

De basis voor het succes was het ontbreken van structuur

Hoe de Koninklijke Landmacht samen met de defensie-industrie werkt aan een wereldwijd inzetbare landmacht

De Koninklijke Landmacht (KL) wil dat zo veel mogelijk KL-materieel gereed is om in te zetten bij oefeningen en daadwerkelijke missies. En dat voor de laagst mogelijke kosten. De landmacht en de industrie onderkennen dat zij elkaar daarbij nodig hebben. Om een verdieping in de samenwerking tussen landmacht en industrie te bereiken is daarom op initiatief van commandant Landstrijdkrachten, luitenant-generaal Mart de Kruif, het *Land Maintenance Initiative (LMI)* gestart. Het LMI wil een transparant en daadkrachtig partnerschap worden, in staat om in te spelen op een continu veranderende omgeving. Zo kan een zo hoog mogelijke inzetbaarheid van landsystemen tegen zo laag mogelijke kosten worden behaald.

Deze stap om het netwerk met de Nederlandse defensie-industrie een positieve impuls te geven, komt niet zomaar voort uit de algemene tendens van de overheid om waar mogelijk meer samenwerking met de maatschappij te zoeken; er zijn duidelijke redenen. De krijgsmacht is kleiner geworden en beschikt over veel minder maar complexere (wapen) systemen, technisch personeel dat deze systemen onderhoudt is schaars en het beschikbare budget om dit materieel te onderhouden wordt telkens minder. Om deze uitdagingen het hoofd te bieden moeten landmacht en industrie de handen ineen slaan. Dat lijkt vanzelfsprekend, maar is het in de praktijk niet. In het verleden waren de verhoudingen tussen Defensie en de industrie anders. Beide partijen vullden sterk de rol van klant en leverancier, soms met het wantrouwen dat daarmee gepaard gaat.

Netwerken bruikbaar maken

De opdracht van generaal De Kruif aan kolonel Hans Damen, commandant van het Defensiebedrijf Grondgebonden Systemen, om deze partners dichter tot elkaar te brengen, is dan ook geen eenvoudige. “De afgelopen vijftien jaar is door mijn voorgangers een aantal keer eerder geprobeerd dichter tot elkaar te komen; het besef dat Defensie en de industrie elkaar nodig hebben is dus niet nieuw”, aldus Damen. “Die eerdere pogingen zijn echter allemaal gesneuveld! Dat is de reden dat ik het dit maal op een minder klassieke manier aanpak.” Het is een manier waarbij vaste organisatie- en communicatiestructuren grotendeels ontbreken. “Ik zet in op netwerken!”, benadrukt Damen. “Het gaat er om bestaande – al dan niet persoonlijke – netwerken bruikbaar te maken voor de doelen van alle partijen. Daarbij is



geven in eerste instantie belangrijker dan ontvangen.” Om dit soort netwerken bij elkaar en het LMI te betrekken, is bijvoorbeeld een materieellogistiek diner georganiseerd, waarbij juist ook gasten uit de industrie en wetenschap zijn aangeschoven die géén commerciële relatie hebben met de Defensie. Damen benadrukt: “Dit soort ontmoetingen liggen aan de basis van het ontdekken en creëren van kansen en mogelijkheden waarnaar je niet op zoek was, maar die wel ongeloflijk bruikbaar zijn.”

⋮ **“Het gaat er om netwerken
bruikbaar te maken voor de
doelen van alle partijen.”**

Poolse landdag

Roel Klos, programmamanager LMI vertelt: “We hebben bewust een start gemaakt met een beperkt aantal deelnemers; naast de LMI-cel vanuit de landmacht zijn vijf bedrijven aangehaakt die de hoofditrustingsstukken van de landmacht leveren: Dutch Defence Vehicle Systems, Rheinmetall MAN Military Vehicles Nederland BV, Scania Nederland, Thales Nederland en Van Halteren Metaal. We weten namelijk uit ervaring dat het niet werkt om met een te groot aantal spelers zo’n initiatief op te starten. Twee eerdere pogingen om verdieping in de samenwerking tussen Defensie en de industrie te bereiken zijn de afgelopen jaren al gestrand. Eén van de oorzaken was het te grote aantal deelnemers. Dat belemmert het proces van ‘vrij’ met elkaar zoeken naar mogelijkheden om slimmer samen te werken. We wilden voorkomen dat het LMI een Poolse landdag zou worden.”

Geen contracten maar contacten

Daarnaast zaten volgens Roel Klos bij de eerdere pogingen te veel partijen toch met een verkeerd idee aan tafel, namelijk de wens om tot onderhoudscontracten met Defensie te komen. Fred van Vliet, Managing Director van Rheinmetall MAN Military Vehicles Nederland BV legt uit: “Het LMI streeft nadrukkelijk naar het verbeteren van de contacten. Natuurlijk kan het zo zijn dat uiteindelijk contracten voorkomen uit de vernieuwde samenwerking, maar dat is niet het hoofddoel om aan het LMI deel te willen nemen. We hebben elkaar eenvoudigweg nodig om de uitdagingen van de toekomst het hoofd te kunnen bieden.”

Centraal daarbij staat momenteel het groeien van vertrouwen in elkaar en het beter begrijpen van elkaars (on)mogelijkheden en werkwijzen. Van Vliet vervolgt: “Na drie maanden aftasten en de mogelijkheden voor dit programma bestuderen zijn we op



15 november vorig jaar officieel gestart met het LMI. Inmiddels zijn de eerste resultaten al zichtbaar. Het onderling op een open wijze delen van informatie is op gang gekomen. Waar wij Defensie vroeger zagen als de partij aan de andere kant van het hek die ons opdrachten gaf, zitten we nu als partners aan tafel en bespreken we problemen waar we beiden tegenaan lopen.

⋮ **“We hebben elkaar nodig om de
uitdagingen van de toekomst
het hoofd te bieden.”**

Datzelfde principe geldt volgens Van Vliet bij de contacten tussen de verschillende bedrijven in de defensie-industrie. “We zagen elkaar als concurrenten, maar in het LMI zijn we gelijkwaardige partners. Zodra dit eenmaal onderling was uitgesproken, werd het mogelijk om open te communiceren.” Dat gebeurt dan ook; op regelmatige basis overleggen de vijf bedrijven voorafgaand aan de besprekingen met de LMI-werkgroep, waarin Roel Klos met zijn LMI-cel en een paar overige betrokken Defensie-eenheden zitting in hebben. Van Vliet: “We bespreken dan geen strategie ten opzichte van de landmacht, maar praten elkaar gewoon bij over wat er binnen onze bedrijven speelt. En we delen informatie waaraan we echt wat hebben. Dus geen uurtarieven of iets dergelijks, maar bijvoorbeeld ervaringen over nieuwe contracten en operationele zaken, zodat we in staat zijn om met de landmacht slimme verbeteringen door te voeren die

de inzetgereedheid van (wapen)systemen ten goede komen.

Geen concrete opdracht

Kenmerkend voor de manier waarop het LMI de afgelopen maanden tot de eerste successen is gekomen, is het ontbreken van haast enige vorm van structuur. “We beginnen het LMI op een onorthodoxe wijze”, bevestigt Roel Klos de insteek van kolonel Damen. Zo is het bewust een programma en geen project. “Dat betekent dat er geen dichtgetimmerde projectplannen aan ten grondslag liggen, er geen vaste einddatum is gesteld en geen communicatiekaders zijn. Er is zelfs geen concrete opdracht!” Natuurlijk weten alle deelnemers precies wat de bedoeling is. “Dat hebben we omschreven in een common understanding”, zegt Van Vliet, “maar ook die is zo beknopt mogelijk. Zo hebben we al snel besloten de juridische passages eruit te verwijderen. Ze beperkten ons te veel.”

⋮ **“Er is geen vaste einddatum, er
zijn geen communicatiekaders.
Er is zelfs geen concrete
opdracht!”**

Dat deze aanpak werkt blijkt. De netwerken vormen zich; de meeste initiatieven voor betere en slimmere samenwerking komen momenteel van buiten de LMI-deelnemers. “Sommige ideeën zijn mij niet bekend”, zegt Roel Klos. “Het gaat te snel om dit



samen met mijn collega binnen de LMI-cel op de 'klassieke' middelen aan alle geïnteresseerden te communiceren; telefoon, mail, bijeenkomsten zijn niet afdoende. We werken daarom aan een middel à la Sharepoint waar alle deelnemers binnen Defensie en de industrie hun informatie kunnen brengen en halen.”

Borging

Hoewel het initiatief om de samenwerking tussen landmacht en industrie te verdiepen ditmaal lijkt te lukken, waarschuwen Van Vliet en Klos. “Het succes van het LMI is in belangrijke mate te danken aan een aantal hoofdrolspelers zoals generaal De Kruif die het belang van deze ontwikkeling inzien en er veel aan doen om het te laten slagen. Als *die* mensen wegvallen, bijvoorbeeld door functiewisselingen, kan dat het succes van het LMI bedreigen”, benadrukt Van Vliet. Roel Klos vult aan: “Het begin is er! Het is de bedoeling dat de contacten tussen alle netwerken die er straks tussen de Koninklijke Landmacht en de industrie en tussen de bedrijven onderling bestaan, in stand blijven. Het moet gewoonte worden om met elkaar samen te werken. Maar die borging kost tijd.”

• “Het moet gewoonte
• worden om met elkaar
• samen te werken.”

Die borging is wel belangrijk. Zoals generaal De Kruif, verwoordt: “De landmacht vecht voor vrede en veiligheid, een verantwoordelijke taak waarbij er geen marges voor kwaliteit zijn. De driehoek kennis - industrie - krijgsmacht is bepalend om onze taak optimaal uit te kunnen voeren. Het LMI is daarin een eerste logische en strategische stap.”

Fred van Vliet besluit: “Nog afgezien van het maatschappelijk belang van een optimaal inzetbare krijgsmacht, heb ik er als leverancier natuurlijk grote baat bij dat de producten die ik lever aan de verwachtingen voldoen!”

Tekst: Niels Krijger, senior communicatieadviseur bij Defensie Bedrijf Grondgebonden Systemen van de Koninklijke Landmacht

De netwerkende overheid

Iedereen doet het, netwerken. Ook de Rijksoverheid. Omdat de opgaven te groot en te complex zijn om als overheid alleen op te pakken, en omdat instrumenten als regelgeving en subsidies hun beperkingen hebben. De Rijksoverheid minder als spelleider en meer als één van de spelers om veranderingen tot stand te brengen- dat is de kern van de ‘netwerkende overheid’

Dit artikel kwam tot stand naar aanleiding van het congres RIJKSOVERHEID zkt. PARTNER over de netwerkende overheid. Het congres vond plaats op 29 november 2012 en werd georganiseerd door de Academie voor Overheidscommunicatie. Een aantal projecten van binnen de Rijksoverheid die zich kenmerken door de ‘netwerkaanpak’ werden op het congres gepresenteerd.

Lees ook de artikelen over de andere cases:

- Iedereen wil toch het beste voor het kind!? Hoe OCW relationeel stuurt op samenwerking tussen school en ouders
- “Oplossingen komen van partners, het Rijk faciliteert”. Hoe IenM een probleem aanpakt dat van iedereen is
- Nederland wordt Wijzer in geldzaken. Hoe Financiën samen met partners de financiële ongeletterdheid aanpakt
- “De kansen zien in het netwerk is het leukste wat er is”. Hoe EZ uitgaat van gezamenlijke kansen voor een Biobased Economy
- “Zendingsdrang is nergens voor nodig”. Hoe BZK met anderen optrekt in krimpgebieden
- Wat levert het Rijk als er geen extra geld is? Hoe Rotterdam en Rijk de problemen van een achterstandswijk samen aanpakken
- 100 werkgevers in de hoofdrol. Hoe SZW podium biedt voor een gesprek over duurzame inzetbaarheid op de werkvloer

Je vindt ze op Rijksoverheid.nl in het dossier Overheidscommunicatie.