

DMO opgericht

Alle reorganisaties binnen Defensie in het kader van SAMSON hebben grote gevolgen voor het personeel. Eén van de vakgebieden waar ook grote veranderingen worden doorgevoerd, is dat van de materieellogistiek. Zo zullen de Hoofddirectie Materieel (Centrale Organisatie), de Directies Materieel van Marine en Luchtmacht, het Materieellogistiek Commando (Landmacht) en hun logistieke- en onderhoudsbedrijven uiteindelijk worden samengevoegd tot de Defensie Materieel Organisatie (DMO). De oprichting gaat per 1 april 2004 van start, waarbij de Hoofddirectie Materieel (HDM) als eerste onder de directeur DMO (D-DMO), Schout-bij-nacht ir. Dirk van Dord wordt gebracht. Per 1 januari 2005 worden ook de overig genoemde organisatie-delen in hun huidige vorm aan de DMO toegevoegd. Eind 2005 moet de geïntegreerde materieelorganisatie een feit zijn.

Tekst: Willem Bogaard - Foto's: Hennie Keeris en Willem Bogaard



Schout-bij-nacht Michiel van Maanen: 'Veel landen zijn ons al voorgegaan in het opzetten van een geïntegreerde materieellogistieke dienst.'

Nieuwe organisatie volgend jaar operationeel

Schout-bij-nacht ir. Michiel van Maanen is sinds begin 2004 als transitie-manager verantwoordelijk voor een soepele overgang naar de DMO. Deze overgang zal zich over meerdere jaren uitstrekken.

'De maanden in de aanloop naar de oprichting van de DMO zijn benut om de nieuwe organisatie op hoofdlijnen in kaart te brengen (zie kader). Er zijn tot nu toe twee zogeheten ASE-sessies (ASE staat voor *Accelerated Solution Environment*) gehouden. Dit zijn sessies, waarbij hoofdrolspelers onder grote tijdsdruk komen tot een aantal strategische beslissingen. In de eerste sessie van september 2003 stond de bestuursvernieuwing centraal. Het nieuwe bestuursmodel gaat uit van een Bestuursstaf, Operationele Commando's en Dienstencentra. De Directeur DMO en zijn beleidsstaf gaan deel uitmaken van de Bestuursstaf. De DMO zelf is, evenals het Commando Diensten Centra (CDC) een dienstencentrum. De DMO heeft straks een brede verantwoordelijkheid op materieel-logistiek gebied, variërend van beleid, verwerving, en afstoting tot onderhoud en bevoorrading van materieel en goederen. De Operationele Commandanten van de krijgsmacht-delen houden hun verantwoordelijkheden op het gebied van operationele onderhouds- en bevoorradingstaken', aldus Van Maanen. 'De tweede ASE-sessie in februari 2004 concentreerde zich op de rol van de toekomstige DMO en de relaties van deze organisatie met zijn omgeving. Zo is onder meer voorzien dat de operationele commandanten straks als de bedrijven onder de D-DMO vallen rechtstreeks met de bedrijven (overzicht is te zien in organogram) jaarafspraken kunnen maken. Deze afspraken heten de Service Levels Agreements (SLA's). Tijdens deze ASE-sessie werd onder meer ook de verhouding bij het Integrale Wapensysteemmanagement (IWSM) in de



Operaties gaan gewoon door, zoals hier in Manas

Onder: Onderhoud aan een C-130 in Manas

driehoek - normsteller (DMO), onderhouder (DMO-bedrijven) en gebruiker - verduidelijkt.

Harkjes

De reorganisatie verloopt in twee grote fasen. Allereerst de transitiefase, die tot eind 2005 loopt. In deze periode worden de huidige DMO-onderdelen omgevormd tot één geïntegreerde organisatie. Acht werkgroepen zijn bezig om hiervoor de deelplannen uit te werken (zie kader). Op 1 oktober aanstaande zal elke werkgroep een concept voorlopig reorganisatieplan (cVRP) gereed moeten hebben. Daarin moet de geïntegreerde DMO-organisatie zijn ingevuld en moet voor elke functie zijn vastgelegd wat er in de nieuwe organisatie mee gebeurt. Na goedkeuring van de voorstellen, waarbij het medezeggenschap zal zijn betrokken, gaan we naar verwachting begin 2005 over tot vulling van de nieuwe organisatie.

'Kortom: per 1 april van dit jaar verandert voor het DMO-personeel in de praktijk nog niet zoveel, maar de contouren van de nieuwe organisaties en de personele gevolgen zullen eind dit jaar wel duidelijk worden. Ik hoop niettemin dat alle medewerkers van de eerder genoemde matlog organisaties zich van meet af aan al DMO'er gaan voelen', aldus Van Maanen.

Na 1 april blijven de bevelhebbers nog wel verantwoordelijk voor de feitelijke "matlog-aansturing" van hun respectievelijke krijgsmachtdelen. 'Vanaf 1 januari 2005 krijgt de Directeur DMO echter de volledig ambtelijke leiding over de genoemde matlog organisatiedelen en is hij vanaf dat moment verantwoordelijk voor de materieellogistieke activiteiten binnen Defensie, waaronder bijvoorbeeld dan ook (grote) materieelprojecten vallen, geeft Van Maanen aan. Tegen die tijd moet ook duidelijk zijn waar het "Haagse" deel van de DMO wordt gehuisvest.

Doelmatigheid

De DMO wordt echt "paars" en dat heeft consequenties. Wat organisatorisch bij elkaar kan worden gevoegd, wordt bij elkaar gevoegd. Zo worden bijvoorbeeld onderhoud en modificatieprogram-

ma's van vliegend materieel bij het ressort Luchtsystemen ondergebracht. Binnen de DMO zullen aldus gelijksoortige activiteiten zoveel mogelijk binnen één directie of ressort worden ondergebracht.

'Doelmatigheid is belangrijk, maar bij de ondersteuning van operationele eenheden staat effectiviteit voorop. DMO staat wat dit betreft heel dicht bij de gebruiker. Operaties, deelname aan oefeningen

ERP

ERP staat voor Enterprise Resource Planning. Het is een door een geïntegreerd informatiesysteem ondersteunde werkwijze, die de voor taakuitoefening benodigde middelen (in dit geval; materieel, financiën) zo efficiënt mogelijk inzet, beheert en beheerst. Hiervoor worden alle processen opnieuw tegen het licht gehouden en zoveel mogelijk gestandaardiseerd. Ook zullen als gevolg van de invoering van ERP op termijn een groot aantal bestaande materieellogistieke applicaties uitfasen.

en trainingsprogramma's moeten hoe dan ook doorgang vinden. De keuze voor de ressorts land-, lucht- en zeesystemen bieden hiervoor de beste waarborg. De DMO moet dit hoog in het vaandel hebben, maar het betekent wel dat we voortdurend de afweging zullen moeten maken tussen effectiviteit en doelmatigheid', aldus de schout-bij-nacht. De samenvoeging van de materieellogistieke organisaties betekent ook een reductie in het aantal functies. 'Tot eind 2005 levert het materieellogistieke veld 360 functies in. We verwachten dat ongeveer de helft hiervan wordt geleverd door samenvoeging van het "Haagse" deel en de andere helft door de samenvoeging van de staven van de bedrijven in het land. Een werkgroep richt zich specifiek op de bedrijven'.

'Al voordat eind 2005 de samenvoeging is afgerond, starten we al met de voorbereidingen voor de tweede fase: de invoering van ERP (zie kader). Al in 2006 begint namelijk de invoering ervan voor de materieellogistiek. Dit betekent dat mat-



log-processen, werkwijzen en automatiseringsprogramma's worden gestandaardiseerd. Deze reductie moet nog eens 780 functies opleveren, waarbij ik wel duidelijk wil aangeven dat deze functies niet uitsluitend uit de DMO-organisatie zelf voortkomen. Ook materieellogistiek personeel van de operationele commando's en het commando dienstencentra levert een bijdrage aan deze reductie. Dit alles doet ongetwijfeld pijn. Toch is het mijn stellige overtuiging dat we hier een belangrijke doelmatigheidswinst kunnen behalen.

We zullen de komende tijd hard moeten werken aan cultuurverandering. Er moet een ware DMO-identiteit ontstaan uit de drie krijgsmachtdeelculturen die samenkomen in de DMO. De komende tijd zal ik dan ook veel tijd stoppen in het uitleggen wat er gaat veranderen en wat dit concreet voor het personeel betekent. Verder zal het personeel door middel van nieuwsbrieven en via het intranet op de hoogte worden gehouden van de ontwikkelingen. Ik heb daar alle vertrouwen in. De samenwerking in de werkgroepen verloopt uitstekend.'

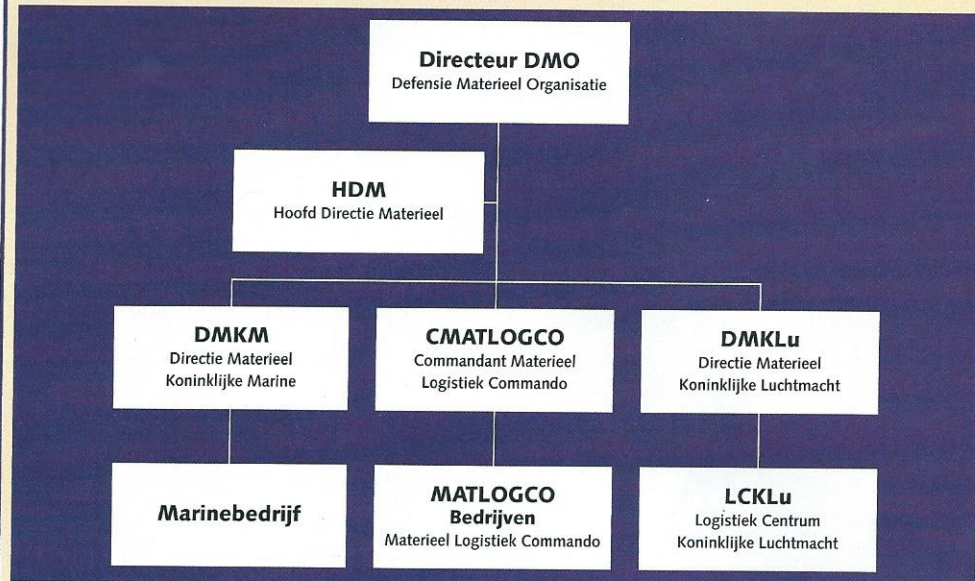
'Als laatste wil ik graag benadrukken dat het materieellogistieke personeel de afgelopen decennia prima werk heeft verricht en goede prestaties heeft neergezet. Deze reorganisatie doet daar niets aan af, maar biedt ons kansen om nog doelmatiger en professioneler te gaan werken. Vele landen zijn ons reeds vooruit gegaan in het creëren van een geïntegreerde Defensie materieellogistieke dienst. Nederland mag in dit opzicht niet achterblijven. Het geeft ons de mogelijkheid om onze horizon te verbreden en onderling beter te gaan samenwerken. Het werk wordt daardoor nog interessanter dan het al is', besluit Van Maanen.●

DMO

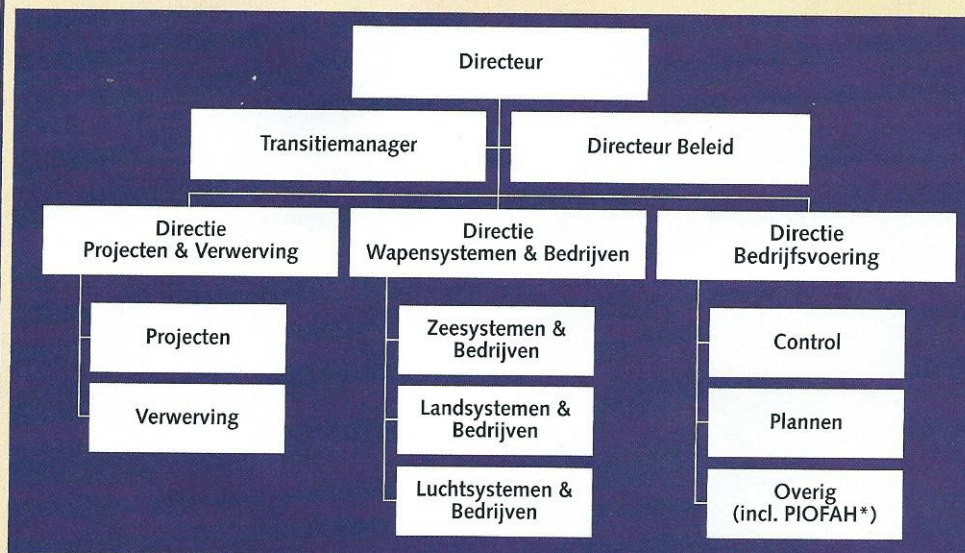
De oprichting van DMO is niet alleen ingegeven door bezuinigingen. In veel buitenlandse krijgsmachten is de 'paarse' materieellogistieke organisatie al een feit. Denk bijvoorbeeld aan het Verenigd Koninkrijk. De ervaringen met die organisaties zijn veelbelovend en zullen naar verwachting ook voor DMO opgaan. Dit zijn bijvoorbeeld:

- mogelijkheid tot schaalvergroting en synergie (ofwel $1+1+1 = 4$);
- benutten van best practices; bijvoorbeeld de beste werkwijze of het beste automatiseringssysteem wordt verheven tot standaard;
- samenvoegen van schaarse expertise of capaciteit op materieellogistiek gebied (denk bijvoorbeeld aan wetenschappelijk onderzoek of radartechnologie);
- één geïntegreerde ICT-omgeving voor voorraadbeheer, inkoop, e.d.;
- Integrated Logistics Support: vaste normen en kaders voor het hele materieellogistieke vakgebied.
- Minder bureaucratie;
- Transparantie van de organisatie;
- Cultuur van doelmatigheid, die niet ten koste van effectiviteit gaat;
- Flexibiliteit en klantgerichtheid.

DMO-startorganisatie per 1 april 2004



Voorlopig referentiemodel DMO na 1 januari 2005



Organisatieschema, motto & missie DMO

Organisatieschema op hoofdlijnen.

De Directie en de Sectie Beleid zullen in de bestuursstaf worden opgenomen. De overige secties zijn in de beheer- en uitvoeringsorganisatie van DMO opgenomen.

Motto DMO: Dè betrouwbare materieellogistieke defensiepartner... van huis uit.

Missie:

- De Defensie Materieel Organisatie levert

modern, robuust, veilig en kwalitatief hoogwaardig materieel aan alle operationele gebruikers van de krijgsmacht. De DMO ontwikkelt defensiebreed materieellogistiek beleid. Zij draagt zorg voor het materieel gedurende de gehele levensduur: van aanschaf tot en met afstoting.

- De DMO luistert naar de wensen van haar klanten en levert producten en diensten op basis van bindende afspraken en redelijke prijzen.

* Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Aanschaf en Huisvesting