

Schrijftalent gezocht!

In deze Militaire Spectator is plaatsgemaakt voor twee gastcolumnns. A. Vergroesen gaat in op Integrated Logistic Support bij materieelprojecten, waaraan volgens hem geen concessies zouden moeten worden gedaan. Daarnaast schrijft P. de Vries over de rol van respect bij het optreden van de militair. Het is de zesde in een reeks columns van zijn hand die de komende tijd in de Militaire Spectator gepubliceerd worden. De redactie van de Militaire Spectator daagt ook andere lezers uit om een

gastcolumn te schrijven. Het thema is vrij, maar moet passen binnen de formule van het tijdschrift. De boodschap moet relevant zijn voor de lezers. Het moet gaan om een gefundeerde eigen mening, om een logisch opgebouwd betoog en de feiten moeten kloppen en verifieerbaar zijn. Een bijdrage mag maximaal duizend woorden tellen. U kunt uw gastcolumn sturen naar de bureauredactie (zie colofon) of aanbieden via de website. De redactie wacht uw bijdrage met belangstelling af.

De hoofdredacteur

Materieelprojecten en ILS: waar gaat het fout?

A.L. Vergroesen – Hoofd Sectie Stroom Management DMO/LVS

Defensie heeft het moeilijk. In de exploitatie begint het te knellen. Zo erg, dat zorgvuldig gereserveerde investeringsgelden nodig zijn om het in de exploitatie niet spaak te laten lopen. Uiteraard is het onmogelijk om dit fenomeen helemaal op het conto van het gebrek aan *Integrated Logistic Support* (ILS) te schuiven.¹ Maar wie herkent zich niet in de situatie waarin Defensie mooi nieuw materieel aan haar arsenaal toevoegt, maar waarvoor nog wel wat ‘restpuntjes’ zijn na aflevering van het eerste exemplaar?

Problematiek

Kunt u één project noemen in de afgelopen decennia – de kleur maakt niet uit – waarvan we achteraf kunnen zeggen: ‘Ja, voor dat wapensysteem was alle ondersteuning op orde’? Ik niet.

Wel ken ik een hele keur aan projecten waarbij op allerlei gebieden in de ondersteuning nog het nodige geregeld moest worden en wat neerkwam op de schouders van het ontvangende OPCO.²

Ik had ook kunnen vragen: ‘Kent u één project dat zonder (financiële) tegenvallers de instandhoudingsfase bereikt heeft?’ Want daar zit vaak het probleem. De reflex van Defensie bij tegenvallers in een project is om te beknibbelen op ILS. Hoofdzakelijk komt dit doordat daarmee niet geknaagd hoeft te worden aan de aantallen of aan de operationele eisen. En die gebrekkige ILS? Een beetje cynisch: ‘daar moeten we in de exploitatie dan maar creatief mee omgaan’. We accepteren dat het nieuwe materieel niet van meet af aan adequate ondersteuning heeft door problemen af te doen als ‘kinderziekten’ of ‘opstartproblemen’. Zo zetten we onszelf meteen op achterstand in de zo vurig gewenste materiële gereedheid (MG). En door vervolgens de defensiestafeisen aan dit nieuwe materieel fors terug te schroeven, komen belachelijk lage gereedheidspercentages in de AGCDS³ tot stand.

¹ Integrated Logistic Support is een beheersproces voor met name militaire technische systemen. Het is bedoeld om gedurende de gehele levensduur van systemen, van ontwerp tot afstoting, de ondersteuning te optimaliseren voor de gewenste beschikbaarheid tegen minimale kosten.

² Operationeel Commando.

³ AGCDS staat voor Aanwijzing Gereedstelling Commandant der Strijdkrachten (‘Wat verwacht de CDS van zijn ondercommandanten, van DMO en van CDC?’).

Is dit anno 2015 nog wel ‘verkoopbaar’? Zouden we ons, na decennia van geleerde lessen, niet moeten schamen dat we dit nog steeds niet in de hand hebben? Ondanks tientallen dure cursussen door onder meer ILS-goeroe James V. Jones *himself*. En ondanks het feit dat we elk verwervingstraject ‘volgens het boekje’ inclusief ILS starten. Vele landen om ons heen, Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en Frankrijk, maar ook ‘kleinere’ landen als Zweden en Oostenrijk, hebben dit veel beter voor elkaar. Er moet dus iets fundamenteel fout zitten in ons systeem.

Het begin

Vol goede moed komen de meest prachtige behoeftes op papier in de DMP-A fase.⁴ Hier klopt alles nog: aantallen en functionaliteiten. Over ILS zwijgt het DMP-A. Misschien terecht, ‘want de defensiestaf moet zich beperken tot een functionele behoefte...’ Wel praat het DMP-A over *Life Cycle Costs* (LCC) in termen van ‘...beheersing van LCC...’ En ook lezen we dat een groot deel van de exploitatiekosten bepaald wordt tijdens het ontwerp. En een extra investering die zich terugverdient in de exploitatiefase? Dat is bespreekbaar. Maar dit alles focust op slechts één aspect: de centen van het Defensie Investeringsplan (DIP). Natuurlijk eist de defensiestaf wel een bepaalde gereedheid of beschikbaarheid van het nieuwe materieel. Maar eigenlijk ontstaat in dit stadium al te veel vrijheid. Want als ILS niet expliciet en onlosmakelijk onderdeel is van de behoefte van de defensiestaf, dan is de projectleider hierin dus helemaal vrij. Zo heeft James Jones het ons niet geleerd. Al in de jaren ’80 van de vorige eeuw trok hij de wereld over met een verhaal van grote eenvoud: ILS is simpel, logisch, levert heel veel beschikbaarheid en kost helemaal geen geld! Althans, als je over de hele levenscyclus heen kijkt. De kosten gaan wel voor de baten uit.

Het vervolg

Zodra het DMP-A akkoord is, gaat de projectleider aan de slag met te weinig geld voor een zeer ambitieuze behoefte. En ILS? Dat is helemaal aan de projectleider. Het maakt deel uit van ieder project, maar altijd als ‘draaiknop’. Want ook al weten we wel dat zo’n 80 procent van

alle exploitatiekosten bepaald worden tijdens het ontwerp, de kortetermijn-budgetperikelen winnen het toch altijd van de lange termijn. Jammer, want goede ILS maakt exploitatiekosten laag en voorspelbaar. Daarnaast voorkomt ILS het ‘over de muur’-principe (de waslijst met ILS-manco’s bij overdracht van de investeringsfase naar de gebruiksfase). ILS voorkomt ook een te lage materiële gereedheid die de Directie Aansturen Operationele Gereedheid noodzaakt tot een ‘diepteanalyse MG’.

Bespaar niet op ILS, maar lever liever prestaties of een systeem in

Tragiek

Feit is dat de projectleider, wanneer het (financieel) spannend wordt, sterk geneigd, zo niet gedwongen is, om in te leveren op die gebieden die niet direct ten koste gaan van het wensenlijstje van de defensiestaf. En dan kom je al gauw uit bij ILS. Die projectleider wordt toch vooral gestuurd op euro’s, niet op ILS-producten. Op ILS-gebied kun je meestal wel ‘een veer laten’ zonder dat je het DMP-A geweld aan doet. Als het aantal platforms of de prestaties maar op peil blijven. De verminderde ondersteuning wordt vervolgens iets van na de overdracht. Een soort tegoedbon, waarover projectleider en OPCO dan nog iets moeten afspreken. De lezer mag één keer raden wie de ontbrekende stukjes ILS moet gaan regelen...

Hoe dan wel?

Simpel: geen concessies aan ILS. Als er dan toch ingeleverd moet worden, lever dan prestaties in of een systeem. Als Defensie er minder geld voor over heeft, dan is het toch logisch dat het daarna ook minder kan? Dat is in elk geval veel logischer dan dat defensie met minder geld toch dezelfde prestaties en aantallen kan leveren! Juist dit laatste moedigt nog meer bezuinigingen aan. Daarnaast wordt het de hoogste tijd dat de exploitatiekosten, via LCC-rekenmodellen, invloed gaan krijgen op beslissingen in de projectfase van nieuw materieel. ■

⁴ DMP-A: Defensie Materieel Proces. In de A-fase komt de behoeftestelling tot stand. Het zogenoemde DMP-A document gaat naar de Tweede Kamer.