



Een sfeerbeeld uit onze rijke historie

Goed onderhoud: een gemeenschappelijk(e) belang en verantwoordelijkheid!

Vooraf

In de vorige editie gaf ik aan dat ik als lid van het Bureau Geschiedschrijving Bevoorraders- en Transporttroepen de unieke kans heb om in de archieven te snuffelen en daar ook alle jaargangen van het AAT-verenigingsblad *Nihil nobis absurdum* had ontdekt. In jaargang 1989 trof ik een interessante artikelenserie aan over een reorganisatieproject dat grote impact heeft gehad op de onderhoudsorganisatie in de Nationale Sector. **Een voormalige intendantsofficier, die nu als BenT'er een editie wijdt aan onderhoud?** Het moet toch niet gekker worden! Er zijn voor mij meerdere (m.i.) goede redenen om deze editie toch te wijden aan een onderwerp dat doorgaans door mijn vriendinnen en vrienden van het Regiment Technische Troepen als het allerbelangrijkste logistieke proces wordt aangemerkt. Als de Vereniging van AAT-officieren in haar periodiek een hele jaargang lang (in alle vier edities) plaats reserveert voor dit onderwerp, is het kennelijk relevant. Als voormalig plaatsvervangend commandant van een materieelzware gemengde aanvullingsplaats compagnie heb ik het belang van goed onderhoud jarenlang aan den lijve kunnen ondervinden. Na de cursus stafdienst te hebben gevolgd, mocht ik net zoals veel van mijn voorgangers en jaargenoten enkele jaren een 'Haagse functie' vervullen. Ik werd ingedeeld bij de Afdeling Logistiek Beleid van de Directie Materieel en mocht als kapitein van de intendance deze materieeldienstautoriteit vertegenwoordigen bij een groot aantal vergaderingen dat over dit onderhoudsproject werd gehouden. In de zelfde periode was onderhoud ook binnen het Eerste Legerkorps onderwerp van onderzoek. Binnen de Nationale Sector speelde HONS (Herstructurering Onderhoud in de Nationale Sector) jarenlang een grote rol. Binnen het Eerste Legerkorps werd deze rol vervuld door PETOEL (Projectorganisatie Eerste en Tweede echelons Onderhoud in het Eerste Legerkorps). Ook toen al was ik niet een echte mainstream officier. Ik sprak in die tijd altijd over BUNS (Burgers Uit de Nationale Sector) en BIL (Burgers in het Legerkorps). Kortom ik heb wel wat met onderhoud. En dat moet eigenlijk iedereen hebben. En niet te vergeten: de Vereniging Officieren der Intendance (VOINT) en de Vereniging Technische Dienst Officieren (VTDO) hebben jarenlang gezamenlijk een verenigingsperiodiek gedeeld: de LOGOS. Last but not least wordt in de artikelenserie, die is aangeleverd door de toenmalige kolonel der intendance C.D.A. Blankestijn, een aantal onderwerpen besproken, dat tot op de dag van vandaag nog een 'sleutelrol' speelt. Ook binnen DOKM (Doorontwikkelen Krijgsmacht) waarin CLAS eerst de balans tussen *Combat*, *Combat Support* en *Combat Service Support* trachtte te herstellen om daarna, in balans, door te groeien ten einde de nieuwe inzetbaarheidsdoelen te kunnen behalen, speelden en spelen dezelfde onderwerpen een niet onaanzienlijke rol bij het schrijven van de studie LvO 57 (Landmacht van Overmorgen, materieeldienst). Kortom het leek mij een goed idee om eens een keer een sfeerbeeld te schetsen van de onderhoudswereld van meer dan 30 jaar geleden. Ik wens u zoals gewoonlijk veel leesplezier.

Lkol bd Piet IJntema

Situatieschets

Om besluiten, die in het verleden zijn genomen, goed te kunnen begrijpen, is het essentieel om zich te verdiepen in de omstandigheden en ontwikkelingen, die op dat moment hun invloed deden gelden: de context. Met de wijsheid van vandaag is het soms te makkelijk om te (ver)oordelen en gelijktijdig is

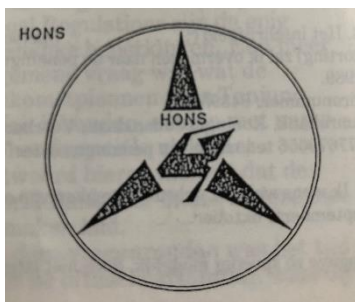
het met de context van vandaag vaak moeilijk om zich überhaupt een oordeel te vormen. Met dit besef, acht ik het verstandig om voor alle lezers, die meer toekomst dan geschiedenis hebben, een korte schets van de tweede helft van de jaren '80 van de vorige eeuw te geven¹.

De periode kenmerkt zich o.a. door het gegeven dat het defensiematerieel steeds complexer (en dus vaak ook duurder) is geworden, waardoor van zowel gebruikers als onderhoudspersoneel steeds meer vakmanschap wordt geëist en onderhoud vaak ook met speciaal (en dus vaak ook duur) gereedschap moet worden uitgevoerd en zowel preventief als correctief onderhoud ook nog eens veel tijd vergt. De materiële inzetbaarheid van zowel het parate als het mobilisabele materieel is bedroevend laag en wordt onder andere veroorzaakt door slecht gebruikersonderhoud en lange doorlooptijden.

Net zoals de civiele maatschappij zich in die periode aan de verzuiling aan het ontworstelen is, dringt ook binnen de militaire samenleving de wens door om organisaties meer integraal in plaats van in 'stovepipes' in te richten. De Directie Materieel Koninklijke Landmacht (DMKL) gaat na het project Doorlichting van de Organisatie en Werkwijze van de DMKL (DOWD) over van separate materieelvoorzieningsafdelingen voor elke materieelsoort naar twee systeemgroepen: materieeldienstgoederen en bevoorradingsdienstgoederen. Ook komt er een einde aan de vaak los van elkaar opererende afdelingen Techniek, Aanschaffing en Logistiek² (de zgn. TAL-structuur).

De 'Muur' is nog niet gevallen, maar daar waar de Nederlandse defensie bij veranderingen vaak behoort tot de *laggards* of in ieder geval de *late majority*, onderscheidt zij zich op het gebied van bezuinigingen als *early adopter*. In de Troonrede van 1988 staat de volgende tekst: *"Het is bemoedigend dat de verbeterde Oost-West-betrekkingen meer ruimte doen ontstaan voor vredebevorderende taken van de Verenigde Naties, waaraan de regering wil blijven bijdragen. Zo krijgt vrede nieuwe kansen en worden regionale conflicten tot een oplossing gebracht. De wapens maken plaats voor onderhandelingen. De ratificatie eerder dit jaar van het verdrag tussen de Verenigde Staten en de Sovjetunie over nucleaire wapens voor de middellange afstand is allerwegen verwelkomd. Hopelijk zal daarvan een impuls blijven uitgaan naar andere terreinen van wapenbeheersing."* De rekenmeesters zien kansen!

Herstructurering onderhoud in de Nationale Sector (HONS)



Onderhoudsorganisaties hebben ten doel de materiële beschikbaarheid en inzetbaarheid op een zodanig peil te brengen en houden dat de gebruikers hun taken kunnen uitvoeren. De mate waarin deze onderhoudsorganisaties daarin slagen is niet alleen afhankelijk van de intensiteit van het gebruik en het gedrag van de gebruiker. Ook de leeftijd en de onderhoudbaarheid van het materieel, het voor het onderhoud benodigde en beschikbare personeel, gereedschap, documentatie en pakket reservedelen (zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin) en zeker ook de inrichting en beheersing van het onderhoudsproces spelen daarbij een grote rol. De projectorganisatie HONS, bestaande uit drie

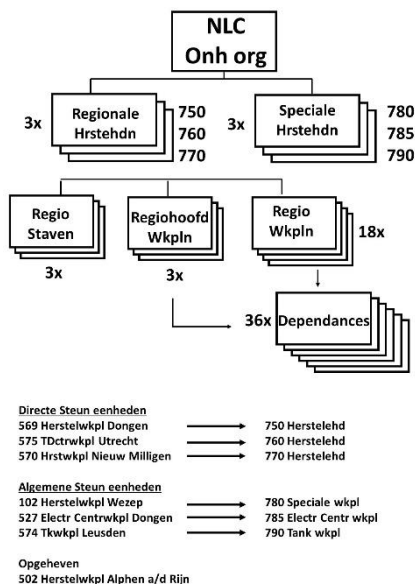
¹ Eerlijk is eerlijk! Ook voor sommige lezers, die meer geschiedenis dan toekomst hebben, is de situatieschets zeer waarschijnlijk behulpzaam/nuttig.

² Omdat de medewerkers, die werkzaam waren in de afdelingen logistiek vaak het idee hadden dat techneuten en inkoopers zelden of nooit aandacht besteedden (lees: prioriteit gaven) aan de logistieke ondersteuning tijdens de gebruiksfase, spraken zij vaak over LAT-relatie (*living apart together*).

wergroepen geleid door DMKL (Directie Materieel Koninklijke Landmacht), DEBK (Directie Economisch Beheer) en NLC (Nationaal Logistiek Commando) doet onderzoek naar verbeteringen op al deze facetten teneinde de materiële inzetbaarheid te verhogen. Daarbij moet u als lezer zich wel realiseren dat dit begrip weliswaar is gedefinieerd in VS 2-7200 (Militair Woordenboek KL): “*de mate van aanwezigheid en gebruiksgereedheid van het essentieel materieel, waarover een eenheid beschikt.*”, maar dat er op dat moment nog geen vereiste percentages zijn vastgesteld. De NATO *Ace Forces Standard* heeft dat percentage voor NATO *assigned forces* (lees: het Eerste Legerkorps) vastgesteld op 90%³. Voor de overige landmachteenheden is een dergelijke eis bij het begin van het HONS-project nog onbekend. De Stuurgroep HONS gaat uiteindelijk van de volgende eisen uit:

- een materiële oorlogsinzetbaarheid van tenminste 90% en een vredesinzetbaarheid van gemiddeld 80% voor de parate eenheden van de Nationale Sector;
- bij opleidingseenheden een opleidingsgebruiksgereedheidseis van gemiddeld 70% en een materiële oorlogsinzetbaarheid van 90% voor het materieel dat een oorlogsbestemming heeft en
- een materiële oorlogsinzetbaarheid van tenminste 95% voor het materieel dat is opgelegd in mobilisatiecomplexen en deel uitmaakt van de algemene reserve⁴.

Uiteindelijk stelt de projectorganisatie HONS een niet eerder voorgekomen mega-reorganisatie voor waarbij het samenvoegen van het 2^e t/m 5^e echelon onderhoud onder eenhoofdige leiding van het NLC het belangrijkste kenmerk is. De opleidingseenheden van het Commando Opleidingen Koninklijke Landmacht (COKL) en de eenheden van het Nationaal Territoriaal Commando (NTC) raken hun eigen 2^e echelons onderhoudsorganisatie kwijt, blijven slechts verantwoordelijk voor het 1^e echelons gebruikersonderhoud en kunnen voor al hun onderhoud (preventief en correctief) aan al hun materieel terecht bij een en dezelfde onderhoudsinstantie (het beginsel van *single source of service*) met haar



werklocatie in de nabije omgeving (het beginsel van ‘garage om de hoek’). Op die manier verwacht men vooral de doorlooptijden te bekorten, waardoor de materiële inzetbaarheid kan/zal stijgen. Het NLC krijgt daartoe de beschikking over drie regionale hersteleenheden (directe steun): 750 voor de regio Zuid, 760 voor de regio West en 770 voor de regio Oost. Deze hersteleenheden kennen vervolgens naast een hoofdwerkplaats, meerdere werkplaatsen, dependances en mobiele ploegen, waardoor aan elke gebruikende eenheid een ‘garage om de hoek’ kan worden aangeboden. Voor hoger onderhoud aan speciale uitrustingsstukken krijgt het NLC nog drie speciale hersteleenheden (algemene steun): 780 voor complex geniematerieel, 785 voor complex elektronisch materieel en 790 voor zware rupsvoertuigen. Tot zover het kwalitatieve

³ De Bevelhebber der Landstrijdkrachten (BLS) heeft aanvullend een verzorgingsinstructie vastgesteld en uitgegeven (VI-LOG-005) waarin hij aangeeft dat niet inzetbaar materieel als oorlogsinzetbaar mag worden aangemerkt mits er voldoende herstelcapaciteit, reservedelen en voldoende tijd aanwezig zijn om het vereiste herstel uit te voeren. Mijn persoonlijke mening is dat deze VI decennialang een brede toepassing heeft gehad.

⁴ Ja echt! Die bestond nog.

aspect van de nieuwe onderhoudsorganisatie. Uiteraard moet HONS ook een uitspraak doen over de omvang van de nieuwe onderhoudsorganisatie. Daarvoor is het belangrijk een goed beeld te hebben van de te verwachten onderhoudswerklast. Onderhoudsnormen voor preventief onderhoud (onderhoudsinterval en duur van een onderhoudsbeurt, vastgelegd in het door de DMKL opgestelde materieelverzorgingsplan⁵) en een zo goed mogelijke inschatting van het te verwachten correctief onderhoud (destijds op basis van ervaringsgegevens afkomstig uit het interimstelsel '71) zijn daarbij essentieel. Binnen HONS heeft een separaat werkverband 'Vertaalslagnormen' zich hiermee bezig gehouden. Een van hun voorstellen was om net als veel andere NATO-landen de periodiciteit van de preventieve onderhoudsbeurten van een groot aantal uitrustingsstukken aan te passen. Hierdoor daalde de onderhoudswerklast aanzienlijk. Vooral ook de invoering van systeemonderhoud aan wapensystemen i.p.v. de gescheiden benadering van de subsystemen die gericht is op het 'fahren, funken en schiessen' levert een aanzienlijke afname van de ingeschatte werklast op. Uiteindelijk gaat HONS uit van een werklastafname van 600.000 manuren per jaar (van 3 miljoen naar 2,4 miljoen). Vertaald naar de organisatie leidt dit tot een afname van 750 burgerfuncties (van 3300 naar 2550) en 200 militaire functies (van 900 naar 700). Sowieso zal het onderhoudsproces binnen de nieuwe NLC-organisatie aanzienlijk verbeteren, althans volgens de schrijver van de artikelenserie, omdat de hersteleenheden (kunnen) beschikken over drie *tools of management*: het bedrijfsbesturingssysteem (BBS), het tijdsregistratiesysteem (TRS) en het alternatieve normeringssysteem (ANS), die in de civiele sector voor onderhoudsbedrijven in Nederland nog weinig voorkomen. De productiebesturing zal hiermee gegarandeerd zijn⁶. Gelukkig tref ik onder 'Conclusies en samenvatting' aan het einde van de artikelenserie ook de navolgende zin aan: "Bewaking van normen en onderhoudscapaciteit blijft noodzakelijk en zo nodig dient bijstelling te geschieden." Tja, wat zal ik hiervan zeggen? Ik laat het over aan de echte specialisten en ervaringsdeskundigen: mijn vriendinnen en vrienden van het Regiment Technische Troepen.

Eerste en tweede echelonsonderhoud in het Eerste Legerkorps

Van boven naar beneden kijken is niet alleen fysiek gezien eenvoudiger en meer ergonomisch verantwoord, maar biedt vaak aan de kijker ook een beter beeld⁷. De commandant van het onderhoudselement van een gebruikende eenheid heeft vaak een goed beeld van de onderhoudstoestand van het materieel en weet deze toestand doorgaans ook goed te verklaren⁸. Overigens verkeert ook de direct steunende eenheid in de bijzondere positie dat zij een prima beeld heeft van de onderhoudstoestand van het materieel bij de door haar te steunen eenheden. Een van de verklaringen die deze autoriteiten en niet te vergeten het in de jaren '80 nog actieve materieel inspectie orgaan (MIO) voor de slechte onderhoudstoestand hebben, luidt: onvoldoende expertise en ervaring bij dienstplichtige militairen, die slechts kort werkzaam zijn bij een onderhoudsorganisatie en ook niet altijd optimaal gemotiveerd zijn. Zeer waarschijnlijk geïnspireerd door de oplossingsrichtingen die HONS heeft gekozen, starten enkele 'zieners' (verenigd in de Werkgroep HERMAT, herstructurering materieeldienst) met het project centralisatie van de materieeldienst (CENMAT), waarbij gebruikende eenheden 'verlost' worden van een groot aantal onderhoudstaken, die worden overgedragen aan de direct steunende eenheden, waarbij van instroom van burgermonteurs een zekere kwaliteitsimpuls en in ieder geval een verbetering van de continuïteit (behoud van kennis en ervaring) wordt verwacht.

⁵ Tegenwoordig spreken we over *Integrated Logistic Support plan* (ILS)

⁶ Vraag gegenereerd door gebreken, laat zich helaas niet besturen.

⁷ Soms is uitzoomen beter dan inzoomen!

⁸ Zou dat de oorsprong zijn van een van de taken van de huidige SMOD?

Het is het einde van de onderhoudspelotons, die ooit deel uitmaakten van de staf, staf verzorgingscompagnie⁹ van het pantserinfanteriebataljon¹⁰. Vanaf dat moment is bijna het gehele onderhoudsproces in handen van professionals, die hun 'garage om de hoek' hebben ingericht en waar de eenheden voor al hun onderhoudsproblemen terecht kunnen (*single source of support*).

Met de kennis van nu



Onderhoud: militair personeel, burgermedewerkers of toch uitbesteden?

Ik weet niet welke ervaringen u als lezer in het verre of recente verleden heeft ondergaan, of welke gedachten tijdens het lezen van deze editie bij u boven zijn gekomen, maar persoonlijk ben ik van mening dat eind jaren'80 van de vorige eeuw een aantal belangrijke besluiten is genomen en goede verbeteringen zijn doorgevoerd, maar dat wij als logistieke officieren nog steeds moeten roeien met wel erg korte riemen en steeds weer, zowel bij krimp als bij groei, moeten vechten voor het belang van goed onderhoud en een daarvoor noodzakelijk goed onderhoudsysteem. Daarbij zijn goed nadenken en in het verlengde daarvan nemen van de juiste besluiten over de onderhoudbaarheid van nieuw in te stromen materieel, de structuur, omvang en kwaliteit van de daarvoor benodigde organisatie en alle management tools, die daarbij een 'sleutelrol' kunnen/moeten vervullen, essentieel. Ik wens alle nog actieve (logistieke) officieren (en dus niet alleen mijn vriendinnen en vrienden van het Regiment Technische Troepen) voor de komende jaren veel wijsheid en doorzettingsvermogen toe.

Oh ja

In de jaren '70 en '80 is veel personeel van 2^e echelons onderhoudsorganisaties nog ingedeeld bij het regiment Aan- en Afvoertroepen.

⁹ Eskadron of batterij.

¹⁰ Of afdeling.