

KLANTEN EN LEVERANCIERS: IS DE KLANT OOK KONING?

Dit is de eerste uitgave van de MS in het bevelhebberloze tijdperk. Op 5 september hebben de bevelhebbers van de drie traditionele krijgsmachtdelen hun commando's teruggegeven en is Defensie een nieuwe richting ingeslagen, de richting van het nieuwe evenwicht. De installatie van de Commandant Der Strijdkrachten (CDS) op diezelfde datum markeert een belangrijke stap in het reorganisatieproces van ons ministerie. In de volgende uitgave van dit blad zult u uitgebreid geïnformeerd worden over tal van aspecten van de bestuursvernieuwing.

In de schaduw qua publiciteit van het vertrek van de bevelhebbers en de oprichting van de Operationele Commando's, maar daarom niet minder wezenlijk, hebben ook de Defensie Materieel Organisatie (DMO) en het Commando Diensten Centra (CDC) hun nieuwe plaats binnen het ministerie ingenomen. De DMO is een organisatie waarin circa 6.000 defensiemedewerkers werkzaam zullen zijn en levert diensten op het gebied van materieelverwerving en -instandhouding.

Het CDC is een organisatie in ontwikkeling, met circa 9.000 medewerkers, oplopend tot circa 11.000, die een zeer breed scala aan producten en diensten leveren, van personeel tot telematica en ICT, en van vervoer tot vastgoed, catering en vele andere diensten. Het CDC is het *shared service centre* voor Defensie.

De operationele commando's en de CDS wijden zich aan de primaire taak van defensie, operationele gereedstelling en inzet, terwijl de DMO en het CDC zich volledig kunnen richten op dienstverlening en ondersteuning. Door de exploitatiebudgetten bij de operationele commando's te leggen, kopen zij de benodigde producten en diensten bij de CDC- en DMO-bedrijven. Een groot deel van de ondersteuning die voor-

heen een verantwoordelijkheid was van de bevelhebbers is daarmee een dienst geworden die het CZSK, het CLAS of CLSK inkoop bij DMO of CDC.

Om die dienstverlening in goede banen te leiden, zullen er over en weer afspraken moeten komen waarin de dienstverlening is geregeld en moet ook duidelijk worden wat de dienstverlening kost en hoe er afge-rekend wordt tussen klant en leverancier. En zoals we allemaal weten: de klant is koning, soms ook wel vertaald als 'u (de klant) vraagt en wij (de leverancier) draaien'. De vraag is echter of dat ook binnen Defensie geldt of zou moeten gelden.

Om die vraag te beantwoorden kijken we in de eerste plaats naar het besturingsmodel, waarin de nieuwe verhoudingen tussen klant en leverancier zijn beschreven. Daarin vinden we dat de operationele commando's de eisen bepalen voor wat betreft kwaliteit, kwantiteit en tijdigheid van de te leveren producten en diensten. Dat komt aardig in de richting van de klant als koning, maar het besturingsmodel heeft aan deze heldere klant-leverancierrelatie de restrictie toegevoegd dat de leveringen plaatsvinden binnen door de bestuursstaf gestelde beleidskaders en normen.

Deze restrictie maakt de relatie tussen operationele commando's en DMO en CDC tot een bijzondere, zeker in combinatie met een tweede restrictie in het besturingsmodel, namelijk dat voor het producten- en dienstenpakket van de dienstencentra gedwongen winkelnering geldt. Dit zijn twee belangrijke kanttekeningen bij de klant-leverancierrelatie, die hierna nader worden toegelicht.

In de eerste plaats betekent normstelling door de bestuursstaf enerzijds dat er grenzen zijn aan wat een klant kan vragen en

bestellen bij de leverancier, en anderzijds dat er ook grenzen zijn aan het productenpakket dat door de leverancier mag worden aangeboden. Als voorbeelden van normering kunnen we denken aan het aantal soorten bier dat verkrijgbaar is in de kantine of het afwerkingsniveau en materiaalgebruik in het sanitair van de legeringsgebouwen. Dus geen ongebreidelde vraag van de klant, maar ook geen extreem aanbod door de leverancier.

De tweede kanttekening, gedwongen winkelnering, staat op gespannen voet met een commerciële marktrelatie en zet een rem op de doelmatigheidsprikkel voor de dienstcentra. Deze prikkel zal dus op een andere manier moeten worden toegediend. *Benchmarking*, competitieve dienstverlening (CDV) en audits zijn instrumenten die er voor moeten zorgen dat de dienstcentra doelmatig blijven functioneren. Zeker daar waar de diensten of producten ook op de civiele markt verkrijgbaar zijn, zullen deze instrumenten blijvend ingezet moeten worden, met als ultieme consequentie uitbesteding van de dienst als die niet marktconform door Defensie kan worden uitgevoerd.

De normen van de bestuursstaf en gedwongen winkelnering maken dat er geen zuivere commerciële marktrelatie bestaat tussen operationele commando's en dienstcentra. De genoemde voorbeelden maken ook duidelijk dat de klant dus zeker niet altijd koning is. Wat overigens niet wil zeggen dat de dienstcentra niet klantvriendelijk moeten zijn in hun optreden. Dat is een premisse die geldt voor iedere dienstverlener; klantgerichtheid is voor de ondersteunende eenheden een tweede natuur en daarin verschillen de dienstcentra van Defensie niet van hun civiele collega's.

Naast de beperkingen die het besturingsmodel oplegt aan een zuivere klant-leverancierrelatie, ligt ook het spook van bureaucratie op de loer. Contracten, dienstverleningsovereenkomsten, klant-leveran-

cier-interfaces, klachtenprocedures, het zijn allemaal procedures en documenten die het gevaar van een snel toenemende bureaucratie in zich dragen. Al met al bekruipt ons het gevoel dat de nieuwe relatie tussen operationeel commandant (klant) en DMO/CDC (leverancier) vooral gericht is op de vredesbedrijfsvoering.

De verhouding tussen klant en leverancier binnen Defensie is echter wezenlijk anders dan die tussen partijen op de vrije markt. Dat verschil zit hem in het feit dat veel diensten van het CDC en de DMO een essentiële bijdrage leveren aan de operationele output van de krijgsmacht. De operationele commando's moeten te allen tijden en onder alle omstandigheden verzekerd zijn van de beschikbaarheid van die diensten.

We moeten niet vergeten dat bij inzet van de krijgsmacht de klant en leverancier één geheel vormen en samen staan voor de totale gevechtskracht van de CDS. In die omstandigheden zit niemand te wachten op marktwerking in de ondersteuning, maar gaat doeltreffendheid boven doelmatigheid. Bij de inrichting van de klant-leverancierrelatie zal dan ook altijd het militair-operationele karakter van Defensie centraal moeten blijven staan. Het moet dan ook mogelijk blijven dat de logistieke dienstverlener, al dan niet via de operationele commandant, bevelen ontvangt van de CDS.

Op dit punt spreekt het besturingsmodel echter andere taal. Er is weliswaar een heldere bevelsverhouding tussen de CDS en de operationele commandanten, maar die is er niet tussen de CDS en de DMO en het CDC. Het besturingsmodel kent de CDS 'slechts' de rol toe van '...escalatieniveau tussen de operationele commandanten en dienstcentra en grijpt in bij vraagstukken met betrekking tot prioriteitstelling...' Zo zal ten minste een deel van de ondersteuning van de operationele commando's afhankelijk zijn van een klant-leverancierrelatie, die hoe dan ook geen bevelsrelatie is. De klant is dan weliswaar admiraal of generaal, maar ook die zijn nog geen koning.