

LOGISTIEKE NETWERKEN: (BE)HEERSEN OF BEHEREN?

Het belang van de logistiek voor de militaire operatie zal door een ieder worden onderschreven. Zij is en blijft het elastiek dat voor een belangrijk deel de operationele rek bepaalt. De veelzijdigheid van de logistiek zal echter niet voor elke lezer even vanzelfsprekend zijn. In het voor u liggende themanummer willen wij u een blik gunnen in de gevarieerde keuken van de logistiek.

Om het veld zuiver af te bakenen wordt met logistiek in dit nummer de materieel logistiek bedoeld. Daarmee laten we de personele logistiek voor wat die is. Als startpunt hebben we gekozen voor het beleidskader logistiek 2006, nu net een jaar geleden goedgekeurd en vastgesteld door de leiding van het ministerie van Defensie. Vele ontwikkelingen in de komende jaren zullen in de samenhang die dit beleidskader schetst hun plaats moeten vinden.

Een groot aantal auteurs van diverse pluimage staat garant voor een smakelijk logistiek menu, met gerechten uit diverse keukens. Zo kunt u een antwoord vinden op de vraag hoe ver de operationele verantwoordelijkheden van een dienstverlenende logistieke eenheid gaan. Ook wordt u een blik in de toekomst gegund door een beschrijving van de logistieke ondersteuning van expeditionair optreden over twaalf jaar.

Het onderhoud komt eveneens aan bod in een bijdrage over vliegtuigonderhoud bij de KLU, terwijl u van de KL kunt lezen hoe inhoud wordt gegeven aan wapensysteemmanagement aan de hand van het voorbeeld van het project Panzerhaubitze 2000.

Natuurlijk ontbreekt een belangrijke ontwikkeling als het nieuwe concept van fysieke distributie niet op het menu. De industrie komt eveneens aan het woord, zowel nationaal als internationaal. In een Amerikaanse bijdrage wordt uitgelegd hoe grenzen vervagen in de logistieke ondersteuning van vliegtuigen, terwijl in een bijdrage van Nederlandse bodem een pleidooi wordt gehouden voor een partnerschap tussen overheid en industrie.

De wetenschappelijke saus wordt verzorgd door een gezamenlijke bijdrage van auteurs uit de gelederen van TNO en KMA. Zij pleiten voor meer vertrouwen en openheid van bedrijfsgegevens tussen de krijgsmacht en andere logistieke partners in de keten ofwel: transparantie in de logistieke keten. Het toetje ten slotte vloeit uit de pen van het ministerie van Economische Zaken, waarin in duidelijke taal wordt uitgelegd waarom compensatie en participatie belangrijke aspecten zijn bij materieelverwerving, en u kunt kennisnemen van enkele argumenten die geleid hebben tot de keuze voor de JSF.

Een gedachte die bij veel auteurs terugkomt is het idee van een open logistiek netwerk. Dit begrip wordt in verschillende artikelen zowel theoretisch als in praktische zin verduidelijkt. Het gebruikmaken van een netwerk en het denken over de logistiek als netwerk is onder logistici algemeen geaccepteerd. Laten we dit begrip eens proberen te ontrafelen. Een netwerk bestaat in de meest abstracte vorm uit knooppunten en verbindingen (*links*) tussen deze knooppunten. We kunnen denken aan een communicatienetwerk zoals dat tegenwoordig door grote netwerkbeheerders of *providers* ter beschikking wordt gesteld. Maar ook ons sociale netwerk is te beschouwen als een samenstel van knooppunten en *links*. Een netwerk biedt de gelegenheid aan de gebruikers daarvan om binnen het netwerk producten, diensten of informatie uit te wisselen.

Een interessante eigenschap van een netwerk is dat er eigenlijk nooit iets of iemand de baas is over wat er door het netwerk heengaat. Het communicatienetwerk wordt ontworpen en beheerd door een beheerder, die kan bepalen welke informatie wanneer en in welke vorm wordt getransporteerd. Hij heeft echter geen

zeggenschap over de inhoud van de informatie. Dat bepalen de gebruikers van het netwerk zelf en daar is niemand 'de baas'.

Ditzelfde geldt voor een sociaal netwerk. Je bepaalt als gebruiker van het netwerk zelf welke informatie je met wie wilt delen. De sport- of officiersvereniging zou je hier als *provider* kunnen beschouwen. Zij bieden de mogelijkheden (bijvoorbeeld door de borrels en de feesten die zij organiseren) waardoor wij ons netwerk kunnen gebruiken. Kortom, netwerken worden in stand gehouden door *providers*, die echter niet de baas zijn op het netwerk.

Dit is ook belangrijk om ons te realiseren voor een logistiek netwerk. Er zal iets of iemand moeten zijn die bepaalt hoe het netwerk er uit moet zien (ontwerpen), het netwerk bouwt en onderhoudt (beheren). Zoiets of iemand kunnen we de logistieke provider noemen. Deze bepaalt tijdens het gebruik van het netwerk welke goederen wanneer door het netwerk getransporteerd kunnen worden. Hij moet zich echter niet bemoeien met wat de ene gebruiker aan de andere gebruiker vraagt of wil sturen. De gebruiker bepaalt zelf wat hij vraagt c.q. wil of kan versturen, en geeft aan de *provider* slechts de prioriteit van zijn vraag of zending aan.

De vraag lijkt daarmee gerechtvaardigd waarom er in vele studies, te beginnen met het reeds genoemde beleidskader, zo nadrukkelijk over de *beheerser* van de logistiek wordt gesproken (vergelijk rol 3 en rol 6 in het artikel van De Ruiters), terwijl we net hebben vastgesteld dat er in een open logistiek netwerk eigenlijk geen (be)heerser of baas is, maar 'slechts' een beheerder of *provider*. Uit de huidige discussies over de implementatie van het beleidskader logistiek 2006 blijkt dat de meningsverschillen over de organisatorische onderbrenging van de beheersstaak (rol 3 en 6) hoog oplopen. Dit zou wel eens te maken kunnen hebben met het begrip 'beheersen', dat een bepaalde machtspositie suggereert. De beheerser wordt in de praktijk vaak geassocieerd met de heerser. Wij weten nu echter beter; in een logistiek netwerk wordt niet geheerst, maar beheerd. In dat laatste geval is er sprake van een beheerst logistiek proces!

Verder denkend in de metafoor van het logistieke netwerk lijkt het vanzelfsprekend om voor defensie te volstaan met slechts één *provider*. De krijgsmachtdelen kunnen in respectievelijk land-, lucht- en maritieme, maar ook in *joint* operaties optreden als gebruiker van dit netwerk. Deze optie lijkt te verkiezen boven drie aparte *providers* voor de verschillende operaties. Nu kunnen er zich bij militaire operaties altijd situaties voordoen waarbij centrale regie en prioriteitsstelling noodzakelijk is. Dat is in communicatienetwerken niet anders. Daar is het in de meeste landen zo dat de overheid de randvoorwaarden stelt in een overigens geliberaliseerde markt en uiteindelijk bij calamiteiten kan ingrijpen. Die besturende en toezichhoudende taak dient in het open logistieke netwerk ook voorbehouden te zijn aan één instantie, die zo hoog mogelijk in de organisatie belegd moet zijn.

Als het denken in een open logistiek netwerk ons ernst is, dan lijkt de keuze voor een centrale beheerdersrol voor de hand te liggen. Echter, als de centrale *provider* een netwerk uitrolt, dan zullen de gebruikers, i.c. de krijgsmachtdelen, ook bereid en in staat moeten zijn abonnee te worden bij de centrale *provider*. Die gebruikers zullen overigens pas abonnee worden als zij de gewenste producten, diensten en informatie aan het netwerk kunnen aanbieden c.q. afnemen. Het betekent ook dat logistieke informatiesystemen zowel intern als extern met elkaar moeten kunnen communiceren.

Het behoeft hier geen betoog dat met de huidige stand van zaken van de logistieke informatiesystemen deze situatie nog erg ver van ons verwijderd is. Ook zal de logistieke werkwijze van de krijgsmachtdelen moeten worden aangepast op een wijze die door de netwerkbeheerder wordt vastgesteld.

Samenvattend, het denken in open logistieke netwerken vereist de bereidheid om een bepaalde mate van anarchie binnen het netwerk te accepteren. In het logistieke netwerk is geen eenduidige (be)heersrol te onderkennen; de beheerder daarentegen is van cruciaal belang. Het ligt voor de hand binnen defensie met één *provider* te volstaan. Dit vereist wel de bereidheid van de krijgsmachtdelen om hun logistiek zodanig aan te passen dat ze alle van deze ene *provider* gebruik kunnen maken.