

Verwerving materieel en diensten

Een achilleshiel van Defensie

mr. R.C. (Ron) Nulkes – kolonel van de Koninklijke Luchtmacht*

Inleiding

Zonder meer kan verwerving van materieel en diensten als een achilleshiel van Defensie worden beschouwd. Tijdige aanlevering van adequaat materieel en goede uitvoering van diensten zijn immers essentieel om militaire operaties en oefeningen te kunnen uitvoeren. Dit themanummer van de jubilerende Militaire Spectator gaat in op inkoop bij Defensie, waarbij verschillende auteurs een aantal onderwerpen uitdiepen. Om de samenhang te verhelderen, loopt dit algemene artikel kort op alle artikelen vooruit. Maar eerst is het van belang het verwervingsbeleid van Defensie uiteen te zetten.

Uitgangspunten voor verwerving bij defensie

Een goed begin is het halve werk

De Commandant der Strijdkrachten (CDS) en de Operationele Commando's stellen binnen politieke kaders vast aan welk materieel of dienst behoefte bestaat.¹ Nadat CDS de behoeftestelling heeft ingediend bij de Defensie Materieel Organisatie (DMO), beginnen de projectleiders met het vertalen daarvan in een programma van eisen. Als voor de behoefte geld beschikbaar is, start het verwervingsproces. Daarbij onderhouden de

inkopers nauw contact met de project- en/of systeemmanagers. Bij elke voorgenomen aanbesteding van Defensie wordt een verwervingsstrategie opgesteld. Dat is de commerciële aanpak die men van plan is te gaan volgen, een aanpak die recht doet aan de randvoorwaarden voor Defensie als overheidsopdrachtgever. Bij het opstellen van deze strategie dienen het verwervingsbeleid, regelgeving, internationale afspraken, de aard van het project en de marktomstandigheden in acht te worden genomen.

Voorop staat dat elke verwerving moet leiden tot producten of diensten die voldoen aan de vereiste kwaliteit en levertijd tegen een acceptabele prijs, rekening houdend met levensduurkosten. Daarnaast dienen leveranciers zoveel mogelijk op dezelfde wijze te worden benaderd. In alle gevallen geldt dit verwervingsbeleid. Concurrentiestelling is uitgangspunt, want dat beperkt technische en finan-

ciële risico's het beste. Door verschillende aanbieders uit te nodigen een aanbesteding te doen, kan de markt haar werk doen. Daarbij is het essentieel de eisen niet te beperkt te formuleren. Door een te beperkend pakket van eisen neemt het aantal aanbieders immers veelal af, met als gevolg dat de markt slechter werkt.

Europees aanbesteden?

Eén van de eerste vragen die de inkoop zich moet stellen is of de Europese aanbestedingsrichtlijnen van toepassing zijn. Ook het ministerie van Defensie moet die volgen.²

De richtlijnen zijn voor Nederland uitgewerkt in het *Besluit aanbestedingsregels voor overheidsopdrachten*.³ Een aantal instanties bij Defensie is aangemerkt als aanbestedende dienst.⁴

Uitgangspunt is dat de aanbestedende diensten de Europese en niet alleen de nationale markt benaderen.⁵ Daarbij

* De auteur is hoofd van de afdeling Verwerving Projecten van de Defensie Materieel Organisatie.

1 Daarop wordt uitgebreid ingegaan in het artikel 'De verwervingsfunctie bij de DMO (Haagse deel)' in deze uitgave.

2 In 2005 heeft Defensie ruim 400 contracten Europees aanbesteed met een financiële omvang van ruim 350 miljoen euro.

3 Stb 2005, 408 (Besluit van 16 juli 2005, houdende regels betreffende de procedures voor het gunnen van overheidsopdrachten voor werken, leveringen en diensten). (Besluit Aanbestedingsregels voor Overheidsopdrachten, BAO).

4 Bij Defensie zijn onder meer als aanbestedende diensten aangemerkt de Bestuursstaf, de Defensie Materieel Organisatie, haar drie bedrijven en de Defensie Pijpleidingorganisatie, de Dienst Vastgoed Defensie en haar regionale diensten, het Commando DienstenCentra en de Defensie Telematika Organisatie.

5 De *World Trade Organisation* werkt aan meer transparantie bij overheidsaanschaffingen. Daarop wordt hier niet ingegaan.

moeten zij ondernemers op gelijke en niet-discriminerende wijze behandelen en moet het proces transparant zijn. Dat draagt bij aan vergroting van de mededinging op de markt. Transparantie wordt bereikt door publicaties, het verbod op discriminatie tussen aannemers, leveranciers of dienstverleners, en de plicht om de eisen aan de overheidsopdracht en de aannemer, leverancier of dienstverlener objectief te specificeren.

De criteria om een bedrijf of een product uit te kiezen moeten vooraf worden vastgesteld. Vervolgens moet een voorgenomen opdracht worden gepubliceerd in het Supplement bij het *Publicatieblad van de Europese Unie* (PbEU) of *Tenders Electronic Daily* (TED). De TED is een vrij toegankelijke internetsite.⁶ De aanbestedende dienst kan kiezen of hij in een eerste ronde geïnteresseerde bedrijven selecteert (de 'niet-openbare procedure', m.i. is 'voorselectie' een betere term) of dat hij geen beperkingen aan het aantal stelt (de 'openbare procedure', of beter 'zonder voorselectie').

Van groot belang is dat het de aanbestedende diensten bij Europese aanbestedingen in het algemeen verboden is te onderhandelen. In een Europese aanbestedingsprocedure verloopt de communicatie vooral schriftelijk. Mondelinge contacten bestaan vooral uit toelichtingen. Verwerfers dienen in een strak keurslijf te werken met weinig ruimte voor creativiteit. Fouten worden al gauw 'bestraft' met opnieuw beginnen. Maar Defensie is nu eenmaal gehouden deze procedures te volgen.

De Europese aanbestedingsregels kennen minimumtermijnen die nageleefd dienen te worden. Vaak is er onbegrip bij de behoeftesteller en gebruiker over het lang uitblijven van een product of dienst. Dat komt doordat er tussen publicatie en gunning van een eenvoudige aanbesteding al gauw tien weken zitten. En als de keuze voor een leverancier is gemaakt, mag het contract niet binnen vijftien dagen worden getekend (*standstill*-termijn).

Als we daarbij de tijd die nodig is voor het opstellen en goedkeuren van de behoeftestelling, de voorbereidingen van de publicatie, het opstellen van de offerte-aanvraag en de productietijd optellen, kan ik mij dat onbegrip levendig voorstellen. Maar vroegtijdig inschakelen van de verwerfer levert zeker tijdswinst op en dan kan de gang van zaken goed worden uitgelegd.

Uitzonderingen Europees aanbesteden

Regelmatig komt de vraag op of Europese aanbesteding van een project wel nodig is. Zo zijn militaire voertuigen als wissellaadsystemen en een project voor operationeel kritische banden Europees aanbesteed. Op

drempel niet wordt overschreden, dan hoeft bovenstaand traject niet te worden gevolgd. Op uitzonderingen zijn echter wel de principes van gelijke en niet-discriminerende behandeling en transparantie van toepassing.

Een andere belangrijke uitzonderingsgrond vormt internationaal-militaire samenwerking.⁷ Argumenten om met andere landen op te trekken zijn het toenemend belang van standaardisatie van het materieel en spreiding van kosten. Ook kan door de vraag te bundelen een sterkere defensie-industrie ontstaan. Een defensieproject uitgevoerd in een internationaal verband is bijvoorbeeld het helikopterproject NH90. De overheden werken samen in de *NATO Helicopter Management Or-*

De NH90, een project van internationaal-militaire samenwerking
(Foto NH Industries)



de Europese aanbestedingsregels zijn uitzonderingscategorieën van toepassing, waarvan ik er vier noem. Ten eerste gaat het om een behoefte voor producten en diensten beneden de 137.000 euro of een onroerende zaak beneden de 5 miljoen euro. Als deze

ganisation (Nahemo).⁸ De participerende landen verzorgen ieder ten behoeve van elkaar een deel van de aanbestedingen. Ook kan het *Joint Strike Fighter* (JSF) programma worden genoemd. Dit is een Amerikaans programma met internationale deel-

⁶ Zie <http://ted.publications.eu>.

⁷ BAO, art. 13 en 14.

⁸ Het helikopterproject NH-90 is een Europees samenwerkingsproject voor de ontwikkeling en productie van een middelzware helikopter in een maritieme variant (ook wel de *NATO Frigate Helicopter*, NFH) en een variant voor transporttaken (zoals de *Tactical Transport Helicopter*, TTH). Daarnaast wordt er een transporthelikopter ontwikkeld die geschikt is voor inzet vanaf zee, de maritieme TTH (MTTH). Deelnemende landen zijn Duitsland, Frankrijk, Italië, Nederland en Portugal, die samenwerken in de NATO Helicopter Management Organisatie (NAHEMO). Daarbij wordt nauw samengewerkt met Noorwegen, Zweden en Finland. Zie <http://transnet.act.nato.int/WISE/TNCC/Agency/NAHEMA> en voor de laatste jaarrapportage aan de Tweede Kamer Kamerstuk 2006-2007, 25928, nr. 20.

nemers, waaronder Nederland.⁹ Het Amerikaanse ministerie van Defensie besteedt daarbij de meeste zaken aan. Ten slotte is er het Boxer-project, waarin Nederland samenwerkt met Duitsland.¹⁰ In het kader van deze projecten ontvangt het Nederlandse bedrijfsleven opdrachten van vele honderden miljoenen euro's.

Een andere vorm van internationale samenwerking is gebruikmaking van de diensten van het Amerikaanse ministerie van Defensie via het *Foreign Military Sales* (FMS)-systeem. Behalve bij reguliere aanschaffingen heeft dit grote voordelen in geval van vredesoperaties, oorlogsgevaar of oorlog. Een FMS-klant heeft bij de levering van het materieel en diensten namelijk een hogere prioriteit dan andere klanten. FMS biedt daarnaast de mogelijkheid om versneld te laten afleveren door het betrekken van het gewenste materieel uit de Amerikaanse voorraden, of door het ter beschikking stellen van het voor de Amerikaanse krijgsmacht te produceren materieel. Zonder uitputtend te zijn kan ook het *NATO Maintenance and Supply Agency* (NAMSA) worden genoemd.¹¹ NAMSA's belangrijkste taak is NAVO-landen te assisteren bij gemeenschappelijk aanschaf, bij levering van reservedelen en het verzorgen van onderhoudsactiviteiten.

Een andere categorie waarbij reële mogelijkheden bestaan niet-Europees aan te besteden betreft ontwikkelingsopdrachten. Het in een vroegtijdig stadium betrekken van Nederlandse bedrijven in de ontwikkeling van militair materieel versterkt de binnenlandse Defensie-Technologische en Industriële Basis. In de '*Defensie Industrie Strategie*' acht de regering dit van grote waarde voor het waarmaken van de Nederlandse ambitie en het vervullen van de daaruit voortvloeiende behoeften van Defensie.¹²

Ten slotte zijn geheime opdrachten en opdrachten voor specifiek militaire zaken zoals jachtvliegtuigen, oorlogsschepen en tanks uitgezonderd. Onder meer deze zaken komen voor op een



Hr.Ms. De Zeven Provinciën (Foto AVDD)

lijst die is gebaseerd op artikel 296 van het EG-verdrag.¹³ Ook diensten die verband houden met deze producten zoals onderhoud zijn onder deze categorie te scharen. Bij de overwegingen artikel 296 toe te passen is ook van belang of concurrentie wordt gesteld en of wezenlijke veiligheidsbelangen in het geding zijn. Bij dit laatste hanteren de lidstaten in de praktijk ruime (ook economische) interpretaties. Waar het ene EU-land bijvoorbeeld militaire voertuigen Europees aanbesteedt, maakt een andere lidstaat voor een dergelijke categorie voertuigen gebruik van deze uitzonderingsgrond. Thans wordt er gewerkt

aan een nieuwe Europese richtlijn die is toegesneden op de defensiemarkt.¹⁴ De bedoeling daarvan is dat de aanbestedende diensten minder snel een beroep zullen doen op genoemd artikel 296. Het is mijns inziens van belang dat deze richtlijn voor de complexe defensieprojecten voldoende ruimte schept om met leveranciers te onderhandelen.

De Europese defensiemarkt

Indien is vastgesteld dat de Europese aanbestedingsregels voor een defensieproject niet hoeven te worden gevolgd (onder drempelbedrag, geen internationale samenwerking noch

⁹ Het project 'Vervanging F-16' beoogt tijdig te voorzien in de vervanging van de F-16 jachtvliegtuigen van de Nederlandse krijgsmacht. Nederland participeert in het JSF-programma. Andere deelnemende landen zijn naast de Verenigde Staten, Australië, Canada, Denemarken, Italië, Noorwegen, Turkije en het Verenigd Koninkrijk. Zie <http://www.jsf.mil/> en voor de laatste jaarrapportage aan de Tweede Kamer Kamerstuk 2006-2007, 26488, nr. 58.

¹⁰ De Boxer maakt deel uit van het project 'Vervanging pantservoertuigen M577 en YPR'. Nederland werkt hierin samen met Duitsland. De Boxer is een wielvoertuig, uitgevoerd in types voor commandovoering, genietaken, goederenvervoer en gewondenafvoer. Het biedt bescherming tegen kleine middenkalibermunitie, zware mijnen en scherfwerking. Het projectmanagement wordt gedaan door OCCAR (*Organisation Conjointe de Coopération en Matière d'Armement*). Zie voor de laatste jaarrapportage aan de Tweede Kamer Kamerstuk 2006-2007, 26396, nr. 66.

¹¹ http://www.namsa.nato.int/About/about_e.htm.

¹² Kamerstuk 2006-2007, 31125, nr. 1, Tweede Kamer.

¹³ BAO, art. 10.

¹⁴ COM(2003) 113 definitief. Mededeling van de Commissie aan de Raad, het Europees Parlement, het Economisch en Sociaal Comité en het Comité van de Regio's Europese Defensie – Industriële en Marktvraagstukken: Naar een EU-beleid voor defensiematerieel. Zie <http://europapoorst.cerstekamer.nl/9345000>.

een ontwikkelingsopdracht, artikel 296 EG-verdrag is van toepassing), dan nog is Defensie niet vrij in het benaderen van de markt. Sinds 1 juli 2006 geldt de *Code of Conduct* van het Europees Defensie Agentschap (EDA CoC).¹⁵ Aan de EDA CoC nemen landen deel op basis van vrijwilligheid en reciprociteit. Landen hebben dan ook alleen aanspraken ten opzichte van elkaar indien zij deelnemen. Het gaat om juridisch niet-bindende afspraken bij opdrachten van meer dan 1 miljoen euro. Nederland heeft een EDA-procedure toegepast voor bijvoorbeeld de accommodatiewijziging van de LCF 1. Ook onderhoud van transportvliegtuigen van het Commando Luchtstrijdkrachten wordt via het EDA in de markt gezet.

Het doel van de EDA CoC is op het gebied van materieel een internationale concurrerende Europese defensie markt te bereiken. Verwacht wordt dat dit de sleutel zal vormen tot een krachtiger Europese Defensie Technologische en Industriële Basis. Bijna alle EU-landen nemen aan de EDA CoC deel. De CoC heeft inmiddels navolging gekregen met de opstelling van een *'Code of Best Practice in the Supply Chain'*, die tot doel heeft de belangen van toeleveranciers in defensieprojecten zeker te stellen.¹⁶ Hoe deze initiatieven van het EDA doorwerken in het verwervingsproces binnen Defensie, zet mr. R. Wijman uiteen in haar artikel 'Eindelijk een Europese defensie markt?'.¹⁷

Versnelde verwerving

Ook de inkoopfunctie moet meegaan met haar tijd: snelheid, flexibiliteit en globalisering gaan niet aan inkopers voorbij. Juist een militaire organisatie moet kunnen omgaan met verrassingen, zo ook op inkoopgebied. Zo moeten inkopers rekening houden met plotselinge uitzendingen. De materieelvoorraad is daarvoor niet in alle gevallen op een voldoende niveau. Ook is het mogelijk dat voor een bepaalde uitzending het juiste materieel niet beschikbaar is. Dan is het zaak de voorraad zo snel mogelijk op peil te brengen of het juiste materieel aan te

schaffen. Als dan de normale inkoopprocedures moeten worden gevolgd, bestaat er een gerede kans dat het materieel niet tijdig beschikbaar is. Daarom zijn interne spoedverwervingsprocedures ontwikkeld. De Haagse toepassing hiervan beschrijft mr. A. Louwerse in zijn artikel 'Versnelde verwerving binnen Defensie', waarbij hij aangeeft of en hoe deze toepassingen binnen de EU- en EDA-regels vallen. Tevens komen de risico's aan bod die bij deze manier van inkopen kunnen optreden. Overigens kan FTP alleen succesvol zijn met een vlotte behoeftestelling.

Operationele verwerving

Sinds de aanvang van operatie *Enduring Freedom* in Afghanistan is ook de betekenis van inkoop in het uitzendgebied toegenomen. Veel van de behoeften zullen vanuit Nederland worden getransporteerd naar het uitzendgebied. Maar vooral voor de dagelijkse inkoopbehoefte is specialistische kennis ter plaatse onontbeerlijk. Thans zijn in het uitzendgebied in Afghanistan officieren belast met de inkooptaak. Ervaringsdeskundigen kolonel drs. H. van Lamoen en eerste luitenant R. van der Most van Spijk gaan in hun artikel 'Operationele verwerving' in op de dagelijkse inkooppraktijk in Afghanistan. Op heldere wijze beschrijven zij de spanning tussen 'Haagse' regelgeving en de (verkoop-)mores van de plaatselijke bevolking.

Auditing van contracten

Bij de beslissing materieel aan te schaffen, moet een beeld bestaan van de redelijkheid van de geoffreerde prijs. Daarover wordt in voorkomend geval scherp onderhandeld. Inkopers kunnen zich laten bijstaan door personeel van de Audit Dienst Defensie (ADD). Dit wordt in de uitnodiging tot het indienen van een offerte af-

gedwongen. Adviezen van de ADD, waarbij zij in voorkomend geval internationale partners inschakelt, wegen zwaar bij het besluit om met een leverancier in zee te gaan. Meer dan eens komt het voor dat hierdoor de geoffreerde prijs (drastisch) daalt. Uiteindelijk is het echter een managementbeslissing om de overeenkomst aan te gaan. Het belang van de ADD-onderzoeken rechtvaardigt het afzonderlijke artikel 'Auditing van contracten. Last of lust?' van kolonel E. van Vught. Overigens is onderhandelen bij de meeste Europese aanbestedingen niet toegestaan, waardoor dan ook geen audits plaatsvinden.¹⁷

Industriële inschakeling

Hoe kan de Nederlandse industrie worden ingeschakeld? Grofweg zijn er twee mogelijkheden, te weten participatie in een programma of compensatie.

Participatie

Ongeveer 250 ondernemingen die zowel op de civiele als defensie markt werken vormen de Nederlandse Defensie Technologische en Industriële Basis. Nederlandse bedrijven spelen in verschillende defensieprojecten een actieve rol. Zo zijn zij betrokken bij de internationale NH90- en Boxerprojecten op basis van het principe *costshare = workshare*. Bij dit principe geven overheden een gezamenlijke opdracht voor ontwikkeling en productie van militair materieel. Daarbij krijgt ieder land een industrieel pakket (workshare) ter grootte van de door dat land gedragen kosten (costshare) terug. In het JSF-programma wordt de industrie ingeschakeld op basis van competentie en concurrerend vermogen, maar zonder harde garanties. Selectie van toeleveranciers vindt namelijk plaats op basis van het bieden van zogenoemde *Best Value*. Dit dwingt leveranciers ertoe concurreren.

¹⁵ *The code of conduct on defence procurement of the EU member states participating in the European Defence Agency Approved on 21 november 2005 (CoC)*, zie <http://eda.europa.eu/genericitem.aspx?area=Organisation&id=154>.

¹⁶ *The Code of Best Practice in the Supply Chain*, Brussel, 15 mei 2006. <http://eda.europa.eu/genericitem.aspx?area=Organisation&id=159>.

¹⁷ Bij meerjarige contracten die Europees zijn aanbesteed mag wel een audit plaatsvinden naar bijvoorbeeld de juiste toepassing van een prijsescalatie.

rerend te blijven en te blijven innoveren.¹⁸

Dit participatieprincipe benadert het open marktprincipe het meeste. Afspraken over participatie in internationale materieelsamenwerkingsprojecten vinden hun basis in de 'Memoranda of Understanding' (MoU's) die de landen sluiten. Deze afspraken moeten natuurlijk overeenstemmen met de afspraken met de industrieën in de deelnemende landen. Defensie is penvoerder voor deze afspraken en Economische Zaken heeft een adviseerende rol bij de industriële aspecten van internationale programma's.

productie van het desbetreffende (wapen)systeem. Bij *indirecte* compensatie daarentegen plaatsen buitenlandse leveranciers orders bij de Nederlandse industrie voor zaken en diensten die niet direct in verband staan met het (wapen)systeem waarop de compensatie betrekking heeft. Dan moeten de compensatieorders wel van een vergelijkbaar technologisch niveau zijn als de aanschaf van Defensie. Voor de totstandkoming van een compensatieovereenkomst is de Commissaris Militaire Productie (CMP) van het ministerie van Economische Zaken verantwoordelijk. Hoe een compensatieovereenkomst tot stand

vatieve samenwerkingsvormen tussen overheid en bedrijfsleven, met behoud van eigen identiteit en verantwoordelijkheid. Daarbij zijn de taken en risico's onderling verdeeld. Doel is een beter eindproduct te leveren voor hetzelfde geld, of dezelfde kwaliteit voor minder geld. Ook de Nederlandse krijgsmacht wil innovatiever samenwerken met de industrie, waarbij onder meer kan worden gedacht aan instandhouding. Het gaat veelal om ingewikkelde, risicovolle projecten, maar ook om werkzaamheden waarvan het niet noodzakelijk is dat Defensiepersoneel ze uitvoert. Bijzonderheden hiervan komen aan bod in het artikel 'Instandhouding van defensiematerieel' van mr. J. Kuijper, mr. drs. H. Saltzmann en ing. R. Scheffer.

De verwervingsfunctie binnen Defensie

Verschillende instanties binnen Defensie houden zich bezig met verwerving. Het grootste volume wordt aanbesteed binnen de Defensie Materieel Organisatie met zo'n zesduizend medewerkers, honderden projecten, en met ruim 2 miljard euro jaarlijkse 'omzet' (investeringen en exploitatie). Verwervingsactiviteiten vinden ook plaats bij het Commando Diensten-Centra, waarbij vooral de Dienst Vastgoed Defensie (DVD), de Defensie Telematica Organisatie (DTO) en het Diensten Centrum IV Beheer (DC IVB) kunnen worden genoemd. Tevens is er verwerving bij de Bestuurstaf en de Operationele Commando's.

Sinds april 2006 is er één verwervingsorganisatie – het ressort Verwerving – binnen de DMO actief, onder leiding van de souschef Verwerving. In het artikel 'Verwerving bij de Defensie Materiaal Organisatie' beschrijft kapitein-luitenant ter zee J. Bleijs hoe verwerving bij de DMO is georganiseerd en welke inrichtingsprincipes daaraan ten grondslag liggen. Daarbij komt ook het (interne) verwervingsproces aan bod, alsmede de bedrijfsvoering van dit ressort, dat gezien de verschillende *legacy*-systemen een echte uitdaging vormt.



F-35 Lightning II (JSF) bij de fabriek van Lockheed Martin in Fort Worth

(Foto www.jsf.mil)

Compensatie

Indien geen sprake is van participatie in een militair inkoopproject vanaf 5 miljoen euro, dan moet de buitenlandse leverancier de volledige contractwaarde in Nederland compenseren. Enerzijds is *directe* compensatie mogelijk. Dat houdt in dat de Nederlandse industrie rechtstreeks wordt betrokken bij de ontwikkeling en/of

komt, beschrijft ir. L. de Jong in zijn artikel 'Compensatie bij verwerving van militaire systemen en diensten'. Overigens mag bij een Europese aanbesteding geen compensatie (en participatie) worden geëist.

Instandhouding defensiematerieel

Vooral in het Verenigd Koninkrijk is veel ervaring opgedaan met inno-

¹⁸ Bij de jaarlijkse verificatie van de omzet die is behaald door de bedrijven die bij het JSF-programma zijn betrokken, is gebleken dat de JSF-contracten per 31 december 2006 een waarde van 679 miljoen dollar vertegenwoordigen (Behoeftstelling vervanging F-16; Brief minister en staatssecretaris over de rapportage van het project 'Vervanging F-16' over het jaar 2006, bijlage bij Kamerstuk 2006-2007, 26488, nr. 58, Tweede Kamer).



(Foto AVDD)

Interdepartementale ontwikkelingen

Veel defensieovereenkomsten gaan om materieel dat speciaal voor de krijgsmacht wordt aangeschaft. Maar een substantieel deel betreft dezelfde producten en diensten als bij andere (overheids-) organisaties. De regering zag eind jaren negentig aanleiding om meer samen te werken op inkoopgebied, vooral vanwege kostenbesparingen en de noodzaak tot verdere professionalisering. Daartoe zijn Coördinerend Directeuren Inkoop aangewezen voor elk ministerie. Inmiddels is een aantal initiatieven opgepakt, zoals het entameren van een professionaliseringslag voor inkopers. Ook maken de ministeries onderling afspraken over gezamenlijke inkoop. Zo heeft Defensie recent de energiebehoefte aanbesteed voor andere ministeries. Niet in de laatste plaats onderzoeken de ministeries mogelijkheden voor elektronisch zakendoen. In het artikel 'Ontwikkelingen rond inkopen en aanbesteden' kijkt E. Köhler op deze samenwer-

king terug en schetst hij een beeld van de toekomst.

ICT/IV binnen Defensie

De inkoop van informatievoorzieningmiddelen en -diensten (IV) is belegd bij het DienstenCentrum Informatiebeheer (DC IVB). Alle IV-producten voor Defensie moeten via de *smart buyer*-organisatie van DC IVB worden ingekocht. Het gaat daarbij om de zogeheten bestuurlijke informatievoorziening, IV die direct aan wapensystemen gerelateerd is, is hiervan echter uitgezonderd: dit schaft de DMO aan. Gezien de specialistische markt is aan de verwerving van IV-apparatuur een afzonderlijk artikel gewijd. Daarin staat *sourcing*, het zoeken naar een Informatie- en Communicatietechnologie (ICT)-oplossing voor een bepaalde IV-behoefte, centraal. Dit complexe taakveld, gekenmerkt door langdurige relaties, beschrijft mr. J. Huisman in zijn artikel 'Informatievoorziening (IV) en ICT binnen Defensie'.

Tot slot

Dit themanummer over inkoop wil inzicht geven in inkoop bij Defensie, waarbij ook de mogelijkheden voor de Nederlandse industrie aan bod komen. De inkopers van Defensie moeten rekening houden met het verwervingsbeleid van het ministerie, regelgeving en internationale afspraken. Vanzelfsprekend moeten zij de aard van het project bezien en kennis hebben van de marktomstandigheden. Vaak zitten zij in een spagaat tussen behoeftesteller en leverancier, maar goed getraind zal hun achilleshiel niet gauw opspelen.

Voor de gebruiker begint het meestal pas als hij of zij een nieuw systeem, wapen of wat dan ook in gebruik kan nemen. De inkopers zijn dan al lang, soms jaren in een projectteam, bezig. Voor hen begint het bij de behoeftestelling. Via programma's van eisen, offertes en uiteenlopende activiteiten mondt dat uit in de handtekening onder een contract of MoU. Vervolgens dragen de inkopers zorg voor de tijdige aflevering van het gewenste product tegen de overeengekomen prijs. En dan is er de nazorg voor het product. Bij succesvolle ingebruikneming van een product zullen gebruiker en inkoper tevreden zijn.

Als ondertitel is dit themanummer 'Een achilleshiel van Defensie' meegegeven. De achillespees is onmisbaar; je merkt er pas wat van als je er last van hebt. Achilles was de dapperste, schoonste en verhevenste van alle Griekse helden die naar Troje trokken. Dát kan niet van inkoop worden gezegd, hoewel een inkoper wel over enige reislust moet beschikken. Achilles was ook de grootste figuur in de Ilias van Homerus, die in dit heldendicht zijn daden heeft bezongen, zonder evenwel iets van zijn leven vóór de tocht te verhalen.

Inkoop is evenmin de grootste 'figuur' binnen Defensie, dat zijn de militairen in het veld. Maar anders dan Homerus lijkt het verstandiger wel inzicht te geven in de aanloop naar de tocht.