

## Onderhoud als speelbal

**M**et de startbrief is het sein op groen gezet voor het reorganisatieproces bij Defensie. De kaders voor de reorganisatie zijn uitgewerkt in blauwdrukken die de commandanten de komende periode moeten vertalen naar hun eigen organisatie. Op materieellogistiek gebied is besloten de onderhoudsbedrijven over te hevelen naar de Operationele Commando's. Een opmerkelijke stap, omdat deze bedrijven bij de vorige reorganisatie juist zijn samengevoegd in een paarse Defensie Materieel Organisatie met het oog op synergie en schaalvoordeel. Was deze keuze indertijd dan verkeerd? Zijn er geen verbeteringen geconstateerd en besparingen gerealiseerd? Liggen de problemen bij de exploitatie van het materieel wel aan de organisatiestructuur en niet aan slecht (systeem)management of gebrekkig kosten-

name van de Mechanische Centrale Werkplaats. Maar er is ditmaal een serieus aanknopingspunt in de beleidsbrief: daarin is aangekondigd dat de Nederlandse industrie de kans krijgt een analyse uit te voeren naar kansrijke gebieden voor samenwerking. En deze kans is met beide handen aangegrepen in de vorm van een *Policy Research*, die zeker politieke aandacht zal krijgen.

Volgens de industrie is het doel van samenwerking om een win-win situatie te bereiken. Defensie krijgt een hogere beschikbaarheid van het materieel tegen gelijkblijvende of lagere kosten. De industrie kan immers een meerwaarde creëren door haar schaalvoordeel en hogere productiviteit. Voor de industrie ontstaat een vergroting van het marktaandeel en extra mogelijkheden op het gebied van kennisontwikkeling en innovatie. Winst maken wordt niet genoemd, alsof dat niet belangrijk lijkt. Wel geeft de industrie heel klantgericht als randvoorwaarde aan dat Defensie voor *out of area*-optreden blijft beschikken over een eigen capaciteit voor de instandhouding. Dit is mogelijk door defensiepersoneel mee te laten lopen bij de industrie om kennis over onderhoud te behouden en te vergroten.

Er zijn al houtskoolschetsen gemaakt van een eventuele samenwerking met het Marinebedrijf, het Logistiek Centrum Woensdrecht en het Defensie Bedrijf Grondgebonden Systemen. De schetsen zijn mede gebaseerd op praktijkvoorbeelden van samenwerking zoals het onderhoud aan simulatoren, DC-10, F-16 motoren, wielvoertuigen en scheepsoppervlaktebehandeling. Ook is de conclusie getrokken dat er op de jaarlijkse instandhoudingskosten van Defensie een besparing mogelijk is van tien tot twintig

### Bedrijven staan opnieuw klaar om in de vette onderhoudsworst te bijten

inzicht? Dit alles blijft onduidelijk. Misschien was er gewoon geen tijd voor een gedegen evaluatie met kwalitatieve onderbouwing en is het besluit op andere argumenten gebaseerd. Hoe het ook zij, de onderhoudsbedrijven gaan als een speelbal heen en weer.

Als het aan het bedrijfsleven ligt dan treden zij ook toe tot het speelveld. Enkele prominente Nederlandse ondernemingen hebben zich gemobiliseerd als Defensie Gerelateerde Industrie (DGI) en hun vizier gericht op het onderhoud bij Defensie. Dat is in feite niets nieuws. In het verleden is al geroken aan en zachtjes gebeten in de vette worst, zoals bij de geplande over-

procent. En dat is een fors bedrag. Waar het echter aan ontbreekt is een gedegen kwalitatieve en kwantitatieve onderbouwing. En zitten er geen risico's aan samenwerking? Het gaat immers om monopolisten in Nederland. Is de duurzaamheid van de win-win situatie wel goed te beoordelen? Kortom, de analyse bevat nog veel onduidelijkheden.

Gelukkig is er bij Defensie een instrument om dit op te lossen. De bestuursstaf heeft namelijk begin dit jaar een Stuurgroep Sourcing opgericht met een klein projectbureau voor de ondersteuning. Natuurlijk is dit geen nieuwe ambtelijke laag, want dat past niet bij ontbureaucratisering en verkleining van de staven. Het oogmerk van de stuurgroep is onder meer om op korte termijn projecten te starten en te laten zien dat Defensie sourcing serieus neemt. Daarvoor is een ambitieuze lijst aan ondersteunende diensten bij de Defensie Materieel Organisatie en het Commando DienstenCentra samengesteld, die snel aangroeit. Aan de hand van een *quick scan* moet blijken wat de voorkeur geniet – in- of uitbesteden – en wat de besparingen zijn. Ook het onderhoud bij de bedrijven staat op die prioriteitenlijst.

De ideeën en besparingen die de industrie bij de instandhouding van materieel voorschotelt zal Defensie dus moeten valideren en narekenen. Waarschijnlijk krijgen de Operationele Commando's deze opdracht er met de overdracht van de bedrijven gratis bij. Afgezien van de hoeveelheid extra werk is het de vraag of zij hiertoe wel in staat zijn. Het gebrek aan kosteninzicht is immers nog steeds aan de orde. Daarbij komt dat de inrichting van het (systeem)management zal gaan veranderen.

En een extra complicerende factor als gevolg van de bezuinigingen is dat er ook efficiencylagen bij de materieellogistiek van de Operationele Commando's zelf doorgevoerd moeten worden, zoals bijvoorbeeld de reductie van het aantal herstelcompagnieën en het verminderde helikopter- en scheepsonderhoud.

Na al het rekenwerk begint het spel over de (politieke) belangen. Wie voert hierover de regie en hoe zit het met de spelregels? Wat als bijvoorbeeld blijkt dat het ene bedrijf wil werken voor derden, terwijl dat bij de andere bedrijven niet kan of mag? Ook de lobby vanuit het bedrijfsleven en de politiek gaat natuurlijk een prominente rol spelen met een

Defensie zal de besparingen die de industrie voorschotelt moeten valideren en narekenen

geheel eigen dynamiek. De uitkomst van dit cruciale belangenspel is vooralsnog onvoorspelbaar. Maar in geval van samenwerking met de industrie is de zoveelste verandering bij de onderhoudsbedrijven het gevolg.

Defensie doet er in ieder geval goed aan eventuele besparingen – als die er al zijn – niet snel weg te geven. In tegenstelling tot wat de beleidsbrief *Defensie na de kredietcrisis* namelijk suggereert, lijkt de crisis voorlopig nog niet voorbij. En als we sommige economische experts moeten geloven ligt er zelfs een *double dip*, oftewel een tweede crisis na een eerste, op de loer. ■