MS

Hoger onderhoud, een „zaak" voor derden?

De laatste decennia is er een voortdurende toeneming te bespeuren in zowel de prijs als de effectiviteit van wapensystemen. De enorme research, de relatief kleine series, de (grote) winstmarges en de hoge eisen gesteld aan bedrijfszekerheid zijn in belangrijke mate debet aan de explosieve prijsontwikkelingen. De resultaten van de research bewerkstelligen de oplopende effectiviteit en de daarmee samenhangende complexiteit van het wapensysteem, waarin de mens steeds meer de beperkende factor gaat vormen.

Die beperking heeft niet alleen betrekking op het gebruik — bedieningsergonomie — maar ook op het onderhoud. Een voorbeeld van het eerstgenoemde aspect zijn de vaak (te) hoge versnellingskrachten bij bepaalde manoeuvres van de F16. Het tweede aspect vloeit voort uit de grote complexiteit van het wapensysteem waarbij verscheidene technologieën zijn samengebouwd en waarbij dus verschillende technische disciplines in het geding zijn. Een voorbeeld hiervan is de prtl waarbij radartechniek, (micro)elektronica, computertechniek, hydraulica en mechanica hand in hand gaan. Het is deze *onderhoudsproblematiek* die in de materieellogistiek van de Koninklijke landmacht tot zorg aanleiding geeft. Niet voor niets krijgt dit gebied bijzondere aandacht van de (top)leiding.

Het is ook daarom verheugend dat majoor Van der Krogt — in deze aflevering van de MS — een artikel aan moderne bedrijfsvoering als managementtool voor onderhoudsbeheersing wijdt. Teneinde zijn artikel in een wat algemener kader te kunnen plaatsen gaan wij nader in op de onderhoudsproblematiek.

Die problematiek krijgt met name in oorlogstijd een extra dimensie door de factor „tijd" die het (moderne) gevecht oplegt. Bij voortduring immers moet het streven zijn gericht op het minimaliseren van de tijd waarin het wapensysteem door onderhoud aan zijn inzet is onttrokken. Een streven dat des te krachtiger wordt naarmate het wapensysteem kostbaarder en unieker is en verwisselvoorraden niet of slechts beperkt beschikbaar zijn. De actieve, doelgerichte combinatie van technici, reservedelen, duurzame produktiemiddelen en geld — als functie van de tijd — noemen wij het instandhoudingsproces.

De twee deelproblemen die wij hier, in hun onderlinge samenhang, nader willen beschouwen zijn: *de beschikbaarheid van deskundig personeel* en *de beheersbaarheid van het instandhoudingsproces.* Alhoewel beide problemen een strikte aangelegenheid van het krijgsmachtdeel i.c. de Koninklijke landmacht lijken, is toch een drietal recente externe-invloedsfactoren aan te wijzen. Dat is in de eerste plaats de aantrekkende economie en de mede daaruit voortvloeiende extra schaarste aan hoogwaardige technici. In de tweede plaats is in het geding het streven van de regering — in het kader van de heroverwegingen (1982) en de daarmee beoogde vermindering van het begrotingstekort — naar privatisering van overheidstaken. Met de uitvoering van het regeerakkoord 1986 is een derde invloedsfactor erbij gekomen: de reductie burgerpersoneel. Die categorie personeel speelt bij de Koninklijke landmacht met name in het hoger-echelonsinstandhoudingsproces een belangrijke rol.

Over de *schaarste aan personeel* als gevolg van arbeidsmarktfactoren en de steeds verder achterblijvende overheidssalarissen is — ook in deze editorialen — al vaker geschreven. Een aspect dat hier tot nu toe echter weinig aandacht heeft gekregen is de

benodigde kennis en vaardigheid van de desbetreffende onderhoudstechnici en de plaats die zij in de bedrijven op de onderscheidene echelons, dienen in te nemen. Bovendien zal ook in oorlogsomstandigheden behoefte bestaan aan personeel met „hogerechelons"-kennis en -ervaring (improvisatievermogen). Kortelings heeft de Legerraad twee studies goedgekeurd waarin de functie van „wapensysteemtechnicus" wordt gecreëerd en waarin ook voor het technisch middenkader de nodige maatregelen worden geïnitieerd. Vooralsnog positieve signalen in de gesignaleerde problematiek!
De *beheersbaarheid* van het *instandhoudingsproces* — essentieel voor de continuïteit van de slagkracht — begint echter in het licht van de genoemde schaarste, de mogelijke privatisering en de reductie burgerpersoneel, steeds problematischer te worden. De privatiseringsgedachte immers, waarmee ook de Koninklijke landmacht momenteel wordt geconfronteerd, heeft o.m. betrekking op de zg. *hoger-echelon*-defensiebedrijven. Ze is daarmee gekoppeld aan de echelonnering, een voorwaarden scheppend kader voor een adequate beheersing van het totale instandhoudingsproces. Voorts zal, gelet op de overwegende burgerbezetting van die bedrijven, ook de reductie op deze categorie personeel zich extra zwaar doen gevoelen.

Tot dusverre had het privatiseringsonderzoek bij de krijgsmacht nog een redelijk beslissingscriterium in zich nl.: indien de „militaire noodzaak" zich niet verzet tegen privatisering kunnen voor de KL bedrijfseconomische redenen de doorslag geven. Nu dreigt echter de „reductie burgerpersoneel" hieraan een gevaarlijke wending te geven! Het zijn niet alleen meer militaire, bedrijfseconomische of sociale factoren die een rol spelen. Het *terugdringen van het personeelsbestand èn de versterking van de marktpositie van het bedrijfsleven* (zie ook het rapport Pannenborg betreffende de automatisering) strijden om de overhand. Op zich zelf kan privatisering, óók voor Defensie en zeker in de reeds veelvuldig gebezigde vormen als uitbesteden en inhuren van personeel, een belangrijk instrument vormen in de — korte-termijn — onderhoudsbeheersing, namelijk door het opvangen van tijdelijke capaciteitstekorten. Zodra er echter — even afgezien van de operationele noodzaak — structurele maatregelen worden genomen waarbij hoger-echelonstaken worden afgestoten zonder dat er aantoonbare bedrijfseconomische (lees budgettaire) voordelen tegenover staan moet de krijgsmacht alert zijn niet de „overall"-beheersbaarheid van het instandhoudingsproces te verliezen door een belangrijk deel in handen te moeten spelen van de commercie. Dat heeft — voor de wat langere termijn — alle mogelijkheden in zich van explosieve prijsontwikkelingen, zoals die zich ook bij de *aankoop* van (nieuw) militair materieel voordoen.
Dat explosieve prijsontwikkelingen bij het *onderhoud* aan complex, militair materieel niet denkbeeldig zijn lijkt duidelijk. Wij noemen: civiel — zeer goed betaald — personeel, het soms zeer specifieke materieel waarvoor vergelijkingsmaatstaven ontbreken, de geringe betrouwbaarheid van voorspellingen over correctief onderhoud met derhalve kans op kostbare leegloop, geringe series en vrijwel geen reële kans op civiel marktaanbod, betaling van btw (20%), hoge winstmarges, monopoliepositie, spreiding van reservedelen (militair/civiel) waardoor hogere kosten dan momenteel voor „voorraad houden".
Het is daarom voor Defensie zaak het nut van goede hoger-echelonsbedrijven in eigen beheer aan te tonen. De Defensiebedrijven moeten een ten minste zo grote efficiency kunnen betrachten en kwaliteit kunnen leveren als het bedrijfsleven.
Oók met het oog op de noodzaak „know-how" te scheppen en te binden is het behoud van Defensiebedrijven van eminent belang. Zij bieden immers uitstekende mogelijkheden voor verdieping van de loopbaanpatronen voor militair en burgerpersoneel.
Concluderend: Defensiebedrijven dienen waar nodig te rationaliseren en het kwaliteitszorgsysteem en de bedrijfsbesturing nog efficiënter in te richten, zodat een gezonde kostenbasis beschikbaar is, mede om in- en uitbesteding goed af te wegen.

Het is de bovengeschetste, complexe bedrijfsvoeringsproblematiek die majoor Van der Krogt in dit nummer behandelt; en wel om aan te tonen dat het in eigen hand houden van het onderhoudsproces, op basis van zowel effectiviteit als doelmatigheid, mogelijk is. Derhalve bevelen wij dat artikel dan ook warm in uw belangstelling aan.