

## Return on commitment

dr. M.F.J. Houben – luitenant-kolonel der mariniers\*

**H**et oudste economische en sociale principe is ‘voor wat hoort wat’. Dit is niet alleen de basis voor zakelijke transacties, maar ook de basis voor de verhouding tussen mensen onderling en de verhouding tussen werkgever en werknemers. Ook voor aandeelhouders in een bedrijf geldt dit principe: in ruil voor een investering in het bedrijf krijgen ze gedeeltelijke zeggenschap over de koers van het bedrijf en als alles goed gaat een mooi dividend. In het – met name beursgenoteerde – bedrijfsleven heeft het *shareholder value* denken de laatste jaren een hoge vlucht genomen. Met als kwalijke uitwas dat veel aandeelhouders vooral een goede *return* op hun *investment* wilden en wel zo snel en zo hoog mogelijk, in plaats van dat zij zich mede-eigenaar voelden van het bedrijf en vooral naar de effecten op de lange termijn keken.

Je zou verwachten dat het aandeelhouderdenken aan de publieke sector en dus Defensie voorbijgaat. Ik betwijfel dat. Volgens mij heeft Defensie wel degelijk aandeelhouders. Ten eerste de Nederlandse samenleving, ten tweede het eigen personeel. Ook ben ik van mening dat het aandeelhouderdenken in essentie een positief verschijnsel is. Als de Nederlandse samenleving een aandeelhouder van Defensie is, dan zijn de structurele betaalbaarheid van de krijgsmacht en zijn militaire relevantie zo ongeveer de belangrijkste voorwaarden die de inrichting van een krijgsmacht en het daarbij behorende budget bepalen. Geen wonder dat de krijgsmacht zich inspant om aan te tonen dat iedere in Defensie gestoken euro welbested is en dat die investering

aanwijsbaar politiek en maatschappelijk nut heeft. Voor wat hoort wat.

De vraag is of en hoe dat aandeelhouderdenken kan worden aangewend om de relatie tussen krijgsmacht en samenleving en tussen krijgsmacht (werkgever) en individu (werknemer) beter te begrijpen. Dat wil zeggen: beter te begrijpen waar het om draait, wie waarvoor verantwoordelijk is en aan welke (impliciete) *deal* gestalte moet worden gegeven. In deze column een korte reflectie op het personeel als aandeelhouder van Defensie, het begrip voor wat hoort wat en wat ik zal noemen de *return on commitment*.

### Voor wat hoort wat

Waar het bij Defensie niet aan ontbreekt is de motivatie en de loyaliteit van het zittende personeel. Mensen zijn bereid zich voor langere tijd aan Defensie te committeren. Om daar hun loopbaan te beginnen en te vervolgen en hun persoonlijke ontwikkeling in handen te leggen van een organisatie waarvan bekend is dat deze mensen hard doet slijten. ‘Uitzendgereed, waar ook ter wereld inzetbaar en ook in het hoogste geweldsspectrum’, we kennen deze termen allemaal, want ze zijn van toepassing op ons als geüniformeerde krijgers.

Een indicatie dat bij Defensie het denken en doen over zowel goed werkgever- als goed werknemerschap in beweging is, is dat wij als werknemers de laatste tijd meerdere keren op onze plichten en verantwoordelijkheden zijn gewezen. Onder meer via de Gedragscode Defensie. Op haar beurt is Defensie gehouden zich als een goed, zorgzaam en verantwoordelijk werkgever te manifesteren en dat ook te expliciteren en te formaliseren. Goed werk-

\* Op deze plaats vindt u afwisselend een bijdrage van kolonel (KL) Frans Matser en luitenant-kolonel der mariniers Marc Houben.

geverschap en goed werknemerschap gaan hand in hand: 'What's in it for me?' vraagt de werknemer zich af, 'Voor wat hoort wat' denkt de werkgever. Ik investeer in Defensie en Defensie investeert in mij. Ik investeer tijd, energie en toewijding, Defensie investeert in gepaste opleidingen, zorg, uitrusting enzovoort. De return die ik krijg op mijn commitment is een investering van Defensie. De return op deze individuele investering is betrokkenheid van de werkgever, commitment maar dan met een omweg. Het is een zekere wederkerigheid, die bij werkgever en werknemer op een andere manier tot uiting komt.

Ook op het niveau van de maatschappelijke positie en inbedding van de krijgsmacht is dit mechanisme van kracht. De maatschappij investeert in Defensie en verwacht daar iets voor terug. Ook waardering en erkenning zijn maatschappelijke investeringen die een positief effect hebben op het commitment van een krijgsmacht. Defensie is inzetbaar voor vrede en veiligheid, de politieke ambities van de Nederlandse regering en het welzijn van het Nederlandse volk. De return op dat commitment van Defensie is idealiter een stabiel investeringsniveau dat een goed uitgeruste en inzetbare krijgsmacht zeker stelt. Een stevige krijgsmacht en een betrouwbare partner in de internationale defensiearena is goed voor de belangen van de BV Nederland.

#### **Commitment > Investment**

Een aandeelhouder participeert in het bedrijfsrisico. Vaak proberen aandeelhouders dat risico te verzekeren of af te zwakken. Voor militairen geldt die risicoparticipatie in extremis. Met weinig mogelijkheden om dat risico af te zwakken of te (her)verzekeren. De vraag is nu of dat 'voor wat hoort wat' in balans is, of de return on commitment en de return on investment in evenwicht zijn, of de balans gezond is. Gaat het alleen om salaris? Voor een belangrijk deel wel, maar voor een ander belangrijk deel ook niet. Goede loopbaanplanning en -begeleiding is een belangrijke vorm van commitment aan het personeel van de zijde van de werkgever, onvoldoende commitment op dat vlak is er de

oorzaak van dat veel collega's Defensie hebben verlaten.

Meer dan één collega verzucht weleens: 'De baas neemt en neemt en neemt'. Het gevoel is dan blijkbaar dat de return on commitment kleiner is dan de return on investment van de werkgever. Een eerlijke return on commitment is belangrijk. Want het is die eerlijke return on commitment die maakt dat mensen bij Defensie blijven, omdat dat commitment niet onbeantwoord blijft. Omdat de return op dat commitment niet in schril contrast staat met de return on investment van de werkgever. Als het gaat schrijven gaat het mis.

De provocatieve psycholoog Jeffrey Wijnberg noemt dat 'rationeel rekenen', waarbij het onbewuste als een koele rekenaar 'voor elke relatie een aparte boekhouding bijhoudt'. En 'zelfs voor de meest intieme verhoudingen geldt hetzelfde als voor elke zakelijke onder-neming: wordt er te lang verlies geleden omdat de betalingen (geven) groter zijn dan de inkomsten (nemen), dan is het faillissement aanstaande. Zonder dat mensen de plussen en minnen van hun verhouding(en) op papier zetten, weet het onbewuste wel precies de credit- en debetstanden, waardoor u voor ieder persoon, als het ware, een gevoelde balans registreert'. Het personeel dat Defensie heeft verlaten heeft die rekensom ook gemaakt en is tot de conclusie gekomen al veel te lang of veel te diep in de rode cijfers te zitten (de baas 'neemt en neemt en neemt'). De kern van de oplossing van de personeelsproblematiek is dat Defensie moet bijstorten op zijn personeelsrekening.

#### **Vakantie in Nederland**

Frank Heemskerk, Staatssecretaris van Economische Zaken, riep Nederlanders op om dit jaar vooral de vakantie in Nederland door te brengen. Veel militairen hebben de afgelopen jaren zo veel buitenland gezien dat zij blij zijn dat zij de vakantie in Nederland kunnen doorbrengen. In dat opzicht is een welverdiende vakantie in Holland de prettige return on commitment van een verblijf van enkele maanden in Kamp Holland, met de instemming van de staatssecretaris! ■