

Spreektekst staatssecretaris Jack de Vries voor de werkconferentie van de Management Development training van het ministerie van Defensie.

Dames en heren,

Ik ben nu ruim een jaar staatssecretaris van Defensie. En dat is nog iedere dag een voorrecht.

U weet, door mijn eigen verleden bij de Koninklijke Landmacht, had ik al een redelijk beeld van hoe een en ander in elkaar steekt. Maar ik heb het afgelopen jaar veel bijgeleerd. Vooral door veel op bezoek te gaan in het land en de feed-back die ik krijg tijdens bijeenkomsten als deze. Ik vind het inspirerend om de medewerkers te spreken. De meeste kennis zit ook niet aan het Plein, maar tref je aan op de kazernes, op de schepen, de hangars en kantoortuinen in het land. De ene keer sta je tussen kruitdampen, de andere keer zit je spekkoek te eten met Indië veteranen. Nu eens in blubber van Tsjaad, dan weer voor een keurige zaal met toekomstig leidinggevend kader van Defensie, zoals hier vandaag. Maar het is natuurlijk niet alleen een motivatietour voor mij. Ik hoor in contacten met onze mensen veel interessante dingen waar ik mijn voordeel mee kan doen in mijn verantwoordelijkheid als staatssecretaris. Zo nodig om beleid in 'het Haagse' bij te sturen. Maar ik wil de mensen die ik bezoek ook altijd iets meegeven. Waardering en respect voor de geweldige toewijding van de defensie medewerkers bijvoorbeeld. Je komt op bezoek en volgens keurig Hollands gebruik laat je altijd iets achter. En dan heb ik het niet alleen over het 'schildje' voor aan de muur.....

Vandaag heeft u het mij wat makkelijker gemaakt. U heeft van tevoren al duidelijk aangegeven wat u van mij verlangd. U wilt van mij in een kwartiertje horen hoe ik aankijk tegen de rol van de leidinggevende in het spanningsveld van beleid en uitvoering. Vervolgens neemt u er de rest van de dag de tijd voor om daarover met elkaar van gedachten te wisselen. Ze zeggen wel eens dat ambitieuze mensen de ruimte pakken die ze krijgen. De deelnemers van het MD-traject laten met de organisatie van deze conferentie zien dat ze dat goed hebben begrepen!

De stap van beleid naar uitvoering wordt vaak als een automatisme gezien. Je ontwerpt de nieuwe inrichting van het ministerie en als het goed is zitten we allemaal als vanzelf na de ingecalculeerde bouwperiode achter een prachtige werkplek. Dat valt nog al eens tegen. Hebben we een realistische planning? Welke gevolgen heeft het voor de bedrijfsvoering? Is er genoeg geld begroot en voor de uitvoering? Is er nagedacht over communicatie van het beleid? Wie moeten er van weten en kunnen we het goed uitleggen? Is het uit te voeren beleid een logisch vervolg op bestaande praktijk of wordt er een nieuwe weg ingeslagen? Zijn de uitvoerders betrokken in het opstellen van het beleid? Ik kan nog even doorgaan met relevante vragen. Maar je kunt het samenvatten met de centrale vraag: is het beleid tijdens de beleidsvorming getoetst op uitvoerbaarheid?

De antwoorden lijken voor de hand te liggen, maar politieke opportuniteit, financiële druk en bestuurlijke drukte gooien nogal eens roet in het eten. Moeilijke problemen laten zich beter uitleggen met goede voorbeelden. Ik noem enkele voorbeelden uit uw praktijk (en door jullie zelf aangedragen).

- Sommige deelnemers van de MD-training zijn betrokken bij het opstellen van jaarplannen en maandrapportages. Deze stukken vergen veel capaciteit, maar leiden niet tot veel nieuwe maatregelen richting de uitvoerende organisatie. Het opstellen van de stukken onttrekt capaciteit aan de uitvoerende organisatie, maar er komt niets voor terug. *Beleid is vastgesteld, maar de organisatie ondervindt er hinder van en/of ziet het nut er niet van.*

- Een van de deelnemers is dagelijks bezig met keuzes over in- of uitbesteden van opdrachten. Ondershands kreeg hij onlangs een kopie van de tot dan toe voor hem onbekende Defensiebrede sourcingstrategie, dus het beleid voor het maken van keuzes tussen in- en uitbesteden. *Beleid is vastgesteld, maar niet gecommuniceerd naar de functionarissen die er mee bezig zijn.*

- Vanuit beleidsmakers is het idee ontstaan om in het kader van diversiteitbeleid in een gemeente een project te starten met risicojongeren. De jongeren hebben veelal een strafblad en hun interesse voor de krijgsmacht is onbekend. De beleidsmakers voelen politieke druk om toch dit project te starten, ook al is ongewis of dit project zal bijdragen aan de doelstellingen van Defensie en bestaan er zelfs aanzienlijke afbreukrisico's. *Vanuit druk van bovenaf wordt beleid opgesteld terwijl er vraagtekens blijven over uitvoerbaarheid en risico's.*

- Er is beleid opgesteld voor *Identification & Tracking*. Om te zien waar welke apparatuur zich bevindt, moet deze worden voorzien van een sticker

met streepjescode. Het beleid werd niet uitgevoerd omdat in de organisatie kennis ontbrak over de scanapparatuur. Men wist niet hoe groot de stickers moesten worden en het bleek dat er geen budget was voor het stickeren van alle apparatuur. *Beleid is vastgesteld, maar er is niet nagedacht over het operationaliseren van het beleid.*

- Verpleegkundigen en ander medisch personeel dat wordt uitgezonden vindt de stap soms groot om van de werkzaamheden op de kazerne om te schakelen naar de harde werkelijkheid in de operatiegebieden. In Den Haag wordt dit probleem onderkend en wordt beleid voorgesteld om het personeel extra trainingen en opleidingen te laten doorlopen. Het medisch personeel is echter schaars en ruimte voor het vrijspelen personeel om deze trajecten te doorlopen is er niet. *Beleid biedt een papieren oplossing, maar is niet uitvoerbaar.* Beleid is daarmee een valse belofte.

Het laatste voorbeeld neigt naar de conclusie dat beleid dat niet uitvoerbaar is, nutteloos is.

Dat vergt dus discipline van diegenen die het beleid vaststellen: laten we de organisatie niet opzadelen met een dode letter. Schijnoplossingen leiden tot frustratie en uiteindelijk mogelijk zelfs tot politieke problemen. Maar wat te doen als beleid solide is, als passende financiële middelen beschikbaar zijn? Moeten we de uitvoering borgen met een tussenlaag, een organisatie die beleid uitvoerbaar maakt? Vergelijk het met het ontwerpen van een machine: we hebben een ontwerper die de machine uittekent, we hebben een fabrikant die de machine bouwt en we hebben de arbeider die machine uiteindelijk bedient.

De projectorganisatie SPEER is een voorbeeld van een tussenschakel. Maar projectorganisaties zijn niet zaligmakend: uiteindelijk moet de werkvloer wennen aan de nieuwe werkwijze. Dat merken ze pas echt als de nieuwe computers met nieuwe programmatuur op de bureaus staan.

Je kunt beleid alleen succesvol uitvoeren als beleidsmakers en uitvoerders dicht bij elkaar staan. De uitvoerders moeten niet het idee hebben dat de beleidsmakers in een ivoren toren zitten. Beleidsmakers moeten gevoel hebben voor de problemen en opvattingen die op de werkvloer leven. Zij moeten zich bewust zijn van de impact van hun beleid. Kunnen we dit uitleggen aan de mensen in de organisatie? En medewerkers die zich betrokken voelen bij het beleid, zullen zij zich meer gemotiveerd voelen om de uitvoering tot een succes te maken.

Dit laatste moet centraal staan in het optreden van iedere manager. Van hoog tot laag; van overheid tot bedrijfsleven. Hij of zij is daarmee een cruciale schakel in de uitvoering van beleid. Signaleer vroegtijdig welke beleidsmatige ontwikkelingen zich voordoen. Spreek daar over met eigen medewerkers en de mensen die betrokken zijn bij het formuleren van het beleid. Stap op de mensen af, luister naar ze en geef ze iets mee. Besteedt aandacht aan het overtuigen van mensen van jouw visie. Wacht niet tot het is vastgesteld, maar gebruik je invloed.

Dat is gedrevenheid die de organisatie van een manager nodig heeft en dat is de reden waarom ik volgende week weer op werkbezoek ga.

Ik wens u veel succes met uw loopbaan en reken op uw gedrevenheid als nieuw kader van Defensie. Ik geef nu graag het woord aan overste Ludy de Vos van de 11^e Luchtmobiele Brigade.