgetrokken moeten worden naar de persoonlijke belangen van de managers die de afgesproken prestaties moeten realiseren.

Zo kan het opportuun zijn een vorm van marginale prestatiebeloning te introduceren binnen de ambtelijke rechtspositie, waarbij wordt uitgegaan van een soort basisbezoldiging. Deze bezoldiging zal dan de basis vormen voor de verschillende berekeningsgrondslagen voor uitkeringen en pensioenen. Boven op deze basisbezoldiging kan een manager een eindejaarsbonus uitgekeerd krijgen die is gekoppeld aan het te behalen resultaat, bijvoorbeeld het realiseren van een bepaalde bezuiniging.

Het toepassen van een negatieve sanctie bij het niet halen van de afgesproken resultaten blijkt in de praktijk veelal minder goed te werken dan een positieve sanctie, en is dus niet aan te raden. Bij veelvuldig toerekenbaar falen van managers kan overwogen worden zwaardere rechtspositionele sancties toe te passen, zoals ontslag wegens onbekwaamheid of ongeschiktheid voor het door hem bekleede ambt (artikel 121, eerste lid, sub g, van het BARD).

Tot zover de oplossingen die door de cursisten werden gepresenteerd. Deze zijn niet verrassend te noemen; ze komen immers overeen met de implementatiedoelstellingen die gekoppeld zijn aan het BBD 2000. De vraag die dan rijst is: wat is er terecht gekomen van de implementatiedoelstellingen? Daarom is de genoemde conclusie (er

is tot nu toe veel gezegd/geschreven, maar vervolgens niets gedaan) terecht. Het devies voor de toekomst zal dus inderdaad moeten zijn: zeg wat je doet en doe wat je zegt.

Afsluiting

Nu zal voor velen van u de inhoud van dit artikel misschien niet verrassend zijn. Toch blijft het nodig dat de ogen geopend worden van diegenen die denken dat de storm wel weer zal overwaaien, en dat de ogen open blijven van degenen die de veranderingen kunnen bewerkstelligen. Bij dat laatste gaat het vooral om de commandanten die de eerste implementatiedoelstelling moeten realiseren.

U heeft nu kunnen lezen welke discussie het BBD 2000 losmaakte bij de cursisten van de 15e DCO-opleiding. Een discussie die gevoed werd door de onderwerpen van deze opleiding aan de KMA en de ervaring van de cursisten van de verschillende beleids terreinen van de defensieorganisatie.

De auteur en de cursisten willen een duidelijk signaal afgeven en dat is iets dat ook past bij een kenniscentrum als de KMA. Maar de KMA kan ook een bijdrage leveren aan de implementatie van de doelstellingen. Mede in het kader van de samenwerking tussen KIM, IDL en KMA zou de in dit artikel beschreven discussie ook moeten worden gevoerd met de cursisten van de opleidingen aan het IDL en het KIM.

Literatuur

- DGEF, Beleid Bedrijfsvoering Defensie 1993, Den Haag, 1993.
 - DGEF, Raamwerk Beleid Bedrijfsvoering Defensie 2000, Den Haag, 1999.
 - Regeringsnota, Van Beleidsbegroting tot Beleidsverantwoording, Den Haag, 1999.
 - Tweede Kamer der Staten-Generaal, Miljoenennota 2001, Den Haag, 2000.
-