



Symposium Leider en Boekhouder, gehouden op 2 december 2011, locatie Kromhoutkazerne, Utrecht.

SYMPOSIUM
LEIDER EN BOEKHOUDER?

FVNO|MHB  KVMO

2 december, 2011
Kromhoutkazerne, Utrecht

Georganiseerd door de **Gezamenlijke Officierenverenigingen**:
Nederlandse Officierenvereniging (NOV)
Federatie van Nederlandse Officieren en Middelbaar en Hoger Burgerpersoneel bij Defensie (FVNO|MHB)
Koninklijke Vereniging van Marineofficieren (KVMO)

Een verslag

Kol b.d. drs. B.A. ZONNENBERG

■ Namens Denk

Het symposium onder de titel ‘Leider en Boekhouder’, is een initiatief van de gezamenlijke officierenverenigingen KVMO, FVNO|MHB en NOV.

In de begeleidende folder schrijft de dagvoorzitter, bgen b.d. Ruud Vermeulen in zijn voorwoord: “De officierenverenigingen hebben signalen ontvangen dat officieren het leidinggeven positiever ervaren tijdens het uitvoeren van missies dan tijdens het werken in eigen land. Bij een nadere beschouwing blijkt dat tijdens de missies alle ondersteuning zich schaaft rond de operationele commandant en achter de operatie. In eigen land is deze ondersteuning steeds meer geconcentreerd in dienstencentra die niet aangestuurd worden door de

operationele commandant maar door de commandant van het dienstencentrum en in het uiterste geval door de plaatsvervangend Secretaris-Generaal of de Commandant der Strijdkrachten. Extreem hoog dus in de organisatie.

Onder druk van de bezuinigingsopdrachten wordt nu getracht de dienstverlening te optimaliseren en af te slanken. De efficiency staat centraal, het gevaar van nieuwe bureaucratische oplossingen schuilt. De Gezamenlijke Officierenverenigingen (GOV) vragen zich af of de keuzes binnen de komende reorganisatie de oplossing zijn om adequaat in te spelen op de dynamische omgeving (o.a. het immer wijzigende jaarplan) van een kernproces: inzetgereed maken?

Bijna honderd deelnemers, waaronder tientallen jongere officieren, bevolkte het auditorium van de Kromhoutkazerne om te luisteren naar vijf presentaties van twee kapiteins uit de operationele sector, een commandeur uit de Bestuursstaf, de directeur van een ROC en een directeur (staf)personeel van Shell.

In zijn inleiding benadrukte de dagvoorzitter nogmaals dat in de waardeketen van defensie na het proces inzetten, het proces inzetgereed maken het centrale proces is. Ondanks alle bezuinigingen moet een goede uitvoering gegarandeerd kunnen worden en dus ook de dienstverlening moet daarop gericht zijn. De kapiteins hadden reeds in een vorig symposium begin 2011 op de KMA hun verhaal gepresenteerd. Zij gaven een soms hilarisch, soms schrijnend inzicht in wat de bureaucratie van de krijgsmacht vermag uit te halen met operationele leidinggevendens. De vele regels, voorschriften, wetten en instanties die wat willen of moeten, kunnen leidinggevendens soms knap in de weg zitten. Dat was vooral de insteek van het eerste symposium *Leider en Boekhouder*.

De organisatoren van het symposium besloten, gegeven de enorme bezuinigingen (1 miljard eraf), het onderwerp uit te breiden met de vraag wat dit gaat betekenen voor de dienstverlening aan diegenen die uiteindelijk verantwoordelijk zijn voor het kernproces: inzetgereedheid maken. Ook vroeg men zich af hoe (grote) organisaties buiten de krijgsmacht hiermee omgaan, vandaar een bijdrage uit de onderwijssector en een uit de industriële sector.



De eerste spreker, kapitein MARNs Diepeveen gaf het maar meteen toe: leidinggeven tijdens een uitzending is veel leuker dan 'thuis'. In de vredesorganisatie heeft de leidinggevende te veel last van personeelwisselingen waardoor inzetgereedheid moeilijker te realiseren is. De vredesbedrijfsvoering is vreselijk complex en kan licht leiden tot ongewenste situaties. Dat deed

zich bijvoorbeeld voor met een marinier die tijdens uitzending gewond was geraakt en daardoor in het medisch-sociale traject belandde. Pogingen van de marinier om zo snel mogelijk weer terug bij zijn eenheid te komen strandden op allerlei formele blokkades. Dat veranderde pas toen zijn ouders het gesol beu waren en dreigden de media in te lichten. Pas toen werd heel snel besloten de man weer bij zijn eenheid te plaatsen. Dit zou anders zijn gelopen indien de betrokken commandant meer bevoegdheden had om te handelen naar eigen inzicht. Dit geldt ook ten aanzien van de bedrijfsvoering. Ook zou de commandant al geholpen zijn wanneer hij/zij meer daadwerkelijk gesteund zou worden door de dienstverleners.

Wat minder regels op allerlei gebied is ook welkom, vooral de veiligheidsregels die voorafgaande aan en tijdens trainingen moeten worden gevolgd zijn doorgeslagen.

De tweede presentatie was van kapitein inf Clarenbeek, die zich meteen afvroeg of het niet gek is dat je als commandant zoveel formulieren moet invullen voordat je op oefening gaat, en dat je in



je functioneren van zoveel andere instanties en functionarissen afhankelijk bent. Hij signaleert een 'coin-driven' organisatie waar je al gauw verdwaald raakt in een papieren doolhof.

Al die regelgeving maakt gereedstelling tot een enorme klus. Behalve alle formulieren zijn er nog zo'n honderd voorschriften die gevolgd moeten worden en is de personeelstaak er niet makkelijker op geworden door *PeopleSoft* en de centralisatie van het P- Gebied.



Na deze presentaties stelde de dagvoorzitter voor een en ander even los te laten en het begrip dienstverlening eens te bekijken vanuit een ander perspectief, namelijk dat van een ROC.

Hij gaf vervolgens het woord aan de heer Postma, vestigingsdirecteur ROC 'Friese Poort'.

Dit opleidingsinstituut doet veel voor de Koninklijke Landmacht, het

verzorgt belangrijke opleidingstrajecten voor militairen. Deze opleidingen zijn dienstverlenend voor de KL en het ging het ROC er om hoe deze dienstverlening gestalte te geven en te verbeteren. De oorspronkelijke meerwaarde opleidingen bleken op een gegeven moment een slecht rendement te hebben, met veel uitval en een lage motivatie van de leerlingen. Dat moest anders. Inclusief en integraal denken bracht een mooie oplossing voort. Men besloot het primaire proces van de klant centraal te stellen, de dynamiek van de organisatie als een gegeven te beschouwen en dus het onderwijs te structureren rond oefeningen en uitzendingen, meer toetsen in te voeren om de motivatie te verhogen en het aantal leerlingen te maximaliseren. Samen met nog andere slimme vindingen werd op deze wijze de dienstverlening voor Defensie sterk verbeterd.

Daarna gaf de dagvoorzitter het woord aan de vierde spreker, commandeur Itzig Heine, directeur Personeelsbeleid bij de HDP en tevens projectleider Reorganisatie Personeelslogistiek.

De huidige personeelsorganisatie dateert nog uit de tijd dat Defensie uit vrijwel van elkaar onafhankelijke delen bestond. Dat is niet langer het geval. Daarnaast moet er onder druk van bezuinigingen veel efficiënter met mensen en middelen worden omgegaan. Dat betekent onder andere geen dubbeling van werk en mede daarom zal er een centrale personeelsorganisatie komen die voor iedere werknemer van Defensie dezelfde is. Ook is *outsourcing* van bepaalde functies niet uitgesloten, zoals reeds bij veel bedrijven en bijvoorbeeld de Amerikaanse strijdkrachten het geval is. Van eminent belang is dat de krijgsmacht kennis over het uitbestede product in haar eigen organisatie goed borgt en zich gaat ontwikkelen als *smart buyer*.

De inrichting van een nieuwe Divisie P- en O-Diensten behelst tevens een ingrijpende cultuurverandering. Het motto is: wegblijven van een min of meer in zichzelf gekeerde dienst met weinig motivatie en toewerken naar een organisatie die resultaatgericht, communicatief, verjongd en flexibel is. Kortom, naar dienstverlening zoals het hoort. Daar hoort onder





andere bij dat het personeel van deze divisie zich moet kunnen voorstellen hoe het de mensen in het veld en op de werkplek vergaat, dus jaarlijkse oriëntatiedagen in de operationele sector behoren dan ook tot de verplichtingen.

Als voorbeeld hoe ook een staf kan werken staat de commandeur voor ogen een bezoek dat hij bracht tijdens uitzending aan een *combat outpost*; hoe men daar werkt, hoe de commandant te werk gaat, hoe de besluitvorming gaat, hoe men zich uit de problemen redt, hoe men met tekort aan middelen omspringt. Zijn boodschap was ten slotte: het moet centraal, beter en met minder mensen, en *outsourcing* waar mogelijk.

Aanvullend daarop stelt de dagvoorzitter dat de NOV op haar beurt wil ijveren voor een goede krijgsmacht, die gekenmerkt wordt door opdrachtgerichte commandovoering, waar verantwoordelijkheden en bevoegdheden op zo'n laag mogelijk niveau liggen en effectiviteit voorop staat.



De laatste spreker is de heer Louw, *Executive Vice President Talent & Development* van Shell, onder meer verantwoordelijk voor wereldwijde *staffing en recruiting*.

Hij schetst een evolutie van de organisatie in internationale ondernemingen, ruwweg gezegd van lokaal naar globaal. Voorheen hadden de lokaal gevestigde organisaties een grote mate van autonomie, ze

hadden vrijwel alle activiteiten onder eigen beheer en de daarbij horende expertise onder eigen dak. Er is een verschuiving gaande naar een organisatie van globale *Business Units*, waarbij steeds meer activiteiten en stafdiensten worden gecentraliseerd. Werkzaamheden worden uitbesteed en werk wordt van locatie veranderd, bijvoorbeeld ICT support en financiële administratie van Nederland naar India.

De gevolgen voor het management zijn niet gering; waar men voorheen eigenaar was van strategie, staf en middelen, raakt men nu afhankelijk van dienstencentra en stafafdelingen. Het betekent dat die onderlinge afhankelijkheid een coöperatieve instelling van alle partijen vereist, voortdurende communicatie is essentieel. Problemen moeten constructief bespreekbaar worden gemaakt, en als niet komt wat je nodig hebt, dan ga je het halen. Het vergt een andere stijl van leidinggeven, waarbij de leiders het goede voorbeeld geven en de sfeer bepalen.

De dagvoorzitter constateert dat ons de spiegel is voorgehouden: ook Defensie ontkomt niet aan dienstencentra, ofwel verdergaande centralisering van diensten, met een verdergaande automatisering van functies. Hij stelt wel dat daar tegenover moet staan dat wanneer van de uitvoerder competitie en effectiviteit wordt verwacht, hij ook de 'winst' die hij genereert door slimmer te werken, mag behouden. Tot slot benadrukt hij het belang van netwerken en intensieve communicatie, zodat je mogelijkheden zichtbaar worden en je weet waar je wat moet halen.



Als laatste programmaonderdeel was er de gelegenheid vragen te stellen, waar volop gebruik van werd gemaakt. Vooral

■ ook Defensie ontkomt niet aan dienstencentra, ofwel verdergaande centralisering van diensten ■

de vertegenwoordigers van Shell en HDP Defensie kregen veel vragen, gelet op de voorgenomen reorganisaties en centralisering van diensten waar iedereen mee te maken zal krijgen. Zo blijkt uit een vraag dat nog niet duidelijk is hoe de verdeling van bevoegdheden uiteindelijk zijn beslag zal krijgen. Iemand vraagt zich af hoe de (burger)functionarissen in de centrale staf inzicht krijgen in de operationele werkvloer. De bedoeling is de staf beter te informeren over hoe het daar aan toe gaat en stafpersoneel zal met enige regelmaat naar de operationele eenheden worden gestuurd. Iemand vraagt zich af of door deze veranderingen de personeelszorg niet wordt gedepersonaliseerd. Daar wordt aan gewerkt door de werkcultuur te veranderen van naar binnen gekeerd in naar buiten gericht en bijvoorbeeld door het inrichten van één loket waar men voor alles terecht kan. Hoe zorg je bij *outsourcing* dat er toch voldoende deskundigheid overblijft? Dat kan door je goed af te vragen wat je wilt *outsourcen* en te borgen dat je niet blindelings alles uit handen geeft, ook een kwestie van slim onderhandelen.

Iemand spreekt zijn zorg uit dat ondanks alle goede wil de besparingen boven in de organisatie ten koste gaan van de operationele commandanten die vervolgens nog meer op hun bord krijgen. De nieuwe organisatie moet bewerkstelligen dat de commandanten voldoende 'ontzorgd' worden. Een jonge officier vraagt zich af hoe je als opleider/commandant de harten van de soldaten wint; leidinggevend worden steeds meer geconfronteerd met jeugdigen met problemen. Ook de heer Postma (ROC) signaleert dat steeds meer huiselijke problemen 'over de schutting van de school' worden gegooid. Belangrijk punt van aandacht.

Hoe kijkt Shell naar de toekomst? De heer Louw (Shell) legt uit dat dit gaat via een soort scenarioplanning, nadenken over oorzaken en gevolgen. Het is eigenlijk gewoon het gezond verstand gebruiken.

Als alle bevoegdheden op centraal niveau liggen, hoe borg je dan dat je als uitvoerder toch enige ruimte hebt en behoudt? Dat je afwijkt zonder voortdurend afgetikt te worden? Uitgangspunt is dat je verantwoord werkt en een goed verhaal hebt als je afwijkt; er moet vertrouwen zijn waarbinnen ruimte is voor afwijkingen. De dagvoorzitter sluit af met vast te stellen dat ook bij Defensie verdergaande centralisering een gegeven is waar men niet aan ontkomt. Wel is het zaak daar goed over te communiceren om de nieuwe situatie zo goed en verantwoordelijk mogelijk gestalte te geven. De gezamenlijke officierenverenigingen willen daarbij waar mogelijk een actieve rol spelen. ■