

## Stille evolutie

**A**l geruime tijd worstelt Defensie met de vraag hoe zij tot sourcing van activiteiten en diensten kan komen. Het gaat dan om de vraag of Defensie een activiteit of dienst zelf uitvoert of deze verkrijgt via samenwerking of uitbesteding. In zijn brief aan de Tweede Kamer schreef voormalig minister Hillen al in 2012 dat sourcing geen doel op zich is, maar erop is gericht om de uitvoering van kerntaken van Defensie zo doeltreffend en doelmatig mogelijk te ondersteunen.<sup>1</sup>

### Veel sourcingtrajecten verlopen stroperig

Dat het proces van sourcing niet gemakkelijk is, valt tussen de regels in dezelfde brief te lezen. Die vermeldt het bestaan van vijf omvangrijke projecten die prioriteit hebben. Het gaat om IV/ICT-dienstverlening, catering, vastgoeddiensten, instandhouding kleine wielvoertuigen en defensiebrede bewakings- en beveiligingssystemen. Volgens de brief moeten de projecten de komende jaren hoe dan ook tot definitieve besluitvorming komen. *Hoe dan ook.* Er klinkt iets van onmacht in deze woorden. En als er een besluit is genomen, ligt het uitvoeringstraject nog in het verschiet. Dus ook al heeft een project prioriteit, op basis van

deze brief hoefde men blijkbaar de komende jaren op het gebied van sourcing niet veel concreets te verwachten. Toch weerhield de blijkbaar weerbarstige praktijk Defensie er niet van om er een ambitieuze sourcingagenda op na te houden met zo'n 25 projecten.<sup>2</sup>

Vorig jaar gaf minister Hennis-Plasschaert toe dat sourcing in de praktijk vaak tot zorgen leidt, terwijl het Defensie juist zou moeten 'ontzorgen'. 'Het creëert nieuwe afstemmingsvragen en bestuurlijke complexiteit. Het proces is ingewikkeld en naar zijn aard langdurig. Er staan veel projecten op de sourcingagenda, die allemaal een langdurig beroep doen op schaarse technische en financiële kennis. Kosteninzicht ontwikkelen vergt vaak veel tijd. Opbrengsten en doorlooptijd werden vaak optimistisch geschat, zodat de planning later moest worden aangepast [...]. Niet in de laatste plaats kan sourcing tot onzekerheid leiden voor het betrokken personeel', aldus de minister.<sup>3</sup>

De minister zoekt de oplossing van de problemen rondom sourcing in het vereenvoudigen van het proces, het stellen van prioriteiten binnen projecten en het beleggen van sourcing 'in de lijn', waardoor het weer een normaal onderdeel wordt van de bedrijfsvoering. Defensie stopt met de omvangrijke sourcingagenda en de centrale aansturing en gooit het dus na vele jaren over een andere boeg. De voorgestelde veranderingen vertonen daarbij veel overeenkomst met wat in het vorige nummer van de *Militaire Spectator* naar voren kwam bij *Concept Development & Experimentation*. De kracht van de veranderingen zit in het snel kunnen zetten van kleine stappen, waarna, na beproefde effectiviteit en het meenemen van geleerde lessen, de veranderingen in groter verband toegepast worden.<sup>4</sup>

1 'Sourcing bij Defensie', brief van de minister van Defensie aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, 27 april 2012.

2 Zie noot 1.

3 'Voortgangsrapportage en informatievoorziening sourcing', brief van de minister van Defensie aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, 13 december 2013.

4 W.R.M.J. Meessen en W.M. van der Wiel, 'Concept Development & Experimentation (CD&E). Meervoudige katalysator' in: *Militaire Spectator* 183 (2014) (4) 206-216.

Toch is het de vraag of met de ommezwaai in beleid voldoende voorwaarden zijn geschapen om sourcing succesvol te maken. Wellicht draagt traditionele behoudzucht bij Defensie er ook toe bij dat sourcingtrajecten zo stroperig verlopen. Natuurlijk, veiligheid, gegarandeerde beschikbaarheid, kosten, kennisbehoud en allerlei andere belangrijke thema's verdienen volop aandacht bij het sourcen. Maar in de alledaagse praktijk worden deze thema's (te) vaak gehanteerd om een blokkade op te werpen om na te denken over de voor- en nadelen van sourcing.

In die zin is het opmerkelijk dat zich ondertussen binnen Defensie een stille evolutie op het gebied van sourcing voltrekt. We noemen die ontwikkeling alleen geen sourcing, maar ze raakt wel degelijk de vraag of Defensie taken zelf doet of deze verkrijgt via samenwerking of uitbesteding. Verantwoordelijk voor deze evolutie zijn de reservisten.

De afgelopen achttien jaar – in de periode dat de krijgsmacht de omslag maakte van een kadermilitieleger naar een professioneel leger – is er enorm veel veranderd op het gebied van reservisten. Het reservistenbeleid uit 1996 sloot af met de constatering dat 'Hoewel onder normale omstandigheden het inzetten van reservisten slechts incidenteel zal voorkomen [...] zij toch voor de krijgsmacht een zichtbare ambassadeursfunctie kunnen vervullen.'<sup>5</sup> Dat bleef zo tot 2005. Sinds die tijd is het beleid regelmatig bijgesteld, wat ertoe heeft geleid dat de inzet van reservisten steeds verder werd verruimd.<sup>6</sup> Meer inzet van reservisten tijdens uitzendingen en oefeningen en inzet van reservisten op posities van uitgezonden militairen. Inmiddels zijn ruim vierduizend reservisten geplaatst bij Defensie. Een deel ervan is ingezet in operationele situaties, zoals

in Bosnië, Irak en Afghanistan. En vorig jaar gaf de minister van Defensie aan de intentie te hebben om de inzet(wijze) van reservisten nog verder uit te breiden. In de toekomst moeten reservisten de piekbelasting bij de ontplooiing van operaties opvangen en zorgen voor het voortzettingsvermogen van de missie op operationele functies.

Toch is Defensie verder met succesvolle sourcing dan ze zelf beseft

Het is mooi dat Defensie tot de conclusie is gekomen dat sourcing geen kwestie van grootschalige revoluties is, maar dat de geleidelijke weg ingeslagen moet worden. Bovendien is Defensie verder met succesvolle sourcing dan ze zelf beseft. Door een jarenlange ontwikkeling is het binnenkort mogelijk dat de *kerntaak* van Defensie (mede) wordt uitgevoerd door personeel uit de samenleving. Schroom voor het sourcen van activiteiten die de kerntaak niet raken maar ondersteunen is dus niet langer nodig. Defensie heeft de kennis en ervaring met sourcing 'nieuwe stijl' al lang in huis, dankzij de stille evolutie die vorm krijgt door reservisten. ■

- 
- 5 Brief van de staatssecretaris van Defensie aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, 21 mei 1996 (Kamerstuk 24400 X, nr. 104).
- 6 Zie kamerstukken 29800X, nr. 82 (20 april 2005); 31243, nr. 10 (15 oktober 2008); 31700X, nr. 79 (20 januari 2009); 33400X, nr. 81 herdruk (29 mei 2013). Zie brief van de minister van Defensie aan de voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal, 22 januari 2014 (aanbieding conferentieverlag 'De reservist in 2020').