

Operationele capaciteit sourcen?

De druk van buiten om nog zuiniger aan te doen wordt almaar groter. De kille werkelijkheid van alweer een korting bij Defensie is wellicht onvermijdelijk. In de schaduw van de rigoureuze keuzes die in de media verschijnen en die politieke partijen tijdens de verkiezingen naar voren schoven, ontpopt er zich nog een dreigingsscenario. Als een sluipmoordenaar infiltreert dit scenario de defensieorganisatie. Minder opvallend wellicht, maar eveneens zeer pijnlijk. En dat is het sourcen van operationele capaciteit. Een 'no go-area' dat zelden door de krijgsmacht is betreden maar dat in het kader van de bezuinigingen niet langer kan worden omzeild.

Kijk bijvoorbeeld eens naar de situatie bij de beveiliging van onze zeevaartroutes; het domein van de marine. Defensie neemt de belangen van reders en veiligheid van de bemanningen wel degelijk serieus door mariniers mee te sturen op Nederlandse schepen en zeetransporten. Maar blijkbaar is dit niet genoeg en neemt de privatisering bij de bescherming tegen piraten toe. Het geweldsmonopolie van de staat komt hierdoor op losse schroeven te staan. Demissionair minister Hillen gaf in zijn artikel¹ over Chicago 2012 zelfs pijnlijk aan dat 'als de samenleving bij Defensie wil sourcen dit niet ligt aan de opportunistische politiek of een goed georganiseerde lobby, maar dat Defensie gewoon niet goed genoeg is'.

Op dit moment doorloopt Defensie zo'n vijftwintig sourcingsprojecten. Hierbij is een afweging nodig tussen zelfdoen (insourcen), uitbesteden (outsourcen) of samenwerken.

De meeste projecten richten zich op de vredesbedrijfsvoering. Begrijpelijk, want dat biedt besparingsmogelijkheden zonder de *core-business* te raken. Bij sommige sourcingsprojecten echter wordt geanalyseerd wat er met de operationele capaciteit bij de ondersteuning van missies moet gebeuren. Bij deze projecten moeten zwaarwegende redenen gelden om de operationele kerncapaciteit buiten de kaders van het onderzoek te houden.

Zo zal er bij de instandhouding van omvangrijke systemen als het *Landing Platform Dock*, *Joint Support Ship*, Cougar- en Chinook-helikopters en landsystemen als de Fennek, CV90, Boxer, Bushmaster, BV/Viking en operationele wielvoertuigen onderzocht worden of deze instandhouding altijd en overal met militairen nodig is. En daarvoor is, anders dan in het verleden, een serieuze onderbouwing nodig. De veronderstelling is namelijk dat private partijen dit ook kunnen, niet alleen in een veilige omgeving maar ook in het per definitie onveilige inzetgebied. Onderhoud en bevoorradingsmissies met een verhoogd risico lijken dus niet langer op voorhand het primaat van de krijger.

Wat betekent dit? Allereerst dat duidelijk wordt aangegeven welke operationele capaciteit in de toekomst bij de ondersteuning voor missies nodig is. Gaat Defensie nog steeds uit van het veelzijdige Zwitsers zakmes en wordt de ambitie op hetzelfde niveau gehouden? Of zingt Defensie een toontje lager en bepaalt het budget de mogelijkheden? Vervolgens moet de benodigde operationele capaciteit in financiële termen worden gekwantificeerd. Om een sourcingstoets te kunnen doen, dient immers

¹ J.S.J. Hillen, 'Chicago 2012: nieuw elan voor de NAVO', MS 181 (2012) (7/8) 316-322.

duidelijk te zijn hoeveel we zelf kosten in vergelijking met private bedrijven. En dat is geen eenvoudige opgave voor een organisatie die niet is opgegroeid en werkt met een 'batenlastenstelsel' en hiervoor de noodzakelijke informatiesystemen ontbeert.

Maar gelukkig zijn er ook andere parameters nodig om de vergelijking rond te maken. Volgens het sourcingsboekje mogen ook kwalitatieve argumenten meewegen bij het besluit om een activiteit zelf te doen, uit te besteden of samen te doen. En daar ligt de sleutel om een ondoorzichtige verkoop van het militaire bedrijf te voorkomen. Een prettige gedachte in een tijd waar alles om geld lijkt te draaien.

Het betekent verder dat Defensie op zoek moet naar partijen die bereid zijn om gevaarlijke taken over te nemen of samen uit te voeren. Dit lijkt op het eerste oog geen onmogelijke opgave. Er zijn steeds vaker particuliere bedrijven die zich op de Defensie- en veiligheidsmarkt werpen. Ze kunnen vast aangeven hoeveel ze kosten en hoe goed ze zijn. Maar of deze bedrijven ook altijd kunnen waarmaken wat ze beweren, is geen zekerheid. Een vangnet is daarom geen overbodige luxe.

Een goed voorbeeld hiervan is de bevoorrading van brandstof in Uruzgan. Deze 'dienst' was gedurende de missie volledig uitbesteed aan civiele bedrijven. De gecontracteerde partijen waren niet alleen verantwoordelijk voor de productie en levering, maar ook voor de beveiliging van het transport tot aan de logistieke basis. En dit laatste bleek niet gemakkelijk. Soms zelfs onmogelijk. Incidenteel moesten militairen ingrijpen met gevechtskracht.

Niet alleen omdat bij dreiging het recht van geweldtoepassing bij ISAF lag, maar vooral omdat zij hiervoor het beste waren getraind en toegerust. Uiteindelijk is er op de militaire hoofdkwartieren een schaduworganisatie opgetuigd om de transporten te monitoren en meldingen door te geven van aangevallen en vastgelopen konvoien.

Het is onzeker of particuliere bedrijven op de veiligheidsmarkt wel kunnen waarmaken wat ze beweren

De omgekeerde wereld dus. Militairen die vanachter het bureau toekijken hoe civiel personeel in 'vijandig gebied' gevaarlijke werkzaamheden uitvoert. En in voorkomend geval moeten ingrijpen als het fout loopt. Wordt dit de blauwdruk voor meer operationele taken bij toekomstige missies?

Veel collega's hadden ongetwijfeld iets anders voor ogen toen ze kozen voor een relevante baan bij Defensie. Mocht deze omgekeerde wereld binnenkort toch werkelijkheid worden, dan kan dit maar beter worden opgenomen in onze verkoopcatalogus en spetterende werwingsspotjes. Wel zo eerlijk naar de Nederlandse belastingbetaler en volksvertegenwoordigers. Maar zeker naar ons huidige en toekomstige personeel. ■