

Toespraak Staatssecretaris van Defensie Jack de Vries ter gelegenheid van de Capgemini-relatiedag op 14 november 2008

Dames en heren,

De overheid die samenwerkt met het bedrijfsleven, er is niets nieuws onder de zon. Eeuwen geleden bijvoorbeeld huurden we Zwitsers als er een conflict moest worden beslecht en werden toch al zwaar bewapende handelsschepen van de VOC gevorderd door de overheid en ingezet als oorlogsbodems. De wijze van samenwerken is wel veranderd. Toen lag de nadruk op offensieve taken, nu op ondersteuning. De VOC-schepen van toen zijn de containerschepen van de grote reders van nu. Die reders nemen wel tachtig procent van al het logistieke transport richting het missiegebied in Afghanistan voor hun rekening. Zij voerden dus zelfs het primaire proces uit!

Net als de reders neemt Capgemini ons ook al jaren veel werk uit handen. Ik durf de stelling aan dat Capgemini hier en daar zelfs een heel belangrijke rol speelt in ons bedrijfsproces (Speer). En daar is niks mis mee. Daar wordt de krijgsmacht beter van.

Sourcing –zoals de samenwerking met marktpartijen in vaktermen heet- is namelijk geen vies woord, noch is het een toverwoord.

Deze samenwerken met het bedrijfsleven biedt kansen, mits er verstandig mee wordt omgegaan. Een win-win situatie kan ontstaan als overheid en

bedrijfsleven ieder datgene doen waar ze goed in zijn.

Door schaarste van mensen en middelen kunnen we het ons bovendien simpelweg niet veroorloven sourcing niet als optie te overwegen. Het is steeds ingewikkelder om hoogwaardig personeel te vinden voor bijvoorbeeld onderhoud van complexe wapensystemen, voor medische ondersteuning of voor ICT werkzaamheden. De IDR –constructie (relatie ziekehuizen) is een mooi voorbeeld.

Waarom worden ondersteunende diensten dan toch niet vaker door of in samenwerking met private partijen uitgevoerd? In dit verband hoor je vaak dezelfde tegenwerpingen: is de zekerheid van levering wel voldoende geregeld; of: het is te ingewikkeld; of: wie weet is het toch goedkoper om het allemaal zelf te blijven doen?; of: misschien is het wel strijdig met de wet- en regelgeving? Volgens mij is de houdbaarheid van dit soort opmerkingen veelal discutabel. In het verleden is de noodzaak en de wenselijkheid van het ‘in eigen hand houden’ vaak overdreven.

Het denken heeft niet stilgestaan. Werkte ik in 1993 als diensplichtige nog met ‘Berdis’ , het ‘berichten distributiesyteem’, omdat wij natuurlijk als defensie niet gewoon konden ‘e-mailen’. Inmiddels is dat allemaal ten goede veranderd. Maar rekening houdend met gevoelens in de organisatie is er een regeling opgesteld om te zorgen dat het denken in de toekomst door gaat. In een speciale SG-aanwijzing is een hanteerbare visie over sourcing van ondersteunende diensten bij Defensie vastgelegd. We gaan in zee met derden als we verwachten dat de prestaties verbeteren of de kosten dalen. De meerwaarde van uitbesteden of samenwerken ligt in het bereiken van een kwalitatief beter eindproduct voor hetzelfde geld of

dezelfde kwaliteit voor minder geld.

Zoals gezegd is onze organisatie van oudsher al meer verbonden met de markt dan we vaak denken. De productie van wapensystemen en voertuigen geschiedt, misschien op een enkele uitzondering na, eigenlijk altijd door of in samenwerking met de markt. Ook veel diensten werden altijd al door derden geleverd. Denk aan de grote contracten voor energie, telefonie, enz. Tegenwoordig werken we langzaam maar zeker steeds beter samen met private partijen. En wie had destijds toen we onze F16's aanschafte durven te bedenken dat we de motoren tegenwoordig deels laten onderhouden door het bedrijfsleven? We zijn nu echt al een stapje verder. Ons paradepaardje als het gaat om Publiek Private Samenwerking is het nieuwe hoofdkwartier voor de Koninklijke Landmacht en delen van DMO en CDC aan de rand van Utrecht. De bouw en het beheer is voor 100 procent in handen van marktpartijen. Het bedrijfsleven realiseert er 2000 werkplekken, een gezondheidscentrum, sportfaciliteiten, een parkeergarage en een legering voor circa 100 medewerkers. Ook de instandhouding van het vastgoed en de facilitaire diensten worden voor een periode van 25 jaar uitbesteed. Het is een succesvol voorbeeld: snel gerealiseerd, maar ook spannend: je ziet dat er een grotere gevoeligheid is voor de financiële crisis. Ik vind dit een inspirerend voorbeeld voor het Nationale Defensie Museum dat in Soesterberg zal gaan verrijzen.

De discussie van vandaag gaat wat mij betreft over wat er wel en niet kan. Er zijn grenzen aan wat Defensie voor samenwerken of uitbesteden in aanmerking laat komen. Defensie heeft het veiligheidsmonopolie en dat maakt dat wij voorzichtig moeten te zijn. Ook in de Tweede Kamer ligt dit gevoelig. Voorop staat dat we als krijgsmacht onze zogenoemde 'primaire

taken' altijd zelf moeten uitoefenen. Daar kan geen discussie over zijn. Maar wat is primair? Waar ligt de scheidslijn? Hoe garanderen we inzet? Want ook tijdens missies werken we steeds vaker samen met private partijen. In Afghanistan bijvoorbeeld besteden we het nodige uit: het onderhoud van de Bushmasters, de beveiliging van de buitenring van Kamp Holland, de catering en zoals gezegd het transport, zowel over zee, land als in de lucht als over. We zouden ook eens kunnen kijken naar de UAV's, zou dat ook civiel kunnen? Kan er meer samen? Ik denk van wel. We moeten creatief durven zijn.

In het boek *Betraying our Troops* lezen we hoe het niet moet. Op een pijnlijke manier beschrijven de Amerikaanse auteurs Dina Rasor en Robert Bauman wat er kan gebeuren als er onvoldoende toezicht wordt gehouden op sourcing. Private partijen die in hun zucht naar winst levens van militairen in gevaar brengen door om financiële redenen troepen in uithoeken van Irak niet te bevoorraden. Dit zijn natuurlijk vreselijke uitwassen. Dat mag nooit gebeuren. We hebben een zware – en terechte – verantwoordelijkheid, en ik zie gelukkig ook bereidheid van het bedrijfsleven om daarin mee te denken. Dat bleek ook tijdens het recente NIDV-congres.

Ik ben er van overtuigd dat we uitwassen zoals het gegeven voorbeeld in Irak kunnen voorkomen, zolang we vooraf kritische vragen blijven stellen. Wat zijn de consequenties voor het eigen personeel? Is er voldoende transparantie? Wie wordt er beter van? Wie is er uiteindelijk verantwoordelijk voor de private bedrijven? Bij sourcing moet dezelfde zorgvuldigheid worden gegarandeerd als wanneer we het volledig zelf zouden doen.

In de ons omringende landen zien we mooie voorbeelden. Het Britse ministerie van Defensie is zojuist met de markt in een project van bijna 20 miljard euro gestapt. De Royal Air Force wilde zijn 26 bijtank- en transportvliegtuigen vervangen. Een consortium waarin onder andere Rolls-Royce en Thales deelnemen, gaat de huidige vloot vervangen met een mix van nieuwe en gebruikte Airbus A330-200's. In de overeenkomst blijft de RAF verantwoordelijk voor de militaire acties terwijl het consortium de vliegtuigen bezit, beheert en onderhoud. Ook zal het consortium enkele defensiemedewerkers trainingen geven. Wanneer de vliegtuigen niet in gebruik zijn door de RAF kan de private partij extra inkomsten genereren door de vliegtuigen commercieel aan te bieden. Hierbij blijft de RAF wel altijd voorrang krijgen wanneer het nodig is en kan het de hele vloot indien nodig mobiliseren.

Om sourcing verder van de grond te krijgen is lef nodig. Nog bestaande koudwatervrees moet worden overwonnen en heilige huisjes moeten worden geslecht. Als er kansen liggen, moeten we die ook durven te pakken.

Als waarborg hebben we inmiddels een hanteerbare methodiek, de sourcingtoets, zoals opgenomen in de eerder genoemde SG-aanwijzing. Zowel bij omvangrijke investeringen als voor het beoordelen welke bestaande dienstverlening op door wie het beste kan worden geleverd, wordt de sourcingtoets toegepast. Die toets is ons uitgangspunt en biedt houvast.

Maar de toets is niet statisch. Kennis en kunde moet blijvend worden gedeeld om sourcing op een verantwoorde wijze mogelijk te maken en om

de kansen te verzilveren. Discussies zoals die vandaag kunnen daaraan een bijdrage leveren. Uiteindelijk gaat het er om dat we dat wat de samenleving van ons vraagt, zo doen dat het personeel dat met de beste spullen kan uitvoeren. Ik wens u daarom een vruchtbaar debat toe en met u ben ik benieuwd naar de uitkomsten.