

De diamant

Maarten Schurink, secretaris-generaal van het ministerie van Defensie

Een diamant is zo mooi door alle facetten. Wie zich fixeert op één facet, ziet hooguit schittering, maar verliest de diamant uit het oog.

Zeventien jaar ben ik algemeen directeur in uiteenlopende organisaties. In de gemeenten Dordrecht en Utrecht, bij de Sociale Verzekeringsbank, het ministerie van BZK en nu Defensie. Ik vind het prachtig werk. Juist deze functie biedt de mogelijkheid om de koers, of zoals ik het liever noem, de bedoeling, van een organisatie scherp te krijgen en daarop te sturen. De algemeen directeur is immers verantwoordelijk voor het realiseren van de missie van de organisatie. Of het nu gaat om winstgevendheid, bestaanszekerheid, goede zorg of het beschermen van wat ons dierbaar is: de directeur is hoeder van het geheel. En hoewel ik hier schrijf vanuit de rol van algemeen directeur, geldt dit in wezen voor iedere leidinggevende met integrale verantwoordelijkheid.

Bij Defensie is onze missie om te beschermen wat ons dierbaar is. Gezien de geopolitieke werkelijkheid vertaalt zich dat nu in het maximaal opschalen van militaire paraatheid. Dat vraagt, na jaren van bezuinigingen waarin het zorgvuldig volgen van procedures soms belangrijker leek dan resultaat, een fundamentele heroriëntatie. Juist in zo'n situatie is het essentieel om scherp te zijn op wat het belangrijkste is, om regels die dat belemmeren te wijzigen of af te schaffen en om de bedoeling van de organisatie steeds centraal te stellen.

In mijn dagelijks werk zie ik echter ook een ontwikkeling die het vermogen om op die bedoeling te sturen aanzienlijk beperkt: *middelen worden doelen, door de toenemende dominantie van facetbelangen*. Naast de traditioneel zelfstandige financiële functie, met een eigen lijn naar raad van toezicht of minister, hebben tal van andere deelbelangen een vergelijkbare positie ver-

worven. In de praktijk blijkt het daardoor steeds moeilijker om het geheel vast te houden. De agenda raakt gedomineerd door thema's als *compliance*, privacy, veiligheid en duurzaamheid. Zonder twijfel belangrijke onderwerpen, maar meestal middel en randvoorwaarde en geen doel op zichzelf.

Facetbelangen die zichzelf verabsoluteren

Elk facetbelang kent een eigen, op zichzelf volstrekt legitieme logica. Sterker nog: vaak is er een goede reden waarom deze belangen in de afgelopen jaren nadrukkelijker zijn gepositieerd. Schandalen, parlementaire enquêtes, rechterlijke uitspraken en maatschappelijke verontwaardiging hebben pijnlijk duidelijk gemaakt wat er misgaat als organisaties hun verantwoordelijkheid onvoldoende nemen. Extra waarborgen, extra toezicht en extra precisie zijn daar begrijpelijke reacties op.

Tegelijkertijd brengt deze ontwikkeling reële risico's met zich mee voor organisaties, en zeker voor een overheid, die daadwerkelijk wil presteren.

Voor een *privacy officer* staat privacy begrijpelijkerwijs altijd voorop. En toch is het bij de Sociale Verzekeringsbank verstandig om mensen die recht hebben op de Aanvullende Inkomensvoorziening Ouderen actief te benaderen, ook als zij daar zelf niet om vragen. Op die manier komt bestaanszekerheid dichterbij. Voor een compliance-afdeling is naleving van regels het hoogste goed. En toch nam ik bij BZK bewust onrechtmatige besluiten ter waarde van twee miljard euro om Groningse huizen sneller te versterken en mensen uit langdurige onzekerheid te halen. Voor een veiligheidsfunctionaris is veiligheid het primaire uitgangspunt. En toch heb ik bij zowel de gemeente Utrecht als het ministerie van Defensie adviezen niet een-op-een opgevolgd.

Deze overtuigingen zijn begrijpelijk. Maar in de bestuurskamer leiden zij al snel tot een kakofonie van stemmen. Elk deelbelang dreigt zichzelf tot hoogste norm te verheffen, waardoor de directeur moet kiezen tussen concurrerende absolutismen. Voor alle helderheid: dit is geen pleidooi om facetbelangen minder aandacht te geven of onder minimale normen te zakken. Het is een pleidooi voor de integrale afweging.

Ontbreekt die afweging, dan dreigt doelverschuiving: middelen worden doelen. Een ziekenhuis dat vooral bezig is met AVG-proof-systemen in plaats van gezonde patiënten, een ministerie van Defensie dat primair aanbestedingsregels volgt in plaats van gevechtskracht versterkt, een bedrijf dat risico's afdekt in plaats van zijn klanten bedient en waarde creëert: allemaal lopen zij het gevaar hun missie uit het oog te verliezen.

De last van toezicht en verwachtingen

Deze ontwikkeling wordt versterkt door twee elkaar versterkende krachten. Ten eerste is er de toenemende regelgeving. De mate van precisie en perfectie die wordt verlangd op onderwerpen als privacy, algoritmen, rechtmatigheid en omgevingsrecht neemt toe. Organisaties reageren hierop vaak door compliance te overcompenseren, uit angst voor sancties en reputatieschade.

Ten tweede zijn er de publieke verwachtingen. Burgers, politici en klanten eisen terecht resultaten, maar tegelijkertijd ook een vergaande, soms zelfs perfecte, naleving van regels. Niet een passende mate van compliance, maar foutloosheid.

Zo raakt de directeur steeds dieper verstrikt in een moeras van detail, toezicht en verantwoording op afzonderlijke facetten, ten koste van fundamentele strategische vragen: Zijn we op koers? Dienen we ons doel? Ook de tijd en aandacht van een algemeen directeur of integraal leidinggevende kan immers maar één keer worden besteed.

Integrale afweging als kerncompetentie

Integrale afweging is geen vrijblijvendheid en ook geen vrijbrief. Er zijn normen die absoluut zijn en grenzen waar niet overheen gegaan kan

Hoe meer regels en normen we opstapelen, hoe groter het risico dat de kern wordt verstikt

worden. Juist daarom vraagt integrale afweging expliciet leiderschap: het zichtbaar maken van keuzes, het benoemen van dilemma's en het dragen van verantwoordelijkheid. Dat stelt eisen aan alle betrokkenen.

De directeur moet steeds opnieuw expliciet maken dat alle facetbelangen middelen zijn, geen doelen. Hij of zij moet transparant zijn over de afwegingen: welke belangen zijn gewogen, welke risico's zijn genomen en waarom. Vertegenwoordigers van facetbelangen moeten naast hun professionele deskundigheid ook het integrale perspectief meenemen in hun advisering. En medewerkers in de organisatie moeten erop kunnen vertrouwen dat 'de bedoeling' geen gelegenheidsargument is, maar een consistent en uitlegbaar kompas.

Ook de buitenwereld – toezichthouders, politiek en samenleving – heeft hierin een rol. Niet door minder eisen te stellen, maar door nieuwsgierig te zijn naar de afwegingen achter besluiten in plaats van uitsluitend te toetsen op afzonderlijke normen.

Terug naar de bedoeling – de hele diamant

De integraal leidinggevende staat symbool voor een bredere spanning in onze samenleving. We verlangen organisaties die integer, rechtmatig, duurzaam en veilig zijn, maar vooral resultaten bereiken. En hoe meer regels en normen we opstapelen, hoe groter het risico dat de kern wordt verstikt.

Leiderschap betekent daarom: blijven zien wat er werkelijk toe doet. De hele diamant blijven bekijken, niet één facet laten schitteren ten koste van het geheel. Alle randvoorwaarden verdienen aandacht, maar altijd in relatie tot de hoofddoelstelling. De algemeen directeur realiseert dan de bedoeling van de organisatie. ■