

# Transparantie: noodzaak of gevaar voor Defensie?

ir. S.A. van Merriënboer, prof.dr.ir. A.J.M. Vermunt en mevr. drs. M.J.M. Voskuilen\*

## Inleiding

Transparantie is een internationale hype in het bedrijfsleven en overige organisaties (zoals overheid en niet-commerciële instellingen). Hoe gaat Defensie daarmee om?

Transparantie is het realiseren van 'diepgaand' inzicht in de bedrijfsprocessen. Dit inzicht blijft niet beperkt tot de interne aangelegenheden van een bedrijf, maar overstijgt de 'grenzen' van een bedrijf in een integrale keten respectievelijk netwerk van bedrijfspartners. Een cruciaal vraagstuk hierbij is de mate waarin een bedrijf met de billen bloot wil. Hiermee bedoelen we tot hoever een organisatie bereid is bedrijfsinformatie uit te wisselen met ketenpartners.

Dit is een strategische afweging die consequenties heeft voor de concurrentiepositie van een organisatie. Hier speelt het dilemma dat een organisatie enerzijds slagvaardig en efficiënt wil opereren door deel te nemen aan een netwerk van ketenpartners die onderling informatie uitwisselen, anderzijds loopt datzelfde bedrijf het risico dat het overbodig wordt omdat het essen-

tiële bedrijfsinformatie 'weggeeft'. De kans bestaat dat anderen met die informatie hun concurrentiepositie verbeteren, ten koste van het betreffende bedrijf, met een herinrichting van bedrijfsrelaties als gevolg.

Onmiskenbaar is dat transparantie kansen biedt om te overleven in het huidige informatie-georiënteerde tijdperk, waarin tijd een steeds belangrijkere rol speelt bij strategische en operationele bedrijfsbeslissingen. Het voorliggende artikel gaat allereerst in op de problemen bij Defensie met het inzicht in de eigen bedrijfsprocessen en de gevolgen daarvan. Om ons te oriënteren op nationale en internationale ontwikkelingen rond het creëren van transparantie kijken we naar de Amerikaanse aanpak voor het creëren van inzicht in de totale goederenstroomketen. Zij noemen dit *Joint Total Asset Visibility*.

Vervolgens richten we onze blik op ICT-ontwikkelingen in de logistiek van het Nederlandse bedrijfsleven. Tot slot willen we aangeven waar de Nederlandse krijgsmacht ons inziens staat op de weg naar het creëren van een transparante organisatie en waar Defensie zijn voordeel kan doen met de ervaringen en kennis van de ontwikkelingen bij NAVO-partners en uit het Nederlandse bedrijfsleven.

## De situatie van de Nederlandse krijgsmacht

Welke logistieke problemen spelen bij Defensie?

De Nederlandse krijgsmacht treedt op in een omgeving met een grote onzekerheid en dus een onvoorspelbare behoefte aan goederen. Ook in deze dynamische omgeving moet de krijgsmacht in staat zijn logistieke ketens te besturen. Juist in deze omstandigheden is het noodzaak om een actueel beeld te hebben van de toestand van het optreden (*situational awareness*), waarin bekend is waar eenheden, goederen en goederen-transporten zich bevinden. Het gaat erom te kunnen beschikken over recente en juiste gegevens, zodat je snel kunt inspelen op veranderende omstandigheden. Dit alles met als doel de effectiviteit en de efficiency van de krijgsmacht te verbeteren.

De sectie Lessons Learned van de Bevelhebber der Landstrijdkrachten beschikt over legio voorbeelden van gebeurtenissen waarin eenheden hun goederen niet op tijd kregen en waarbij onnodige kosten zijn gemaakt, zaken die voorkomen hadden kunnen worden als functionarissen wel over de juiste informatie hadden beschikt. In dat geval hadden ze betere beslissingen kunnen nemen. Een voorbeeld waarin het mis ging:

*Tijdens de inzet in het kader van KFOR is het veelvuldig voorgekomen dat containers neergezet werden op willekeurige plaatsen op een compound door onder andere lijndienstchauffeurs die daarna hun rit vervolgden. Men bleef dikwijls in gebreke door dergelijke zendingen niet aan te melden.*

\* S.A. van Merriënboer is programmaleider Logistiek Koninklijke Landmacht, werkzaam bij TNO-FEL, divisie Operations Research en Bedrijfsvoering. A.J.M. Vermunt is hoogleraar Logistiek aan de Koninklijke Militaire Academie te Breda en hoogleraar Distributielogistiek aan de Universiteit van Tilburg (voorheen KUB) te Tilburg. M.J.M. Voskuilen is wetenschappelijk medewerker Beleids- en Beslissingsondersteuning bij TNO-FEL, divisie Operations Research en Bedrijfsvoering.

Het gevolg daarvan was dat de goederen niet terecht kwamen bij degenen voor wie ze bestemd waren, omdat niet bekend was dat goederen op een bepaalde plaats beschikbaar waren. Goederen werden opnieuw besteld en werden opnieuw aangevoerd, wat verspilling was van tijd, geld en moeite. En het belangrijkste: als er meer transparantie was geweest, hadden de operationele eenheden eerder hun broodnodige goederen kunnen krijgen. Dat laatste kan een zaak van leven of dood zijn.

#### Huur containers uiteindelijk duurder dan aankoop

Defensie beschikt momenteel over containers in eigendom en containers die gehuurd worden. Kooptainers worden gekocht via de Directies Materieel. De Defensie Verkeers- en Vervoersorganisatie (DVVO) huurt, per maand, containers bij een contractbedrijf in Nederland. Pas als een container in Nederland is teruggebracht en is aangemeld bij DVVO, kan DVVO hem afmelden bij de verhuurder. Zolang DVVO hem niet afmeldt, betaalt Defensie huur. Omdat binnen de krijgsmacht de locatie van containers niet goed gevolgd kan worden, kan de verhuurperiode zo oplopen dat het uiteindelijk betaalde bedrag aan huur een veelvoud kan bedragen van de kostprijs van een container. Inzicht in de verblijfplaats van containers kan dergelijke oplopende kosten helpen voorkomen.

Ook de afstemming tussen de Defensie Verkeers- en Vervoersorganisatie (DVVO) en de transporteenheden in een inzetgebied kan beter door transparantie. Als transporteenheden eerder op de hoogte zijn van het moment van aankomst van goederen en hoeveelheden kunnen ze daar rekening mee houden en blijven containers niet doelloos staan.

Lessons Learned vermeldt verder:

*Daarnaast zijn bij de initiële opvoer zoveel containers meegenomen dat bij de beheersgroepen onvoldoende capaciteit aanwezig was om alle containers te openen en de inhoud ervan te registreren. Hierdoor bleek bij de wisseling van KFOR-1 en KFOR-2 dat het Genie hulpbataljon ongeveer 60 containers had met onbekende inhoud en de Afdeling Veldartillerie ongeveer 20 stuks. Het betrof veelal containers met artikelen die node gemist werden en ook al middels noodprocedures opnieuw waren aangevraagd bij de Operationele staf van de Bevelhebber der Landstrijdkrachten.*

Ook dit probleem had voorkomen kunnen worden door transparantie. Op basis van informatie had meer afstemming kunnen plaatsvinden tussen de personeelscapaciteit die beschikbaar was en de hoeveelheid aan te voeren containers. Inzet van meer personeel had het probleem kunnen oplossen. Als het niet mogelijk zou zijn geweest meer personeel in te zetten, was het misschien handiger geweest goederen meer verspreid aan te voeren.

De genoemde piekbelasting had dan kunnen worden voorkomen en er zou minder kaderuimte nodig zijn geweest voor de containers (er zouden dan minder containers in de weg hebben gestaan).

*Door de grote onduidelijkheid op beheersgebied was het bij de redeployment KFOR onmogelijk in een voortraject een nauwkeurige berekening te maken van de behoefte aan transportcontainers. Hierdoor zijn onnodige kosten gemaakt. Het was nu niet mogelijk vooraf de benodigde containers tegen relatief geringe kosten te transporteren naar het inzetgebied.*

Als transparantie is gerealiseerd, is in Nederland vast te stellen hoeveel containers er nodig zijn om goederen uit een inzetgebied weer terug naar huis te vervoeren. En dat is alleen maar winst.

Transparantie is een van de antwoorden op de volgende vraag: Hoe zorg je ervoor dat je te allen tijde inzicht hebt in het functioneren van je logistieke keten en in staat bent daar tijdig in bij te sturen? Alles met het doel om goederen op tijd in de juiste hoeveelheid op de juiste plaats te krijgen tegen zo laag mogelijke kosten.

Wat doet de krijgsmacht op dit moment aan de logistieke problemen die Lessons Learned vermeldt?

Met het *Beleidskader Logistiek 2006* (BL 2006) speelt Defensie in op de eisen die in deze tijd aan de krijgs-

#### Nummering containers voorwaarde voor goed werkend registratiesysteem

Containers zijn voorzien van unieke nummers. De containers worden soms voor bepaalde inzetgebieden wit geleverd. De nummers worden ook overgeschilderd en in het beste geval krijgt de container een nieuw nummer die misschien wel uniek is voor de eenheid maar wereldwijd en krijgsmachtbreed niet uniek meer is. Als meerdere containers in een organisatie dezelfde nummers blijken te hebben, werkt dit verwarrend. Daarnaast mag je hopen dat de containers onder het nieuwe nummer geregistreerd worden in het logistieke systeem. Om transparantie te laten werken is het noodzakelijk dat met unieke coderingen van containers en verpakkingen wordt gewerkt.



'Transparante codering' van containers kan beter

macht gesteld worden. Het BL 2006 gaat uit van een gezamenlijk optreden van de verschillende krijgsmacht-delen (*Joint Operations*), een verdergaande internationale samenwerking op het gebied van verwerving, onderhoud en bevoorrading en de inzet van civiele capaciteit waar dat mogelijk is. Dit noodzaakt tot verdere standaardisatie van materieel, doctrines en procedures, samenwerking, specialisatie en informatievoorziening. De organisatie, de werkwijze (bedrijfsprocessen) en de systemen voor de informatievoorziening moeten op deze ontwikkelingen zijn afgestemd.

Een voorwaarde voor gezamenlijk optreden is dat betrokken krijgsmacht-delen inzicht hebben in elkaars bedrijfsprocessen. Deze transparantie is noodzakelijk om de juiste beslissingen te kunnen nemen over het inzetten van capaciteiten in de logistieke keten of de inrichting van de logistieke keten.

Op dit moment geeft Defensie invulling aan het begrip 'standaardisatie' door bijvoorbeeld de invoering van een gemeenschappelijk (defensiebreed) informatiesysteem voor een aantal belangrijke bedrijfsfuncties. Een onderdeel daarvan is een *Enterprise Resource Planning* (ERP)-pakket.

Door het *NATO CALS Office* (NCO) is het *NATO Product Data Model* (NPDM) ontworpen ten behoeve van standaardisatie van informatievoorziening. Dit datamodel definieert een gemeenschappelijke basis voor het vastleggen, beheren en uitwisselen van logistieke gegevens verbonden aan een (wapen)stelsel. Op dit moment wordt door alle NAVO-landen getracht het NPDM als formele standaard te accepteren. Hiermee wordt een drempeel richting transparantie van logistieke gegevens door de gehele Defensie en daaraan gerelateerde bedrijven, zoals leveranciers en onderhoudsbedrijven van (wapen)systemen weggenomen en zet de Nederlandse krijgsmacht een goede stap op weg naar verbeterde transparantie.

## De Amerikaanse aanpak

Het Amerikaanse leger kampte tijdens operatie *Desert Storm* met soortgelijke logistieke problemen als het bovenstaande voorbeeld van de sectie *Lessons Learned*.

Er werden bijvoorbeeld veertigduizend containers naar het Midden-Oosten verscheept. Meer dan twintigduizend daarvan moesten worden geopend omdat niemand wist wat erin zat of waar ze heen moesten; de inhoud moest worden geïnventariseerd en de goederen weer ingepakt om te worden verzonden. Aan het eind van de oorlog moest dit werk nog voor achtduizend containers gebeuren.

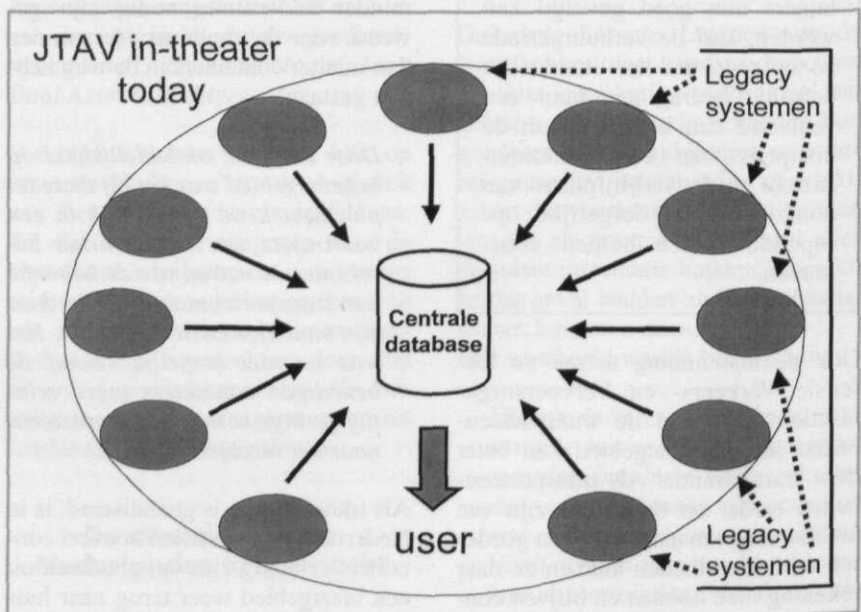
De problemen tijdens *Desert Storm* hadden invloed op de operationele effectiviteit van de eenheden. Operationele eenheden hadden geen zicht op de status van hun bestellingen: het was onduidelijk of er iets besteld was of niet. Daarnaast wist men niet wanneer en waar de goederen zouden worden afgeleverd en waar de goederen zich in de aanvoerketen bevonden. Gevolg was dat het logistieke systeem zwaarder werd belast dan nodig, omdat er zaken dubbel besteld

werden en goederen aankwamen op bestemmingen waar ze niet nodig waren.

De Amerikaanse krijgsmacht wil in staat zijn *rapid crisis response* te leveren. Een van de manieren om dit te bewerkstelligen is het beter ondersteunen van de gevechtssoldaat door middel van het verhogen van de responsiviteit, transparantie en toegankelijkheid van logistieke middelen. Ze noemen deze aanpak *Focused Logistics*.

De inspanningen die gericht zijn op het verhogen van het inzicht in de beschikbaarheid van belangrijke middelen noemen ze *Joint Total Asset Visibility* (JTAV), dit is een vorm van transparantie. Realisatie van JTAV betekent dat de krijgsmacht in staat is om gebruikers te voorzien van tijdige en nauwkeurige informatie over de plaats, verplaatsingsrichting, toestand en identiteit van eenheden, personeel, uitrusting en voorraad.

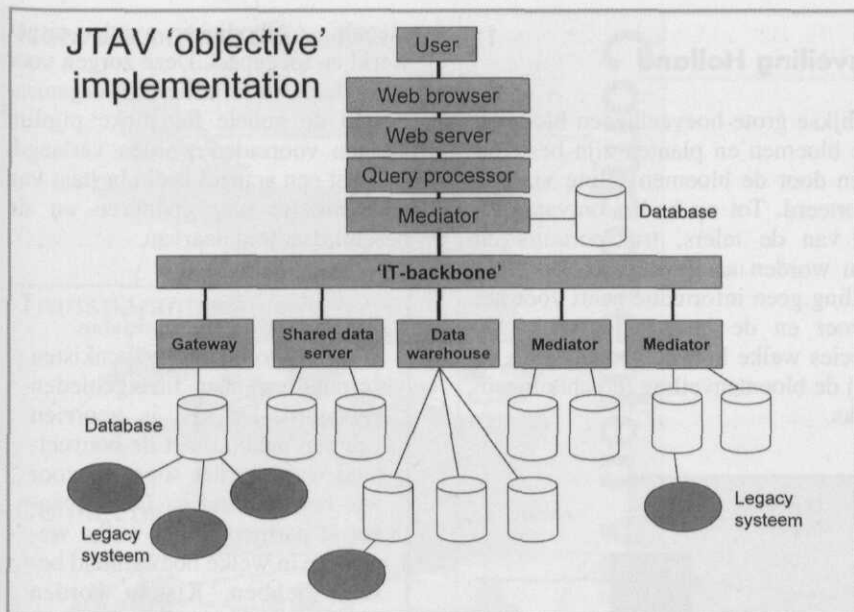
JTAV wordt via een tweetrapsraket geïmplementeerd. De eerste fase betreft het koppelen van bestaande informatiesystemen ('*legacy-systemen*') aan een centrale database. In de centrale database wordt alle relevante



Eerste fase JTAV: via een centrale database



## JTAV 'objective' implementation



Tweede fase JTAV: via intelligente software (IT-backbone)

informatie opgeslagen en die is van daaruit weer beschikbaar voor gebruikers via het internet.

In hoeverre de informatie juist en recent is, hangt af van de juistheid van de gegevens die in de database terechtkomen en de frequentie waarmee deze gegevens ververs worden. In de tweede fase gaat men over op een systeem waarmee op basis van behoefte van een gebruiker (deze vraagt specifieke informatie op) informatie uit de betreffende bestaande informatiesystemen wordt gefilterd.

Het belangrijkste verschil in benadering is dat in fase twee de gegevens niet meer centraal worden vastgelegd, maar dat via een zogenaamde 'IT-backbone' rechtstreeks informatie uit de aangekoppelde informatiesystemen opgehaald kan worden. Daarbij is 'intelligente' software nodig die op zoek gaat naar de juiste gegevens uit alle mogelijke informatiesystemen en deze beschikbaar stelt aan de informatievrager in voor hem begrijpelijke taal. De intelligente software functioneert als een soort vertaler tussen verschillende informatiesystemen. Het grote voordeel van deze laatste benadering is dat de informatie die geleverd wordt altijd 'up-to-date' is, mits

de intelligente software sneller werkt dan de tijd die verstrijkt tussen het updaten van gegevensbronnen. De figuren x en y geven de twee principes weer.

### Logistieke ontwikkelingen in het bedrijfsleven

Wat gebeurt er in het bedrijfsleven op het gebied van transparantie?

Hewlett Packard heeft printers ontwikkeld die via een modem aan het internet verbonden zijn en wanneer onderhoud nodig is (de toner is op of er is een defect onderdeel) zonder tussenkomst van mensen inbellen om dit aan een servicepunt door te geven. Coca-Cola exploiteert softdrink-automaten die op vergelijkbare wijze aan de leverancier doorgeven dat de voorraad dreigt op te raken.

Hiermee wordt op een geautomatiseerde wijze een snelle afhandeling van het onderhoud of de herbevoorrading bereikt, maar dit betekent wel dat het gehele logistieke proces achter het onderhoud of de bevoorrading – en vooral de planning daarvan – de beoogde snelle afhandeling mogelijk moet maken.

De introductie van dit soort 'slimme' technieken staat vaak niet op zichzelf,

maar vereist ook een aanpassing van de bedrijfsprocessen.

Binnen het innovatieprogramma Intelligente Logistieke Concepten (ILC)<sup>1</sup> worden innovatieve ICT-concepten middels pilots uitgetoetst in bedrijfsoverschrijdende logistieke ketens en netwerken. Dit alles met als doel de concurrentiekracht van het Nederlandse bedrijfsleven te vergroten. Het voorbeeld van Bloemenveiling Holland (sinds 1 januari 2002 'Bloemenveiling FloraHolland') op de volgende pagina, is illustratief voor de wijze waarop binnen het programma ILC specifieke logistieke processen worden verbeterd. Voor de planning en aansturing van deze processen wordt informatie gebruikt, die in een vroegtijdig stadium beschikbaar is gesteld door ketenpartners.

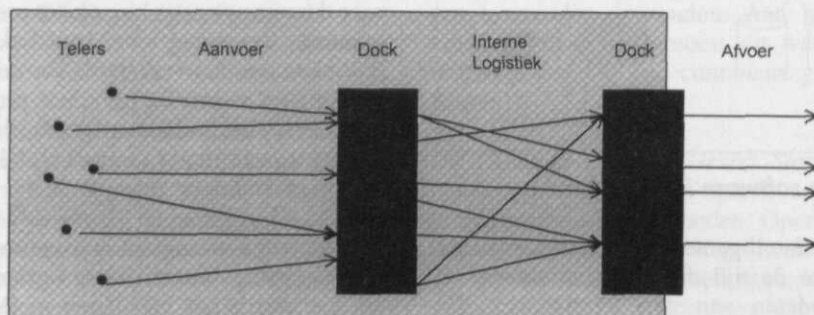
Bij de toepassing van innovatieve ICT-concepten binnen het programma ILC wordt het vier-lagen-model gehanteerd als raamwerk (zie onderstaande figuur). Dit raamwerk geeft de verschillende componenten van ILC weer en de onderlinge samenhang. We bespreken het raamwerk in de figuur van onder naar boven. De onderliggende lagen in de figuur zijn voorwaardelijk voor de bovenliggende lagen. Het *logistiek netwerk* representeert het bedrijfsmodel met de onderlinge bedrijfsrelaties en logistieke processen. *Connectiviteit* representeert de noodzakelijke ICT-infrastructuur om gegevens op elektronische wijze uit te wisselen.

*Transparantie* representeert de daadwerkelijke onderlinge uitwisseling van informatie tussen ketenpartners. Dit is de kritische succesfactor van ieder ILC-project, aangezien samenwerking en vertrouwen essentieel zijn voor het realiseren van een doorbraak in het verbeteren van het logistieke proces. De laatste component van ILC is het *netwerk ontwerp en management*. Deze representeert de 'slimme' toepassingen en tools, die gebruik

<sup>1</sup> De Wit en Verduijn.

## Voorbeeld: Bloemenveiling Holland

'De bloemenveiling Holland krijgt dagelijkse grote hoeveelheden bloemen en planten aangeleverd van telers. Deze bloemen en planten zijn bestemd voor verschillende handelaren en worden door de bloemenveiling via een cross-dock operatie naar handelaar gesorteerd. Tot op heden ontvangt de bloemenveiling nauwelijks informatie van de telers, transporteurs en handelaren welke soorten, hoeveelheden worden aangevoerd en op welk tijdstip. Het gevolg is dat de bloemenveiling geen informatie heeft voor het plannen van het lossen van de aanvoer en de interne logistiek. De transporteurs weten van tevoren niet precies welke hoeveelheden zij bij de teler gaan ophalen en op welke tijd ze bij de bloemenveiling terechtkunnen. Een gevolg zijn wachttijden voor de docks.



Logistieke afstemming in de aanvoer van bloemen en planten

In het kader van ILC wordt voor het aanvoertrajec van de bloemenveiling een logistieke 'datahub' geïnstalleerd. Een datahub is een verzamel- en verdeelpunt voor gegevens. Telers maken via de datahub bekend in welke hoeveelheden en voor welke handelaar ze bloemen en planten gaan aanvoeren. Op basis van deze gegevens kunnen transporteurs hun collectieritten plannen en kan de Bloemenveiling Holland het interne logistieke proces en de dock-afhandeling plannen. Daarbij behoort afstemming tussen de transporteur en bloemenveiling tot de mogelijkheden.

De transparantie die door de Logistieke datahub wordt gerealiseerd biedt dus niet alleen mogelijkheden voor elk van de partijen in het aanvoertrajec om de eigen planning te verbeteren, ook is afstemming tussen de plannings van de verschillende partijen mogelijk. Dit principe van Intelligente Logistieke Concepten is in vele logistieke ketens toepasbaar.<sup>2</sup>

maken van de beschikbaarheid van gegevens voor het optimaliseren van het logistieke proces.

### Transparantie voor Defensie

Eigenlijk is de vraag of Defensie transparantie nodig heeft geen issue meer. Voor Defensie is een transparante organisatie een must om slagvaardig te blijven onder omstandigheden waarin de politiek hoge eisen

blijft stellen, maar er steeds minder geld voor over heeft.

Transparantie is een noodzaak als de krijgsmacht delen meer met elkaar moeten samenwerken en internationale samenwerking steeds belangrijker wordt en daar waar het kan met civiele partijen moet worden gewerkt. Als Defensie erin slaagt transparantie te creëren in de eigen bedrijfsprocessen door de verschillende krijgsmacht delen heen, kunnen 'slimme'

planningsmethodieken worden uitgewerkt en toegepast. Deze zorgen voor een effectieve en efficiënte organisatie. In de gehele logistieke pijplijn kunnen voorraden worden verlaagd, doordat een actueel beeld bestaat van de behoefte aan goederen en de beschikbaarheid daarvan.

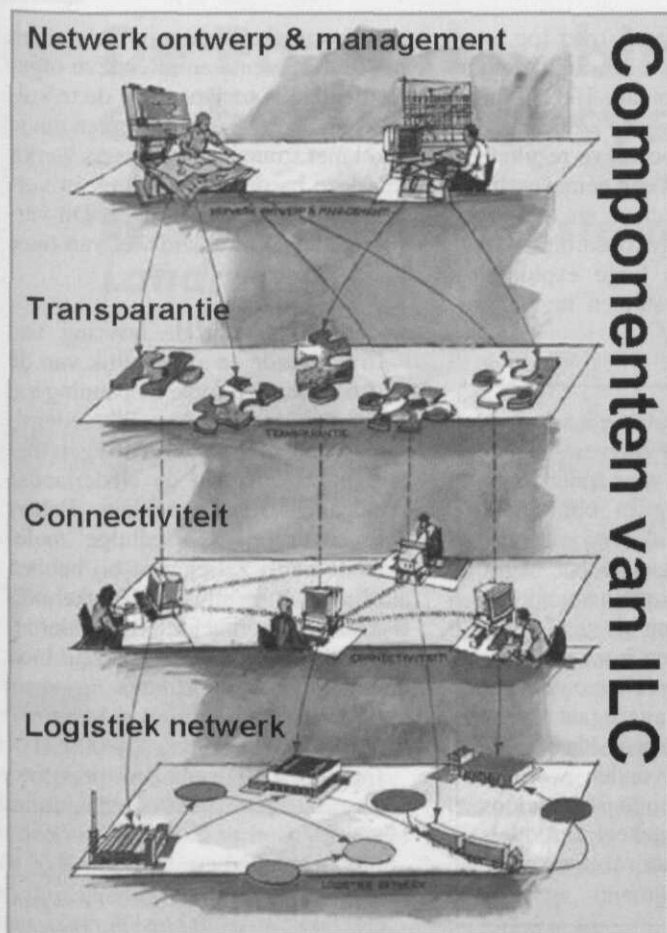
### Ompakken in wapenkisten

Wapens worden in wapenkisten verpakt en naar inzetgebieden verstuurd. De kist is voorzien van een pakbon met de hoeveelheid wapens, het soort en voor wie het bestemd is. De ontvangende partijen weten welke wapens ze in welke hoeveelheid besteld hebben. Kisten worden soms niet vol aangeboden aan de verzender. Dit kost meer transportvolume. Het gebeurt dat wapens uit verschillende kisten en voor verschillende eenheden verzameld worden. Daardoor kloppen de pakbonnen niet meer en de ontvangende eenheden herkennen niet welke kisten voor hen bestemd zijn. Met behulp van transparantie, zouden dergelijke misverstanden kunnen worden voorkomen.

Bovendien kunnen als gevolg van een betere planning en beheersing van de goederenstroom, onnodige en vertragende activiteiten worden geëlimineerd en doorlooptijden worden verkort. Benutting van Defensiemiddelen en -capaciteiten zal efficiënter plaatsvinden, aangezien Defensie breed actueel inzicht in de beschikbaarheid van deze middelen voor handen is.

Welke toepassingen van transparantie uit het bedrijfsleven zullen we later bij de krijgsmacht kunnen tegenkomen. We kunnen ons de volgende voorbeelden voorstellen:

<sup>2</sup> De Wit en Verduijn.



Vier-lagen-model van Intelligente Logistieke Concepten (ILC)<sup>3</sup>

#### Online routing

Het Fysieke Distributie (FD)-concept van de Koninklijke Landmacht gaat uit van de opbouw van flexibele logistieke ketens die ingericht worden op basis van de specifieke inzetoptie. Deze ketens kunnen worden gezien als modulair opgebouwde netwerken. Dankzij transparantie zou een dergelijke 'online routing' kunnen worden bewerkstelligd.

#### Electronic auctioning

In de civiele wereld benut men transparantie voor elektronische veilingen. Iets dergelijks zou ook voor de krijgsmacht nut kunnen hebben. Als de krijgsmacht goederen nodig heeft, zou dat snel digitaal bekend kunnen worden gemaakt aan potentiële leveranciers. Vervolgens kunnen zij rea-

geren met een aanbod. Voordeel is dat het snel en flexibel is en iedere leverancier even veel kans heeft een aanbod te doen.

*Virtual warehousing in NAVO-verband*  
Dankzij transparantie wordt het mogelijk dat landen voorraden van munitie en andere goederen delen. Dat betekent dat goederen in een of meer landen worden opgeslagen en dat alle deelnemende landen inzicht houden in welke voorraad waar aanwezig is. Ze kunnen op basis van die informatie voorraad opvragen en het naar hen toe laten komen.

#### Hoe verder?

Het *Beleidskader Logistiek 2006* gaat uit van een gezamenlijk optreden van krijgsmacht delen en een verdergaande internationale samenwerking, ook

op logistiek gebied. Goed samenwerken vereist dat organisaties inzicht hebben in elkaars processen. Een ontwikkeling in die richting is het project Defensie Tracking en Tracing. Hiermee bereidt Defensie de invoering van een operationeel-logistiek systeem voor waarmee inzicht kan worden verkregen in de goederenstroom van en naar het operatiegebied (brief aan Tweede Kamer van 25 juni 2001). Dezelfde brief vermeldt het volgende:

*De verwerving van een 'tracking en tracing'-capaciteit draagt bij aan de versterking van de 'rapid deployment'-capaciteit van de Nederlandse krijgsmacht.*

Hierboven hebben we aangegeven dat transparantie belangrijk is voor de krijgsmacht en waar transparantie een rol kan spelen binnen Defensie. Zoals uit het voorgaande blijkt is de krijgsmacht al begonnen met de invoering van transparantie. Het gaat nu om de vraag hoe transparantie het best gerealiseerd kan worden. Om invoering van transparantie te laten slagen moet flink geïnvesteerd worden in alle lagen van bovenstaand ILC-model. Vooral in de ICT-infrastructuur en verandermanagement om de bedrijfsprocessen en de organisatie op een duidelijke wijze aan te passen dat de beschikbare informatie ook kan worden benut voor de planning en besturing van het logistieke proces. Andersom heeft herontwerp van bedrijfsprocessen alleen zin als de benodigde informatie beschikbaar is (volledige transparantie).

Een succesvolle invoering van transparantie vergt duidelijke procedures die passen bij het gekozen logistiek systeem. Met procedures alleen is men er niet. Ze moeten ook nog worden toegepast en dat vergt discipline van de medewerkers. Juist in veranderende omgevingen waar veel gebeurt, kan het ontbreken aan aandacht voor het goed uitvoeren van

<sup>3</sup> De Wit en Verduijn.



procedures rond logistieke processen. Een deel van die procedures kan overbodig gemaakt worden met behulp van automatisering: Administratieve processen kunnen eenvoudiger worden gemaakt. Bijvoorbeeld minder handmatig invoerwerk is nodig als Defensie zou werken met het scannen van barcodes op goederen bij ontvangst en verzending. Slim automatiseren leidt tot minder en eenvoudigere procedures, waardoor er een kleinere kans is op fouten.

Verder is beveiliging van informatie en informatiestromen voor Defensie noodzakelijk om goed te kunnen functioneren. Zeker als een organisatie voor haar prestaties steeds afhankelijker wordt van geautomatiseerde informatiesystemen. En eigenlijk is dat in het bedrijfsleven niet anders. De krijgsmacht is echter extra kwetsbaar omdat er een vijand kan zijn die actief is in het speuren naar essentiële informatie (spionage) en vanwege de kans op sabotage van informatie en informatieoverdracht.

Zoals elk traject dat tot vernieuwing moet leiden, kan ook een invoeringsproject dat moet leiden tot transparantie binnen Defensie onbestuurbaar worden. Dit kan voorkomen worden door transparantie in kleine stappen in te voeren. Bijvoorbeeld via het uitvoeren van kleinschalige pilots: De Amerikanen stappen bij de invoering

van JTAV niet direct over op een 'ideale' structuur maar kozen voor een gefaseerde aanpak. Het ILC-project werkte ook met kleinschalige pilots en dat gaf positieve resultaten. Er moet echter wel een gemeenschappelijke ICT-architectuur en ICT-infrastructuur worden gekozen om eiland-automatisering en hoge exploitatiekosten van ICT-systemen te voorkomen.

#### Containers hagelslag zoek

Voor *Task Force Harvest* (Macedonië) is net als voor andere operaties hagelslag in containers vanuit Nederland vervoerd naar een inzetgebied waar het warm kan zijn. De containers zijn al een tijdje zoek en als ze al voorzien zijn van een koelinstallatie dan is deze uitgevallen omdat het bijbehorende aggregaat geen brandstof meer heeft. Als de containers ooit gevonden worden, dan zal de inhoud waardeloos zijn omdat het geheel inmiddels in chocoladepasta zal zijn veranderd.

#### Conclusie

Of Defensie zover wil en kan gaan om haar bedrijfsgegevens voor ketenpartners openbaar te maken, is een kwestie van vertrouwen. Wil je een

stap voorwaarts maken in het creëren van een efficiënte en effectieve organisatie, dan is transparantie de te volgen weg. Door ervoor te zorgen dat je enkel met strategische partners werkt, kan deze barrière van gebrek in vertrouwen worden doorbroken. Dit vertrouwen moet uiteraard wel van twee kanten komen.

Nederland is voor de levering van F-16 reservedelen afhankelijk van de US Airforce. Een forse inspanning zal nodig zijn om een dergelijke (dominante) ketenpartner te bewegen bedrijfsinformatie aan de Nederlandse krijgsmacht te verstrekken. Echter ook een dergelijke 'machtige' toeleverende partij zal er baat bij hebben als zij inzicht heeft in de klantbehoefte (aan bijvoorbeeld F-16 onderdelen): Met dat inzicht zou zij haar bedrijfsprocessen kunnen optimaliseren.

#### Literatuur

- De Wit (NDL), Pieter en Thierry Verduijn (TNO-Intro): *Intelligente Logistieke Concepten: Concepten, Mogelijkheden, Implementatie en Ervaringen* (2001).  
*Beleidskader Logistiek 2006*, ministerie van Defensie (oktober 2001).  
Operationele Staf Bevelhebber der Landstrijdkrachten/Sectie Lessons Learned, meerdere lessons learned publicaties. (De voorbeelden in de kaders zijn afkomstig uit deze publicaties.)