

Dood door eigen financieel vuur

Defensie werkt financieel sinds jaar en dag met een kasstelsel dat over het algemeen als complex en onwerkbaar te boek staat. Conform de Comptabiliteitswet is geld ‘sparen’ om pieken op te kunnen vangen niet toegestaan en geld dat niet wordt besteed, gaat terug naar het ministerie van Financiën in plaats van Defensie. Daarnaast worden alleen uitgaven geregistreerd, geen kosten. Met de invoer van SAP is echter wel getracht kosteninzicht te krijgen door kosteninformatie bij te houden. Helaas is dat uit kostenoverwegingen ter ziele gegaan.¹ Verandering is echter noodzakelijk. Defensie zal met haar afgeslankte organisatie en gekrompen begroting financieel eenvoudiger moeten werken om de gevraagde operationele output en financiële verantwoording te leveren. Noodzakelijk ook omwille van ‘eigenaarschap’ en blijvend kostenbewustzijn dichtbij de operatie en vooral voor een financieel slagvaardige gevechtskracht. Deze aspecten vragen om verandering en vereenvoudiging van de financiële bedrijfsvoering. Ze vragen om een *Apple-like* ‘Jip & Janneke’ onder de financiële stelsels en regelgevingen.

Nu heeft de Hoofddirectie Financiën en Control (HDFC) al veel onnodige financiële richtlijnen overboord gegooid en wat echt nodig is zo pragmatisch mogelijk ingevuld. Zo worden in de exploitatie aanschaffingen onder de 30.000 euro na oplevering meteen betaald (het lijkt op pinnen of chippen: het wordt meteen van het rekening- of chipsaldo afgehaald) en niet meer eerst van de ene naar de andere balans overgeboekt en dan betaald (te vergelijken met overboeken van giro naar betaalrekening

en dan nog een betaalopdracht ‘inkloppen’). En in tegenstelling tot voorheen is het nu gemeengoed dat de budgethouder kleine inkopen tot 1250 euro zelf mag doen. Ook de invoering van de module Financiële Administratie (FINAD) van SAP leidt tot verbeteringen in de financiële procesgang.

We schieten echter door in het eisen van bron-documenten voor iedere keer dat we de ene variabele uitgavenpost willen verkleinen om uit een andere post een onvoorziene, noodzakelijke onderhoudsbeurt voor de auto te betalen. Terwijl aan de variabele uitgavenpost geen andere verplichtingen zijn verbonden dan winkelnering bij de desbetreffende contractant. Het wordt erger als boven de 30.000 euro op de variabele delen van contracten moet worden ingekocht. Inkoopacties voor bijvoorbeeld onderhoudsbeurten aan grote wapensystemen doorlopen dan nog eens drie keer de toetsing op doelmatigheid en rechtmatigheid in het zogeheten Voorafgaand Toezicht proces (VT). Terwijl het moedercontract datzelfde VT-proces diepgaand en langdurig heeft gehad om überhaupt afgesloten te kunnen worden. (Daardoor zou een door de budgethouder goedgekeurde werkorder kunnen volstaan om de reguliere contractant de opdracht te geven.) Tot slot komen nieuwe of opgehoogde budgetten regelmatig moeizaam en relatief laat ter beschikking. Zo kwam het Defensie Investeringsplan dit jaar dusdanig ‘op tijd’ af dat slechts zes tot zeven maanden resteren om nieuwe operationele behoeften voor het lopende jaar (!) te verwezenlijken, wat bij de gemiddelde investeringsbedragen amper realistisch is. En zo heeft stagneren in de eerste maanden van het jaar direct gevolgen voor het operationele product.

¹ Ofschoon naar verluidt de Controlling (CO) module van FINAD het wel zou kunnen.

Dat bovenstaande situaties de *flow* van inkopen van operationeel noodzakelijke goederen en diensten (waaronder capaciteitsverbeteringen, onderhoud, munitie, transport en reservedelen) plus budget realiseren niet bevorderen, is een logisch gevolg en geen verrassing. De cynische grap is dat er toch een *flow* ontstaat. Die heet boeggolf omdat het een gegeven is dat wat eerst nog betaald moet worden uit het jaar daarvoor er toe leidt dat bij gelijkblijvend budget in het jaar daarna minder geld kan worden uitgegeven. Eén plus één is in dit geval niet twee, maar gewoon één. Met restrictieve richtlijnen, ‘verlichtingenpauzes’ en/of ‘verplichtingenstops’ tot gevolg. En als er geen geld is of de hand zit op de knip, mag ook geen inkooptraject worden gestart. Dus wordt er niets uitgegeven, wat weer leidt tot onderrealisatie en teruggave van geld aan Financiën, terwijl dat geld het jaar erna hard nodig is. Zo vreten we ons zelf op. Het betekent immers interen op voorraden en minder trainen, varen, rijden en vliegen. Het betekent ook dat we niet altijd de noodzakelijke operationele capaciteiten of werkomstandigheden hebben voor inzet. En om dat te corrigeren wordt extra goed nagedacht hoe het overgebleven geld te verdelen, waardoor budgetten langzaam en laat in het jaar beschikbaar komen. De vicieuze cirkel is geboren. Met medeweten, maximale controle en sturing op het hoogste niveau.

Het voorgaande leidt ertoe dat budgethouders in afnemende mate het operationele product kunnen ondersteunen en in toenemende mate bezig zijn met het compenseren van reducties binnen de financiële sector en met het bevredigen van financieel-administratieve behoeften en richtlijnen. De sturing op uitgaven wordt

rigide(r), tijds- en arbeidsintensiever en gaat ten koste van de operationele inzetbaarheid van wapensystemen. Nochtans wel comptabel, doelmatig, rechtmatig, integer en transparant. Maar toch, het tempo alsook de (slag)kracht gaan er uit.

Nu zal het zo zijn dat belevingen en uitgangspunten met betrekking tot dit onderwerp zullen verschillen. Zo zal er voor alles een verklaring zijn en maakt de Matlog & FINAD-module in SAP straks ongetwijfeld alles goed. Feit is echter dat een soepel financieel proces bij-

De vraag is of we ons eigen financiële graf blijven graven of de vicieuze cirkel gaan doorbreken

draagt aan ons aller *core business*: een voor de belastingbetaler kwalitatief goede en financieel adequaat verantwoorde gevechtskracht. En dat is er nu niet. Dat betekent dat – wanneer de bedrijfsvoering niet *lean(er)* en vloeiender wordt gemaakt en gedurende het budgetspel de financiële en personele doelpalen steeds worden verzet – budgethouders worden geprovoceerd, vertraagd en uitgeput. De vraag is dus of we ons eigen financiële graf blijven graven of de vicieuze cirkel gaan doorbreken. Wat ons betreft is het dat laatste. Zolang we dat niet besluiten en tot focus maken, kijkt Defensie het zeer onwenselijke risico van een *blue-on-blue*-situatie in het gezicht: een (langzame) dood door eigen financieel vuur. ■