

# ‘Proeftuin Chinook’

## Effectieve aanzet voor een betere besturing?

De vredesbedrijfsvoering binnen Defensie is in het algemeen minder transparant dan de systematiek van *Command and Control* bij de daadwerkelijke inzet van (delen van) de krijgsmacht. Vredesbedrijfsvoering richt zich – als het gaat om materieel – op een complexe balans tussen de operationele vraag en beschikbaarheid. Daarnaast speelt financiële controle een rol. De auteur gaat in op de ‘proeftuin Chinook’. Hij beschrijft de uitgangspunten, doelstellingen en aanpak van dit project. Hij gaat in op afspraken, hun borging en de communicatie. De uitkomsten maken volgens de auteur dit model breder toepasbaar, niet alleen binnen de Koninklijke Luchtmacht, maar ook binnen Defensie.

R. Blom – Luitenant-kolonel van de Koninklijke Luchtmacht\*

**S**tel, u bevindt zich in een voetbalstadion en de tribunes zijn vol. De spelers komen op het veld en na de toss staat iedereen klaar voor de wedstrijd. Plotsklaps wordt duidelijk dat een belangrijke voorwaarde niet is ingevuld: de doelen op het veld ontbreken! Meteen wordt duidelijk dat het spel niet kan worden gespeeld zoals beoogd. Verwarring op het veld en de tribunes is onvermijdbaar.

Ook binnen organisaties zijn doelen nodig voor de bedrijfsvoering. De bedrijfsvoering binnen Defensie valt uiteen in commandovoering en vredesbedrijfsvoering. Commandovoering richt zich op de daadwerkelijke inzet, vredesbedrijfsvoering dient als voorbereiding daarop.

Bij daadwerkelijke inzet beschikt Defensie over een apparaat dat goed in staat is effectief te reageren. Doorgaans is in die situatie van hoog tot laag helder wat de te bereiken doelen zijn en om dit te behalen wordt meestal snel en adequaat gehandeld.

De vredesbedrijfsvoering is doorgaans minder transparant. Het komt regelmatig voor dat

binnen de organisatie onduidelijkheid bestaat over de te bereiken doelen. Daardoor is veelal sprake van een minder doelgerichte dynamiek en verloopt de bedrijfsvoering minder effectief dan mogelijk is.

Van belang is dat er evenwicht bestaat tussen de operationele vraag en de beschikbaarheid van de wapensystemen. Bij de elf Chinook helikopters van Defensie overstijgt de operationele vraag ruimschoots de capaciteit. Dit stelt hoge eisen aan de effectiviteit van de bedrijfsvoering rond de Chinooks.

Dit artikel geeft inzicht in de ‘proeftuin Chinook’ en gaat in op de uitgangspunten van het project, gevolgd door de doelstellingen en de aanpak. Vervolgens wordt beschreven hoe tot afspraken is gekomen, op welke wijze deze worden geborgd en hoe de communicatie verloopt. Daarna komt de verbreding naar de overige wapensystemen binnen het CLSK aan de orde en volgt een conclusie.

### Uitgangspunten

Het Besturingsmodel Defensie gaat uit van resultaatgerichte sturing.<sup>1</sup> Op deze wijze wil Defensie invulling geven aan de met ‘Van

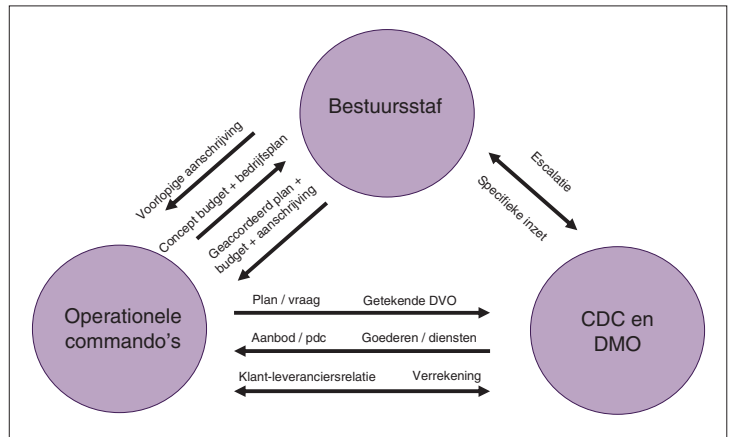
\* De auteur is werkzaam bij de Staf van het Commando Luchtstrijdkrachten als Hoofd Sectie Helikopters en Geleide Wapens binnen de Afdeling Logistieke Ondersteuning. Hij is tevens projectleider van de ‘proeftuin Chinook’.

<sup>1</sup> Bron: Besturingsmodel Defensie versie Definitief d.d. 31 oktober 2003.

Beleidsbegroting Tot Beleidsverantwoording' (VBTB) opgelegde kaders en antwoord geven op de vragen: wat willen we bereiken, welke activiteiten zijn daarvoor nodig en wat kost dat aan middelen? Concreet betekent dit dat de verantwoordelijken primair worden aangesproken op de resultaten die zij realiseren binnen de opgedragen doelstellingen en (budgettaire) kaders, waaronder doelstellingen en kengetallen voor operationele gereedheid. De afstemming tussen de primaire en ondersteunende processen van Defensie vindt plaats door middel van klant-leverancier-relaties. Deze vorm van verzakelijking heeft een structureel ingebedde doelmatigheidsprikkel als oogmerk. Het Besturingsmodel Defensie heeft ertoe geleid dat de organisatiegrenzen binnen Defensie zijn verlegd en er nieuwe koppelvlakken zijn ontstaan. De voormalige krijgsmachtdelen hebben plaatsgemaakt voor operationele commando's die de bestuursstaf aanstuurt via de zogenoemde L-constructie (zie figuur 1).<sup>2</sup> De ondersteunende activiteiten binnen het Besturingsmodel Defensie worden verzorgd door twee interne leveranciers met gedwongen winkelnering: de Defensie Materieel Organisatie (DMO) voor onderhouds- en logistieke activiteiten en het Commando Diensten-Centra (CDC) voor de overige ondersteunende diensten.

Na de aanpassing van de organisatiegrenzen en de wijziging van verschillende rollen was het nodig een nieuwe bedrijfsvoering te ontwikkelen met als uitgangspunt de 'zakelijker' omgang tussen de operationele commando's, de DMO en het CDC. Daarvoor zijn binnen het CDC twee proeftuinen gestart bij het toenmalige Instituut Keuring en Selectie en het Medisch Geneeskundig Facilitair Bedrijf. Beide proeftuinen hanteerden als uitgangspunt de leverancier. De basis was het stappenplan van het Ministerie van Financiën, dat is voorgeschreven bij het overgaan naar een batenlastendienst (agentschap).<sup>3</sup>

In lijn met het adagium 'Niet proaten maar doen, en holt de gang erin',<sup>4</sup> is binnen het Commando Luchtstrijdkrachten (CLSK) gestart met een derde proeftuin waarin de rol van de klant centraal is gesteld.



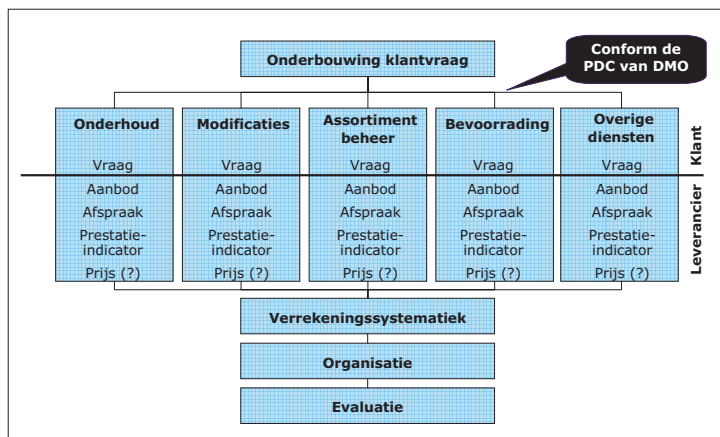
Figuur 1 De L-constructie

Het Besturingsmodel Defensie biedt ruimte aan de klant om met kennis van zaken een nadrukkelijke rol te spelen bij het bepalen van de inhoud van de te leveren diensten (*smart customer*). Het CLSK heeft de ambitie om daaraan met de zakenpartners richting en inhoud te geven. Besloten is om de derde proeftuin – de *Pilot Chinook* – toe te snijden op de totale procesketen en daarmee op de klant-leverancierrelatie tussen de Vliegbasis Soesterberg en het Logistiek Centrum Woensdrecht (LCW) met de Chinook helikopter als wapensysteem. Belangrijke afweging voor de proef was – en is nog steeds – het spanningsveld tussen de grote operationele vraag aan transporthelikopters en de relatief kleine vloot van elf Chinook helikopters. Het opheffen van dit spanningsveld stelt hoge eisen aan de beheersing van de materieel-logistieke processen. Dit geldt voor het uitzend-

2 De besturing van de operationele commando's vindt plaats in de lijn. Richtlijnen van de beleidsverantwoordelijken worden besproken in het Departementaal Beraad en gaan via de CDS naar de commandanten van de operationele commando's. Vanuit de operationele commando's komt input voor beleid via de CDS terug in de bestuursstaf. De CDS is de integrator die mede toeziet op de afstemming beleid en middelen. De operationele commando's hebben als taak het opleiden (trainen) van militaire eenheden (i.c. verbanden van personeel en materieel) om de opgedragen staat van operationele gereedheid te bereiken. De operationele commando's voorzien in hun behoeften aan middelen (personeel en materieel) en diensten door deze 'in te kopen' bij dienstencentra. De dienstverlening door de dienstencentra vindt plaats aan de hand van dienstverleningsovereenkomsten. Prioriteiten worden daarbij gesteld vanuit de operationele commando's. Daarbij beslist de CDS in het geval van conflicterende belangen, onder meer in verband met de inzet van militaire eenheden (bron: Besturingsmodel Defensie).

3 Wegwijzer Baten-lastendiensten van het Ministerie van Financiën.

4 Citaat van secretaris-generaal A. Annink uit de inleiding van het Besturingsmodel Defensie d.d. 31 oktober 2003.



Figuur 2 Opzet ter bepaling van de klantvraag Chinook

gebied, maar ook in Nederland bij de Vliegbasis Soesterberg en het LCW.

## Doelstellingen en aanpak

De klant-leverancier-relatie is primair gericht op de vereiste operationele inzetbaarheid (doeltreffendheid) en waar mogelijk op doelmatigheid.<sup>5</sup> De doelstellingen voor de Pilot Chinook zijn zodoende als volgt geformuleerd:

- Voorzien in een set met meetbare afspraken waarin opgenomen de verwachtingen en verplichtingen van de klant (CLSK) en het aanbod en de prestaties van de leverancier (DMO/LCW);

- Zorgdragen voor een goede klant-leverancier-relatie en een doelmatige bedrijfsvoering;
- Fungeren als input voor andere projecten, zoals SPEER.<sup>6</sup>

De klantvraag en het leveranciersaanbod zijn gebaseerd op de hoofdstructuur (zie figuur 2) van de DMO producten-diensten-catalogus (PDC) in de deelgebieden onderhoud, modificaties, assortimentsbeheer, bevoorrading en overige diensten.<sup>7</sup> De inhoud van de DMO PDC bleek echter onvoldoende specifiek te zijn voor meetbare afspraken, zodat voor het bepalen van de klantvraag voor de Chinook tot maatwerk is overgegaan.

Dit maatwerk omvat een methodiek waarmee de klantvraag en het leveranciersaanbod in detail op elkaar zijn afgestemd. De afstemming heeft geresulteerd in heldere voorwaarden (lees spelregels) voor zowel klant als leverancier. Analoog aan de respectieve bedrijfsplannen van CLSK en het LCW is gekozen voor een planhorizon van vijf jaar. Per deelgebied is de klantvraag uitgewerkt, het leveranciersaanbod bepaald, zijn de leveranciersafspraken vastgelegd en prestatie-indicatoren gedefinieerd. Dit is uitgevoerd door een brede groep materie-deskundigen met technische en logistieke achtergrond uit de DMO en de CLSK-organisatie. De 'Aanschrijving Gereedstelling van de Commandant der Strijdkrachten' (AGCDS) diende steeds als uitgangspunt voor de vereiste operationele inzetbaarheid. Daarnaast is het vliegprogramma voor de Chinook helikopters geraadpleegd.

### Onderhoud

Een belangrijke onderhoudsdienst afgenomen bij het LCW is de fase-inspectie voor de Chinook helikopters. Deze grote onderhoudsbeurt wordt doorgaans uitgevoerd tijdens omvangrijke modificaties aan het vliegtuig. Met het oog op de vereiste inzetbaarheid uit de AGCDS, het aantal beschikbare Chinooks en de noodzakelijke beschikbaarheid voor het vliegprogramma is berekend dat een fase-inspectie voor een Chinook helikopter niet langer mag duren dan tien werkweken, inclusief de grote modificaties.<sup>8</sup>

5 Een doelmatige bedrijfsvoering vereist een financiële paragraaf waarin opgenomen de begroting voor de Chinook helikopter en een (ruwe) kostprijs per dienst/product. Daarnaast is een voorstel nodig over de verrekening van de geleverde diensten en de condities voor overheveling van budgetten van DMO naar CLSK. Tijdens de Pilot Chinook bleek de tijd binnen Defensie nog onvoldoende rijp om invulling te geven aan deze voorwaarden. Dit heeft tot gevolg dat deze doelstelling vooralsnog is opgeschort.

6 Strategic Process & ERP Enabled Reengineering (SPEER) resulteert in verandering van werkwijze, gedrag en (daarvan afgeleid) organisatie. De ervaringen uit de Pilot Chinook worden uitgewisseld met verschillende projecten zoals het project "High Level Design" dat onder leiding van de DMO de huidige materieellogistieke bedrijfsvoering binnen de defensieonderdelen in kaart brengt voor de ontwerpkeuzes bij SPEER. Deze ervaringsuitwisselingen worden beschouwd als een ondersteunende activiteit die niet specifiek toerekenbaar is aan de Pilot Chinook en worden binnen dit artikel niet verder uitgewerkt.

7 'Overige diensten' is een verzamelnaam voor een grote diversiteit aan diensten. Met het oog op de overzichtelijkheid van dit artikel worden 'overige diensten' buiten beschouwing gelaten.

8 Dit betreffen modificaties die een capaciteitsbeslag vergen van meerdere werkweken. Deze modificaties worden doorgaans zodanig gepland dat ze parallel aan elkaar kunnen worden uitgevoerd.

**Modificaties**

Tijdens de behandeling van de klantvraag voor modificaties bleek deze klantvraag niet simpelweg te bepalen. Belangrijkste oorzaak was dat vrijwel alle Chinooks een verschillende configuratie bezaten. Dit grote configuratieverschil is ontstaan in de tijd dat Chinooks op korte termijn moesten worden uitgezonden voor missies waartoe het vliegtuig niet was uitgerust. Chinooks worden doorgaans in groepen van vier tot zes vliegtuigen uitgezonden en geschikt gemaakt voor het operationele concept van de betreffende uitzending. Doordat dit per uitzending varieert en de materieellogistieke en financiële middelen begrensd waren, werden veelal alleen de uit te zenden Chinooks gemodificeerd. Deze historisch ontstane configuratieverschillen tussen de vliegtuigen bleken dusdanig fors dat het niet mogelijk was een generieke werklast te bepalen voor het LCW. Dit betekende dat de klantvraag per Chinook moest worden vastgesteld.

Nadat de klantvraag was vastgesteld bleek dat de grote configuratieverschillen tussen de vliegtuigen en de nog uit te voeren modificaties een te omvangrijke modificatiewerklast impliceerden voor realisatie binnen de gestelde doorlooptijd van tien weken. Besloten werd om het modificatieprogramma en het vliegprogramma met elkaar te harmoniseren en te komen tot een operationeel verantwoord en bestuurbaar meerjarig modificatieprogramma, passend binnen de gestelde doorlooptijd.

Uit analyse bleek echter dat de gevraagde doorlooptijd voor het fase-onderhoud samen met de modificatiewerklast alleen viel waar te maken na een uitbreiding van de personele capaciteit bij het LCW. Er kwam toestemming om het benodigde aanvullende personeel voor onderhoud en modificaties in te huren. Daarmee bleken de doorlooptijden te realiseren zoals afgesproken. Inmiddels bestaan er geen grote configuratieverschillen meer tussen de Chinook helikopters.

**Assortimentsbeheer en bevoorrading**

Na de uitwerking van de deelgebieden onderhoud en modificaties zijn de doelen voor de deelgebieden assortimentsbeheer en bevoorrading vastgesteld. Dit is een bijzonder com-

FOTO:LCW



Chinook in onderhoud bij het LCW

plexe en tijdrovende taak gebleken. Er zijn specifieke hulpmiddelen ontwikkeld om een heldere relatie te leggen tussen de vereiste inzetgereedheid en concrete parameters voor leverbetrouwbaarheid, noodzakelijke capaciteit, kosten en geïnvesteerd vermogen. Voor het vaststellen van de logistieke prestaties zijn allereerst de onderhoudstypen gedefinieerd. Figuur 3 illustreert op de horizontale as de onderhoudsconcepten, terwijl de verticale as de onderhoudstypen laat zien.

Intern Defensie			Extern Defensie
CLSK Squadron	CLSK Onderhoudshangar	LCW	Industrie
Repair by replacement		3 <sup>e</sup> niveau	4 <sup>e</sup> niveau
Klein onderhoud preventief en correctief	Fase-onderhoud		
	Preventive replacements on condition/ on duration	Preventive replacements on condition/on duration	Preventive replacements on condition/on duration
	Post-desert inspecties	Post-desert inspecties	
		Grote modificaties en Fase-onderhoud	Complexe modificaties en Fase-onderhoud
		Grote reparaties	Complexe reparaties
1 <sup>e</sup> niveau	2 <sup>e</sup> niveau	Componenten-onderhoud	Componenten-onderhoud

Figuur 3 Onderhoudsconcepten

Na de vaststelling van de onderhoudstypen zijn de logistieke karakteristieken geanalyseerd. Per type onderhoud is de voorspelbaarheid, de planbaarheid, de omvang, de gemiddelde prijs en de impact voor het vliegprogramma vastgesteld. Bij modificaties is sprake van een

## Vrijwel alle Chinooks bezaten een verschillende configuratie

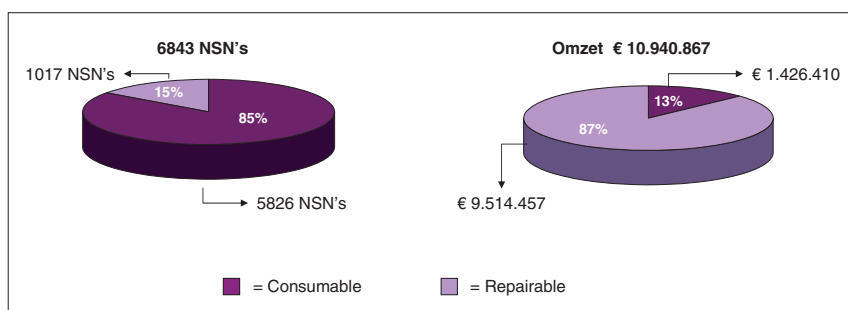
sterke variatie. De oorzaak ligt in de grote verscheidenheid in modificatiewerklast, variërend van uren tot weken. Omdat modificaties planbaar zijn, kan dit op het vliegprogramma worden afgestemd en kan de impact beperkt blijven. De analyses voor de logistieke karakteristieken werden uitgevoerd in een breed ICT-landschap. Er is gebruik gemaakt van het Voorraad Administratie systeem (VA) en van ICT-hulpmiddelen ontwikkeld op Soesterberg en bij het LCW. Ook is de vliegtuigonderhoud-database en het bedrijfsbesturingssysteem van het LCW geanalyseerd.

De assortimentanalyse (zie figuur 4) heeft aangetoond dat de verbruiksartikelen (*consumables*) in belangrijke mate zijn te karakteriseren als groothandelsfunctie. Dat wil zeggen dat het merendeel (85 procent) van het artikelenpakket veel gebruikte en relatief goedkope artikelen zijn met een totale waarde van 1,4 miljoen euro (13 procent van de jaarlijkse financiële omzet). Afgezet tegen de vereiste inzetbaarheid van de Chinook vloot is stagnatie bij deze goedkope artikelen een 'kostbare' zaak. Deze conclusie is bevestigd vanuit de groep materiedeskundigen. In het verleden is meermaals stagnatie opge-

reden bij goedkope artikelen als kabelbinders en boutjes, met als gevolg vertragingen in het onderhoudsproces. De logistieke analyse verschafte het inzicht dat een belangrijk deel van de verbruiksartikelen simpelweg via automatische bevoorrading is te bestellen. Het overige deel van de jaarlijkse financiële omzet betreft repareerbare artikelen (*repairables*) die slechts 15 procent van het artikelenpakket omvatten en bepalend zijn voor 87 procent van de jaarlijkse financiële omzet.

De aanzienlijke geldstroom in het artikelenpakket voor repareerbare artikelen benadrukte de noodzaak van een goede balans tussen de operationele beschikbaarheid en de financiële beheersing. Deze nauwkeurige inregeling van het VA stelt hoge(re) eisen aan de logistiek managers. Door bijvoorbeeld een belangrijk deel van de gebruiksartikelen via automatische bevoorrading te bestellen, kan de logistiek manager meer aandacht besteden aan de kapitaalintensieve repareerbare artikelen die – veelal om financieel-economische redenen – in mindere mate voorradig zijn.

De logistieke analyses hebben uiteindelijk geresulteerd in een concrete klantvraag voor de deelgebieden assortimentsbeheer en bevoorrading (zie figuur 5). Tien weken voor aanvang van het preventief onderhoud moet 98 procent van de noodzakelijke artikelen beschikbaar zijn in de voorraad (T-10 lijst). Om een vliegtuig dat door materieelstagnatie niet kan vliegen (een *Aircraft on Ground* situatie) weer vlot operationeel inzetbaar te krijgen, is het noodzakelijk dat 95 procent van de artikelen binnen maximaal twaalf uur beschikbaar is op het CLSK-onderdeel.



Figuur 4 Relatie tussen artikelpakket en geldstroom

Uitgaande van de bestaande voorraad beschouwen de materiedeskundigen de normen voor leverbetrouwbaarheid als haalbaar. Voorwaarde voor de realisatie van de afgesproken normen is handhaving van de voorraad op het juiste niveau. Dit betekent bijvoorbeeld dat de retourstromen van repareerbare artikelen voldoende moeten worden beheerd. Daarvoor heeft het LCW de voorwaarde ge-

steld dat kapotte repareerbare artikelen vanuit het CLSK binnen vijf werkdagen retour worden ontvangen in Woensdrecht. Vanuit het uitzendgebied naar Woensdrecht is dit genormeerd op vijftien werkdagen. Voor de retourstromen zijn de rollen dus omgedraaid en krijgt het CLSK de rol van leverancier toebedeeld.

Zoals gezegd bezit het CLSK de ambitie om als smart customer met kennis van zaken richting te geven aan de klant-leverancier-relatie met de DMO. De resultaten uit bovengenoemde methode – inclusief de verbreding naar de andere CLSK-wapensystemen – komen daaraan tegemoet en voorzien in transparantie en heldere doelstellingen die richtinggevend voorwaarden zijn voor een kansrijke resultaatgerichte bedrijfsvoering.

## Borging afspraken en communicatie

### Dienstverleningsovereenkomst

Met het Besturingsmodel is een nieuw fenomeen geïntroduceerd binnen Defensie: de dienstverleningsovereenkomst tussen het CLSK en de DMO. In deze overeenkomst zijn de afspraken tussen klant en leverancier vastgelegd. Om de ontstane transparantie over de te bereiken doelen te borgen in de bedrijfsvoering is een koppeling gelegd tussen de klantvraag, de dienstverleningsovereenkomst en overige documenten uit de planning & control cyclus zoals het Bedrijfsplan CLSK en de Taakopdracht voor de CLSK-onderdelen. Om te bereiken dat de overeengekomen afspraken goed bekend zijn

in de uitvoeringsorganisatie, zodat een goede focus en 'naleving' zijn te waarborgen, verloopt de communicatie binnen het CLSK en het LCW breed en diep.

### Dashboard Dienstverlening CLSK-LCW

Voor een onderbouwde vertaalslag van de AGCDS naar de inhoud van de dienstverleningsovereenkomst is een set prestatie-indicatoren en bijbehorende normstellingen ontwikkeld die de keten transparanter maken, de gezamenlijke besturing van de keten vereenvoudigen en de kans op optimalisatie vergroten. De brede groep materiedeskundigen uit het CLSK en het LCW kwam vrij vlot tot overeenstemming over de structuur en de definities van de prestatie-indicatoren. Deze informatie vormt de basis voor een database, gevoed vanuit de bestaande informatiesystemen binnen de Defensieorganisatie. Maandelijks wordt bijvoorbeeld data uit het voorraad-administratiesysteem in de database geladen, zodat uit actuele en neutrale informatie duidelijk af te lezen is of, en in welke mate, de logistieke keten wordt beheerst. Een 'dashboard' zet de informatie uit de database om naar een managementpresentatie.

Een logistieke prestatie-indicator van betekenis is de leverbetrouwbaarheid, bijvoorbeeld van repareerbare reservedelen. Leverbetrouwbaarheid is direct afhankelijk van voorraadbeschikbaarheid en uitleversnelheid vanuit het LCW. Leverbetrouwbaarheid wordt daarnaast in belangrijke mate beïnvloed door de tijdigheid van de retourstromen vanuit het CLSK. Als de

retourstromen van repareerbare reservedelen te traag verlopen ontstaat er een lagere voorraadbeschikbaarheid, wat de leverbetrouwbaarheid negatief kan beïnvloeden. Om zichtbaar te maken of de logistieke keten van repareerbare reservedelen beheerst wordt, is ervoor gekozen de informatie over de

Deelassortimenten	Leverbetrouwbaarheid	Leverdatum	Responstijd
<b>Preventief onderhoud</b>			
100% artikelen in T-10 lijst	98%	Tijdstip T	
Overige artikelen in T-10 lijst	95%	Tijdstip T	
Doorlooptijdkritische artikelen	98%	Aanvraagdatum	
Overige geplande aanvragen	95%	Aanvraagdatum	
Prio 1/ 'Aircraft On Ground'	95%		Maximaal 12 uur
Prio 1/ Routine	95%		24 uur
<b>Correctief Onderhoud</b>			
Prio 1/ 'Aircraft On Ground'	95%		Maximaal 12 uur
Overige aanvragen	95%		24 uur

Figuur 5 Logistieke karakteristieken

CLSK-retourstromen in de managementpresentatie van het dashboard op te nemen. Zodoende kan een goed beeld ontstaan van de 'gezondheid' van de logistieke keten voor repareerbare reservedelen. De duidelijkheid over de doelstellingen in combinatie met de managementpresentatie uit het dashboard heeft geleid tot een betere focus bij de betrokken partijen en tot een verbeterde inzetbaarheid.

### Horizontale rapportage

Om het management te informeren over de behaalde prestaties, worden bedrijfsresultaten binnen Defensie gerapporteerd via maand- en kwartaalrapportages in de verticale lijn. Dit geschiedt doorgaans gescheiden binnen de 'eigen' organisaties. Een dienstverleningsovereenkomst omvat echter een set afspraken tussen partijen in de horizontale lijn. Om het management binnen de betrokken organisaties te informeren over de behaalde resultaten bestond dan ook behoefte aan een horizontale rapportage. Gedurende de Pilot Chinook bleek dat daarvoor binnen het planning & control werkveld van Defensie nog geen afspraken waren vastgelegd. Om dit deficit op te lossen is afgesproken dat de informatie uit het dashboard volstaat als horizontale rapportage.

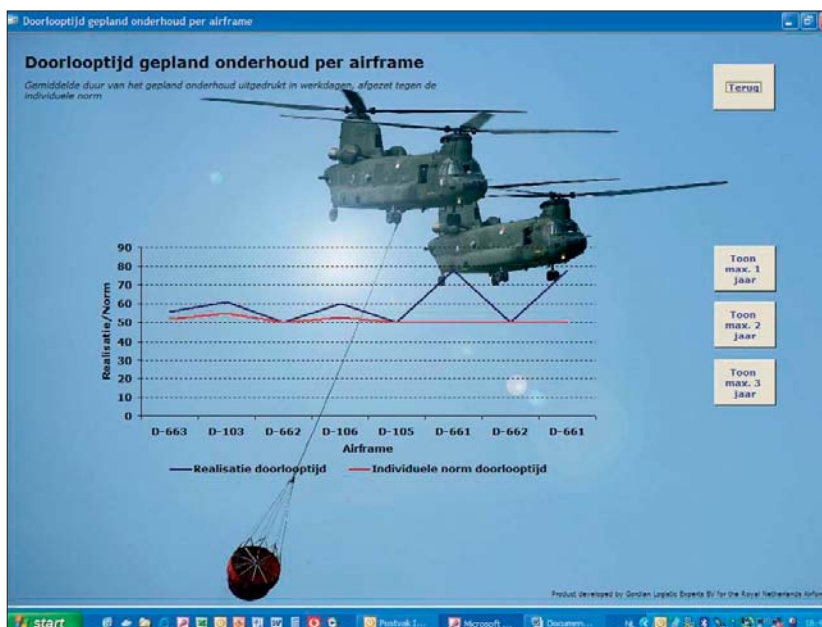
Het LCW draagt daarbij zorg voor de rapportage aan het CLSK. Door het dashboard te laden met merendeels digitale informatie kan de werklust voor het LCW beperkt blijven.

De communicatie over de resultaten uit de dienstverleningsovereenkomst is schematisch weergegeven in figuur 7. De traditionele maand- en kwartaalrapportages en de horizontale rapportages vullen elkaar aan en optimaliseren de informatievoorziening.

### Klant-leverancier-relatie

In de klant-leverancier-relatie tussen het CLSK en de DMO vindt op het laagste (derde) niveau binnen de luchtketen maandelijks overleg plaats binnen het zogeheten Driehoeksoverleg Luchtwapensystemen. Dit Driehoeksoverleg is als 'spin in het web' gericht op het proces luchtwapensysteemmanagement, in het driehoeksverband gebruiker/klant (CLSK), normsteler (DMO Lucht) en onderhouder (DMO LCW). De partijen in het Driehoeksoverleg Luchtwapensystemen werken als zakenpartners samen volgens het principe 'één team, één taak met één gezamenlijke focus'. Het gezamenlijke doel is binnen de gestelde voorwaarden op korte en lange termijn de vereiste inzetbaarheid uit de AGCDS van het wapensysteem te bereiken. Naast de materiële gereedheid van de wapensystemen wordt daarbij ook de personele gereedheid en de financiën in beschouwing genomen.

Iedere deelnemer in het Driehoeksoverleg Luchtwapensystemen brengt zijn expertise in en heeft zijn eigen specifieke taken en verantwoordelijkheden. De besluitvorming in het Driehoeksoverleg Luchtwapensystemen is gemandateerd door C-LSK en PDG-DMO en bindend. De instemming van het Driehoeksoverleg Luchtwapensystemen leidt tot een voldoende afgewogen en gedragen fundament voor de bedrijfsvoering rond de CLSK-wapensystemen. De Commandoraad van het CLSK ontvangt maandelijks informatie over de stand van zaken uit het Drie-



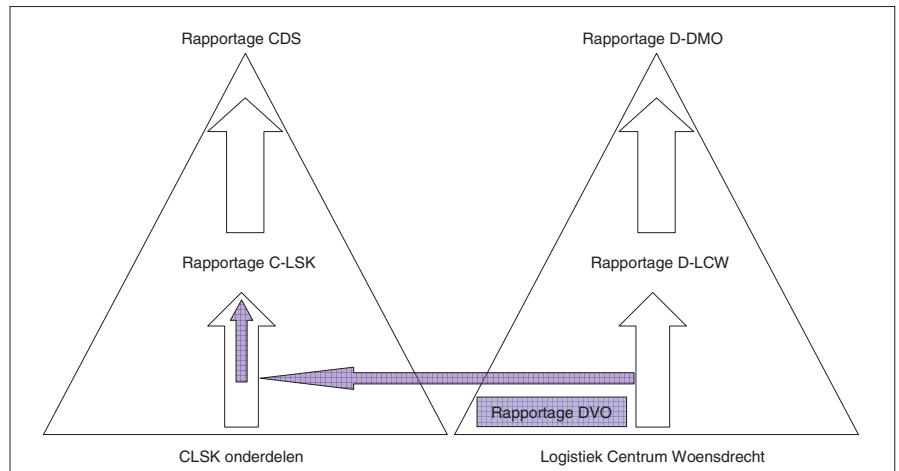
Figuur 6 Prestatie-indicator uit 'Dashboard dienstverlening CLSK-LCW'

hoeksoverleg Luchtwapensystemen. Zodoende is tot op het hoogste niveau in de organisatie de focus gericht op de operationele inzetbaarheid.

De gestelde doelen, de gemaakte afspraken uit de klantvraag CLSK, de inhoud en de realisatie van de dienstverleningsovereenkomst uit de Pilot Chinook zijn voorwaarden voor het waarborgen van de kwaliteit van het wapensysteemmanagement rond de CLSK-wapensystemen. Het Driehoeksoverleg Luchtwapensystemen vormt het forum dat als 'spin in het web' deze kwalitatieve voorwaarden borgt en communiceert naar de organisatie.

### Verbreiding naar andere CLSK-wapensystemen

Gedurende het eerste jaar na de start profiteerde de Chinook-bedrijfsvoering vroegtijdig van een aantal deelresultaten uit de Pilot Chinook. Aangestoken door dit succes werd de klantvraagmethodiek vrij snel toegepast op de overige CLSK-wapensystemen en is ze inmiddels gemeengoed geworden bij het opstellen van de dienstverleningsovereenkomsten voor alle wapensystemen binnen het CLSK. Naast de Chinook helikopter beschikt intussen ook de F-16 over een set prestatie-indicatoren die is



Figuur 7 Rapportage Dienstverleningsovereenkomst

opgenomen in het dashboard. Naar verwachting geldt dit eind 2007 ook voor de Cougar en de Apache helikopters. In 2008 volgen de Geleide Wapens, de Luchttransportvloot en mogelijk de Lynx helikopter.

### Conclusie

Het Besturingsmodel van Defensie biedt de klant de ruimte om een nadrukkelijke rol te spelen bij het bepalen van de inhoud van de te leveren diensten (smart customer). Het CLSK heeft de ambitie om als smart customer met kennis van zaken richting en inhoud te geven aan de klant-leverancierrelatie met de DMO.

De uitkomsten van de Pilot Chinook – inclusief de verbreding naar de andere CLSK-wapensystemen – komen daaraan tegemoet en voorzien in transparantie en heldere doelstellingen, de richtinggevende voorwaarden voor een kansrijke resultaatgerichte bedrijfsvoering. Deze methode heeft bewezen te leiden tot een betere focus bij de betrokken partijen en tot betere resultaten voor de vereiste inzetbaarheid. De eindconclusie is gerechtvaardigd dat de Pilot Chinook zich voor de CLSK-wapensystemen daadwerkelijk heeft ontwikkeld van een proeftuin tot een geschikte en effectieve aanzet voor een betere besturing. Daarmee is een passende aansluiting gevonden bij het Besturingsmodel Defensie en ligt de mogelijkheid open de ontwikkelde methode te gebruiken voor krijgsmachtbrede toepassing. ■



FOTO AVDD, H. KEERIS

Chinook helikopters brengen Special Forces naar het inzetgebied in de buurt van Kandahar, Afghanistan