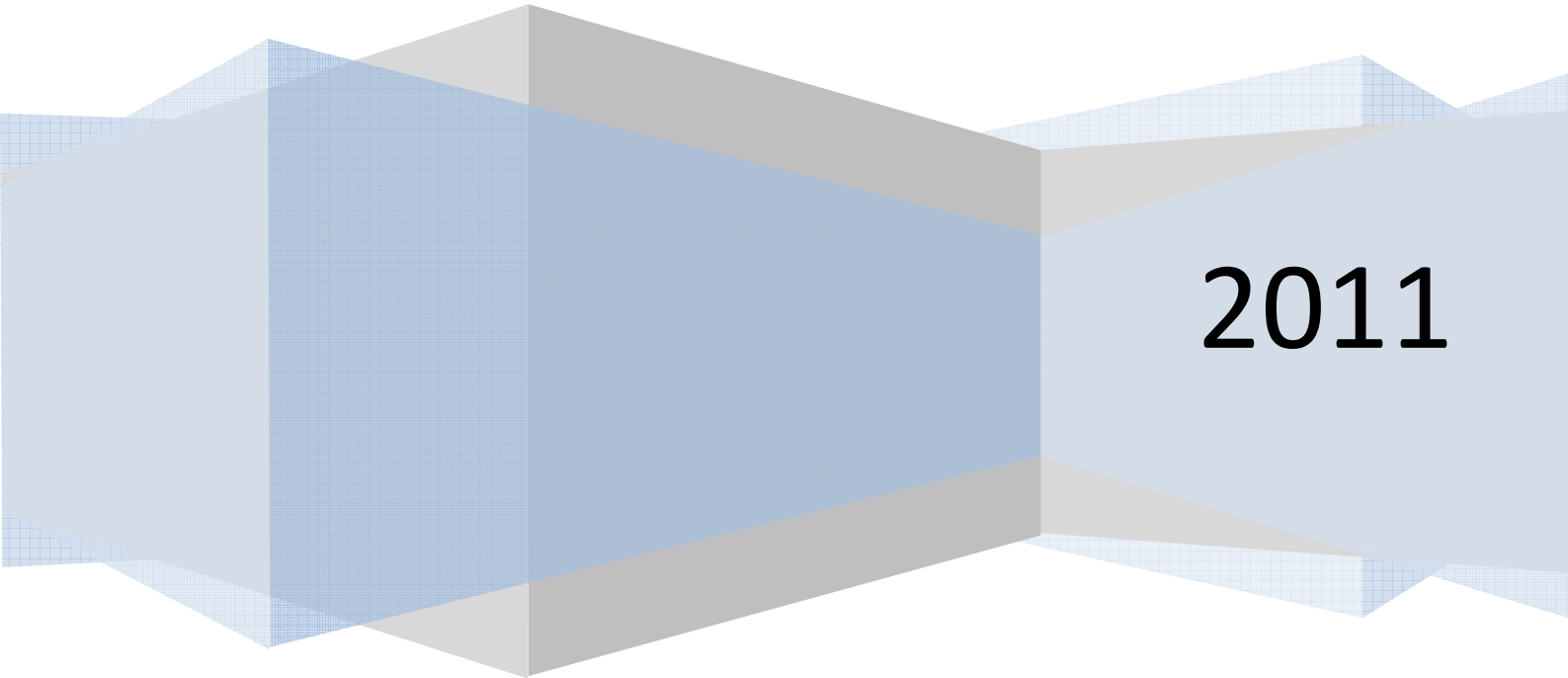


Uitbesteden of zelf doen?

Een planevaluatie over de haalbaarheid van het uitbesteden van de bouw en instandhouding van compounds in Uruzgan

D.T.H. Haazen



2011

Uitbesteden of zelf doen?

Een planevaluatie over de haalbaarheid van het uitbesteden van de bouw en instandhouding van compounds in Uruzgan

Cadet-Vaandrig D.T.H. Haazen

Studentnummer: s0207713

Registratienummer: 82.08.06.122

Universiteit Twente, Faculteit Construerende Technische Wetenschappen
KMA, Cadettenbataljon, A-Cie
Breda, januari 2010

Begeleiders:

J.R. Wijnmaalen MSc & MA

Kap Ing. M.B.A. Geisink

Samenvatting

Het doel van dit onderzoek is het beoordelen van de haalbaarheid van het uitbesteden van civieltechnische taken binnen de opbouw en instandhouding van compounds in Uruzgan aan civiele bedrijven door deze uitbesteding te toetsen aan een aantal criteria. Deze criteria bestaan zowel uit criteria die vanuit Defensie zijn opgelegd als de kritieke succesfactoren die van der Voort heeft gedefinieerd.

Voor de criteria: financieel economische aspecten, monitoring/controle mogelijkheden en het niveau van het contractmanagement zijn praktijkvoorbeelden gevonden waarin is bewezen dat deze succescriteria haalbaar zijn voor Defensie. De mate waarin civiele partijen kwalitatief en technologisch kunnen bouwen is beredeneerd aan de hand van de praktijk in Nederland en op basis van de gebruikte keurmerken die door de meeste bedrijven gebruikt zijn. Daarnaast zijn de compounds niet technisch hoogwaardig en daarom is er ook voor dit criterium besloten dat er geen problemen worden verwacht bij een uitbesteding. Ten slotte kon er voor de flexibiliteit ook vastgesteld worden dat dit waarschijnlijk geen probleem zal opleveren op basis van eerder gedaan onderzoek naar de flexibiliteit van de krijgsmacht op uitzending, in combinatie met de gevonden literatuur over organisatie structuren. In gevallen waarvoor geen referentie gevonden kon worden in de literatuur en waar logischerwijs niets over te zeggen viel omdat er geen praktijkvoorbeelden van waren, is er verder onderzoek gedaan via een vragenlijst. De resultaten van deze vragenlijst worden in de volgende alinea besproken.

De overgebleven criteria waren: veiligheid, het beschikbaar stellen van middelen, contractmanagement, vertrouwen, cultuur en informatievoorziening. Deze criteria zijn verwerkt in een vragenlijst en voorgelegd aan experts. De resultaten hiervan zijn voor het grootste gedeelte echter niet eenduidig, waardoor onderstreept wordt dat de meningen over uitbesteden uiteenlopen.

De criteria waarover de respondenten het eens waren zijn veiligheid, management en vertrouwen. Zowel over veiligheid als het vertrouwen zijn de respondenten het eens dat dit geen belemmering hoeft te zijn voor het uitbesteden van de bouw en instandhouding van compounds in Uruzgan. Zij zijn echter wel van mening dat het tijdens de beginfase van de bouw van de compounds gevaarlijker is dan later, waardoor er mogelijk additionele beveiligingsmaatregelen genomen dienen te worden wanneer er wordt gekozen voor de uitbesteding van die bouw. Voor wat betreft het management zijn de respondenten van mening dat er enige vorm van liaison benodigd is tussen de civiele en de militaire partij bij een dergelijke uitbesteding. De wijze waarop dit moet gebeuren varieert per respondent, maar het merendeel is van mening dat er een militaire commandostructuur in opgenomen moet worden en dat Geniewerken er bij betrokken dient te worden als kennis en adviesorgaan.

Over de overige criteria zijn de respondenten minder eensgezind. Door deze diversiteit aan meningen blijkt dat het noodzakelijk is om deze criteria per situatie te bekijken. Dit wordt ook meerdere malen onderstreept door de respondenten. Door hier rekening mee te houden kan de invloed van bepaalde criteria beperkt worden.

Voorwoord

In het kader van een lang termijn voornemen om een master te doen en omdat het onderwerp me interessant leek, heb ik gekozen om het uitbesteden van de bouw en instandhouding van compounds te gaan onderzoeken. Het onderwerp was behoorlijk bedrijfskundig in plaats van civiel technisch en sloot dus niet echt aan bij de exacte vakken waar ik normaliter goed in ben. Dit leek mij destijds een uitdaging en dat werd het ook. Julia, mijn scriptie begeleider, heeft me er daarom letterlijk doorheen moeten slepen en hiervoor ben ik haar heel erg dankbaar.

Dit onderzoek is geschreven voor geniewerken en voor mijn eigen wetenschappelijke vorming. De scriptieperiode is echter te kort om alle aspecten van uitbesteding uit te zoeken. Met name de financiële en juridische aspecten zijn nog onderbelicht in dit onderzoek en zullen dus verder onderzocht moeten worden met behulp van specialisten op die twee deelgebieden.

Ik wil naast mijn begeleider ook iedereen bedanken die een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van dit onderzoek.



Inhoud

Samenvatting.....	2
Voorwoord	3
1 Inleiding.....	5
1.1 Doelstelling.....	6
1.2 Vraagstelling.....	6
1.3 Vooruitblik.....	8
2 Conceptueel kader	9
2.1 Uitbesteden.....	9
2.1.1 Wat is uitbesteden?.....	9
2.1.2 Voordelen van uitbesteden.....	9
2.1.3 Nadelen van uitbesteden	12
2.2 Opbouw en instandhouding compounds.....	13
2.2.1 Taken opbouw compounds.....	14
2.2.2 Taken instandhouding compounds.....	15
2.2.3 Huidige uitvoering van deze taken in het missiegebied.....	15
2.3 Wat mag Defensie wel en niet uitbesteden?	16
2.3.1 Sourcingstrategie Defensiebreed.....	16
2.3.2 Sourcingcriteria in het uitzendgebied	16
2.4 Kritieke succesfactoren uitbesteden	19
2.4.1 Kwantitatieve succesfactoren	19
2.4.2 Kwalitatieve succesfactoren.....	20
3 Methode.....	22
3.1 Strategie	22
3.2 Wijze van beantwoording deelvragen.....	23
3.3 Data-analyse.....	24
3.4 Kwaliteitsaspecten	25
4 Resultaten.....	26
4.1 Criteria Defensie.....	26
4.2 Theoretische criteria	27
4.2.1 Kwantitatieve succesfactoren	27
4.2.2 Kwalitatieve succesfactoren.....	29
4.3 Resultaten vragenlijsten.....	31
4.4 Haalbaarheid uitbesteden.....	36
5 Conclusies.....	38
Bibliografie	42
Bijlagen	45



1 Inleiding

De genie is een eenheid van de Koninklijke Landmacht die voor allerlei taken wordt ingezet, zoals in de huidige missie in Afghanistan, waarbij er genie wordt ingezet voor “force protection”, maar ook voor de bouw en onderhoud van de compounds. Deze genisten dienen dus van alle markten thuis te zijn. Met de huidige technische vooruitgang is het echter maar de vraag of het nog mogelijk, dan wel verantwoord is om deze eenheden met een dergelijke veelzijdigheid te belasten. Er ontstaat dan als het ware een druk op deze eenheden om alle kennis en kunde in huis te hebben. Een toename in de veelzijdigheid veroorzaakt meestal ook een afname van de geleverde kwaliteit (den Butter & van Megchelen, 2005). Een optie om deze noodzaak tot veelzijdigheid te beperken is het uitbesteden van civieltechnische taken, zoals de bouw en het onderhoud van compounds, aan civiele firma’s. Uitbesteden is het laten uitvoeren van diensten door anderen (de Bruijn, 2000). Hierdoor zal de focus bij de genie komen te liggen op haar hoofdtaak, namelijk het leveren van geniesteun aan de manoeuvre (Koninklijke Landmacht, 2006). Er is echter een gebrek aan kennis binnen deze eenheden om de haalbaarheid van het uitbesteden te kunnen beoordelen. Aangezien Defensie in 2018 structureel 635 miljoen euro moet bezuinigen, stapsgewijs oplopend van 200 miljoen in 2011 (Ministerie van Defensie, 2010), kan uitbesteden een deel van de oplossing betekenen. Het is echter niet eenduidig dat uitbesteden garant staat voor besparingen (den Butter & van Megchelen, 2005).

Er is niet alleen een gebrek aan kennis aangaande uitbesteden, maar er zijn binnen de gelederen van de genie ook diverse meningen over het onderwerp. Zo zullen de genisten zelf, vanwege hun “can do” mentaliteit, vaak tegen uitbesteden zijn. Een veel gehoord argument binnen een dergelijke discussie is: “Dat kunnen wij ook”. Dit is sinds jaar en dag een wijze geweest van de Genie om zich te profileren binnen de Krijgsmacht en om zich te kunnen onderscheiden van de rest. Bovendien is het ook voor een gedeelte haar bestaansrecht, aangezien de genie-eenheden van oudsher verantwoordelijk zijn voor alle taken op het gebied van het bewerken van het terrein (Koninklijke Landmacht, 2006). In de loop der jaren zijn hier allerhande deeltaken onder geschoven, zodat het takenpakket uitermate groot en veelzijdig is geworden.

Naast deze houding van de genisten, bestaat er nog een schare van voor- en tegenstanders van uitbesteden in het algemeen, die zich over alle lagen van het bedrijf bevinden (Hartley, Ongedateerd). De voorstanders menen dat uitbesteding garant staat voor verbeterde efficiëntie, kosten besparingen en innovatie. Tegenstanders zijn juist van mening dat uitbesteding leidt tot slechte kwaliteit van de producten en onbetrouwbare diensten en dat civiele firma’s minder betrouwbaar zijn dan eigen personeel. Andere kritiek betreft de besparing in de kosten, die volgens hen slechts van korte duur is omdat er een afhankelijkheid ontstaat van civiele firma’s, wanneer de capaciteit om het zelf te doen verdwijnt. Verder worden transactiekosten vaak over het hoofd gezien (Williamson, 2008).

Afgezien van de discussie die over uitbesteden gaande is, zijn er ook nog andere onduidelijkheden. Zo is het onduidelijk of er civiele firma’s in staat zijn om de betreffende genietaken bij de bouw en instandhouding van compounds in missiegebieden over te nemen. Verder is het onduidelijk hoe de bedrijfsvoering van beide partijen in een dergelijk scenario er uit dient te zien.



Onderzoek naar de haalbaarheid van het uitbesteden van “genietaken” is dus zeer belangrijk om enerzijds de genie-eenheden mogelijk te kunnen ontlasten, zowel qua kennis als qua werkdruk, en anderzijds om een mogelijke kostenbesparing te verwezenlijken. De resultaten van dit onderzoek zullen een eerste aanzet zijn om de mogelijkheden van uitbesteden van taken binnen genie-eenheden te bezien. Omdat de recente missie in Afghanistan nog vers in het geheugen ligt gegrift en de auteur zelf enige ervaringen in het gebied heeft opgedaan, is er gekozen om het onderzoek te richten op de Nederlandse compounds in Uruzgan.

1.1 Doelstelling

Uit het voorgaande blijkt het belang van het onderzoek naar de haalbaarheid van het uitbesteden van de genoemde civieltechnische taken. Om een dergelijk onderzoek gestructureerd te laten verlopen, is een heldere, eenduidige doelstelling benodigd, welke hieronder is weergegeven.

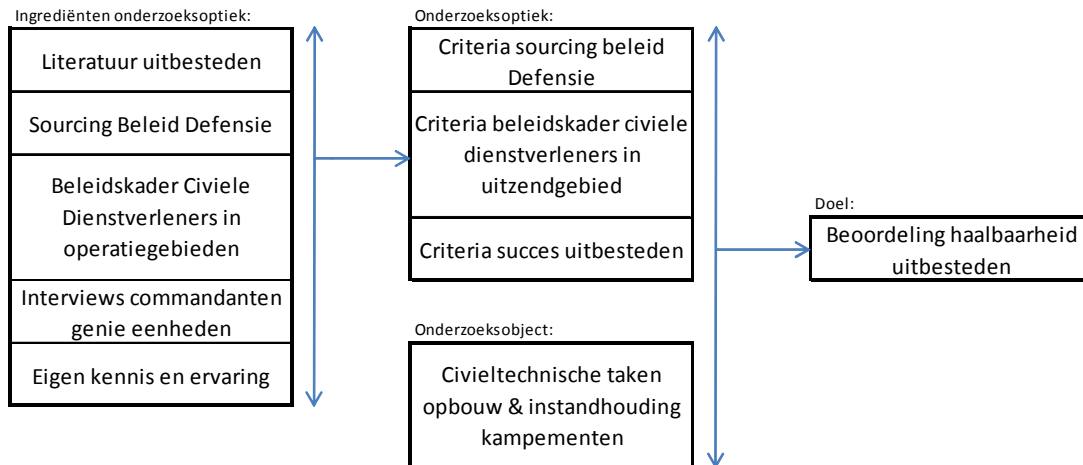
Het doel van het onderzoek is het beoordelen van de haalbaarheid van het uitbesteden van civieltechnische taken binnen de opbouw en instandhouding van compounds in Uruzgan aan civiele bedrijven door deze uitbesteding te toetsen aan een aantal criteria.

Uit deze doelstelling blijkt dat er criteria gevonden dienen te worden waar vervolgens het uitbesteden van de betreffende taken aan kan worden getoetst. Deze criteria kunnen gevonden worden in zogenaamde beleidsnota's van Defensie met betrekking tot uitbesteding en het gebruik van civiele aannemers in missiegebieden (Ministerie van Defensie, 2008) (Ministerie van Defensie, 2007). Verder zijn er door van der Voort (2009) in een literatuuronderzoek diverse criteria gevonden die uitbesteden tot een succes maakt. Dit leidt dan vervolgens tot de volgende hoofdvraag:

“In hoeverre is het haalbaar om de civieltechnische taken van de genie met betrekking tot de opbouw en instandhouding van compounds in Uruzgan uit te besteden aan civiele bedrijven, gelet op de beleidseisen van Defensie en de succescriteria volgens van der Voort?”

1.2 Vraagstelling

Nu zowel de doelstelling als de probleemstelling helder is, kunnen er deelvragen worden opgesteld om logischerwijs tot een antwoord te kunnen komen op de hoofdvraag. Deze deelvragen zijn opgesteld aan de hand van het onderstaande onderzoeksmodel (figuur 1.1).



Figuur 1.1: Onderzoeksmodel

Uit dit model blijkt dat er aan de hand van literatuur, het beleid van Defensie op het gebied van uitbesteden en het toelaten van civiele dienstverleners in operatiegebieden, criteria te vinden zijn, waarmee het uitbesteden van de bouw en instandhouding van compounds in Uruzgan getoetst kan worden. Deze toetsing vindt plaats door middel van gerelateerde literatuur gecombineerd met ervaringen en kennis van commandanten van betrokken genie-eenheden en enige kennis en ervaring van de auteur zelf. Aan de hand van die toetsing kunnen er vervolgens conclusies getrokken worden over de haalbaarheid en de toepasbaarheid van het uitbesteden binnen Defensie.

Allereerst zullen dus de civieltechnische taken binnen de opbouw en instandhouding van de compounds in uitzendgebieden onderkend moeten worden. Hierbij dient er ook gekeken te worden naar de wijze waarop deze taken in de huidige gang van zaken worden uitgevoerd. Wanneer hiervan immers al taken uitbesteed worden, is het niet nodig om te kijken naar de toepasbaarheid hiervan, maar juist naar de mate van succes. Deze denkwijze leidt tot de eerste deelvragen:

- 1.1 Uit welke civieltechnische taken bestaat de bouw en instandhouding van compounds in het uitzendgebied.
- 1.2 Hoe vindt de uitvoering van deze taken in het uitzendgebied op dit moment plaats?

Vervolgens is het noodzakelijk om de criteria te vinden die bepalend zijn voor de mogelijkheid van uitbesteden. Hierbij wordt er niet alleen gekeken naar de mate van succes (van der Voort, 2009), maar ook van de toepasbaarheid van het uitbesteden binnen het beleid van Defensie.

Dientengevolge kunnen de volgende deelvragen worden opgesteld:

- 2.1 Welke criteria kunnen ontleend worden aan het beleid van Defensie op het gebied van uitbesteden?
- 2.2 Welke criteria kunnen ontleend worden aan het beleid van Defensie op het gebied van het toelaten van civiele dienstverleners in het uitzendgebied?
- 2.3 Welke criteria zijn volgens van der Voort (2009) van invloed op de haalbaarheid van het uitbesteden?

Vervolgens kan het uitbesteden aan de zojuist gevonden criteria getoetst worden. Hierbij wordt eerst gekeken naar relevante literatuur die van toepassing is op het uitbesteden van de bouw en instandhouding van compounds. Vervolgens wordt er gebruik gemaakt van de kennis en ervaring van betrokken genie commandanten. De resultaten van de volgende deelvragen zullen dus een antwoord geven op de hoofdvraag van het onderzoek:

- 3.1 In hoeverre is het haalbaar om de bouw en instandhouding van compounds in Uruzgan uit te besteden aan civiele bedrijven op basis van de literatuur?
- 3.2 In hoeverre is het haalbaar om de bouw en instandhouding van compounds in Uruzgan uit te besteden aan civiele bedrijven op basis van de ervaringen en kennis van betrokken geniecommandanten?

Door de antwoorden op deze vraag te combineren kan er dan een gefundeerd antwoord worden gegeven op de hoofdvraag van dit onderzoek:

“In hoeverre is het haalbaar om de civieltechnische taken van de genie met betrekking tot de opbouw en instandhouding van compounds in Uruzgan uit te besteden aan civiele bedrijven, gelet op de beleidseisen van Defensie en de succescriteria volgens van der Voort?”

1.3 Vooruitblik

In dit onderzoeksrapport zal allereerst in hoofdstuk 2 het conceptuele kader worden geschetst. Hier zal worden ingegaan op het begrip uitbesteden, de bouw en instandhouding van compounds in het uitzendgebied en de diverse criteria met betrekking tot uitbesteden. Hierbij kan er voor een groot gedeelte antwoord worden gegeven op de eerste deelvragen. Aansluitend wordt in hoofdstuk 3 de gevolgde onderzoeksmethode toegelicht, waarbij achtereenvolgens de onderzoeksstrategie, de data-analyse en de te gebruiken kwaliteitsaspecten nader worden besproken. Vervolgens worden er in hoofdstuk 4 de diverse resultaten besproken, waarbij de conclusies worden beschreven in hoofdstuk 5 en de daarop gebaseerde aanbevelingen ten slotte in hoofdstuk 6.

2 Conceptueel kader

In dit hoofdstuk wordt het conceptuele kader geschetst, waarop dit onderzoek is gebaseerd. Allereerst wordt er in paragraaf 2.1 de term uitbesteding uitgelegd met de bijbehorende voor- en nadelen. In paragraaf 2.2 wordt er dan een antwoord gegeven op de eerste deelvragen en zijn de diverse taken binnen de opbouw en instandhouding van een compound in het uitzendgebied beschreven. Vervolgens wordt er in de volgende paragraaf uitgelegd aan welke criteria Defensie gebonden is, zowel in Nederland als in het uitzendgebied, met betrekking tot het uitbesteden van diensten en producten. Ten slotte worden er in paragraaf 2.4 de succescriteria volgens van der Voort (2009) behandeld waaraan de eerder gevonden taken beoordeeld kunnen worden.

2.1 Uitbesteden

De laatste jaren staat uitbesteding steeds centraler, omdat uitbesteden concurrentievoordeel kan opleveren (Gelderman & Albronda, 2007; de Bruijn, 2000). Door de toename in de groei van geïntegreerde internationale netwerken wordt de concurrentiestrijd op de markt steeds groter. In de bedrijfskundige literatuur is daarom ook steeds meer te vinden over de keuze voor uitbesteding (Bensaou, 1999; Andresen, Skjoett-Larsen, & Thernoë, 2003; Williamson, 2008). Ook voor Defensie zou uitbesteden een optie kunnen zijn om bijvoorbeeld de kosten te drukken (Gelderman & Albronda, 2007). In deze paragraaf zal een introductie worden gegeven van uitbesteding. Allereerst wordt er uitgelegd wat uitbesteding is en vervolgens worden de voor- en nadelen genoemd.

2.1.1 Wat is uitbesteden?

Om de vraag te kunnen beantwoorden of uitbesteden een goede keuze is, moet er eerst een definitie gegeven worden van uitbesteden. In de literatuur wordt uitbesteden op verschillende manieren geïnterpreteerd, afhankelijk van de invalshoek van de onderzoeker/schrijver. Daarnaast zijn er diverse vormen waarin uitbesteding plaats kan vinden (de Bruijn, 2000; Gelderman & Albronda, 2007). Om al deze interpretaties en vormen van uitbesteding mee te nemen in het onderzoek, is er als uitgangspunt voor een algemene definitie van de term uitbesteden gekozen, zoals die door de Bruijn (2000) is opgesteld. De definitie luidt als volgt:

“Het laten uitvoeren van activiteiten door een andere organisatie, bijvoorbeeld door het overdragen van activiteiten of het inhuren van externe deskundigen voor specifieke projecten/activiteiten”.

2.1.2 Voordelen van uitbesteden

De laatste jaren is uitbesteden steeds normaler geworden (Gelderman & Albronda, 2007). Uitbesteden kan enkele concurrerende voordelen opleveren die organisaties hard nodig hebben op de volle markt van vandaag. In het bedrijfsleven wordt er al veel langer uitbesteed en is er zichtbaar geworden welke voordelen het bedrijfsleven hiervan heeft gehad. In deze subparagraaf worden de voordelen van uitbesteden genoemd en toegelicht, waarbij er getracht wordt per voordeel een toepasselijk voorbeeld op Defensie te betrekken.



Kostenbesparend

Een organisatie zal waarschijnlijk voor uitbesteden kiezen als dit de kosten zal drukken (Gelderman & Albronda, 2007). Dit is bijvoorbeeld het geval wanneer andere bedrijven een dienst of product goedkoper leveren, dan een organisatie dat zelf kan. Zo is Toyota is een van de grootste succesverhalen die het bedrijfsleven te bieden heeft. Zij wist als een van de eerste bedrijven een enorme kostenreductie te verwezenlijken door nauw samen te werken met haar leveranciers (Bensaou, 1999) en alle modules van de auto uit te besteden met uitzondering van de assemblage. Door deze nauwe samenwerking wist Toyota goedkopere auto's af te leveren dan haar concurrenten in dezelfde klasse.

Naast de mogelijkheid om de kosten te beperken is uitbesteding ook aantrekkelijk voor een bedrijf om de kosten inzichtelijk te houden. Het is namelijk moeilijk om aan te tonen wat een product of dienst het bedrijf kost wanneer niet wordt vastgelegd hoeveel middelen en tijd in het product of dienst wordt gestoken. In een dergelijk geval is het uitbesteden ook een mogelijkheid om de kosten transparanter te maken (De Bruijn 2000).

Mogelijk zal een samenwerking tussen Defensie en andere leveranciers ook de kosten drukken. Hierbij kan worden gedacht aan kosten die bespaard kunnen worden in het ontwerpen en ontwikkelen van nieuwe gevechtsvoertuigen door 'kant en klare' producten te kopen. De CV90, het nieuwe infanteriegevechtsvoertuig van de Koninklijke Landmacht zou oorspronkelijk, zoals met de naam wordt aangeduid, in de jaren 90 al in gebruik genomen worden, maar de ontwikkeling duurde veel langer dan gedacht en was ook veel duurder (Ministerie van Defensie, 2004). Het is mogelijk dat het bedrijfsleven de ontwikkeling goedkoper had kunnen realiseren. Een bestaand voorbeeld hiervan is de Kromhout kazerne. Door de bouw en het onderhoud van de Kromhout kazerne uit te besteden aan een civiele partij is Defensie duizenden euro's goedkoper uit (Berkhout & de Bakker, 2009).

Vrijwaren eigen middelen

Een bedrijf of organisatie kan veel waarde hechten aan het beschikbaar houden van eigen middelen om zodanig een grotere flexibiliteit te bewerkstelligen. Vooral het vrijhouden van schaarse middelen kan hierbij een voordeel opleveren (de Bruijn, 2000; Gelderman & Albronda, 2007).

Naast het vergroten van de flexibiliteit is het mogelijk dat door het vrijwaren van eigen middelen bedrijven zich meer kunnen toespitsen op hun kerncompetenties. Een kerncompetentie is een bezigheid, product of dienst waar het bedrijf goed en concurrerend in is. Vaak zijn deze kerncompetenties het enige waar een bedrijf echt winst op maakt. Voor alle overige activiteiten moeten voornamelijk kosten gemaakt worden, zonder dat deze activiteiten positief bijdragen aan de positie op de markt. Een bedrijf kan dus behoefte hebben aan het verwijderen van activiteiten die niet tot hun kernactiviteiten behoren. Zo houdt men juist meer tijd vrij voor het uitvoeren van de kernactiviteit waar het bedrijf goed in is en waar het winst op kan maken (De Bruijn, 2000; Gelderman & Albronda, 2007).



Als men kijkt naar de drie hoofdtaken van de Koninklijke Landmacht (Ministerie van Defensie, Ongedateerd), zou de kerncompetentie het leveren van gevechtskracht en opbouwteams moeten zijn. Het bouwen van een compound behoort in dit geval niet tot de kerncompetentie. De genisten leveren gevechtskracht in verschillende vormen maar zijn daarnaast ook belast met het bouwen en het onderhoud van de compounds. De genisten beperken zich dus niet tot hetgeen waar zij het beste in zijn. Aangezien er op de mensen van de genie de grootste uitzenddruk ligt, kan er gesproken worden van een tekort aan genie-eenheden. Door het uitbesteden van de bouw van compounds wordt de druk op het 'schaarse middel': de genist, verlicht. Het is daarom belangrijk om het voordeel van het uitbesteden van het opbouwen van deze compounds goed te overwegen.

Verhoging effectiviteit of kwaliteit

In enkele gevallen kan een bedrijf ervoor kiezen om iets uit te besteden, omdat een ander bedrijf een beter resultaat kan bieden voor het geleverde goed. Een simpel voorbeeld dicht bij huis zou een fanatieke doe-het-zelver zijn die toch een tegelzetter laat komen om tegels te plaatsen in zijn badkamer. Iedereen kan immers een tegel tegen de muur aanplakken, maar het resultaat van de tegelzetter is vaak vele malen mooier. Een organisatie kan dus taken uitbesteden welke niet haar specialismen zijn, maar wel tot de kerncompetenties behoren van het bedrijf dat het product of de dienst levert (de Bruijn, 2000).

Verhoging flexibiliteit

Het uitbesteden van taken of producten kan ook voordelig zijn voor de flexibiliteit. Vooral in modegevoelige marktsegmenten of bedrijven waarvan de producten snel vernieuwen is het kunnen wisselen van producten of diensten belangrijk (Gelderman & Albronda, 2007). De flexibiliteit van een bedrijf is erg belangrijk om het vlug wisselen van producten mogelijk te maken. Soms is er echter ook een product of dienst dat zeer gewild is, maar waarvan men weet dat deze grote belangstelling slechts een tijdelijke aard heeft. Het is in dat geval goedkoper en gemakkelijker om dit product of deze dienst in te kopen, zodat de organisatie geen tijd en kosten investeert in een tijdelijk concurrentievoordeel (De Bruijn 2000). Een keukenleverancier verkoopt bijvoorbeeld diverse producten van een zeer uitgebreid scala. Sommige productlijnen produceren ze zelf, maar enkele niet. Hij is geïnteresseerd in het verkopen van de hele keuken, aangezien hier de winst mee wordt gegenereerd. Vaak zijn deze keukens een samenstelling van eigen producten in combinatie met ingekochte apparatuur. Omdat de wensen qua apparatuur zo snel veranderen, is het voor de keukenleverancier niet bij te houden om zelf deze apparatuur te ontwikkelen. Om nog wel een dergelijke 'moderne' keukens aan te kunnen bieden, is het voor het keukenbedrijf beter om keukens te verkopen met ingekochte apparatuur. Zo is de leverancier veel flexibeler in het naleven van de wensen van de klant.

Voor Defensie is flexibiliteit vooral belangrijk, omdat haar taken in allerlei verschillende situaties uitgevoerd worden. Missiegebieden hebben zeer variërende geografische en klimatologische eigenschappen en het is moeilijk voor Defensie om hierop in te blijven spelen. Dit verschijnsel is terug te zien in bijvoorbeeld Afghanistan. Sommige wielvoertuigen zijn niet geschikt voor het opereren in zeer droge en stoffige omstandigheden waardoor voertuigen moeten worden aangepast met filters om de schade te beperken. Defensie zou in de toekomst kunnen overwegen om voortaan gebruiksuren in te kopen in plaats van de voertuigen zelf. Dit zou voornamelijk een voordeel opleveren in missies van korte duur.



2.1.3 Nadelen van uitbesteden

Naast de voordelen die in de vorige subparagraaf zijn besproken, zijn er echter ook nadelen waar een organisatie rekening mee moet houden bij het nemen van de beslissing aangaande het wel of niet uitbesteden. Ook hier zal er per nadeel een voorbeeld toegespitst worden op Defensie.

Verlies van kennis of kunde

Door uit te besteden haalt een bedrijf de noodzaak weg om personeel op te leiden voor de desbetreffende taak (de Bruijn, 2000). Als een bedrijf het onderhoud van zijn vrachtwagens uitbesteed, dan hoeft het bedrijf hier dus geen onderhoud aan te plegen. Het nadeel is wel dat dit ook niet meer kan als het wel moet, wanneer bijvoorbeeld een vrachtwagen die met spoed weg moet in een keer stilstaat. Het bedrijf is dan afhankelijk van derden. Daarnaast komt het ook voor dat de kennis wel aanwezig is, maar dat er vanwege garantie ook niet gesleuteld mag worden volgens de contractuele voorwaarden.

Dit laatste voorbeeld is ook van toepassing op Defensie. Bij de aanschaf van de nieuwe Scania werd tevens afgesproken dat Scania zelf het onderhoud zou moeten doen. Scania levert echter geen onderhoudscapaciteit in het gevechtveld. Als er nu een Scania kapotgaat in het uitzendgebied, mogen de monteurs in Afghanistan niet zelf het voertuig repareren, omdat dit tegenstrijdig is met het contract.

Afhankelijkheid

Zoals eerder besproken kan een bedrijf na uitbesteding afhankelijk worden van het bedrijf waaraan zij hebben uitbesteed. Een mogelijk gevolg hiervan is dat een bedrijf dan alles moet accepteren van haar leverancier. Zo is het lastig om boetes op te leggen als er niet geleverd wordt, maar staat het bedrijf ook in een erg slechte handelspositie als de leverancier de marge op service of producten verhoogd. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het verhogen van de marge op reservedelen binnen het onderhoudscontract. Hierdoor kunnen de kosten van een uitbesteding de pan uit rijzen. Wanneer een organisatie een dienst koopt, is het namelijk erg moeilijk om de toekomstige prijzen vast te stellen. Een organisatie kan, uit angst voor het oplopen van de prijzen, deze ook vast laten zetten in een contract. Het leverende bedrijf zal hier echter veel voor vragen, omdat zij ook enige mate van onzekerheid hebben over wat hun dienst, of de middelen die gekocht moeten worden voor die dienst, over bijvoorbeeld vijf jaar kosten. Als het kopende bedrijf echter ervoor kiest om geen prijsafspraken te maken, dan zal het leverende bedrijf hiervan kunnen profiteren door de prijzen toch op te laten lopen en zo de koper dus alsnog meer te laten betalen (Veldink, 2006) (de Bruijn, 2000).

In het geval van Defensie kan dit ook bij het Scania contract geconstateerd worden. Over de reserve onderdelen werd een steeds grotere marge gerekend en ook het aanvullende onderhoud werd erg duur.

Gebrek aan controle op activiteiten

Wanneer een bedrijf kiest voor uitbesteden, gaat het bedrijf tegelijkertijd een risico aan. Het bedrijf kan nu immers niet meer tijdens het proces controles uitvoeren over de kwaliteit van de producten. Er wordt slechts een eindproduct of service geleverd (de Bruijn, 2000).

Bij het opbouwen van compounds kan het dus zo zijn dat de controle over de kwaliteit van bijvoorbeeld de beschermingswallen erg belangrijk is, maar nu niet meer uitgevoerd mag worden.

Mogelijk tekortschieten van leveranciers

Als men een product of dienst uitbesteedt, neemt een organisatie niet alleen een risico door in zee te gaan met de leverancier, maar ook nog de risico's die de leverancier nam met andere partners of onderleveranciers. Zo kan het ook voorkomen dat de leverancier van het product of dienst niet kan leveren, omdat deze ook niet bevoorrad wordt door haar onderleveranciers.

Voor Defensie is de leverbetrouwbaarheid natuurlijk een erg belangrijke factor. Als er bijvoorbeeld niet genoeg benzine geleverd wordt voor de F16's, waardoor zij niet meer kunnen vliegen, dan zou dat kunnen leiden tot een groter aantal slachtoffers op het gevechtsveld. Ook in veel andere voorbeelden is de leverbetrouwbaarheid erg belangrijk voor Defensie.

Kosten niet inzichtelijk

Een van de grootste voordelen van uitbesteden is het drukken van bepaalde kosten. Soms blijkt een contract achteraf echter duurder dan verwacht. De diensten van de leverancier moeten bijvoorbeeld vaker worden ingeroepen of er zijn kostenposten simpelweg vergeten. Het berekenen van alle kosten is dan ook erg lastig omdat niet alle kosten inzichtelijk zijn. Daarnaast komt het ook vaak voor dat wanneer de kosten van uitbesteding worden berekend, de transactiekosten vaak vergeten worden (de Bruijn, 2000). Zo kan het dus voorkomen dat iets wat goedkoper lijkt, in feite duurder is.

2.2 Opbouw en instandhouding compounds

Om te kunnen beoordelen welke taken binnen de opbouw en instandhouding van compounds uitbesteed kunnen worden, is het noodzakelijk om eerst de diverse taken te benoemen en te bekijken hoe deze taken op dit moment in het missiegebied worden uitgevoerd. Het is immers mogelijk dat enkele taken reeds uitbesteed worden. In deze paragraaf zullen daarom allereerst de taken waaruit de opbouw van compounds bestaat worden beschreven. Vervolgens zal in subparagraaf 2.3.2 een opsomming volgen van de taken van de instandhouding van compounds en ten slotte wordt er in de laatste subparagraaf een beeld geschetst van de huidige uitvoering van de diverse taken in het missiegebied.

2.2.1 Taken opbouw compounds

De opbouw van een compound bestaat uit een aantal taken welke, net als bij overige bouwprojecten, enige samenhang vertonen. Afhankelijk van de locatie is het nodig om diverse voorzieningen te treffen om het werken en leven op de compound mogelijk te maken. Wanneer er al voorzieningen op de locatie aanwezig zijn, zullen deze met een grote waarschijnlijkheid aangepast dienen te worden aan de toekomstige bezetting van de compound, aangezien er van uit kan worden gegaan dat een locatie nooit voor honderd procent gebruiksklaar is. In plaats van “het maken van” mag dus ook gelezen worden “het geschikt maken voor”. De diverse taken van de opbouw van een compound zijn de volgende:

- **Werkgebied:** Op de compound dient een werkbaar leefklimaat te zijn. Kantoren en vergaderruimtes dienen voldoende aanwezig te zijn, maar ook werkruimte voor specifiekere eenheden zoals bijvoorbeeld de geneeskundige en de technische dienst.
- **Legering:** Voor elke persoon op het kamp dient er een legeringsplek aanwezig te zijn.
- **Elektra:** Er dient een elektrisch netwerk te zijn met een voldoende groot vermogen om de elektrische voorzieningen op het kamp van stroom te voorzien.
- **Installatie:** Er dient een leidingnetwerk te zijn op het kamp dat voorziet in voldoende water en drinkwater en daarna het afvalwater opvangt en afvoert.
- **Infrastructuur:** Het kamp dient voorzien te zijn van een goed functionerend wegennet, maar ook van aan- en afvoerlocaties, zoals een helilandingsite of een landingsstrip.
- **Bescherming:** De compound dient, afhankelijk van de dreiging, voorzien te zijn van een beschermende constructie.
- **Opslag:** Er dienen voldoende opslaglocaties op de compound te zijn, waarbij de opslag van brandstof en munitie veilig genoeg moet zijn.
- **Afvalverwerking:** Er dient een voorziening te zijn waar het afval, dat op de compound wordt geproduceerd, wordt verzameld en eventueel ter plekke wordt verwerkt.

2.2.2 Taken instandhouding compounds

Nadat de voorzieningen zoals omschreven in de vorige subparagraaf zijn aangelegd, dienen deze ook onderhouden en, naar verloop van de tijd, gerepareerd te worden. Deze werkzaamheden kunnen worden verdeeld in de volgende taken:

- **Onderhoud gebouwen:** Elk gebouw dient onderhouden te worden, dus ook op een compound in het missiegebied. Hierbij kan gedacht worden aan reparaties van airconditioners en lekkages.
- **Onderhoud elektra:** Storingen die in het netwerk optreden zullen verholpen moeten worden.
- **Onderhoud installaties:** Ook hier zullen storingen verholpen moeten worden.
- **Waterkwaliteitscontrole:** De kwaliteit van het water, en zeer zeker van het drinkwater, dient van goede kwaliteit te zijn.
- **Afvalverwerking:** Het afval dat op het kamp geproduceerd wordt, dient gedurende het gebruik van het kamp verzameld te worden om het kamp leefbaar te houden. Vervolgens zal het afval ergens verwerkt dan wel opgeslagen moeten worden.
- **Schoonmaak:** Het kamp dient schoon gemaakt te worden om een werkbaar en leefbaar klimaat te bewerkstelligen.

2.2.3 Huidige uitvoering van deze taken in het missiegebied

Bij de huidige opbouw van compounds worden voornamelijk constructiecompagnieën van de genie ingezet om het merendeel van de opbouwtaken uit te voeren. Deze compagnieën rouleren dan afhankelijk van de missie om gemiddeld 6 maanden, zodat er een vaste capaciteit aan inzet in het gebied aanwezig is en de desbetreffende mensen niet uitgeput raken. Op deze manier heeft bijvoorbeeld de bouw van de compounds in Uruzgan ongeveer anderhalf jaar geduurd.

De instandhouding van de compound wordt in de huidige bedrijfsvoering van de compound uitgevoerd door het Infra Support Detachement (ISD). Dit detachement wordt gevormd uit mensen van GenieWerken te Wezep en zijn voor de duur van zes maanden verantwoordelijk voor het onderhoud, waarbij grotere klussen in samenspraak met de Provincial Reconstruction Teams (PRT) worden aanbesteed aan lokale aannemers. Deze lokale aannemers werden ook gecontracteerd voor het verwerken van het afval en voor het schoonmaken van bijvoorbeeld sanitaire ruimtes. Deze klussen vallen echter niet onder de taken van de genie en zullen derhalve ook niet worden meegenomen in het vervolg van het onderzoek.

2.3 Wat mag Defensie wel en niet uitbesteden?

In de vorige paragraaf zijn uitbesteding en de bijbehorende voor- en nadelen besproken. Het beleid van defensie moet hier echter wel op aansluiten. Een van de onderzoeksvragen is welke taken van het opbouwen van compounds uitbesteed mag en kan worden. Om deze vraag te beantwoorden zal er in de volgende subparagrafen worden ingegaan op het beleid van defensie voor wat betreft uitbesteden. In subparagraaf 2.3.1 zal de Defensiebrede sourcingstrategie besproken worden en in subparagraaf 2.3.2 enkele aanvullende criteria met betrekking tot uitbesteden in het uitzendgebied.

2.3.1 Sourcingstrategie Defensiebreed

Defensie kent een sourcingsstrategie die voor heel defensie geldt, ongeacht activiteit of dienst. De sourcingstrategie van Defensie is dat Defensie diensten zelf niet hoeft te leveren als er andere partijen zijn die het goedkoper of doelmatiger kunnen. Eventueel kunnen de goederen ook samen met Defensie geleverd worden. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het samen ontwikkelen van de Joint Strike Fighter; de opvolger van de F16. In het kort luidt de sourcingstrategie als volgt:

“Defensie betreft andere partijen bij de dienstverlening als daarmee de prestaties verbeteren of de kosten dalen!” (Ministerie van Defensie, 2008)

Dit beleid geeft inherent antwoord op de vraag welke taken van het opbouwen van kampen in Afghanistan uitbesteed kunnen worden. In principe mogen alle taken uitbesteed worden, als de leverancier van het product of de dienst het maar beter kan, of goedkoper. De afweging of dit daadwerkelijk ook verstandig is, moet natuurlijk ook gemaakt worden.

2.3.2 Sourcingcriteria in het uitzendgebied

De sourcingstrategie van Defensie geldt wel voor alle taken, maar er wordt wel een onderscheid gemaakt tussen uitbesteden in Nederland of uitbesteden in het uitzendgebied. Voor uitbesteden in het uitzendgebied geldt dat er rekening gehouden moet worden met extra onzekerheden (Ministerie van Defensie, 2007). De Adviesraad Internationale Vraagstukken (AIV) stelde de onderstaande criteria op waar extra rekening mee gehouden moet worden als het om een uitbestedingvraagstuk voor in het uitzendgebied gaat (Saltzmann, 2009):

1. Het belang van de missie en de in te huren taken;
2. De handhaving van het geweldsmonopolie van de staat;
3. De veiligheidsrisico's waaraan het personeel te plaatse blootstaat;
4. De mate van operationele afhankelijkheid;
5. Mogelijke militaire alternatieven;
6. De juridische inbedding in verband met de staatsaansprakelijkheid;
7. De controlemogelijkheden op de uitvoering van de in te huren taken;
8. Financieel economische aspecten.



Als het gaat om het bouwen van compounds, dan zijn enkele van deze criteria niet van toepassing. Het eerste criteria, dat door de AIV is opgesteld, is dat er goed nagedacht moet worden over het belang van de missie en de in te huren taken. Als de missie een relatief klein belang heeft, dan ligt uitbesteden mogelijk meer voor de hand, dan wanneer het belang van de missie erg groot is. Bij een groter belang van de missie zullen bijvoorbeeld de kosten mogelijk minder belangrijk zijn. In het geval van de uitbesteding van de opbouw van de compounds is het belang bij uitbesteding vooral het drukken van kosten en het ontlasten van geniepersoneel. Deze uitbesteding zal waarschijnlijk niet concurreren met het belang van de missie en het zal daarom geen belemmering vormen om te besluiten enige taken al dan niet uit te besteden.

Ten tweede stelt het AIV dat er rekening gehouden moet worden met het geweldsmonopolie van de staat. Het leger heeft een geweldsmonopolie welke zij niet mag delen met civiele diensten. Het gebruik van geweld is niet voor iedere leverancier weggelegd en hier moet zeer zorgvuldig mee omgegaan worden. Bij het uitbesteden van de opbouw van compounds moet er dus nagedacht worden of de civiele partij zich mag bewapenen en in welke mate zij gebruik mogen maken van geweld. Indien de civiele partij zich zou mogen bewapenen, zou het geweldsmonopolie van Defensie in het geding komen. Daarom is er voor dit onderzoek uitgegaan van een situatie waarin Defensie de veiligheid van het civiele bedrijf moet verzorgen. Het gevolg hiervan is dat dit criterium geen rol speelt bij het besluiten of de opbouw van compounds wel of niet uitbesteed moet worden.

Vervolgens haalt het AIV de veiligheidsrisico's aan waaraan het personeel ter plaatse blootstaat. Zoals hierboven vermeld, is er voor dit onderzoek een aanname gedaan dat Defensie voor de veiligheid van de civiele partij zal zorgen. De vraag of het risico voor de civiele partij en voor Defensie acceptabel is, moet zeer goed onderzocht worden. Een civiele partij is doorgaans niet getraind voor missies waarin geweld wordt gebruikt. Om de risico's te drukken dienen zij wellicht aanvullend opgeleid te worden voor hun 'missie' in het uitzendgebied. Daarnaast moet Defensie niet vergeten dat het aan gevechtskracht verliest. Wanneer genisten werken aan de opbouw van een kamp, dan is iedereen die aan het bouwen is, ook opgeleid om te vechten en draagt inherent bij aan de totale gevechtskracht. Als er iets misgaat, kunnen zij zichzelf, maar ook anderen of objecten beveiligen in tegenstelling tot werknemers van een civiel bouwbedrijf. Het gevolg is dat iedereen die aanwezig is een groter risico loopt wanneer een opbouwtaak uitbesteed wordt. Dit risico zou genivelleerd kunnen worden door bijvoorbeeld extra infanterie in te zetten, of door alleen latere taken van de bouw uit te besteden, waarbij de beveiliging van het kamp al gerealiseerd is. Om de vraag te kunnen beantwoorden of het uitbesteden van de opbouw van compounds daadwerkelijk haalbaar is, moet er eerst verder onderzoek gedaan worden naar deze risico's en hoe de mogelijke oplossingen luiden.

Het vierde criterium van de AIV is de mate van operationele afhankelijkheid. Als het succes van de operatie voor een (groot) deel samenhangt met het succes van de uitvoering van een civiele partij, dan is het mogelijk onverstandig om de taak uit te besteden. In het geval van de bouw van een compound is er niet echt sprake van een dergelijke afhankelijkheid. De militaire operaties zijn immers tijdens de bouw reeds uitvoerbaar. Wanneer de bouw echter voor lange tijd stil komt te liggen of vertraging oploopt, kan er sprake zijn van beïnvloeding van de militaire missie en dus enige vorm van afhankelijkheid. Ook het slecht onderhouden van een kamp zal niet binnen een kort tijdsbestek een groot risico opleveren. In dat geval kan defensie eventuele gevaarlijke of invloedrijke gebreken zelf nog herstellen. Hierdoor wordt er vanuit gegaan dat de operationele afhankelijkheid



van de bouw en het onderhoud van het kamp te laag is om een belemmering te vormen voor het uitbesteden.

Het vijfde criterium is de mogelijke militaire alternatieven. Dit criterium is in het geval van het uitbestedingvraagstuk ten aanzien van de opbouw van compounds niet van toepassing, aangezien het juist om de vraag gaat of er geen betere oplossing is dan het militaire alternatief.

Vervolgens haalt de AIV de juridische inbedding aan. Omdat er eerder in het uitzendgebied civiele partijen actief zijn geweest en omdat andere landen ook gebruik maken van civiele partijen in het uitzendgebied, is er voor dit onderzoek de aanname gedaan dat de juridische inbedding geen belemmering vormt voor het uitbestedingvraagstuk. Echter, indien de mogelijkheid tot uitbesteding van de opbouw van compounds verder onderzocht gaat worden, dient dit criterium wel meegenomen te worden in dat verdere onderzoek.

Het zevende criterium dat de AIV aanhaalt is de mogelijkheid tot controle van het product of dienst. Hierbij dient ook bekeken te worden of deze controle ook mogelijk is tijdens de uitvoering. De compounds moeten aan zeer strikte eisen voldoen en het is voor Defensie van zeer groot belang dat zij die eisen kunnen verifiëren. Een leverancier die dit niet als een optie ziet is mogelijk niet geschikt voor de taak.

Ten slotte is het laatste aanvullende criterium van de AIV de financiële aspecten van de uitbesteding. Het sourcingbeleid van Defensie geeft al aan dat het product van een externe leverancier goedkoper of beter moet zijn dan het product of de dienst van Defensie zelf (Ministerie van Defensie, 2008). Het uitbesteden van een taak in het uitzendgebied is mogelijk geen goedkope optie. Het is daarom zeer belangrijk dat er gekeken wordt naar de kosten van een uitbesteding.

Wanneer men de aanvullende criteria bekijkt waarmee Defensie rekening moet houden bij het uitbesteden in het uitzendgebied volgens de AIV, dan zijn er dus drie criteria waarmee Defensie rekening moet houden in het geval van uitbesteding van de bouw en instandhouding van compounds in het uitzendgebied:

1. De veiligheidsrisico's waaraan het personeel te plaatse blootstaat;
2. De controlemogelijkheden op de uitvoering van de in te huren taken;
3. Financieel economische aspecten;

Uit deze en de vorige subparagraaf is af te leiden dat wanneer er geen controlemogelijkheden kunnen worden opgenomen in het contract, of het project te duur wordt dan wel te onveilig, zal vanwege het beleid dat Defensie voert, moeten worden afgezien van uitbesteding. Of deze factoren in het geval van uitbesteding van de bouw en instandhouding van compounds in het uitzendgebied daadwerkelijk factoren van invloed zijn, zal verder worden onderzocht.



2.4 Kritieke succesfactoren uitbesteden

Om na te kunnen gaan of de taken daadwerkelijk uit te besteden zijn, zijn er criteria nodig om deze taken aan te kunnen toetsen. In een literatuuronderzoek naar de kritieke succescriteria bij uitbesteden heeft Van der Voort (2009) de resultaten, uit een twintigtal relevante onderzoeken, naar betekenisovereenkomst samen weten te vatten in een negental criteria. De definitie, die hij voor de kritieke succesfactoren van uitbesteden gebruikt, is: "Conditie of variabelen die een significante invloed hebben op het succes van het uitbesteden". In deze tien criteria is er een onderscheid gemaakt tussen kwantitatieve en kwalitatieve factoren. Deze zullen achtereenvolgens in de volgende twee subparagrafen nader toegelicht worden.

2.4.1 Kwantitatieve succesfactoren

De kwantitatieve succesfactoren volgens van der Voort (2009) zijn meetbaar en kunnen onderling vergeleken worden:

Monitoring

Onder monitoring wordt verstaan het controleren of de dienstverlening zoals afgesproken wordt geleverd en het motiveren van de leverende partij om deze te blijven verbeteren. Hierbij is het noodzakelijk dat de ontvangende partij voldoende kennis van de betreffende dienst heeft. Op die manier wordt het mogelijk dat er een adequate controle plaats kan vinden (van der Voort, 2009; Akintoye, Beck, & Hardcastle, 2003).

Contract en benchmarking

Het tweede kwantitatieve criterium is contract en benchmarking. Dit criterium behelst het zo volledig, duidelijk en helder mogelijk krijgen van het contract, zodat er een zekerheid ontstaat dat de gewenste dienst geleverd wordt (van der Voort, 2009). Hiervoor kan ook benchmarking gebruikt worden, zodat er bepaald kan worden of de keuze voor het civiele bedrijf een goede is. Benchmarking is het doen van een vergelijkingsstudie naar de prestaties van verschillende organisaties.

Kwaliteit en technologie

Met het derde criterium 'Kwaliteit en technologie' wordt bedoeld dat de kwaliteit van de dienstverlening zo hoog mogelijk gehouden moet worden, waarbij er vanuit wordt gegaan dat de leverende partij met behulp van vernieuwende technologieën de dienst levert. Mede doordat de technologische ontwikkelingen zo snel elkaar opvolgen is het dus belangrijk dat de leverende partij een voldoende hoog technologisch niveau heeft (van der Voort, 2009).

Beschikbaar stellen van middelen

Het beschikbaar stellen van middelen is het vierde en laatste kwantitatieve criterium. Dit behelst het wederzijds inzetten van mensen en middelen om de dienst en het toezicht daarop zo optimaal mogelijk te laten verlopen, maar ook de ontwikkeling van mensen door middel van scholing. Wanneer beide partijen voldoen aan dit criterium worden elkaars capaciteiten optimaal benut en zal de uitbesteding eerder succesvol zijn (van der Voort, 2009).



2.4.2 Kwalitatieve succesfactoren

De kwalitatieve succesfactoren volgens van der Voort (2009) zijn in tegenstelling tot de kwantitatieve factoren uit de vorige subparagraaf minder goed meetbaar:

Management en strategie

Onder het criterium 'management en strategie' wordt het tonen van betrokkenheid van het management met de leverende partij verstaan en het onderstrepen van uitbesteding binnen de strategie van het ontvangende bedrijf. Wanneer de uitbesteding voortdurend wordt onderschreven door zowel het management als de bedrijfsstrategie, zal dit leiden tot gemotiveerde en betrokken werknemers. Hiervoor is transparantie ook van belang om eventuele twijfels bij deze werknemers weg te nemen. Het is echter ook belangrijk voor de ontvangende partij om een exitstrategie te hebben om bij eventuele slechte resultaten de uitbesteding te kunnen beëindigen. Als laatste dient er bij dit criterium gelet te worden op de kerncompetenties van het ontvangende bedrijf en haar eigen bestaansrecht (van der Voort, 2009).

Vertrouwen

Het tweede kwalitatieve criterium van van der Voort (2009) gaat in op het vertrouwen dat de beide partijen in elkaar hebben. Dit wederzijdse vertrouwen kan ervoor zorgen dat er in eventuele in het contract onbeschreven situaties geen misbruik van elkaar wordt gemaakt, maar juist wordt gezocht naar een optimale oplossing (Andresen, Skjoett-Larsen, & Thernoe, 2003). Dit vertrouwen is echter niet direct te beïnvloeden maar zal in het begin pas groeien wanneer er meerdere diensten succesvol zijn uitgevoerd en er open wordt gecommuniceerd. Er zal dus na verloop van tijd pas een vertrouwensband kunnen ontstaan tussen de ontvangende en de leverende partij (van der Voort, 2009).

Cultuur

Het derde criterium 'Cultuur' behelst het rekening houden van onderlinge cultuurverschillen met de bijbehorende normen en waarden en het kiezen van een leverancier die het beste aansluit bij de eigen organisatiecultuur (van der Voort, 2009). Wanneer verschillende organisaties samen moeten werken, leiden deze verschillen dikwijls tot conflicten (Vlaar, van den Bosch, & Volberda, 2006). Net als bij het vertrouwen zal de mate waarin het cultuurverschil leidt tot conflicten afnemen naar mate de tijd vordert, maar volgens Vlaar *et al.* (2006) is die mate van invloed ook afhankelijk van het gebruik van formeel gedrag tussen beide partijen. Dit formele gedrag kan de acceptatie van onderlinge cultuurverschillen verhogen. Door deze houding worden partijen namelijk geholpen om hun aandacht te richten op het essentiële en om doordacht te reflecteren op eventuele problemen, waardoor deze eerder de kop ingedrukt kunnen worden. Bovendien stimuleert het formele gedrag interactie tussen beide partijen.

Tweezijdige verantwoordingsplicht

De tweezijdige verantwoordingsplicht staat voor het inzichtelijk maken van consequenties van gemaakte afspraken, maar ook het delen van mee- en tegenvallers. Hierdoor ontstaat er voor de leverende partij een soort van win-win-situatie waardoor de leverende partij zich eerder geneigd voelt om ook ongevraagd de dienstverlening te verbeteren (van der Voort, 2009).



Informatie en communicatie

Met het vierde criterium 'informatie en communicatie' wordt het kunnen en willen delen van informatie om elkaars kennis te vergroten bedoeld. Hierdoor wordt niet alleen elkaars kennis vergroot, maar door open te communiceren zal ook het vertrouwen in elkaar groeien, wat al eerder aan bod is gekomen als succesfactor bij het uitbesteden (van der Voort, 2009).

Flexibiliteit

Het laatste criterium volgens van der Voort (2009) betreft de flexibiliteit, ofwel het om kunnen gaan met verwachte en onverwachte wijzigingen in de oorspronkelijke afspraken en planning. Deze flexibiliteit zal met name van toepassing moeten zijn op de contractuele afspraken en planning, maar ook op bijvoorbeeld de financiën of de inzet van personeel en middelen. Een organisatie kan niet oneindig flexibel zijn, maar hierin zal een goede oplossing gezocht moeten worden en gekeken worden naar een organisatie die qua flexibiliteit voldoende aansluit bij de eigen organisatie.



3 Methode

In dit hoofdstuk zal de onderzoeksmethodiek nader toegelicht worden. Allereerst zal in paragraaf 3.1 de onderzoeksstrategie en de keuze daarvoor aan bod komen, waarna in de volgende paragraaf beschreven wordt hoe de diverse onderzoeksvragen beantwoord zijn. In paragraaf 3.3 zal dan worden besproken hoe de ruwe data uit de gehouden interviews is geanalyseerd en paragraaf 3.4 zal dan weergeven hoe tijdens het gehele onderzoek de kwaliteitsaspecten van het onderzoek gewaarborgd worden.

3.1 Strategie

Voor de opzet van het eerste gedeelte van het onderzoek, waarbij de onderzoeksoptiek wordt gevormd, is gekozen voor een literatuurstudie (Verschuren & Doorewaard, 2007). Hierbij zijn er aan de hand van relevante literatuur en het beleid van Defensie diverse criteria opgesteld, waarmee in het vervolg van het onderzoek gewerkt kan worden.

Aan de hand van de onderzoeksoptiek is er vervolgens gekeken naar het onderzoeksobject. Voor dit onderzoek is dit gedaan aan de hand van een planevaluatie. In een dergelijk evaluatieonderzoek worden toekomstige interventies onderzocht op haalbaarheid (Verschuren & Doorewaard, 2007). Met interventie wordt bedoeld een poging tot oplossing van een bestaand probleem. Hiervoor dienen dan beoordelingscriteria te worden opgesteld, waar de mogelijke oplossing aan dient te voldoen. In dit onderzoek worden de criteria, zoals beschreven in hoofdstuk 2, gebruikt om de interventie, het uitbesteden van compounds in Uruzgan, te toetsen.

De planevaluatie bestaat volgens Swanborn (1999) uit een aantal stappen. De eerste stap bestaat uit het in kaart brengen van de huidige situatie. Het vraagstuk moet integraal benaderd worden zodat alle aspecten aan het licht komen. Voor dit onderzoek houdt dit in om de taken van het bouwen van compounds in kaart te brengen, maar ook de literatuur over uitbesteding zelf en het beleid van Defensie hieromtrent. Het in kaart brengen van de huidige situatie wordt gedaan door middel van een literatuurstudie en het toepassen van eigen ervaring en kennis.

Vervolgens moet er met behulp van het gevormde theoretisch kader verbindingen gelegd worden tussen de doelstellingen van uitbesteding en het uitbestedingvraagstuk. In deze stap worden criteria gezocht binnen de literatuur die problemen bij het uitbesteden kunnen noemen, verklaren of verhelpen. Bij het uitbesteden van compounds komen in dit deel enkele voor en nadelen naar voren die bepalend kunnen zijn voor het succesvol uitbesteden of niet. Het resultaat van deze fase zal dus een lijst zijn met succescriteria en valkuilen.

De derde stap die Swanborn maakt is het vormen van nieuwe interventies waarin de oplossingen die de literatuur biedt, worden geïntegreerd in het nieuwe plan. Omdat dit een onderzoek is naar de haalbaarheid van uitbesteden van geniewerkzaamheden, zal er in deze fase niet worden gekeken naar het vormen van een plan waarbij uitbesteden succesvol is, maar er zal worden gekeken naar succescriteria die daadwerkelijk nog steeds een belemmering zullen vormen voor het uitbesteden. Door de literatuur te integreren zullen deze criteria worden beoordeeld op hun relevantie voor het



onderzoek. Uiteindelijk zal er dus een shortlist ontstaan van criteria waarmee verder zal worden gewerkt in stap vier.

In de deze stap zal er dan met behulp van respondenten gekeken worden naar de daadwerkelijke haalbaarheid van het uitbesteden. Er wordt dus een kosten/baten analyse gemaakt waarin de meningen van respondenten leidend zijn, aangezien de literatuur ontoereikend is om voor de specifieke situatie Uruzgan een antwoord te geven. Deze respondenten zijn geselecteerd op basis van ervaring met betrekking tot het uit te besteden werk in Uruzgan. Zij zijn ondervraagd over de succescriteria die na stap drie nog steeds worden gezien als een potentiële bedreiging voor het uitbesteden. Er zal worden nagegaan of bepaalde criteria daadwerkelijk een belemmering zullen zijn, of niet en waarom dat zo is. De ' waarom' is belangrijk voor het vormen van een optiek voor eventueel verder onderzoek.

In de laatste stap zullen de resultaten van het onderzoek worden verwerkt. Op basis van de resultaten zal er dan een antwoord gevormd kunnen worden op de vraag in hoeverre het uitbesteden van de bouw en instandhouding van de compounds in Uruzgan haalbaar zou zijn en mogelijk een aanleiding geven tot het verder onderzoeken van de mogelijkheden van het uitbesteden.

Het onderzoek zal zich dus richten op de opbouw en instandhouding van de Nederlandse compounds in Afghanistan. Dit heeft als voordelen dat het recent heeft plaatsgevonden en de auteur er enige ervaring en kennis ter plekke heeft opgedaan. Bovendien zijn de bouw en de instandhouding van compounds voor verschillende gebieden vrijwel identiek en enkel variërend in grootte, waardoor de resultaten van deze evaluatie in volgende onderzoeken vergeleken kunnen worden met andere.

3.2 Wijze van beantwoording deelvragen

Nu de onderzoekstrategie duidelijk is, zal specifiek worden ingegaan op de wijze van beantwoording van de deelvragen. Om tot een antwoord te komen op deze vragen zullen verschillende methodes worden toegepast. Deze zullen in deze paragraaf achtereenvolgens worden beschreven.

Om de eerste deelvraag met betrekking tot de huidige uitvoer van de bouw en instandhouding van compounds te beantwoorden, dient een inventarisatie gedaan te worden, waarbij zowel de verschillende Landmacht Doctrinepublicaties (LDP'en) geraadpleegd zijn als gebruik gemaakt is van de aanwezige kennis bij de opdrachtgever als bij de auteur zelf.

Door een literatuurstudie, het vaststellen van de gegeven criteria in het beleid van Defensie omtrent uitbesteding en toelating van civiele dienstverleners in operatiegebieden en het stellen van vragen aan ervaringsdeskundigen is het vervolgens mogelijk om een antwoord te formuleren op de volgende set deelvragen met betrekking tot de criteria die van invloed zijn op de haalbaarheid van het uitbesteden van taken in de bouw en instandhouding van compounds in het uitzendgebied. Vervolgens kan er aan de hand van deze criteria op voorhand gezegd worden welke civieltechnische taken in aanmerking komen voor uitbesteding en wordt er een antwoord gevonden op de derde deelvraag.



Ten slotte kan er aan de hand van literatuur en de vragen aan de ervaringsdeskundigen achterhaald worden in hoeverre deze criteria van invloed zijn op de beschreven de bouw en instandhouding van compounds in Uruzgan en is het wellicht mogelijk hier conclusies aan te verbinden in verband met de haalbaarheid van de uitbesteding. Zodoende kan dan de hoofdvraag van het onderzoek worden beantwoord.

3.3 Data-analyse

Aan de hand van de gevonden criteria kunnen vragen opgesteld worden, die aan de experts voor gelegd kunnen worden. Belangrijk is wel dat er continu gereflecteerd dient te worden naar de doelstelling, zodat er niet te weinig of juist teveel informatie gegenereerd wordt. De resultaten van deze vragen kunnen dan gericht gecodeerd worden aan de hand van de relevante begrippen (Peters & Wester, 2004). De resultaten van die codering zullen dan worden opgenomen in matrices, waaraan vervolgens vergelijkingen en conclusies ontnomen kunnen worden.



3.4 Kwaliteitsaspecten

In deze paragraaf zal besproken worden hoe de kwaliteitsaspecten van het onderzoek gehandhaafd zullen worden. Deze kwaliteitsaspecten zijn onder te verdelen in validiteit, betrouwbaarheid en generaliseerbaarheid (Yin, 2009; Verschuren & Doorewaard, 2007) en zullen achtereenvolgens aan bod komen.

De validiteit omhelst het vermijden van systematische fouten door bijvoorbeeld het stellen van suggestieve vragen of het gebruik van verkeerde indicatoren. In dit onderzoek zal de validiteit worden gewaarborgd door het gebruik van zo veel mogelijk, geschikte wetenschappelijke bronnen. De wetenschappelijkheid van de artikelen is gewaarborgd door zo veel mogelijk bronnen te halen uit tijdschriften die peer-reviewed waren. Peer-review is een methode om de kwaliteit van het artikel te verbeteren door andere experts hiernaar te laten kijken. Daarnaast is er literatuur gebruikt die ook door universiteiten wordt gebruikt, zoals het boek *Professioneel Inkopen* (Gelderman & Albronda, 2007).

De betrouwbaarheid omhelst in tegenstelling tot validiteit juist het vermijden van niet-systematische fouten door bijvoorbeeld het stellen van de vragen op een verkeerde manier of het gebruik maken van een ongeschikte respondent. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te waarborgen wordt de denk- en handelwijze die tijdens het onderzoek is gehanteerd vastgelegd. Tevens is er een referentielijst gemaakt waarin alle literatuur is opgenomen. Ten slotte is voor de betrouwbaarheid van de praktijkinformatie alleen gebruik gemaakt van specialisten en gegevens van Defensie zelf.

De generaliseerbaarheid van het onderzoek houdt in dat het onderzoek ook geldig is voor soortgelijke cases. In dit geval zullen de resultaten overeenkomen met resultaten van onderzoek naar aanbesteding van de opbouw en instandhouding van compounds in verschillende missiegebieden. Dit onderzoek heeft verder een lage generaliseerbaarheid. De haalbaarheid van het uitbesteden van de opbouw van de opbouw van compounds kan hooguit een reden zijn om te onderzoeken of andere taken ook uitbestedbaar zijn. De resultaten uit dit onderzoek zullen echter niet generaliseerbaar zijn voor de mogelijkheid tot het uitbesteden van andere taken.



4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de planevaluatie weergegeven. De resultaten zullen zowel worden afgeleid uit een theoretische onderbouwing als informatie voortgekomen uit vragenlijsten met experts. In paragraaf 4.1 zal allereerst theoretisch worden onderbouwd waarom het uitbesteden van civieltechnische taken in de bouw en instandhouding van compounds in Uruzgan voldoet aan de criteria die Defensie heeft gesteld in haar beleid. Vervolgens wordt er in paragraaf 4.2 hetzelfde gedaan, maar dan voor de theoretische criteria van van der Voort (2009). Zodoende wordt er al een redelijk beeld geschetst van in hoeverre het uitbesteden haalbaar is, maar het is onmogelijk om dit voor alle criteria theoretisch te onderbouwen. Daarom zijn er vragenlijsten opgesteld die het mogelijk maken om aan experts te vragen in hoeverre het uitbesteden van die civieltechnische taken aan de hand van de betreffende criteria mogelijk is. De resultaten van deze vragenlijsten zijn opgenomen in paragraaf 4.3. In paragraaf 4.4 zullen tot slot de gevonden resultaten dan met de theorie worden vergeleken om te kijken naar de overeenkomsten en verschillen.

4.1 Criteria Defensie

In deze paragraaf wordt het uitbesteden van civieltechnische taken in de bouw en instandhouding van compounds in Uruzgan vergeleken met de criteria van Defensie zoals besproken in hoofdstuk 2.2. Achtereenvolgens zullen de criteria: financiële aspecten en veiligheidsrisico's besproken worden. Het derde criterium 'controlemogelijkheden' komt overeen met het criterium 'monitoring' uit de theorie volgens van der Voort (2009) en zal worden opgenomen in de volgende paragraaf.

Financieel economische aspecten

In voorgaande paragrafen is uitgewezen dat het soms nuttig is om taken uit te besteden die niet behoren tot de kerncompetenties van een bedrijf, omdat dit tot kostenreducties kan leiden. Een van de criteria van het AIV was dat er goed gekeken moest worden naar het financiële aspect van een uitbesteding. Daarnaast duidt ook de strategie aan dat een uitbesteding goedkoper moet zijn voordat Defensie er voor zal kiezen. Een bedrijf kan kerncompetenties vaak beter en goedkoper uitvoeren dan civiele concurrenten. Het bouwen van compounds is, zoals is beschreven in hoofdstuk 2, voor het vervullen van de hoofdtaken dus een ondersteunende functie van Defensie. Hieruit is af te leiden dat het bouwen van compounds niet behoort tot een van de kerncompetenties van de Landmacht. Bouwbedrijven hebben zich daarentegen wel jarenlang kunnen richten op het zo goed en goedkoop mogelijk bouwen. Voor het bouwen van de Kromhout kazerne is al bewezen dat het laten bouwen mogelijk goedkoper is dan bouwen zelf (Berkhout & de Bakker, 2009). Op basis van deze redenering en op basis van eerder behaalde resultaten bij de Kromhout kazerne wordt er voor dit onderzoek vanuit gegaan dat het laten bouwen van compounds ook daadwerkelijk goedkoper kan worden uitgevoerd door civiele partijen, dan door de genie zelf. In Afghanistan worden sommige opbouwwerkzaamheden al uitbesteed aan burgers door de Amerikanen (Schmitt, 2007). Ook op basis van dit gegeven is er geconcludeerd dat het uitbesteden van de opbouw van compounds goedkoper kan.



Veiligheidsrisico's

Een van de andere criteria van het AIV die overwogen moet worden zijn de veiligheidsrisico's. In hoofdstuk 2 is terug te vinden dat het verzorgen van veiligheid tot een van de hoofdtaken van de landmacht hoort. Hieruit is af te leiden dat de landmacht in ieder geval in staat moet zijn om genoeg veiligheid te creëren voor een bouwbedrijf om zijn werk te doen. In feite is dit vergelijkbaar met het beveiligen van een object in een oorlogssituatie. De middelen van de Landmacht zijn helaas niet toereikend om een onbepaalde mate van veiligheid te verzorgen, daarom zal er verder worden onderzocht of de veiligheidsrisico's zullen leiden tot problemen in het missiegebied als civiele bedrijven de bouwwerkzaamheden over zouden nemen. Vanuit de theorie is er echter niet af te leiden in welke mate het voldoende veilig is om civiele partijen te laten bouwen in een dergelijke omgeving. Daarom is er voor dit criterium gezocht naar kennis uit de praktijk. In Afghanistan hebben genisten compounds opgebouwd in een onveilige situatie en zij zijn daarom ervaren met het risiconiveau tijdens het bouwen in het uitzendgebied. De ervaringen en inschattingen van de genisten in Uruzgan zullen daarom een goed beeld geven over de te verwachte risico's die de civiele bouwbedrijven zullen lopen en of Defensie die ver genoeg zou kunnen beperken. In de vragenlijst is er gevraagd naar deze ervaringen en verwachtingen.

4.2 Theoretische criteria

4.2.1 Kwantitatieve succesfactoren

Monitoring

Het laatste AIV criterium, en ook een kwantitatieve succesfactor volgens van der Voort (2009), is monitoring ofwel controlemogelijkheden. Eerder is er in dit onderzoek aangehaald dat controle mogelijkheden erg belangrijk zijn voor Defensie om de veiligheid en kwaliteit van het kamp te waarborgen. Zonder deze mogelijkheid, of bij een beperking hiervan zou het uitbesteden een onverstandige beslissing kunnen zijn. Het is echter al jarenlang meer regel dan uitzondering dat er wordt afgesproken dat er inspecties tijdens de bouw plaatsvinden. Het woningborgfonds geeft bijvoorbeeld als advies om bij een gemiddeld woonhuis minimaal drie inspecties tijdens de bouw uit te voeren (Woningborg Groep, 2010). Als dit een mogelijkheid is tijdens de bouw in de civiele wereld, dan zal dat ook het geval zijn als een civiele partij de bouwwerkzaamheden uitvoert voor Defensie. De voorwaarden hiervoor kunnen van te voren besproken worden en vastgelegd worden in een contract. Als deze inspecties mogelijk zijn in Nederland, dan zal de civiele partij deze inspecties ook toelaten in Uruzgan.

Contractmanagement en benchmarking

De tweede kwantitatieve succesfactor is het contractmanagement. Eerder in dit onderzoek is er aangehaald dat het contractmanagement van Defensie niet altijd goed werd uitgevoerd. Op deze manier konden de kosten van het Scania contract uit de hand lopen met als gevolg dat er bij diverse eenheden voertuigen stilstonden, omdat het onderhoud te duur werd. Het Scania contract werd echter in 2005 afgesloten en sindsdien is er veel verbeterd. Vanaf 24 januari 2008 voert Defensie een ander sourcingbeleid waarin kosten en kwaliteit centraal staan. Defensie is ook overgeschakeld van proces gerichte uitbesteding, naar outputgerichte uitbesteding (Ministerie van Defensie, 2008). Het



invoeren van de zogenaamde 'performance based logistics' (betalen voor gebruikersuren bijvoorbeeld) wierp ook zijn vruchten af bij het bouwen van de Coentunnel en de Kromhout kazerne. Voorheen liet de overheid een tunnel bouwen met bepaalde specificaties, maar nu wordt er betaald voor een product met bepaalde functie-eisen per gebruikseenheid. Bij de Kromhout kazerne wordt nu pas betaald als de leverancier voor 100% gebruik van het gebouw kan zorgen. Als een deel van de Kromhout kazerne tijdelijk niet bruikbaar is, dan wordt er door Defensie ook niet betaald (Berkhout & de Bakker, 2009). Zo ontstaat er een maximum voor de uitgaven die er oorspronkelijk niet was. Als het product duurder uitvalt, dan worden de kosten nu voor de leverancier, in plaats van de koper. Daarnaast kan er binnen deze constructie minder betaald worden als het product achteraf niet blijkt te voldoen aan de functie-eisen. Bij het Scania contract bleek in Afghanistan pas dat de assen van het voertuig te zwak waren voor het ruwe landschap. Toen was het al te laat om hier prijsgevolgen aan te stellen. Als het Scania contract performance-based was geweest, dan had de leverancier zelf het onderhoud moeten bekostigen en Defensie had Scania dan niet hoeven betalen. Deze voorbeelden laten zien dat Defensie nu wel de kennis in huis heeft om ingewikkelde contracten te beheersen. Performance-based logistics, het betalen voor prestaties in plaats van het product, moet dus ook mogelijk zijn voor het bouwen van de compounds in Uruzgan.

Kwaliteit en technologie

De derde kwantitatieve succesfactor is de kwaliteit van het product en te gebruiken technologie. Bouwbedrijven zijn tegenwoordig in staat om wolkenkrabbers te bouwen en kantoren van alleen maar staal en glas. Deze gebouwen kunnen zij ook nog bouwen onder het toezicht van strenge keurmerken zoals BouwGarant (BouwGarant, 2003). Deze keurmerken zijn bedoeld om de koper te beschermen tegen miskopen. Als gebouwen een keurmerk dragen, dan is de koper verzekerd van bepaalde kwaliteitsaspecten. De kwaliteitsaspecten die een keurmerk vertegenwoordigt verschillen per keurmerk. Sommige keurmerken zijn ook uitgebreider, dan anderen. Het is dus de taak van Defensie om bedrijven te vinden die bij nationale of internationale keurmerken zijn aangesloten. De compounds van Defensie zijn niet hightech en het hoogste gebouw op het compound is een wachtpost. Technisch gezien kan het bouwen van een compound dus geen uitdaging zijn voor een degelijk bouwbedrijf. De uitdaging ligt juist in de locatie en het aanvoeren van middelen. De kwaliteit en de technologie van de civiele partij zal dus geen reden zijn om niet te kiezen voor het uitbesteden van het bouwen van compounds. Het criterium kwaliteit en technologie zou dus geen belemmering geweest zijn in Uruzgan en zal ook geen belemmering zijn voor het uitbesteden in toekomstige missiegebieden.

Beschikbaar stellen van eigen middelen

De laatste kwantitatieve succesfactor is het beschikbaar stellen van eigen middelen. De overheid heeft een verantwoordelijkheid ten aanzien van de civiele partijen die voor haar werkt, vooral als de overheid verlangt dat er mensen gaan werken in onveilige gebieden. Defensie zou bijvoorbeeld civiele partijen bepaalde 'drills' aankunnen leren voor onveilige situaties. Defensie heeft hier zelf ook voordeel bij. Er kan dus uitgegaan worden van een situatie waarin eigen middelen zo veel mogelijk ingezet zullen worden om betere resultaten te behalen. Of dit mogelijk was in Uruzgan of in toekomstige missiegebieden zal moeten bepaald worden aan de hand van ervaringen van specialisten en dit onderwerp is daarom ook opgenomen in de vragenlijst.



4.2.2 Kwalitatieve succesfactoren

Naast de genoemde kwantitatieve succesfactoren is het ook belangrijk om de kwalitatieve succesfactoren te bekijken.

Management

Een belangrijke succesfactor is de mate waarin het management betrokkenheid toont. Enkele genisten zijn tegen het idee van uitbesteden, omdat zij daarmee het gevoel hebben dat ze een deel van hun bestaansrecht opgeven en, zoals gezegd, zij denken hetzelfde minstens net zo goed te kunnen. Het ligt voor de hand dat ter begeleiding van de uitbesteding een deel van het management zal bestaan uit genisten, aangezien dit de enige mensen zijn die civieltechnisch zijn opgeleid. De vraag is of de genisten in het management wel bereid zijn om betrokkenheid te tonen of het nut van de uitbesteding te ondersteunen. Er kan echter niet op basis van de literatuur geconcludeerd worden dat het management geen probleem zal opleveren in toekomstige situaties. De houding van de vakmensen (de specialisten) ten aanzien van het uitbesteden zal dus moeten aangeven of het management een breekfactor zal zijn voor het wel of niet uitbesteden van de opbouw en instandhouding van compounds in Uruzgan.

Vertrouwen

Om dezelfde reden dat de succesfactor 'management' niet vanzelfsprekend is, is ook de succesfactor vertrouwen geen vanzelfsprekendheid. Vertrouwen is juist in een missiegebied erg belangrijk voor succes (Adams & Webb, 2002). Binnen de militaire cultuur is vertrouwen naar elkaar ook onmisbaar (Soeters, 2000). Aangezien er nog nooit eerder een uitbestedingproject geweest is van de compounds is er geen basis waarop beide partijen kunnen berusten. Het vertrouwen zal in het begin van de samenwerking dus laag zijn wat een succesvolle samenwerking in de weg zal staan (de Boer et al., 2009). De mate waarin er een relatief vertrouwen of wantrouwen aanwezig is bij beide partijen kan wel een belangrijke invloed hebben op het succes van de uitbesteding. Wanneer er echter meerdere malen een goede samenwerking heeft plaatsgevonden, zal het vertrouwen in elkaar stijgen. Zeker in een omgeving als Uruzgan waar de omstandigheden zwaarder zijn dan in Nederland. Het is dan ook te verwachten dat wanneer het samenwerken in een dergelijke omgeving succesvol verloopt, het wederzijdse vertrouwen tussen beide partijen sneller groeit dan in een "normale" omgeving zoals Nederland (Hollingshead, Jarvenpaa, & Majchrzak, 2007). Bovendien is men in het missiegebied qua persoonlijk contact meer van elkaar afhankelijk, omdat beide partijen samen op een relatief klein oppervlak samen moeten leven. Hierdoor zal men elkaar beter leren kennen en zal ook hierdoor het vertrouwen eerder kunnen groeien (Clegg, Kornberger, & Pitsis, 2004). Er zijn nog geen ervaringen van samenwerking met dergelijke grotere groepen burgers in het uitzendgebied. In de vragenlijst is er daarom gevraagd naar de verwachtingen en houding ten aanzien van vertrouwen in het missiegebied in de toekomst.

Cultuur

Zoals eerder besproken hebben Defensie en een willekeurig civiel bedrijf mogelijk een heel verschillende bedrijfscultuur. Om er voor te zorgen dat dit geen problemen oplevert dient de acceptatie van beide partijen, ten opzichte van elkaar en de context die ten grondslag ligt van die relatie, verhoogd te worden (Vlaar, van den Bosch, & Volberda, 2006). Volgens Vlaar et al. (2006) kan deze acceptatie verhoogd worden door het gebruik van formeel gedrag in de omgang tussen beide



partijen. Door dit formele gedrag worden partijen geholpen om hun aandacht te richten op het noodzakelijke. Ook helpt het hen om weloverwogen te reflecteren op eventuele problemen, waardoor deze eerder de kop ingedrukt kunnen worden. Bovendien bevordert het formele gedrag interactie tussen beide partijen. Defensie is zoals eerder al beschreven een hiërarchisch bedrijf. In een dergelijk bedrijf is formeel gedrag eerder regel dan uitzondering (Mintzberg, 2006). Er kunnen dus wel problemen ontstaan door het verschil in bedrijfscultuur, maar door het formele gedrag tussen beide partijen zal de acceptatie hiervan erg hoog zijn. Het kan hierin wel voordelig zijn om de leverancier te kiezen die het beste bij de eigen bedrijfscultuur van Defensie past. Bij uitbestedingen in het verleden, zoals bij de Kromhout kazerne, zijn hier dan ook geen problemen door ontstaan (Berkhout & de Bakker, 2009). Het is dan waarschijnlijk dat dit criterium geen belemmering is voor de uitbesteding. Evenals het geval is bij de bedrijfscultuur is de tweezijdige verantwoordingsplicht niet eerder als obstakel ervaren tussen Defensie en civiele bedrijven (Berkhout & de Bakker, 2009). Hierbij moet ook in het achterhoofd worden gehouden dat zoals eerder besproken de werknemers in het missiegebied meer persoonlijk contact hebben. Acceptatie van de cultuurverschillen zal dus sneller groeien dan in een "normale" omgeving zoals Nederland. Het valt dus te verwachten dat deze houding in Uruzgan alleen in het positieve zal verschillen van de houding in Nederland (Hollingshead, Jarvenpaa, & Majchrzak, 2007). Om deze aanname te verifiëren zijn de specialisten gevraagd om hier iets over te zeggen. Dit zal later besproken worden in de resultaten van de vragenlijst.

Communicatie en informatie

Het gebrek aan communicatie en informatie-uitwisseling is een veelvoorkomend probleem in samenwerkingsverbanden, zelfs als het contact intensief is. Informatie en communicatie zijn belangrijk om op een lijn te blijven en om motivatie te behouden. Defensie zit echter niet altijd in een positie waarin zij vrij informatie kunnen verstrekken. Denk hierbij aan gevoelige informatie ten aanzien van de veiligheid of informatie die juist vanwege de veiligheid verteld moet worden, maar niet uit mag lekken. In het uitzendgebied kunnen er dus rare situaties ontstaan waarin Defensie informatie moet onthouden door de gevoelige aard van deze informatie. Dit kan eventueel tot stress en wantrouwen leiden bij de civiele partner waardoor ook hij informatie zal onthouden of minder open zal communiceren. De mate waarin het delen van informatie en het open communiceren mogelijk is, zal verder onderzocht worden aan de hand van de vragenlijst.

Flexibiliteit

Defensie is een hiërarchisch bedrijf met een bureaucratische structuur (Soeters, 2000). Bureaucratische en hiërarchische bedrijven zijn van oudsher economisch en voorspelbaar, maar absoluut niet flexibel (Mintzberg, 2006). De bureaucratische structuur paste prima bij het 'oude defensie' van de koude oorlog. Destijds was de omgeving van Defensie relatief eenvoudig en stabiel: de vijanddreiging was bekend en er was min of meer uitgestippeld wat er moest gebeuren bij een inval van de Russen. De oude structuur van Defensie paste ook prima bij de taken die Defensie toen uitvoerden. Echter, na de val van de muur en het voorbijgaan van de koude oorlog veranderde het takenpakket van Defensie. In 1947 deed Nederland voor het eerst mee aan een uitzending (Ministerie van Defensie, Ongedateerd). Sinds die eerste uitzending hebben Nederlandse soldaten gevochten in zeer uiteenlopende omstandigheden en gebieden (Commandant der Strijdkrachten, 2010). Om deze uitzendingen mogelijk te maken moest Defensie de stugge hiërarchische structuur aanpassen, omdat deze niet flexibel genoeg was om te reageren op de nu zeer complexe en dynamische omgeving (Kramer & de Waard, 2008). Binnen Defensie ontstonden er nu twee



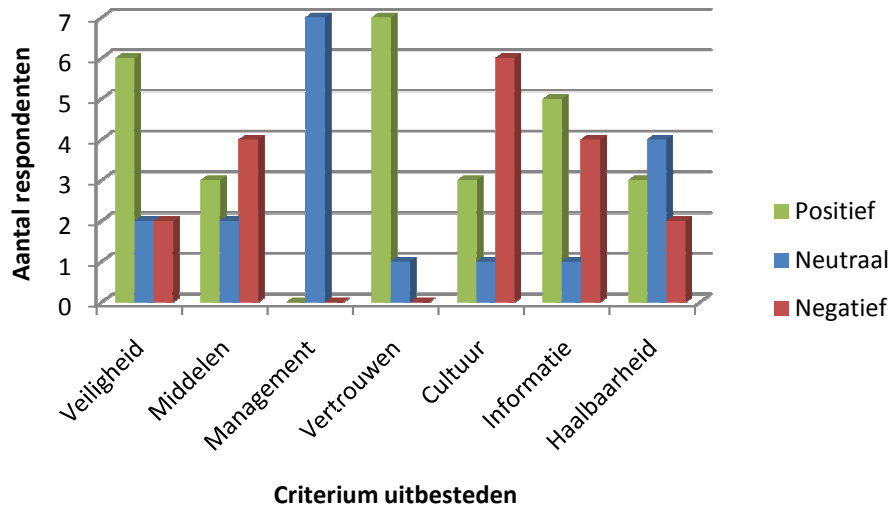
structuren. De eenvoudige en homogene situatie in Nederland werd ondersteund door een bureaucratische structuur, terwijl de complexe en dynamische omgeving werd ondersteund door een operationele adhocratie. Deze structuur kenmerkt zich juist door zijn hoge flexibiliteit.

In Afghanistan zien we de flexibele structuur terug in de modulaire opbouw van de eenheden waarin wordt gewerkt. Door zogenaamde 'smallest units of action' (SUA) worden daar samengesteld uit verschillende componenten. Zo ontstaan er SUA's die zijn samengesteld uit allerlei wapens of dienstvakken. Wapens en dienstvakken zijn functiegroepen binnen het leger zoals de infanterie, de genie of de logistiek. Hierdoor kan de krijgsmacht flexibel mensen inzetten, maar ook flexibel reageren op onverwachte omstandigheden (Kramer & de Waard, 2008).

De flexibiliteit van beide partijen zijn een factor voor succes. Juist in het uitzendgebied is Defensie gewend om flexibel te opereren. Bouwbedrijven zijn van oudsher al flexibel ingesteld, omdat zij vaak met onverwachte wendingen moeten kampen in hun planning. Denk bijvoorbeeld aan klimatologische invloeden die roet in het eten gooien. De mate waarin Defensie en bouwbedrijven flexibel zijn, zal dus geen belemmering vormen voor een succesvolle uitbesteding.

4.3 Resultaten vragenlijsten

Zoals blijkt uit de vorige paragrafen, is de literatuur ontoereikend om voor elk criterium na te gaan of het uitbesteden haalbaar is in deze specifieke situatie. Daarom is er voor gekozen om informatie in te winnen bij diverse militairen met ervaringen op het gebied van de bouw en onderhoud van compounds in Uruzgan en/of uitbesteden. De informatie is verkregen door middel van vragenlijsten, welke zijn opgenomen in bijlage A. Per hoofdvraag wordt er een criterium behandeld. De criteria die in de vragenlijsten terug komen zijn: veiligheid, het beschikbaar stellen van middelen, management, vertrouwen, cultuur, informatie en communicatie. Ten slotte is er aan elk van de ondervraagden gevraagd naar de mate waarin zij de haalbaarheid van het uitbesteden schatten. De resultaten van deze vragenlijsten zijn vervolgens in matrices verwerkt, welke zijn weergegeven in bijlage B en C. In bijlage B worden per criterium de uitspraken van de respondenten weergegeven en bekeken hoe vaak hierbij dezelfde antwoorden terugkomen. In bijlage C is per criterium bekeken in hoeverre de respondenten positief zijn over het criterium met betrekking tot het uitbesteden. Hieruit kan worden afgeleid in hoeverre het criterium een belemmering zou kunnen zijn voor het succesvol uitbesteden. In het onderstaande staafdiagram (figuur 4.1) is een samenvatting gegeven van deze resultaten.

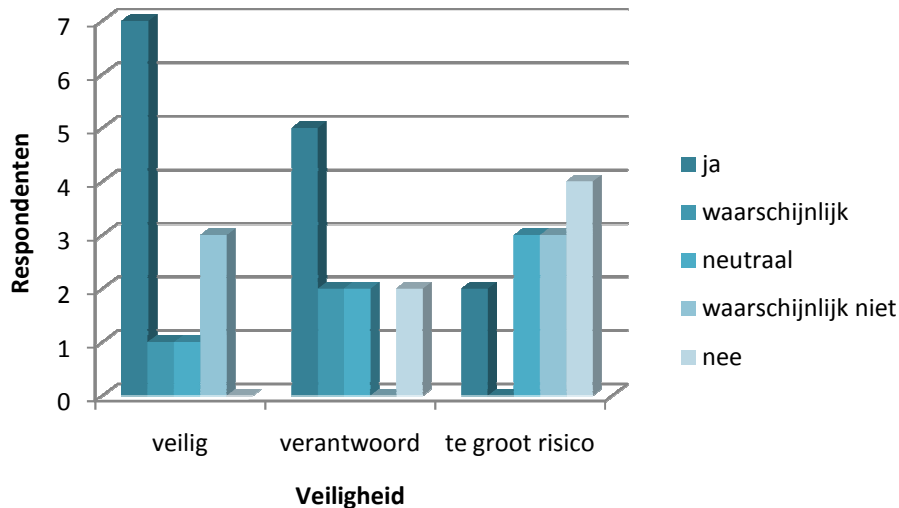


Figuur 4.1: Positiviteit respondenten over uitbestedingcriteria

Zoals uit het diagram is af te leiden zijn er slechts enkele criteria waarover de respondenten het eens zijn. Dit komt overeen met de waarneming dat er veel verschillende meningen over het onderwerp zijn, zoals besproken in hoofdstuk 1. Wanneer het grootste gedeelte van de respondenten positief dan wel negatief is over een bepaald criterium, kan geconcludeerd worden dat het criterium geen respectievelijk wel een belemmering wordt voor het uitbesteden. Aan de hand van de uitspraken van de respondenten kan dan per criterium een verklaring worden gezocht waarom men hier positief dan wel negatief over is. De criteria waarover de respondenten eensgezind zijn qua positiviteit zijn veiligheid, management en vertrouwen. De overige criteria zijn verdeeld en hiervoor dient dus gekeken te worden naar de toelichting.

Veiligheid

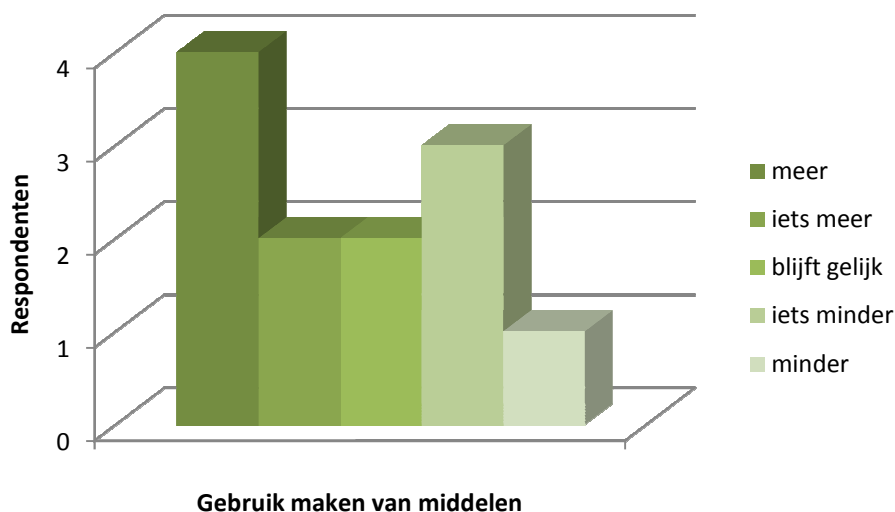
Zoals is aangetoond in figuur 4.1 is het merendeel van de respondenten positief over de veiligheid met betrekking tot het uitbesteden van de bouw en onderhoud van de compounds in Uruzgan. Figuur 4.2 laat hierbij nog eens zien hoe de respondenten bij de betreffende deelvragen van dit criterium gereageerd hebben. Dit komt overeen met de positiviteit. Wat verder opvalt in de resultaten is dat het volgens een aantal respondenten wel afhankelijk blijft van de situatie en dat hier naar moet worden gekeken bij andere missies dan in Uruzgan. Verder merken twee respondenten op dat het wellicht tijdens de bouw van het kamp, dus voordat de beschermende voorzieningen gereed zijn, mogelijk nog wel te onveilig is en dat er pas in een latere fase van de bouw civielen aan de slag kunnen. Al met al kan er volgens de experts verwacht worden dat de veiligheid dus geen belemmering zou vormen voor het uitbesteden van de bouw en onderhoud van de compounds in Uruzgan, hoewel er wel in het begin van de bouw extra aandacht aan de beveiliging besteed had moeten worden.



Figuur 4.2: Antwoorden respondenten bij vragen over veiligheid

Middelen

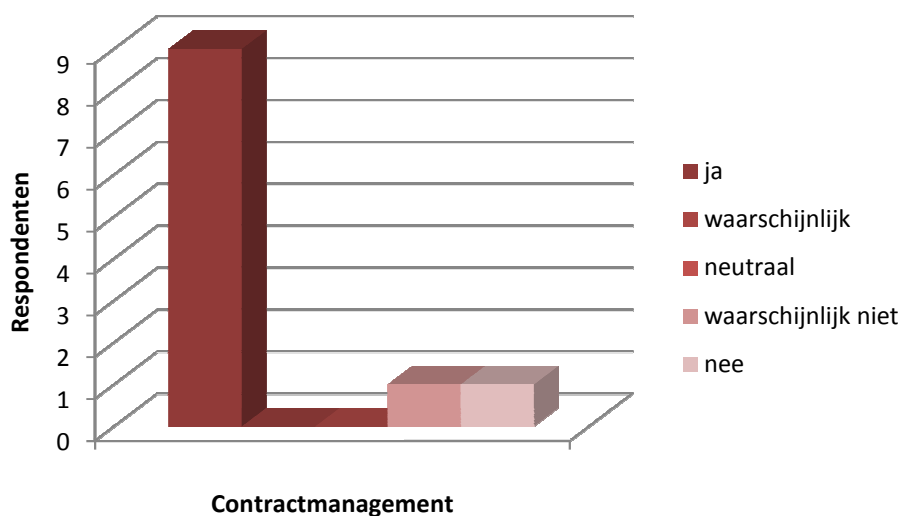
De zojuist gevonden conclusie op het gebied van veiligheid kan betekenen dat er in het begin van de bouw meer militaire mankracht benodigd zou zijn dan wanneer de bouw van de compounds niet uitbesteed zou worden. Hierover is wederom een aantal vragen gesteld aan de respondenten. Zoals al eerder bleek is men hier echter minder eensgezind over. Dit blijkt ook uit figuur 4.3, waarin de resultaten op deze vraag zijn verwerkt. De respondenten geven aan dat er bij het uitbesteden van de bouw en onderhoud van compounds in Uruzgan een verschil in de benodigde militaire mankracht zal zijn, maar dit verschil varieert per respondent tussen een en vierhonderd procent. Slechts een enkele respondent geeft aan dat het uitbesteden van deze taken een grote daling in de benodigde militaire mankracht te weeg brengt, waaruit blijkt dat het uitbesteden op dat gebied geen voordeel met zich mee zou kunnen brengen. De respondenten geven echter wel aan dat er inderdaad extra beveiliging benodigd is in het begin van de bouw wanneer er uitbesteed zou zijn bij de compounds in Uruzgan.



Figuur 4.3: Antwoorden respondenten bij vraag over inzet van middelen

Contractmanagement

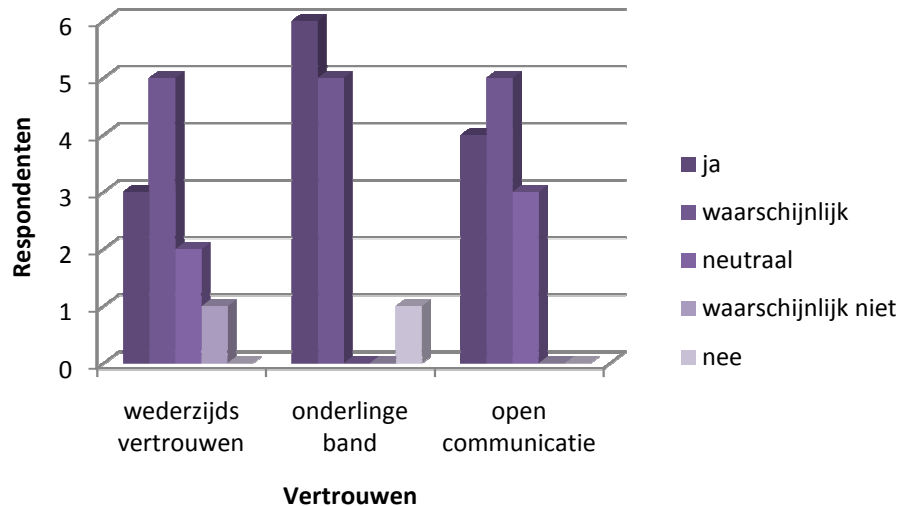
Vrijwel alle respondenten zijn het erover eens dat wanneer er zou zijn gekozen voor het uitbesteden van de bouw en instandhouding van compounds in Uruzgan er enige vorm van liaison benodigd is tussen de civiele partij en Defensie, zoals zichtbaar is in het onderstaande diagram. De vorm waarin verschilt echter per respondent. Vijf respondenten zijn het erover eens dat er enige vorm van militaire commandostructuur binnen deze organisatie gehandhaafd dient te worden. Verder dient Geniewerken hierbinnen ook een rol te spelen, zij het als kennis, dan wel als adviesorgaan. Belangrijk is wel dat er een voldoende controlecapaciteit blijft. Een dergelijke constructie dient wel in het contract opgenomen te worden en blijkt dus essentieel voor het slagen van het uitbesteden van de bouw en instandhouding van compounds in Uruzgan.



Figuur 4.4: Antwoorden respondenten bij vraag over contractmanagement

Vertrouwen

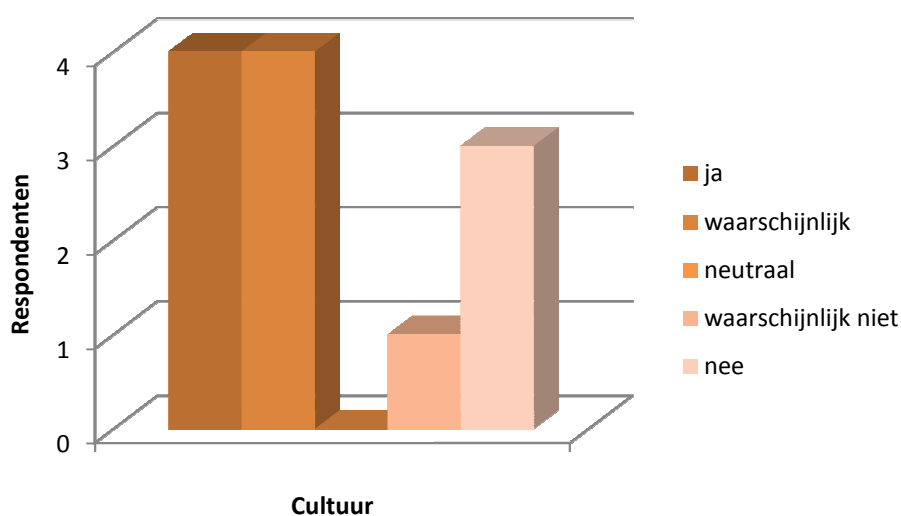
Zoals al eerder bleek, zijn de respondenten erg positief over het vertrouwen dat zal ontstaan tussen de civiele partij en Defensie. Ook uit figuur 4.5, waarin de antwoorden van de respondenten met betrekking tot dat vertrouwen zijn opgenomen, blijkt dat er een dusdanig vertrouwen tussen de partijen kan ontstaan, zodat het uitbesteden van de bouw en instandhouding van compounds in Uruzgan een succes zou kunnen worden.



Figuur 4.5: Antwoorden respondenten bij vragen over vertrouwen

Cultuur

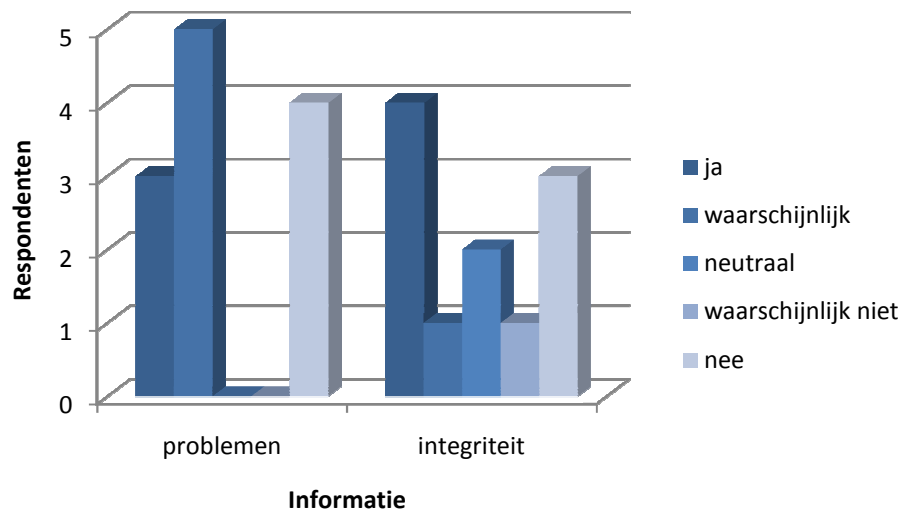
Over de vraag in hoeverre het cultuurverschil tussen de civiele partij en Defensie de samenwerking in Uruzgan zou beïnvloeden zijn de respondenten het niet met elkaar eens. Vier respondenten zijn van mening dat dit verschil geen invloed heeft op de samenwerking, terwijl acht van hen dat juist wel van mening zijn. Deze laatste groep is van mening dat dit komt doordat civiele bedrijven vaak winstgericht zijn en Defensie juist opdrachtgericht werkt. Een ander argument wat door meerdere respondenten werd aangedragen is dat door het gebruik van civiele partijen in een dergelijke omgeving de beslissingssnelheid omlaag wordt gebracht. Een gebruikt tegenargument is juist dat het in Nederland niet voor grote problemen zorgt en dat zal in Uruzgan dus ook niet het geval zijn. Door al deze verschillende meningen over de invloed van het cultuurverschil blijkt dus de meerwaarde van het kiezen van de juiste civiele partij met een zo goed mogelijk bij het eigen bedrijf passende cultuur.



Figuur 4.6: Antwoorden respondenten bij vraag over cultuur

Informatie en communicatie

Net als bij het criterium cultuur zijn de resultaten behorend bij het criterium informatie en communicatie divers. Hier zijn acht respondenten van mening dat het achterhouden van gevoelige informatie van Defensie problemen kunnen opleveren voor de civiele partij versus vier respondenten die het tegenovergestelde van mening zijn. Over de integriteitkwestie wanneer Defensie die gevoelige informatie wel bereid zou stellen heerst echter nog meer verdeeldheid. Dit komt omdat veel respondenten van mening zijn dat dit situatieafhankelijk is, maar ook dat er transparantie dient te zijn. Het meest gehoord onder de respondenten is echter dat de civiele partij alleen baat heeft bij de informatie die betrekking heeft op het kamp. Omdat deze informatie gewoonweg verstrekt kan worden aan de mensen op het kamp, zal dit dan ook niet voor problemen zorgen. De gevoeligheid van dit soort informatie is ook vrijwel nihil en zal dus ook niet zorgen voor enige vorm van integriteitverlies van Defensie. De respondenten verwachten dat er voldoende informatie en communicatie vanuit Defensie plaats kan vinden aan een civiele partij bij de uitbesteding van de bouw en instandhouding van compounds in Uruzgan. De verwachting is dus dat er door een gebrekkige communicatie zich geen problemen voor gaan doen die de uitbesteding zouden kunnen belemmeren.



Figuur 4.7: Antwoorden respondenten bij vraag over informatievoorziening

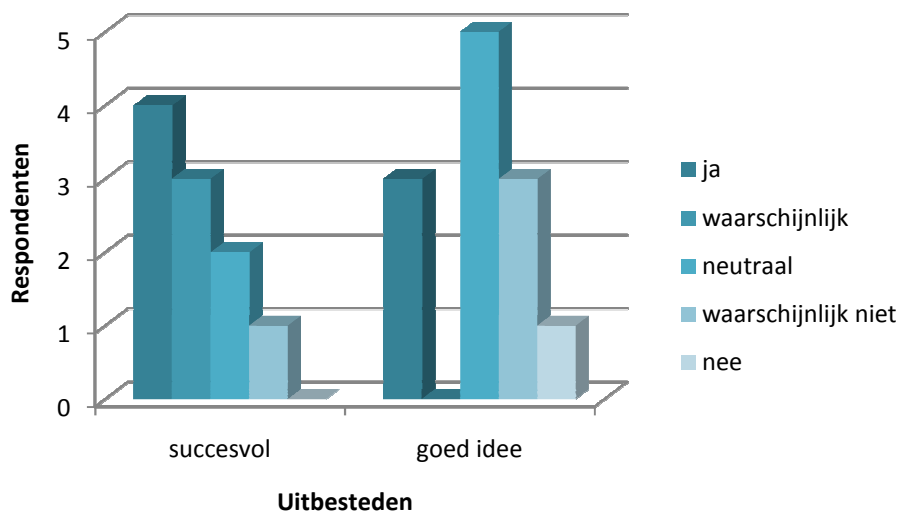
4.4 Haalbaarheid uitbesteden

Naast het stellen van vragen over de criteria, die volgens de literatuur en het relevante beleid van Defensie van invloed zijn op de haalbaarheid van uitbesteding van de bouw en instandhouding van compounds in Uruzgan, is er aan de respondenten ook direct gevraagd hoe zij staan tegenover die uitbesteding. Deze vraag is opgesplitst door te vragen of ze denken dat de uitbesteding in Uruzgan een succes zou kunnen worden, of ze het een goed idee vinden en wat ze vinden van uitbesteding in het algemeen. Zoals uit het onderstaande diagram blijkt, vinden de meeste respondenten dat het uitbesteden in Uruzgan succesvol zou kunnen zijn, maar hierbij moet dan wel worden opgemerkt dat dit situatieafhankelijk blijft. Gezien de eerder behaalde resultaten met de criteria is dit ook logisch aangezien in elke situatie moet worden nagegaan of er wordt voldaan aan die criteria. Een ander

argument voor de mogelijkheid van succes ligt in de ervaring van kleine projecten die reeds uitbesteed zijn, maar ook in de ervaringen van de Amerikanen die dergelijke grootschalige projecten al jaren uitbesteden. Hieruit blijkt dat het uitbesteden succesvol zou kunnen zijn.

Over de vraag of het uitbesteden van de compounds in Uruzgan een goed idee zou zijn is meer verdeeldheid onder de respondenten, wat ook deels komt door het situationele karakter van de vraag. Hier komt echter ook het behoud van de eigen capaciteit bij. Het is namelijk volgens de meerderheid van de respondenten wel nodig om die capaciteit te behouden, omdat er altijd situaties zullen zijn, waarin er niet of onvoldoende wordt voldaan aan alle criteria, waardoor er niet aan een civiel bedrijf kan worden uitbesteed. De vraag die dan rijst is of het wel goedkoper is om uit te besteden, wanneer er binnen het eigen bedrijf capaciteit aanwezig is en blijft welke getraind en voldoende opgeleid dient te zijn, want, zoals twee respondenten opmerken, wordt uitbesteden pas goedkoper wanneer er gesneden wordt in die eigen capaciteit.

Dankzij wederom het situationele karakter is het merendeel van mening dat het uitbesteden van de onderhoudstaken van de compounds eerder uit te besteden zijn dan de bouw zelf. Dit heeft dan volgens hen te maken met de eerder aangehaalde veiligheid, maar ook met de flexibiliteit. Deze dient volgens de respondenten in de beginfase groter te zijn, maar door het gebruik van een civiele partij zou dit ten koste kunnen gaan aan flexibiliteit.



Figuur 4.8: Antwoorden respondenten bij vragen over haalbaarheid uitbesteden

5 Conclusies

Het doel van het onderzoek was het beoordelen van de haalbaarheid van het uitbesteden van civieltechnische taken binnen de opbouw en instandhouding van compounds in Uruzgan aan civiele bedrijven door deze uitbesteding te toetsen aan een aantal criteria. Uit de literatuurstudie zijn, naast de beleidscriteria van Defensie zelf, de succescriteria volgens van der Voort (2009) naar gekozen om de uitbesteding te kunnen beoordelen.

De beleidscriteria van Defensie komen voort uit een tweetal documenten. In het Sourcing beleid Defensie (Ministerie van Defensie, 2008) werd gevonden dat alles uitbesteed mag worden mits het doelmatiger en goedkoper kan. Het AIV verbond hier echter nog een achttal voorwaarden aan. (Ministerie van Defensie, 2007). Om het onderzoek af te bakenen is er beredeneerd welke van deze acht aspecten niet belangrijk waren en welke wel. Enkele factoren zijn afgefallen, omdat ze niet van toepassing waren; zoals het criterium dat er geen beter militaire alternatief moest zijn en anderen vielen af op basis van aannames. De aannames zijn voornamelijk gedaan op basis van vergelijkend materiaal zoals Amerika of voorbeelden uit Nederland, bijvoorbeeld de Kromhout kazerne. Voor de drie criteria waar geen passend vergelijkingsmateriaal was, is er verkozen om deze verder te onderzoeken. De drie criteria waren:

1. De veiligheidsrisico's waaraan het personeel te plaatse blootstaat;
2. De controlemogelijkheden op de uitvoering van de in te huren taken;
3. Financieel economische aspecten;

Naast de criteria van Defensie zelf zijn er ook andere factoren gevonden die uitbestedingprojecten in het algemeen nodig hebben om succesvol te zijn. Aangezien dit succescriteria waren is er besloten ze allen te bekijken voor relevantie voor Defensie. De gevonden criteria waren:

1. Mogelijkheden tot monitoring
2. Het niveau van het contractmanagement
3. De hoogte van de kwaliteit en technologie
4. Beschikbaar stellen van eigen middelen
5. De bekwaamheid en de goodwill van het management
6. De mate waarin vertrouwen aanwezig is of kan groeien
7. De hoogte van de cultuurverschillen
8. De capaciteit en wil om elkaar te informeren en met elkaar te communiceren
9. De mate van flexibiliteit.

In totaal zijn er dus 12 criteria gevonden die relevant waren om mee te nemen in de beslissing of het uitbesteden van de opbouw van compounds een goede keus was of niet. Twee daarvan kwamen zo sterk overeen dat er is gekozen om de criteria 'monitoring' en 'controlemogelijkheden' samen te beschouwen.

Voor sommige van deze elf criteria kon er een beoordeling gemaakt worden aan de hand van de literatuur, of op basis van vergelijking met andere praktijkvoorbeelden. Zo zijn er voor de criteria: financieel economische aspecten, monitoring/controlemogelijkheden en het niveau van het contractmanagement praktijkvoorbeelden gevonden waarin is bewezen dat deze succescriteria haalbaar zijn voor Defensie. De mate waarin civiele partijen kwalitatief en technologisch kunnen



bouwen in beredeneerd aan de hand van de praktijk in Nederland en op basis van de gebruikte keurmerken die door de meeste bedrijven gebruikt zijn. Daarnaast zijn de compounds niet technisch hoogwaardig en daarom is er ook voor dit criterium besloten dat er geen problemen worden verwacht bij een uitbesteding. Ten slotte kon er voor de flexibiliteit ook vastgesteld worden dat dit waarschijnlijk geen probleem zal opleveren op basis van eerder gedaan onderzoek naar de flexibiliteit van de krijgsmacht op uitzending, in combinatie met de gevonden literatuur over organisatie structuren. In gevallen waarvoor geen referentie gevonden kon worden in de literatuur en waar logischerwijs niets over te zeggen viel omdat er geen praktijkvoorbeelden van waren, is er verder onderzoek gedaan via een vragenlijst. De resultaten van deze vragenlijst worden in de volgende alinea besproken.

De overgebleven criteria waren: veiligheid, het beschikbaar stellen van middelen, contractmanagement, vertrouwen, cultuur en informatievoorziening. Deze criteria zijn verwerkt in een vragenlijst en voorgelegd aan experts. De resultaten hiervan zijn voor het grootste gedeelte echter niet eenduidig, waardoor onderstreept wordt dat de meningen over uitbesteden uiteenlopen.

De criteria waarover de respondenten het eens waren zijn veiligheid, management en vertrouwen. Zowel over veiligheid als het vertrouwen zijn de respondenten het eens dat dit geen belemmering hoeft te zijn voor het uitbesteden van de bouw en instandhouding van compounds in Uruzgan. Zij zijn echter wel van mening dat het tijdens de beginfase van de bouw van de compounds gevaarlijker is dan later, waardoor er mogelijk additionele beveiligingsmaatregelen genomen dienen te worden wanneer er wordt gekozen voor de uitbesteding van die bouw. Voor wat betreft het management zijn de respondenten van mening dat er enige vorm van liaison benodigd is tussen de civiele en de militaire partij bij een dergelijke uitbesteding. De wijze waarop dit moet gebeuren varieert per respondent, maar het merendeel is van mening dat er een militaire commandostructuur in opgenomen moet worden en dat Geniewerken er bij betrokken dient te worden als kennis en adviesorgaan.

Over de overige criteria zijn de respondenten minder eensgezind. Door deze diversiteit aan meningen blijkt dat het noodzakelijk is om deze criteria per situatie te bekijken. Dit wordt ook meerdere malen onderstreept door de respondenten. Door hier rekening mee te houden kan de invloed van bepaalde criteria beperkt worden. Door bijvoorbeeld een civiel bedrijf te kiezen voor de uitbesteding waarbij de bedrijfscultuur zo dicht mogelijk bij die van Defensie ligt, kan ervoor gezorgd worden dat de samenwerking zo min mogelijk hierdoor wordt aangetast.

Er zijn dus enkele criteria waarover de experts positieve verwachtingen hebben aangaande het uitbesteden van de bouw en instandhouding van compounds in Uruzgan. De respondenten zijn over het merendeel van de criteria echter diffuus. Binnen deze antwoordengroep zijn de meningen uiteenlopend van vrij negatief tot vrij positief. Door de vele antwoorden die ook positief kijken, zou men kunnen stellen dat uitbesteding nog steeds tot de mogelijkheid behoort. Uruzgan is een vergelijkbare missie met mogelijke toekomstige missies in gebieden als Afrika. Dit komt mede door grote droogte en soms warme temperaturen. De ervaringen van de commandanten die in Uruzgan gebouwd hebben, kunnen daarom een goede basis vormen voor een verwachting voor de toekomst. Een verwachting van een commandant kan daarom aangenomen worden als een waarschijnlijkheid voor toekomstige missies.

Wanneer er dan wordt gekeken naar de mate waarin het uitbesteden van de bouw en instandhouding van compounds in Uruzgan haalbaar zou zijn, kan er op basis van de ervaringen van de respondenten aangenomen worden dat de criteria waar zij eenduidig positief over waren, veiligheid en vertrouwen, er geen belemmering zou zijn voor het uitbesteden. Daar waar zij divers antwoorden, dient er dus verder onderzocht te worden waar deze verschillen vandaan komen. Hier valt echter geen eenduidige conclusie over te trekken. Dit zal hier onder nader toegelicht worden.

Zoals gebleken is uit de resultaten is het erg lastig om een eenduidig antwoord te vinden of er wel of niet uitbesteed moet worden. De criteria waren omvangrijk en erg lastig om te verwoorden in een vragenlijst. Hierdoor moeten er in een vroeg stadium al een afbakening gedaan worden van de criteria, zodat de focus op een aantal kritieke succescriteria kwam te liggen. De verwachting was dat er voor enkele criteria wel een duidelijke tendens gevonden zou worden. Voor drie criteria was dit ook zo, voor de overige bleken de antwoorden te divers om er duidelijke verwachtingen over uit te spreken. De mogelijke oorzaken van het niet kunnen vormen van solide conclusies worden in deze paragraaf besproken.

Ten eerste is er gebruik gemaakt van de planevaluatie als strategie van het onderzoek. Dit type onderzoek heeft als kenmerk dat het volledig hypothetisch is. De uitbesteding heeft nog nooit plaatsgevonden en er wordt nu onderzocht wat de mogelijkheden zijn. Hierdoor ontstaat er een afhankelijk van specialistische mensen en vergelijkingsmateriaal. Als er geen vergelijkingsmateriaal is en de specialisten zijn het niet eens over een onderwerp, dan blijven eenduidige conclusies uit.

Daarnaast moest er voor dit onderzoek bepaald worden of enkele factoren een belemmering vormen voor het uitbesteden. Het merendeel van deze criteria was echter kwalitatief en waren slechts weinig kwantitatieve criteria. Criteria als cultuur en vertrouwen zijn echter zeer moeilijk meetbaar, waardoor de opvattingen over de mate waarin deze eigenschappen aanwezig zijn sterk uiteen kunnen lopen.

Het aantal respondenten is ook een reden die bijdraagt aan minder duidende conclusies. Bij kleine groepen kunnen niet of nauwelijks uitschieters worden geïdentificeerd. Het was dus beter geweest voor het onderzoek om meer respondenten bij het onderzoek te betrekken. Er is echter slechts een beperkte groep militairen die ervaring heeft opgedaan op het gebied van uitbesteding in Uruzgan. Daarnaast is er voor gekozen om met name officieren te benaderen. Dit beperkte de te onderzoeken doelgroep aanzienlijk. Een bijeffect hiervan is dat er dus mensen om een mening is gevraagd op basis van kennis die zij al geruime tijd geleden hebben opgedaan. Het onderzoek is dus vanuit een retrospectief uitgevoerd. De visie van de respondenten op de uitbesteding is dus mogelijk alweer verouderd, omdat de situatie veranderd kan zijn.

Ten slotte komt deze discussie neer op het feit dat het onderwerp erg breed was. Er zijn veel optieken waarmee naar een vraag gekeken kan worden. Er waren ook veel criteria, waarvan niet alle criteria in diepte onderzocht konden worden. De meningen liepen sterk uiteen waardoor soms geen duidelijke conclusie getrokken kon worden. Daar waar wel een conclusie gemaakt kon worden, was het nog steeds geen harde conclusie. De omschreven resultaten moeten daarom indicatief gebruikt worden zeker niet als harde feiten.

De conclusies van dit onderzoek dienen een aanleiding te zijn voor vervolgonderzoek naar de haalbaarheid van het uitbesteden van de opbouw en instandhouding van compounds in het missiegebied. In dit onderzoek is er niet uitvoerig gekeken naar de juridische mogelijkheden en beperkingen. Daarnaast is het uitvoeren van een financiële afweging door specialisten zeer van belang voor de beslissing of de opbouw van compounds wel of niet financieel interessant is. Vervolgens moet er ook nog in een bredere optiek gekeken worden naar de haalbaarheid en wenselijkheid van het uitbesteden van de opbouw van compounds. In dit onderzoek is immers niet inzichtelijk gemaakt of er ook bedrijven zijn die het besproken product kunnen aanbieden en welke dit dan zijn.



Bibliografie

- Adams, B. D., & Webb, R. D. (2002). *Trust in small military teams*. Guelph, Ontario: Humansystems Incorporated.
- Andresen, C., Skjoett-Larsen, T., & Therno, C. (2003). Supply chain collaboration; Theoretical perspectives and empirical evidence. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Jaargang 33, nr. 6, blz. 531-549.
- Bensaou, M. (1999). Portfolios of buyer-supplier relationships. *Sloan Management Review*, Jaargang 40, nr. 4, blz. 35-44.
- Berkhout, R., & de Bakker, E. (2009). Publiek Private Samenwerking (PPS). *Militaire Spectator*, Jaargang 178, nr. 5, blz. 291-302.
- Bollen, M., & Rietjens, S. (2008). *Managing Civil-Military Cooperation; A 24/7 Joint Effort for Stability*. Hampshire: Ashgate Publishing Limited.
- BouwGarant. (2003, september 26). *Hogere kwaliteit door keurmerk BouwGarant*. Opgeroepen op januari 20, 2011, van Bouwgarant.nl: <http://www.bouwgarant.nl/nieuws/hogere-kwaliteit-door-keurmerk-bouwgarant>
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2004). The art of managing relationships in interorganizational collaboration. *M@n@gement*, Jaargang 7, nr. 2, blz. 47-67.
- Commandant der Strijdkrachten. (2010). *Militair Strategische Visie 2010*. Den Haag: Ministerie van Defensie.
- de Boer, S., Kremers, J., Rietjens, S., & Voordijk, J. (2009). *Construction contracting and Civil-Military Interaction*. Enschede: Universiteit Twente.
- de Bruijn, J. (2000). Uitbesteding, van strategie tot organisatorische werkelijkheid. *Onderhoudsmanagement*, Jaargang 32, nr. 3, blz. 1-31.
- de Leeuw, S., & Fransoo, J. (2009). Drivers of close supply chain collaboration: one size fits all? *International Journal of Operation & Production Management*, Jaargang 2, nr. 7, blz. 720-739.
- den Butter, F., & van Megchelen, O. (2005). *Uitbesteden en innovatie in de bouw; Het toenemend belang van de regie- en handelsfunctie; Research Memorandum 2005-5*. Amsterdam: Vrije Universiteit.
- Gelderman, C., & Albronda, B. (2007). *Professioneel inkopen*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.
- Glas, P. (2009). *Het uitbesteden van onderhoudswerk; De invloed van het uitbesteden van onderhoudswerk op de organisatie van het werk*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- Hartley, K. (Ongedateerd). *Military outsourcing: UK experience*. York: University of York.



- Hollingshead, A., Jarvenpaa, S., & Majchrzak, A. (2007). Coordinating expertise among emergent groups responding to disasters. *Organization Science*, Jaargang 18, nr. 1, blz. 147-161.
- Kaminski, P. G. (1997). *Defense efficiencies and outsourcing*. Arlington, VA: Association of the Industrial College of the Armed Forces.
- Kennedy, J. (2000). *The influence of outsourcing on job satisfaction and turnover intentions of air force civil engineer company grade officers*. Wright Patterson Air Force Base: Air Force Institute of Technology.
- Koninklijke Landmacht. (2006). *HB 5-3 Handboek Geniesoldaat*. Vught: OTCGenie.
- Kramer, E., & de Waard, E. (2008). Tailored task forces: temporary organizations and modularity. *International Journal of Project Management*, Jaargang 26, nr. 5, blz. 537-546.
- Kramer, E., Boer, P., & van Bezooijen, B. (2008). A normal accidents perspective on modern military operations; Is NEC compatible with a philosophy of decentralization? *Human Interaction with Complex Systems (HICS)*. Norfolk, VA.
- Kremers, J. (2009). *Aanbesteden en Civiel-Militaire Interactie; Het aanbesteden van Civiel-Militaire projecten in de context van expeditionair militair optreden*. Enschede: Universiteit Twente.
- Ministerie van Defensie. (2008). *Aanwijzing SG A/938: Sourcing beleid Defensie*. Den Haag: Ministerie van Defensie.
- Ministerie van Defensie. (2007). *Beleidskader civiele dienstverleners in operatiegebieden*. Den Haag: Ministerie van Defensie.
- Ministerie van Defensie. (Ongedateerd). *Hoofdtaken*. Opgeroepen op januari 20, 2011, van Ministerie van Defensie:
http://www.defensie.nl/landmacht/onderwijs/werkstukken_bovenbouw/wat_doet_de_landmacht/hoofdtaken
- Ministerie van Defensie. (Ongedateerd). *Missieoverzicht*. Opgeroepen op januari 20, 2011, van Ministerie van Defensie:
http://www.defensie.nl/nimh/geschiedenis/internationale_operaties/missieoverzicht/
- Ministerie van Defensie. (2010, November 4). *Omvangrijke bezuinigingen Defensie*. Opgeroepen op Januari 20, 2011, van Ministerie van Defensie:
http://www.defensie.nl/actueel/nieuws/2010/11/04/46175117/Omvangrijke_bezuinigingen_Defensie
- Ministerie van Defensie. (2004, oktober 29). *Project Infanterie Gevechtsvoertuig (IGV)*. Opgeroepen op januari 20, 2011, van Ministerie van Defensie:
http://www.defensie.nl/dmo/materieelprojecten/landstrijdkrachten/verwerving_cepakketten_igv/_kamerstukken
- Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.



- Peters, V., & Wester, F. (2004). *Kwalitatieve analyse; Uitgangspunten en procedures*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Saltzman, H. (2009). Ondersteunende diensten; Zelfdoen, uitbesteden of samenwerken? *Militaire Spectator*, Jaargang 178, nr. 4, blz. 178-203.
- Schmitt, M. N. (2007). Contractors on the battlefield: The US approach. *Militair Rechtelijk Tijdschrift*, 264-279.
- Soeters, J. (2000). Culture in uniformed organizations. In N. Ashkanasy, M. Peterson, & C. Wilderom, *Handbook of organizational culture and climate* (pp. 465-480). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Soeters, J., & Tresch, T. (2010). Toward cultural integration in multinational peace operations. *Defence Studies*, Jaargang 10, nr.1-2, blz. 272-287.
- Stafford, D., & Jondrow, J. (1996). *A Survey of Privatization and Outsourcing Initiatives*. Alexandria, Virginia: Center for Naval Analyses.
- van der Meer-Kooistra, J., & Vosselman, E. G. (2006). Changing the boundaries of the firm; Adopting and designing efficient management control structures. *Journal of Organizational Change Management*, Jaargang 19, nr. 3, blz. 318-334.
- van der Voort, R. (2009). *Uitbesteding: de criteria voor succes*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.
- van Duijn, M. (2004). *Jellema 11 Contracteren*. Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff.
- Veldink, J. (2006). *Zeker geen zekerheid?!* Enschede: Universiteit Twente.
- Verschuren, P., & Doorewaard, J. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Uitgeverij LEMMA.
- Vlaar, P., van den Bosch, F., & Volberda, H. (2006). Coping with problems of understanding in interorganizational relationships; Using formalization as a means to make sense. *Organization Studies*, Jaargang 27, nr.11, blz. 1617-1638.
- Voetelink, J. (2007). De status van contractors bij de ondersteuning van Nederlandse troepen in het buitenland. *Militair Rechtelijk Tijdschrift*, 229-251.
- Williamson, O. E. (2008). Outsourcing: transaction cost economics and supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, Jaargang 44, nr. 2, blz. 5-16.
- Woningborg Groep. (2010, april 1). *Inspecties, keuringen en (voor)oplevingen*. Opgeroepen op januari 20, 2011, van Woningborg Advies: [http://www.woningborggroep.nl/html/59/inspecties,-keuringen-en-\(voor\)oplevingen/](http://www.woningborggroep.nl/html/59/inspecties,-keuringen-en-(voor)oplevingen/)
- Yin, R. (2009). *Case study research; Design and methods*. Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.



Bijlagen

Bijlage A: Resultaten vragenlijst

Respondent 1:

1. Terugdenkend aan uw periode in Uruzgan, denkt u dan dat:
 - a. de omstandigheden ter plekke veilig genoeg zijn/waren om het civiele personeel hun werk te laten doen?
 - i. Ja, met uitzondering van de Patrol Bases.
 - b. het verantwoord is om het civiele personeel in dergelijke omstandigheden te laten werken?
 - i. Ja
 - c. het risico te groot is om het civiele personeel te laten werken in dergelijke omstandigheden?
 - i. Nee

2.

- a. Denkt u dat er, vanwege de extra benodigde beveiliging voor het civiele personeel, meer of minder militaire mankracht vereist zal zijn voor de missie, dan wanneer er niet is uitbesteed in Uruzgan en de bouw door militairen is gedaan?
 - i. Meer
 - ii. Iets meer
 - iii. Iets minder
 - iv. Minder**
 - v. Blijft gelijk toelichting:

Tijdens de bouw fase is er mogelijk extra beveiliging nodig maar tijdens de onderhouds fase scheelt het capaciteit. Voor de Patrol Bases zal echter altijd nog militaire constructie capaciteit benodigd zijn aangezien een civiel bedrijf niet bereid zal zijn zo veel verplaatsingen uit te voeren.

- b. Hoeveel procent verwacht u dat de mankracht zou moeten toe- of afnemen?
 - i. 50 % van de constructie capaciteit gedurende de onderhouds fase.

3.

- a. Als u terugkijkt naar uw ervaringen in Uruzgan tijdens de bouw/instandhouding van de compound, denkt u dan dat het nodig is om een of meerdere militairen te gebruiken als liaison tussen Defensie en het civiele bedrijf?
 - i. Ja
- b. Hoe denkt u dan dat deze structuur er organisatorisch uit zou moeten zien?

Er moet een constructie plan en controle capaciteit aanwezig zijn. De plan capaciteit om aanpassingen aan de infra uit te werken en het bestek te



kunnen leveren aan de contractor. Een controle capaciteit om de werkzaamheden te controleren. Hiervoor is gedegen technische kennis noodzakelijk. Dit is door de USA op Tarin Kowt niet gedaan waardoor de contractor vrij spel heeft en geen “technische” verantwoording hoeft af te leggen

4. Vertrouwen is niet direct beïnvloedbaar, maar komt na verloop van tijd tot stand. Dit vertrouwen bestaat zowel uit het interpersoonlijke als het interorganisationele vertrouwen. Deze groei wordt gestimuleerd door het samenwerken, bewezen diensten en onderlinge openheid. Terugkijkend op uw tijd in Uruzgan, denkt u dan dat:
- er voldoende ruimte is om aan het wederzijdse vertrouwen te werken?
 - neutraal
 - er de mogelijkheid bestaat om samen te werken aan een onderlinge band?
 - Ja
 - de werksfeer perspectief biedt voor voldoende open communicatie?
 - neutraal

- 5.
- Denkt u dat het verschil in organisatiecultuur van de civiele partij en Defensie invloed zal hebben op de onderlinge samenwerking in een omgeving als Uruzgan.
 - Ja
 - Licht toe:

Een civiele partij is ingesteld op het maximaliseren van de winst terwijl een militaire partij gericht is op het halen van de opdracht. Ook als de opdracht zelf niet efficiënt is. Hierdoor is het voor een civiel bedrijf heel makkelijk om militairen te “misbruiken” ten gunste van hun eigen winst.

6. Defensie heeft een verantwoordelijkheid ten aanzien van de informatievoorziening over de omgeving en de dreiging van de omgeving. Deze informatie is vaak zeer gevoelig en geheim en kan dus ook niet met iedereen gedeeld worden. Wanneer u terugkijkt op uw uitzending in Uruzgan,
- heeft u daar vanuit uw functie te maken gehad met dergelijke informatie?
 - Ja
 - denkt u dat het mogelijk achterhouden van dergelijke informatie problemen kunnen veroorzaken voor de civiele partij?
 - Nee
 - Licht toe:
De civiel contractor die mijn werk over heeft genomen was helemaal niet geïnteresseerd in de situatie buiten de poort. De veiligheids situatie op het kamp is niet geheim.
 - denkt u dat het verschaffen van dergelijke informatie problemen kan opleveren voor de integriteit van Defensie?



- i. Ja
- ii. Licht toe:
Men zal zich in een dergelijk geval moeten beperken dat informatie met betrekking op de veiligheid op de base.

7.

- a. Denkt u dat het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds in Uruzgan succesvol kan verlopen?
 - i. waarschijnlijk
 - ii. Licht toe:
De plan en controle capaciteit zal zeer goed moeten zijn.

- b. Denkt u dat het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds in Uruzgan een goed idee is?
 - i. neutraal
 - ii. Licht toe:
Het uitbesteden van de bouw en het onderhoud gaat naar mijn idee ten kost van de flexibiliteit aangezien alles vastgelegd moet worden in contracten en bestekken. Militaire constructie en onderhouds capaciteit is flexibeler in te zetten en kan bij een piekbelasting eenvoudig veel uren maken.

- c. Hoe staat u tegenover uitbesteden?
Ik vind het uitbesteden van het onderhoud een goede optie aangezien een civiele contractor dit werk efficiënter kan uitvoeren. De bouw van een base en aanpassingen aan de infra vragen echter veel flexibiliteit en dat kan naar mijn idee beter uitgevoerd worden door militaire constructie capaciteit.



Respondent 2:

1. Terugdenkend aan uw periode in Uruzgan, denkt u dan dat:
 - a. de omstandigheden ter plekke veilig genoeg zijn/waren om het civiele personeel hun werk te laten doen?
 - i. waarschijnlijk
 - b. het verantwoord is om het civiele personeel in dergelijke omstandigheden te laten werken?
 - i. waarschijnlijk
 - c. het risico te groot is om het civiele personeel te laten werken in dergelijke omstandigheden?
 - i. waarschijnlijk niet

2.
 - a. Denkt u dat er, vanwege de extra benodigde beveiliging voor het civiele personeel, meer of minder militaire mankracht vereist zal zijn voor de missie, dan wanneer er niet is uitbesteed in Uruzgan en de bouw door militairen is gedaan?
 - i. iets meer

Toelichting: Voorop gesteld dat 50 militairen voor de opbouw en 10 militairen volstrekt onvoldoende is om een compound zo groot als KAF Dutch compound, Camp Hadrian DW en Kamp Holland TK te bouwen. Indien militairen werkzaam zijn kunnen die zichzelf verdedigen en hebben dus geen bewaking nodig.

2.
 - b. Hoeveel procent verwacht u dat de mankracht zou moeten toe- of afnemen?
 - i. **+10 %**
3.
 - a. Als u terugkijkt naar uw ervaringen in Uruzgan tijdens de bouw/instandhouding van de compound, denkt u dan dat het nodig is om een of meerdere militairen te gebruiken als liaison tussen Defensie en het civiele bedrijf?
 - i. Ja
 - c. Hoe denkt u dan dat deze structuur er organisatorisch uit zou moeten zien?

De commandant van het ISD en bouwteam moet een militair zijn. Verder moeten alle basegenisten militairen zijn en kan voor de eenvoudig monteurwerkzaamheden, civiele medewerkers zijn. Voor de PB moeten echter weer militairen monteurs aanwezig zijn om deze te bouwen en te onderhouden.

4. Vertrouwen is niet direct beïnvloedbaar, maar komt na verloop van tijd tot stand. Dit vertrouwen bestaat zowel uit het interpersoonlijke als het interorganisationele vertrouwen. **Wat bedoel je hier mee. Tussen militairen en civiel bedrijf ben ik van uit gegaan.** Deze groei wordt gestimuleerd door het samenwerken, bewezen diensten en onderlinge openheid. Terugkijkend op uw tijd in Uruzgan, denkt u dan dat:
- a. er voldoende ruimte is om aan het wederzijdse vertrouwen te werken?
 - i. waarschijnlijk niet
 - b. er de mogelijkheid bestaat om samen te werken aan een onderlinge band?
 - i. waarschijnlijk
 - c. de werksfeer perspectief biedt voor voldoende open communicatie?
 - i. waarschijnlijk
- 5.
- a. Denkt u dat het verschil in organisatiecultuur van de civiele partij en Defensie invloed zal hebben op de onderlinge samenwerking in een omgeving als Uruzgan.
 - i. Ja
 - ii. Licht toe:
Cultuurverschil tussen militairen en burgers hebben zeker invloed op de onderlinge samenwerking. Dit kan oa de “acht tot vijf mentaliteit” zijn maar ook de bevelsverhoudingen zijn toch makkelijker met militairen onderling.(tuchtrecht etc)
6. Defensie heeft een verantwoordelijkheid ten aanzien van de informatievoorziening over de omgeving en de dreiging van de omgeving. Deze informatie is vaak zeer gevoelig en geheim en kan dus ook niet met iedereen gedeeld worden. Wanneer u terugkijkt op uw uitzending in Uruzgan,
- a. heeft u daar vanuit uw functie te maken gehad met dergelijke informatie?
 - i. Ja **(elke militair heeft hier mee te maken en ondergaat een screening. Hier komt nog bij dat leden van het ISD vaak gemachtigd zijn om in bepaalde ruimtes te komen waar iemand zonder speciale screening niet in mag komen!)**
 - b. denkt u dat het mogelijk achterhouden van dergelijke informatie problemen kunnen veroorzaken voor de civiele partij?
 - i. Ja
 - ii. Licht toe:
Sommige info is dusdanig “classified” dat niet zonder meer een civiel bedrijf hier kennis van mag hebben
 - c. denkt u dat het verschaffen van dergelijke informatie problemen kan opleveren voor de integriteit van Defensie?
 - i. neutraal Licht toe:
Moeilijk in te schatten en ligt aan het gevoeligheid van de info



7.

a. Denkt u dat het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds in Uruzgan succesvol kan verlopen?

- i. neutraal
- ii. Licht toe:

Ligt helemaal aan de veiligheidstoestand ter plaatse. Het is wel een feit dat een (Westers = voorwaarde) civiel bedrijf vaak hoger gekwalificeerd personeel heeft. Dit wil niet zeggen dat dit bedrijf ook meteen beter is. Genie-monteurs hebben vaak een smallere opleiding waar (nog) geen WEB-niveau aam gekoppeld kan worden maar wel meer diepgang toont. De praktijkopleiding en training van de Genie-monteur is vaak beter en meer op de praktijk gericht. Theoretisch schieten ze vaak tekort.

d. Denkt u dat het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds in Uruzgan een goed idee is?

- i. / neutraal /
- ii. Licht toe:

Zie boven

e. Hoe staat u tegenover uitbesteden?

Uitbesteden aan een civiel bedrijf maakt je in principe minder flexibel door allerlei civieltechnische beperkingen. ARBO-wet kan bij ons bijvoorbeeld makkelijker opgeschort worden.

Ten aanzien van trainingen is een militair al aanwezig in ons bedrijf en kunnen we eenvoudiger een moment voor nemen.

A700 en ESAR "every soldier a rifleman" is toch wel verdomd handig bij verhoogde dreiging. In principe is dankzij de A700 ieder militair (na zijn opleiding) geschikt, opgeleid, getraind en bijvoorbeeld ingeënt om op korte termijn uitgezonden te worden. Dit maakt je als bedrijf erg flexibel.

Taken zoals repeterend werkzaamheden bij onderhoud kunnen echter WEL uitbesteedt worden. Tijdens TFE-9 werd bijvoorbeeld het dagelijks ontstoppen van de sanitaire units en schoonmaken van de vele honderden airco-systemen werd uitgevoerd door een civiele contractor



Respondent 3:

1. Terugdenkend aan uw periode in Uruzgan, denkt u dan dat:
 - a. de omstandigheden ter plekke veilig genoeg zijn/waren om het civiele personeel hun werk te laten doen?
 - i. waarschijnlijk niet (in de begin fase beperkte bescherming door FP, daarmee deels afhankelijk van de eigen drills en skills voor veiligheid.
 - b. het verantwoord is om het civiele personeel in dergelijke omstandigheden te laten werken?
 - i. nee
 - c. het risico te groot is om het civiele personeel te laten werken in dergelijke omstandigheden?
 - i. Ja

2.
 - a. Denkt u dat er, vanwege de extra benodigde beveiliging voor het civiele personeel, meer of minder militaire mankracht vereist zal zijn voor de missie, dan wanneer er niet is uitbesteed in Uruzgan en de bouw door militairen is gedaan?
 - i. Meer
 - ii. toelichting:
Civiel personeel is niet in staat om zichzelf te beschermen en dient dan ook beschermt te worden door mil personeel.

 - b. Hoeveel procent verwacht u dat de mankracht zou moeten toe- of afnemen?
 - i. ...10 % (schatting)

3.
 - a. Als u terugkijkt naar uw ervaringen in Uruzgan tijdens de bouw/instandhouding van de compound, denkt u dan dat het nodig is om een of meerdere militairen te gebruiken als liaison tussen Defensie en het civiele bedrijf?
 - i. Ja

 - d. Hoe denkt u dan dat deze structuur er organisatorisch uit zou moeten zien? Defensie maakt gebruik van specifieke beschermingsconstructies en OP's. Deze kennis is niet aanwezig bij een civiel bedrijf. Voor een deel zal er kennisoverdracht plaats moeten vinden. Structuur in de vorm van een adviesorganisatie (GNW) Tevens zal een civiel bedrijf behoefte hebben aan een LNO. Het civiele bedrijf blijft werken voor Defensie. De verantwoordelijkheid dient dan ook bij Defensie te liggen. Er dient dan minimaal een commandostructuur aanwezig te zijn, met op enkele gebieden de specialisten.



4. Vertrouwen is niet direct beïnvloedbaar, maar komt na verloop van tijd tot stand. Dit vertrouwen bestaat zowel uit het interpersoonlijke als het interorganisatiele vertrouwen. Deze groei wordt gestimuleerd door het samenwerken, bewezen diensten en onderlinge openheid. Terugkijkend op uw tijd in Uruzgan, denkt u dan dat:
 - a. er voldoende ruimte is om aan het wederzijdse vertrouwen te werken?
 - i. Ja
 - b. er de mogelijkheid bestaat om samen te werken aan een onderlinge band?
 - i. Ja
 - c. de werksfeer perspectief biedt voor voldoende open communicatie?
 - i. Ja
5.
 - a. Denkt u dat het verschil in organisatiecultuur van de civiele partij en Defensie invloed zal hebben op de onderlinge samenwerking in een omgeving als Uruzgan.
 - i. Ja
 - ii. Licht toe:

Defensie werkt onder zware en moeilijke omstandigheden en daar waar nodig onder druk. Dit wordt ook verwacht van het civiele bedrijf. De ervaring van het civiele bedrijf is hierin essentieel. Indien het geen ervaring heeft om onder zware en moeilijke omstandigheden te werken komt dit de samenwerking niet ten goede. Daarnaast blijft het een civiel bedrijf. Binnen Defensie heerst een aparte cultuur welke ik nog niet eerder bij een ander bedrijf ben tegengekomen. Deze cultuur zorgt voor onderlinge verbondenheid, welke de samenwerking ten goede komt.
6. Defensie heeft een verantwoordelijkheid ten aanzien van de informatievoorziening over de omgeving en de dreiging van de omgeving. Deze informatie is vaak zeer gevoelig en geheim en kan dus ook niet met iedereen gedeeld worden. Wanneer u terugkijkt op uw uitzending in Uruzgan,
 - a. heeft u daar vanuit uw functie te maken gehad met dergelijke informatie?
 - i. soms
 - b. denkt u dat het mogelijk achterhouden van dergelijke informatie problemen kunnen veroorzaken voor de civiele partij?
 - i. waarschijnlijk
 - ii. Licht toe:

Binnen de poorten van de compound zal dit geen probleem op leveren. De genisten bouwen echter niet alleen binnen de poorten van de compound maar dienen ook buiten de compound werkzaamheden (FOB / OP) te kunnen verrichten. Voor de werkzaamheden is het noodzakelijk dat de militairen de juiste informatie krijgen zodat zij op een juiste wijze kunnen reageren bij een incident.
 - c. denkt u dat het verschaffen van dergelijke informatie problemen kan opleveren voor de integriteit van Defensie?
 - i. waarschijnlijk niet
 - ii. Licht toe:



Betreffende informatie heeft te maken met de huidige operatie. De bouw van bv een OP/ FOB is niet hoog geclassificeerd en zal waarschijnlijk de integriteit van Defensie niet aantasten.

7.

a. Denkt u dat het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds in Uruzgan succesvol kan verlopen?

- i. waarschijnlijk niet
- ii. Licht toe:

Delen van de bouw in een later stadium zijn waarschijnlijk wel uit te besteden. In de beginfase is uitbesteden moeilijk. De dreiging is hoog en er is beperkte bescherming, deze moet immers nog gebouwd worden. Het civiele bedrijf zit niet in de C2 structuur van de organisatie en is daardoor moeilijk aan te sturen. De reactietijd van het civiele bedrijf kan ook een hele andere zijn dan wij gewend zijn. Kortom een aantal factoren worden onzeker terwijl je in de aanloop naar een missie juist deze onzekere factoren wil uitsluiten. Indien de compound eenmaal staat is het wel mogelijk delen van het onderhoud uit te besteden. Er dient echter wel gerealiseerd te worden dat de Genist uitzend ervaring nodig heeft om te groeien in het bedrijf en zijn kennis over te dragen aan zijn collega's . (sldn trainen sldn)

f. Denkt u dat het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds in Uruzgan een goed idee is?

- i. waarschijnlijk niet
- ii. Licht toe:

In het algemeen is militair getraind om uitgezonden te worden en een civiel bedrijf niet. Indien er iets gebeurt met een civiele aannemer zal Defensie altijd verantwoordelijk blijven. Defensie schept de randvoorwaarden voor de overige organisaties. Indien de omgeving veilig genoeg is komen de NGO/IO/GO vanzelf. Blijkbaar is het nog niet veilig genoeg anders wordt Defensie niet ingezet. Indien er gekozen wordt voor uitbesteden geeft dit vermoedelijke een indicatie van veiligheid.

g. Hoe staat u tegenover uitbesteden?

In het algemeen sta ik niet positief tegenover uitbesteden. Ik ben wel van mening dat er mogelijkheden zijn, maar deze dienen zeer kritisch bekeken te worden. Daarnaast blijft het altijd situationeel. Je zult dus altijd moeten blijven beschikken over genisten die een compound kunnen bouwen. Indien je het gereedschap in de organisatie hebt waarom zul je dan niet gebruiken!

Respondent 4:

1. Terugdenkend aan uw periode in Uruzgan, denkt u dan dat:
 - a. de omstandigheden ter plekke veilig genoeg zijn/waren om het civiele personeel hun werk te laten doen?
 - i. **Ja** / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee
 - b. het verantwoord is om het civiele personeel in dergelijke omstandigheden te laten werken?
 - i. **Ja** / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee
 - c. het risico te groot is om het civiele personeel te laten werken in dergelijke omstandigheden?
 - i. **Ja** / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / **nee**

2.

- a. Denkt u dat er, vanwege de extra benodigde beveiliging voor het civiele personeel, meer of minder militaire mankracht vereist zal zijn voor de missie, dan wanneer er niet is uitbesteed in Uruzgan en de bouw door militairen is gedaan?
 - i. Meer
 - ii. Iets meer
 - iii. Iets minder
 - iv. Minder**
 - v. Blijft gelijk toelichting:

Uitgaande van de geschetste situatie zal de Opdrachtnemer zelf voor beveiliging moeten kunnen zorgen of zoals werd gedaan door aan te sluiten bij de bestaande eenheden. Dyna Cor is een bedrijf die dit geheel zelfstandig regelt

- b. Hoeveel procent verwacht u dat de mankracht zou moeten toe- of afnemen?
 - i. Waar hebben we het over, over de beveiliging of over de Constructiecompagnie.
 - ii. Indien wordt uitbesteed kan je voldoen met een uitgebreid taakteam anders dien je een cie in te zetten.
 - iii. Beveiliging doet men dit Zelf ??..... %

3.

- a. Als u terugkijkt naar uw ervaringen in Uruzgan tijdens de bouw/instandhouding van de compound, denkt u dan dat het nodig is om een of meerdere militairen te gebruiken als liaison tussen Defensie en het civiele bedrijf?
 - i. **Ja** / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / **nee**
- e. Hoe denkt u dan dat deze structuur er organisatorisch uit zou moeten zien?

Dmv van een Taaktea, kijk naar de ervaring met het bouwen van het PRT in Poll e Khomrie



4. Vertrouwen is niet direct beïnvloedbaar, maar komt na verloop van tijd tot stand. Dit vertrouwen bestaat zowel uit het interpersoonlijke als het interorganisationele vertrouwen. Deze groei wordt gestimuleerd door het samenwerken, bewezen diensten en onderlinge openheid. Terugkijkend op uw tijd in Uruzgan, denkt u dan dat:
- er voldoende ruimte is om aan het wederzijdse vertrouwen te werken?
 - Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee
 - er de mogelijkheid bestaat om samen te werken aan een onderlinge band?
 - Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee
 - de werksfeer perspectief biedt voor voldoende open communicatie?
 - Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee

Uitgaande van ingehuurd opdrachtnemer (Supreme)

- 5.
- Denkt u dat het verschil in organisatiecultuur van de civiele partij en Defensie invloed zal hebben op de onderlinge samenwerking in een omgeving als Uruzgan.
 - Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee
 - Licht toe:

Indien bevelsstructuren duidelijk zijn en de verhoudingen door beide partijen zijn geaccepteerd zal dit niet tot problemen leiden. Indien geheel uitbesteed dan

6. Defensie heeft een verantwoordelijkheid ten aanzien van de informatievoorziening over de omgeving en de dreiging van de omgeving. Deze informatie is vaak zeer gevoelig en geheim en kan dus ook niet met iedereen gedeeld worden. Wanneer u terugkijkt op uw uitzending in Uruzgan,
- heeft u daar vanuit uw functie te maken gehad met dergelijke informatie?
 - Ja / soms / nee
 - denkt u dat het mogelijk achterhouden van dergelijke informatie problemen kunnen veroorzaken voor de civiele partij?
 - Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee
 - Licht toe:

Freedom of Movement, maw kan men vrijelijk in de omgeving verblijven, indien deze mogelijke dreiging niet wordt aangegeven kan dit tot grote problemen leiden. Is de organisatie Embedded ja/nee..

- denkt u dat het verschaffen van dergelijke informatie problemen kan opleveren voor de integriteit van Defensie?
 - Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee
 - Licht toe:

Waar ligt de verantwoordelijkheid, wie is gebieds verantwoordelijk.



7.

a. Denkt u dat het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds in Uruzgan succesvol kan verlopen?

- i. Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee
- ii. Licht toe:

Zie ervaringen die gemaakt zijn met het bouwen van Poll e Khomri, ervaringen in Kandahar en zie ook de ervaringen van de Amerikanen.

h. Denkt u dat het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds in Uruzgan een goed idee is?

- i. Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee
- ii. Licht toe:

Dit kan tot een zeer grote kosten reductie leiden, zeker op het personele gebied.

i. Hoe staat u tegenover uitbesteden?

Zeer positief echter indien we dit willen krijgen we te maken met emoties, taken welke weggehaald worden bij Defensie (Constructiecompagnien) en men zal dit beschouwen als een dreiging

Respondent 5:

1. Terugdenkend aan uw periode in Uruzgan, denkt u dan dat:
 - a. de omstandigheden ter plekke veilig genoeg zijn/waren om het civiele personeel hun werk te laten doen?
 - i. **Ja** / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee
 - b. het verantwoord is om het civiele personeel in dergelijke omstandigheden te laten werken?
 - i. Ja / **waarschijnlijk** / neutraal / waarschijnlijk niet / nee
 - c. het risico te groot is om het civiele personeel te laten werken in dergelijke omstandigheden?
 - i. Ja / waarschijnlijk / neutraal / **waarschijnlijk niet** / nee

2.
 - a. Denkt u dat er, vanwege de extra benodigde beveiliging voor het civiele personeel, meer of minder militaire mankracht vereist zal zijn voor de missie, dan wanneer er niet is uitbesteed in Uruzgan en de bouw door militairen is gedaan?
 - i. **Meer**
 - ii. iets meer
 - iii. iets minder
 - iv. Minder
 - v. Blijft gelijk toelichting:

 - b. Hoeveel procent verwacht u dat de mankracht zou moeten toe- of afnemen?
 - i. 50..... %

3.
 - a. Als u terugkijkt naar uw ervaringen in Uruzgan tijdens de bouw/instandhouding van de compound, denkt u dan dat het nodig is om een of meerdere militairen te gebruiken als liaison tussen Defensie en het civiele bedrijf?
 - i. **Ja** / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee

 - f. Hoe denkt u dan dat deze structuur er organisatorisch uit zou moeten zien?

Tactisch technisch vertegenwoordiging

4. Vertrouwen is niet direct beïnvloedbaar, maar komt na verloop van tijd tot stand. Dit vertrouwen bestaat zowel uit het interpersoonlijke als het interorganisatiele vertrouwen. Deze groei wordt gestimuleerd door het samenwerken, bewezen diensten en onderlinge openheid. Terugkijkend op uw tijd in Uruzgan, denkt u dan dat:
 - a. er voldoende ruimte is om aan het wederzijdse vertrouwen te werken?
 - i. Ja / **waarschijnlijk** / neutraal / waarschijnlijk niet / nee
 - b. er de mogelijkheid bestaat om samen te werken aan een onderlinge band?
 - i. Ja / **waarschijnlijk** / neutraal / waarschijnlijk niet / nee
 - c. de werksfeer perspectief biedt voor voldoende open communicatie?



- i. Ja / **waarschijnlijk** / neutraal / waarschijnlijk niet / nee

5.

- a. Denkt u dat het verschil in organisatiecultuur van de civiele partij en Defensie invloed zal hebben op de onderlinge samenwerking in een omgeving als Uruzgan.
- i. Ja / **waarschijnlijk** / neutraal / waarschijnlijk niet / nee
- ii. Licht toe:

Beslissingssnelheid

6. Defensie heeft een verantwoordelijkheid ten aanzien van de informatievoorziening over de omgeving en de dreiging van de omgeving. Deze informatie is vaak zeer gevoelig en geheim en kan dus ook niet met iedereen gedeeld worden. Wanneer u terugkijkt op uw uitzending in Uruzgan,

- a. heeft u daar vanuit uw functie te maken gehad met dergelijke informatie?
- i. **Ja** / soms / nee
- b. denkt u dat het mogelijk achterhouden van dergelijke informatie problemen kunnen veroorzaken voor de civiele partij?
- i. Ja / **waarschijnlijk** / neutraal / waarschijnlijk niet / nee
- ii. Licht toe:
- c. denkt u dat het verschaffen van dergelijke informatie problemen kan opleveren voor de integriteit van Defensie?
- i. Ja / waarschijnlijk / **neutraal** / waarschijnlijk niet / nee
- ii. Licht toe:

7.

- a. Denkt u dat het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds in Uruzgan succesvol kan verlopen?
- i. Ja / **waarschijnlijk** / neutraal / waarschijnlijk niet / nee
- ii. Licht toe:
- j. Denkt u dat het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds in Uruzgan een goed idee is?
- i. Ja / waarschijnlijk / neutraal / **waarschijnlijk niet** / nee
- ii. Licht toe:
- k. Hoe staat u tegenover uitbesteden?

...onderhoud en infra van blijvende aard geen bezwaar



Respondent 6:

1. Terugdenkend aan uw periode in Uruzgan, denkt u dan dat:
 - a. de omstandigheden ter plekke veilig genoeg zijn/waren om het civiele personeel hun werk te laten doen?

i. neutraal

TIJDENS DE OPBOUW DENK IK NIET. TIJDENS EEN INSTANDHOUDING WEL ALS DE VEILIGHEID/BESCHERMING GEGARANDEERD IS DOOR DE MILITAIREN.

- b. het verantwoord is om het civiele personeel in dergelijke omstandigheden te laten werken?

i. neutraal

NET ZO VERANTWOORD ALS MILITAIREN. MILITAIREN ZIJN ALLEEN BETER VOORBEREID OP DIT SOORT GEVAREN, WAARDOOR JE ER "ALLES" AAN HEBT GEDAAN OM DE GEVOLGEN VAN HET RISICO TE BEPERKEN.

- c. het risico te groot is om het civiele personeel te laten werken in dergelijke omstandigheden?

i. neutraal

NET ZO VERANTWOORD ALS MILITAIREN. MILITAIREN ZIJN ALLEEN BETER VOORBEREID OP DIT SOORT GEVAREN. ZIE OOK MIJN ANTWOORD OP VRAAG a.

2.
 - a. Denkt u dat er, vanwege de extra benodigde beveiliging voor het civiele personeel, meer of minder militaire mankracht vereist zal zijn voor de missie, dan wanneer er niet is uitbesteed in Uruzgan en de bouw door militairen is gedaan?

i. iets minder

ii. toelichting:

ER IS MINDER MILITAIRE MANKRACHT VEREIST VOOR DE MISSIE, MAAR GROSSO MODO BLIJVEN ER EVENVEEL PAX (BURGER/MILITAIR) AANWEZIG IN HET GEBIED. ALS HET AANTAL MILITAIREN DAT AANWEZIG MAG ZIJN EEN ABSOLUUT GETAL IS DAN IS HET VERSTANDIG BURGERS TE NEMEN VOOR INFRA OPBOUW, WANT ER KUNNEN DAN MEER MILITAIREN DE POORT UIT. DIT IS NATUURLIJK EEN POLITIEK SPELLETJE. DE BEVEILIGING VAN HET KAMP TIJDENS DE BOUW BLIJFT NATUURLIJK HETZELFDE, ONGEACHT OF ER BURGERS OF MILITAIREN AAN HET WERK ZIJN. IN MIJN OGEN ZIJN ER DUS NIET MEER OF MINDER MILITAIREN NODIG, BEHALVE ALS DE "BOUWERS" ZIJN OPGENOMEN IN HET BASEBEVEILIGINGSPLAN.

- b. Hoeveel procent verwacht u dat de mankracht zou moeten toe- of afnemen?

i. % AFHANKELIJK VAN DE SITUATIE



3.

- a. Als u terugkijkt naar uw ervaringen in Uruzgan tijdens de bouw/instandhouding van de compound, denkt u dan dat het nodig is om een of meerdere militairen te gebruiken als liaison tussen Defensie en het civiele bedrijf?

i. **Ja**

- g. Hoe denkt u dan dat deze structuur er organisatorisch uit zou moeten zien?

EEN BOUWTEAM (OPZICHTER NAMENS OPDRACHTGEVER (CDS)) IS VERANTWOORDELIJK VOOR DE REALISATIE VAN DE INFRA. IN DIT BOUWTEAM ZITTEN DE SPECIALISTEN DIE DE AANNEMER KUNNEN ZEGGEN WAT ZIJ MOET DOEN EN KUNNEN CONTROLEREN. DE COMMANDANT VAN HET BOUWTEAM IS OOK SPECIALE STOFF VOOR DE COMMANDANT VAN DE MISSIE (TF / CONCTCO) OM HEM ADVIES TE GEVEN.

4. Vertrouwen is niet direct beïnvloedbaar, maar komt na verloop van tijd tot stand. Dit vertrouwen bestaat zowel uit het interpersoonlijke als het interorganisationele vertrouwen. Deze groei wordt gestimuleerd door het samenwerken, bewezen diensten en onderlinge openheid. Terugkijkend op uw tijd in Uruzgan, denkt u dan dat:

- a. er voldoende ruimte is om aan het wederzijdse vertrouwen te werken?

i. **waarschijnlijk**

- b. er de mogelijkheid bestaat om samen te werken aan een onderlinge band?

i. **waarschijnlijk**

- c. de werksfeer perspectief biedt voor voldoende open communicatie?

i. **waarschijnlijk**

ALS IEDEREEN MAAR VOLDOENDE HETZELFDE BEELD VOOR OGEN HEEFT. VOOR EEN AANNEMER IS DIT ECHTER VAAK GELD EN VOOR EEN MILITAIR GOED WERKENDE INFRA.

5.

- a. Denkt u dat het verschil in organisatiecultuur van de civiele partij en Defensie invloed zal hebben op de onderlinge samenwerking in een omgeving als Uruzgan.

i. **Ja**

- ii. Licht toe:

VERSCHILLENDE BEDRIJFSCULTUREN ZULLEN BOTSSEN. DE THEORIE ZEGT DIT OOK. ECHTER ZOLANG ER BEGRIP IS VOOR ELKAARS CULTUUR (DOORDAT BIJV DE AANNEMER VEEL OUD-MILITAIRES IN DIENST HEEFT) KAN ER EEN GOEDE SAMENWERKING ONTSTAAN.



6. Defensie heeft een verantwoordelijkheid ten aanzien van de informatievoorziening over de omgeving en de dreiging van de omgeving. Deze informatie is vaak zeer gevoelig en geheim en kan dus ook niet met iedereen gedeeld worden. Wanneer u terugkijkt op uw uitzending in Uruzgan,
- a. heeft u daar vanuit uw functie te maken gehad met dergelijke informatie?
 - i. **soms**
 - b. denkt u dat het mogelijk achterhouden van dergelijke informatie problemen kunnen veroorzaken voor de civiele partij?
 - i. **nee**
 - ii. Licht toe:

ESSENTIELE BOUWINFORMATIE (TEKENINGEN, BESCHRIJVINGEN) MOETEN NATUURLIJK NIET ACHTER WORDEN GEHOUDEN. WAAR KRITISCH MEE OM GEGAAN DIENT TE WORDEN IS INFORMATIE OVER DE FUNCTIE VAN BEPAALDE GEBOUWEN. HIERIN MOET JE WELLICHT KRITISCH ZIJN BIJ DE AANBESTEDING OM TE VOORKOMEN DAT DE AANNEMER STRAKS NIET PRECIES WEET WAT WAAR ZIT EN HOE HET WERKT. HET HANG NATUURLIJK OOK AF VAN WELKE CONTRACTVORM JE HEBT GEBRUIKT (OBV BESTEK, DESIGN&CONSTRUCT, TURN-KEY)

- c. denkt u dat het verschaffen van dergelijke informatie problemen kan opleveren voor de integriteit van Defensie?
 - i. **Ja**
 - ii. Licht toe:
ZIE HIERBOVEN

7.

- a. Denkt u dat het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds in Uruzgan succesvol kan verlopen?
 - i. **JA/NEE**
 - ii. Licht toe:

MITS ER VOLDOENDE AANDACHT WORDT BESTEEDS AAN HET UITBESTEDINGSPROCES, DUS EEN JUISTE SPECIFICATIE (LASTIG) EN EEN GOEDE CONTROLE OP DE UITVOERING (MINDER LASTIG, MAAR WEL MOEILIJK DOOR BEPERKTE BESCHIKBARE KENNIS). DIT ZAL WAARSCHIJNLIJK NOOIT GEBEUREN DUS SUCCESVOL ZAL HET ALTIJD WEL ZIJN, MAAR OP WELKE MANIER EN TEGEN WELKE KOSTEN?

- l. Denkt u dat het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds in Uruzgan een goed idee is?
 - i. **neutraal**
 - ii. Licht toe:



DEPLOYMENTMISSIES NIET, INSTANDHOUDING WEL. ALLES KAN ZOLANG DE BESCHERMING VAN HET BURGERPERSONEEL MAAR GEGARANDEERD IS OF DE GEVOLGEN/RISICO'S VOOR HEN ZO BEPERKT MOGELIJK ZIJN.

m. Hoe staat u tegenover uitbesteden?

ZIE HIERBOVEN. UITBESTEDEN IS UITERAARD MOGELIJK, MAAR ER ZITTEN WEL EEN PAAR MITSSEN EN MAREN AAN. ALS HET OOGPUNT VAN KOSTENBESPARING WORDT GEDAAN DAN MOET OOK DE MILITAIRE CAPACITEIT IN NEDERLAND WORDEN OPGEHEVEN, ANDERS BESPAART HET NIETS EN DE VRAAG IS: WIL JE DEZE CAPACITEIT EN KENNIS KWIJFT? IK DENK HET NIET, WANT ESSENTIEEL. INFRA IS VOOR DE MEESTE *ESSENTIAL OPERATIONAL CAPABILITIES* (ZIE "ONTWIKKELING VAN HET LANDOPTREDEN") NOODZAKELIJK.

IN HET KADER VAN BESPAREN OP MILITAIRE CAPACITEIT IS UITBESTEDEN NATUURLIJK EEN GOEDE, MAAR VOLLEDIG UITBESTEDEN LIJKT ME GEEN GOEDE OPTIE EN BIJ HALF UITBESTEDEN BESPAAR JE FINANCIEL NIETS.



Respondent 7:

1. Terugdenkend aan ~~uw~~ de periode in Uruzgan, denkt u dan dat:
 - a. de omstandigheden ter plekke veilig genoeg zijn/waren om het civiele personeel hun werk te laten doen?
 - i. Ja / ~~waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee~~, maar
Het hangt geheel af in welke omstandigheid en locatie. Er zijn grote bases waar het relatief veilig is (KAF en TK) maar er zijn patrol bases die beslist niet veilig zijn. Daar moeten we alleen militairen laten werken.
 - b. het verantwoord is om het civiele personeel in dergelijke omstandigheden te laten werken?
 - i. Ja / ~~waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee~~, maar.....
De dreiging is per locatie verschillend en dat is een punt van aandacht die per keer en locatie moet worden afgewogen.
 - c. het risico te groot is om het civiele personeel te laten werken in dergelijke omstandigheden?
 - i. ~~Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee~~, De risico's kunnen wel veranderen ten goede (TK en DRW) maar ook ten nadele (denk aan noord Afghanistan waar de dreiging omhoog gaat)

2.
 - a. Denkt u dat er, vanwege de extra benodigde beveiliging voor het civiele personeel, meer of minder militaire mankracht vereist zal zijn voor de missie, dan wanneer er niet is uitbesteed in Uruzgan en de bouw door militairen is gedaan?
 - i. ~~Meer~~
 - ii. ~~iets meer~~
 - iii. ~~iets minder~~
 - iv. ~~Minder~~
 - v. Blijft gelijk toelichting:
De vraag is niet geheel goed gesteld. Er is geen extra beveiliging nodig om civiel personeel op een kamp te laten werken, ze moeten alleen wel goed gescreend worden (veiligheidsonderzoek) maar dat is regelbaar. Zodra civiel personeel buiten de poort werkt is het erg nadelig . Er moet dan veil extra personeel worden ingezet en de civielen weten niet goed hoe ze moeten reageren waardoor ze militairen altijd in gevaar brengen

Hoeveel procent verwacht u dat de mankracht zou moeten toe- of afnemen?

Dit is een suggestieve vraag die geen recht doet!!!!!!
Civiel personeel kan goed met militairen samenwerken. I k zou eerder stellen dat ze niet zonder elkaar kunnen.

- 3.
- a. Als u terugkijkt naar uw ervaringen in Uruzgan tijdens de bouw/instandhouding van de compound, denkt u dan dat het nodig is om een of meerdere militairen te gebruiken als liaison tussen Defensie en het civiele bedrijf?
 - i. ~~Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee~~, natuurlijk alleen al voor de controle op de bouw. Defensie blijft verantwoordelijk voor het resultaat (operatie)
 - h. Hoe denkt u dan dat deze structuur er organisatorisch uit zou moeten zien? Dit zet je niet zo snel op papier. Kom maar eens langs voor een goede brainstorm / discussie
4. Vertrouwen is niet direct beïnvloedbaar, maar komt na verloop van tijd tot stand. Dit vertrouwen bestaat zowel uit het interpersoonlijke als het interorganisationele vertrouwen. Deze groei wordt gestimuleerd door het samenwerken, bewezen diensten en onderlinge openheid. Terugkijkend op uw tijd in Uruzgan, denkt u dan dat:
- a. er voldoende ruimte is om aan het wederzijdse vertrouwen te werken?
 - i. Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee
 - ii. Ook deze vraag is niet goed gesteld!!! Want als er civielen werken is de insteek dat ze werk van militairen overnemen dus werkt men niet samen!
 - b. er de mogelijkheid bestaat om samen te werken aan een onderlinge band?
 - i. ~~Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee~~
 - c. de werksfeer perspectief biedt voor voldoende open communicatie?
 - i. ~~Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee~~, natuurlijk is een open houding goed voor de sfeer. Dit is een vereiste om goed samen te werken, maar ook voor begrip als er zaken uitgelegd of beschreven moeten worden. Het blijkt vaak dat er geen begrip is voor elkaar en als je dan ook niet samen hoeft te werken zal de afstand en het minder vertrouwen in elkaar alleen maar otnemen.
- 5.
- a. Denkt u dat het verschil in organisatiecultuur van de civiele partij en Defensie invloed zal hebben op de onderlinge samenwerking in een omgeving als Uruzgan.
 - i. Ja / waarschijnlijk / ~~neutraal / waarschijnlijk niet / nee~~
 - ii. Licht toe: in het begin kan er verschil zijn maar dit verdwijnt snel omdat we indelfde omstandigheden werken. Daarnaast is het heel vaak zo dat de civielen die uitgezonden worden ex militairen zijn.



6. Defensie heeft een verantwoordelijkheid ten aanzien van de informatievoorziening over de omgeving en de dreiging van de omgeving. Deze informatie is vaak zeer gevoelig en geheim en kan dus ook niet met iedereen gedeeld worden. Wanneer u terugkijkt op uw uitzending in Uruzgan,
- a. heeft u daar vanuit uw functie te maken gehad met dergelijke informatie?
 - i. Ja / ~~soms~~ / nee
 - b. denkt u dat het mogelijk achterhouden van dergelijke informatie problemen kunnen veroorzaken voor de civiele partij?
 - i. ~~Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet~~ / nee
 - ii. Licht toe:
De dreiging die gevoelig is is voor het optreden buiten de poort Binnen de poort moet iedereen die informatie krijgen. Het gaat namelijk over de veiligheid van jezelf en je directe omgeving.
 - c. denkt u dat het verschaffen van dergelijke informatie problemen kan opleveren voor de integriteit van Defensie?
 - i. ~~Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet~~ / nee
 - ii. Licht toe: zie hierboven
- 7.
- a. Denkt u dat het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds in Uruzgan succesvol kan verlopen?
 - i. Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee
 - ii. Licht toe:
Dit is een vraag gesteld door iemand die niet weet hoe het werkt. !!
Uitbesteden is heel goed mogelijk alleen niet in alle omstandigheden of op alle locaties of voor alle werkzaamheden. Per keer moet worden bekeken wat mogelijk, gewenst en noodzakelijk is.
 - n. Denkt u dat het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds in Uruzgan een goed idee is?
 - i. Ja / ~~waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet~~ / nee
 - ii. Licht toe: Ja, het is de toekomst maar wel doordacht
 - o. Hoe staat u tegenover uitbesteden?

Zeer positief



Respondent 8:

1. Terugdenkend aan uw periode in Uruzgan, denkt u dan dat:
 - a. de omstandigheden ter plekke veilig genoeg zijn/waren om het civiele personeel hun werk te laten doen?
 - i. ~~Ja~~ / ~~waarschijnlijk~~ / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~
 - b. het verantwoord is om het civiele personeel in dergelijke omstandigheden te laten werken?
 - i. ~~Ja~~ / ~~waarschijnlijk~~ / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~
 - c. het risico te groot is om het civiele personeel te laten werken in dergelijke omstandigheden?
 - i. ~~Ja~~ / ~~waarschijnlijk~~ / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~

2.
 - a. Denkt u dat er, vanwege de extra benodigde beveiliging voor het civiele personeel, meer of minder militaire mankracht vereist zal zijn voor de missie, dan wanneer er niet is uitbesteed in Uruzgan en de bouw door militairen is gedaan?
 - i. Meer
 - ii. ~~iets meer~~
 - iii. ~~iets minder~~
 - iv. ~~Minder~~
Blijft gelijk toelichting:
Dreiging was van indirect vuur (raketten), (V)IED's en overvallen tijdens transport. In de opbouwfase (mijn inzetperiode) was er geen adequate beveiliging tegen de 1^e twee dreigingen. Dreiging 1 vereist een sluitende gebiedsbeveiliging van 10-tallen kilometers om de bouwlocatie, dreiging 2 een "gesloten afscherming met af te grendelen toegangswegen".
Gebiedsbeveiliging is op de vereiste wijze nooit gerealiseerd (m.n. DRW), beveiliging periferie met toegang pas (ver) na TFU-1
 - b. Hoeveel procent verwacht u dat de mankracht zou moeten toe- of afnemen?
 - i. **Dat is meer een kwestie van tijd dan dat dit in procenten is weer te geven. Indien vanaf de DTF-fase de beveiliging geregeld had moeten zijn, zou TF-U vanaf dag 1 met ongeveer het 4-voudige volledig operationeel moeten zijn.**
 - ii. 400 %



3.

- a. Als u terugkijkt naar uw ervaringen in Uruzgan tijdens de bouw/instandhouding van de compound, denkt u dan dat het nodig is om een of meerdere militairen te gebruiken als liaison tussen Defensie en het civiele bedrijf?
 - i. ~~Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee~~ n.v.t.
- i. Hoe denkt u dan dat deze structuur er organisatorisch uit zou moeten zien?

In "mijn periode (DTF / TF-U 1)" waren alleen "locals" als civiele constructiewerknemer aanwezig. Zij zijn ingehuurd door de NLD verwerfer, personeel is aan de poort gecontroleerd en heeft daarna permanent onder bewaking de werkzaamheden uitgevoerd. Oplevering gebeurde aan C-Constructie (DTF) of C-ISD (TF-U 1), zij voerden een product-evaluatie uit. Er was geen liaison, blijkbaar niet nodig, de initiële infra heeft de gehele uitzendperiode adequaat gefunctioneerd.

4. Vertrouwen is niet direct beïnvloedbaar, maar komt na verloop van tijd tot stand. Dit vertrouwen bestaat zowel uit het interpersoonlijke als het interorganisatorische vertrouwen. Deze groei wordt gestimuleerd door het samenwerken, bewezen diensten en onderlinge openheid. Terugkijkend op uw tijd in Uruzgan, denkt u dan dat:

- a. er voldoende ruimte is om aan het wederzijdse vertrouwen te werken?
 - i. ~~Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee~~
- b. er de mogelijkheid bestaat om samen te werken aan een onderlinge band?
 - i. ~~Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee~~
- c. de werksfeer perspectief biedt voor voldoende open communicatie?
 - i. ~~Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee~~

5.

- a. Denkt u dat het verschil in organisatiecultuur van de civiele partij en Defensie invloed zal hebben op de onderlinge samenwerking in een omgeving als Uruzgan.
 - i. ~~Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee~~
 - ii. Licht toe:

De omgeving waarin wordt gewerkt heeft m.i. geen invloed op de cultuur van een bedrijf. Problemen en kansen die zich in Nederland tonen zullen overeen komen met de situatie in Uruzgan.



6. Defensie heeft een verantwoordelijkheid ten aanzien van de informatievoorziening over de omgeving en de dreiging van de omgeving. Deze informatie is vaak zeer gevoelig en geheim en kan dus ook niet met iedereen gedeeld worden. Wanneer u terugkijkt op uw uitzending in Uruzgan,

- a. heeft u daar vanuit uw functie te maken gehad met dergelijke informatie?
 - i. Ja / ~~soms~~ / ~~nee~~
- b. denkt u dat het mogelijk achterhouden van dergelijke informatie problemen kunnen veroorzaken voor de civiele partij?
 - i. Ja / ~~waarschijnlijk~~ / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~
 - ii. Licht toe:
Gevoelige en geheime info heeft betrekking op een militaire operatie. Ik ben overtuigd dat civiele partijen geen rol hebben in een militaire operatie en daarom geen slachtoffer kunnen zijn .
- c. denkt u dat het verschaffen van dergelijke informatie problemen kan opleveren voor de integriteit van Defensie?
 - i. Ja / ~~waarschijnlijk~~ / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~
 - ii. Licht toe:
WICKYLEAKS!!
Een organisatie die onder de controle van het parlement opereert **kan en mag** geen informatie "achter houden". Transparantie is het hoogste goed en uiteindelijk de hoeksteen van een parlementaire democratie.

7.

- a. Denkt u dat het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds in Uruzgan succesvol kan verlopen?
 - i. Ja / ~~waarschijnlijk~~ / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~
 - ii. Licht toe:
Alle internationale partners laten hun compounds bouwen door civiele bedrijven. Waarom zou Nederland dat dan niet kunnen? Belangrijk zijn de veiligheid die Nederland kan bieden (lees; na verloop van tijd als een NLD footprint is gerealiseerd); de mate waarin Defensie een sluitend Pakket van Eisen (PvE) op kan stellen; de realisatie van de bouw kan controleren en na opleveren zich houdt aan het PvE (dus geen aanvullende eisen vanwege "voortschreidend inzicht").
- p. Denkt u dat het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds in Uruzgan een goed idee is?
 - i. Ja / ~~waarschijnlijk~~ / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~
 - ii. Licht toe:
De "markt" kan sneller en goedkoper* werken. Wel moet worden voldaan aan de in punt a. genoemde voorwaarden.
(* uitbesteden maakt een groot deel van 101 Gnbat overbodig).
- q. Hoe staat u tegenover uitbesteden?
Daar waar mogelijk (zie pt a.) doen!



Respondent 9:

1. Terugdenkend aan uw periode in Uruzgan, denkt u dan dat:
 - a. de omstandigheden ter plekke veilig genoeg ~~zijn~~/waren om het civiele personeel hun werk te laten doen?
 - i. ~~Ja~~ / ~~waarschijnlijk~~ / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~
N.B. Deels afhankelijk van de diverse locaties
 - b. het verantwoord is om het civiele personeel in dergelijke omstandigheden te laten werken?
 - i. ~~Ja~~ / ~~waarschijnlijk~~ / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~
 - c. het risico te groot is om het civiele personeel te laten werken in dergelijke omstandigheden?
 - i. ~~Ja~~ / ~~waarschijnlijk~~ / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~

2.
 - a. Denkt u dat er, vanwege de extra benodigde beveiliging voor het civiele personeel, meer of minder militaire mankracht vereist zal zijn voor de missie, dan wanneer er niet is uitbesteed in Uruzgan en de bouw door militairen is gedaan?
 - i. Meer
 - ii. Iets meer
 - iii. Iets minder
 - iv. Minder
 - v. Blijft gelijk toelichting:

Minder, militairen kunnen meewerken in de beveiliging, indien de situatie dit plotseling vereist.

2.
 - b. Hoeveel procent verwacht u dat de mankracht zou moeten toe- of afnemen?
 - i. 20%

3.
 - a. Als u terugkijkt naar uw ervaringen in Uruzgan tijdens de bouw/instandhouding van de compound, denkt u dan dat het nodig is om een of meerdere militairen te gebruiken als liaison tussen Defensie en het civiele bedrijf?
 - i. ~~Ja~~ / ~~waarschijnlijk~~ / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~
 - j. Hoe denkt u dan dat deze structuur er organisatorisch uit zou moeten zien?

Personeel moet bestaan uit ervaren technisch personeel dat de vertaalslag tussen militairen en civiele contractors kan maken en tevens de technische kennis heeft om te controleren of het geleverde product voldoet aan de eisen.



4. Vertrouwen is niet direct beïnvloedbaar, maar komt na verloop van tijd tot stand. Dit vertrouwen bestaat zowel uit het interpersoonlijke als het interorganisationele vertrouwen. Deze groei wordt gestimuleerd door het samenwerken, bewezen diensten en onderlinge openheid. Terugkijkend op uw tijd in Uruzgan, denkt u dan dat:
- er voldoende ruimte is om aan het wederzijdse vertrouwen te werken?
i. ~~Ja~~ / waarschijnlijk / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~
 - er de mogelijkheid bestaat om samen te werken aan een onderlinge band?
i. ~~Ja~~ / ~~waarschijnlijk~~ / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~
 - de werksfeer perspectief biedt voor voldoende open communicatie?
i. ~~Ja~~ / ~~waarschijnlijk~~ / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~
- 5.
- Denkt u dat het verschil in organisatiecultuur van de civiele partij en Defensie invloed zal hebben op de onderlinge samenwerking in een omgeving als Uruzgan.
 - ~~Ja~~ / ~~waarschijnlijk~~ / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~
 - Licht toe:
Commerciële belangen zullen mogelijk een verstorende rol kunnen spelen. Onvoorziene tactische situaties kunnen voor wijzigingen in de plannen zorgen en de vraag is hoe snel de contractor daar op kan c.q. wil inspelen en welke financiële consequenties dit heeft. Daarnaast kan hij afwijkende veiligheidsoverwegingen hebben.
6. Defensie heeft een verantwoordelijkheid ten aanzien van de informatievoorziening over de omgeving en de dreiging van de omgeving. Deze informatie is vaak zeer gevoelig en geheim en kan dus ook niet met iedereen gedeeld worden. Wanneer u terugkijkt op uw uitzending in Uruzgan,
- heeft u daar vanuit uw functie te maken gehad met dergelijke informatie?
 - Ja / ~~soms~~ / ~~nee~~
 - denkt u dat het mogelijk achterhouden van dergelijke informatie problemen kunnen veroorzaken voor de civiele partij?
 - ~~Ja~~ / ~~waarschijnlijk~~ / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~
 - Licht toe:
Dit kan Intell technisch grote problemen opleveren. In de Intell wereld is het delen van informatie al lastig. Als NLD ook nog informatie met civiele contractors gaat delen zullen zij afgesneden worden van sommige informatie. Daarnaast kun je dus zelf een moreel dilemma krijgen of wat wel en niet te vertellen.
 - denkt u dat het verschaffen van dergelijke informatie problemen kan opleveren voor de integriteit van Defensie?
 - Ja / ~~waarschijnlijk~~ / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~
 - Licht toe:



Zie boven

7.

- a. Denkt u dat het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds in Uruzgan succesvol kan verlopen?

i. ~~Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee~~

ii. Licht toe:

Sterk afhankelijk van de situatie. In een aantal gevallen kan het zeker, maar NLD moet zelf altijd een gegarandeerde capaciteit achter de hand hebben om in onveilige gebieden en/of tactische vereist om zelf compounds te kunnen bouwen c.q. forward operating bases te kunnen uitbrengen. Zo is het goed mogelijk om het onderhoud van een base als Tarin Kowt bij een civiele contractor neer te leggen. Echter er moet wel militaire capaciteit aanwezig zijn om snel een nieuwe forward bases of post in te richten. De initiële bouw van een compound in een nieuw missiegebied met hoge dreiging (bijv. Deh Rawod) zou door militaire capaciteit moeten gebeuren.

- r. Denkt u dat het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds in Uruzgan een goed idee is?

i. ~~Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee~~

ii. Licht toe:

...Zoals boven beschreven, deels wel mogelijk.

- s. Hoe staat u tegenover uitbesteden?

Geen probleem mee zolang de tactische situatie het toelaat en we een militair vangnet hebben.



Respondent 10:

1. Terugdenkend aan uw periode in Uruzgan, denkt u dan dat:
 - a. de omstandigheden ter plekke veilig genoeg zijn/waren om het civiele personeel hun werk te laten doen?
 - i. Ja
 - b. het verantwoord is om het civiele personeel in dergelijke omstandigheden te laten werken?
 - i. Ja
 - c. het risico te groot is om het civiele personeel te laten werken in dergelijke omstandigheden?
 - i. nee

2.

- a. Denkt u dat er, vanwege de extra benodigde beveiliging voor het civiele personeel, meer of minder militaire mankracht vereist zal zijn voor de missie, dan wanneer er niet is uitbesteed in Uruzgan en de bouw door militairen is gedaan?
 - i. Meer
 - ii. toelichting:

Coördinatie tussen de gebruiker van bases en de civiele beheerder blijft nodig. Daarvoor is in het verleden een kap van GNW steeds ingezet die voor de afstemming en priorisering zorgde. Eigenlijk is dat een functie voor een meer ervaren collega; iedere C ter plaatse wil wat veranderen. Tijdens ISAF zijn 6 grote taakteams ingezet om wijzigingen door te voeren. Dat kan natuurlijk ook civiel, maar vergt behoorlijk wat coördinatie. DMO is niet in staat gebleken hier iets in te kunnen betekenen.

- b. Hoeveel procent verwacht u dat de mankracht zou moeten toe- of afnemen?
 - i.15... %
 - ii.

3.

- a. Als u terugkijkt naar uw ervaringen in Uruzgan tijdens de bouw/instandhouding van de compound, denkt u dan dat het nodig is om een of meerdere militairen te gebruiken als liaison tussen Defensie en het civiele bedrijf?
 - i. Ja
- k. Hoe denkt u dan dat deze structuur er organisatorisch uit zou moeten zien?

Geniewerken is hiervoor erg geschikt vanwege; overzicht van de lopende zaken, technische kennis, contact met DOPS.



4. Vertrouwen is niet direct beïnvloedbaar, maar komt na verloop van tijd tot stand. Dit vertrouwen bestaat zowel uit het interpersoonlijke als het interorganisationele vertrouwen. Deze groei wordt gestimuleerd door het samenwerken, bewezen diensten en onderlinge openheid. Terugkijkend op uw tijd in Uruzgan, denkt u dan dat:

- a. er voldoende ruimte is om aan het wederzijdse vertrouwen te werken?
neutraal
- b. er de mogelijkheid bestaat om samen te werken aan een onderlinge band?
 - i. Ja
- c. de werksfeer perspectief biedt voor voldoende open communicatie?
 - i. Ja

5.

- a. Denkt u dat het verschil in organisatiecultuur van de civiele partij en Defensie invloed zal hebben op de onderlinge samenwerking in een omgeving als Uruzgan.
 - i. nee
 - ii. Licht toe:

Het is niet de organisatiestructuur dat het verschil maakt, maar de mensen. Samenwerking met Pakistaanse sub contractors, met VAE personeel in de Emiraten en met Forward Support is soms erg moeilijk gebleken.

6. Defensie heeft een verantwoordelijkheid ten aanzien van de informatievoorziening over de omgeving en de dreiging van de omgeving. Deze informatie is vaak zeer gevoelig en geheim en kan dus ook niet met iedereen gedeeld worden. Wanneer u terugkijkt op uw uitzending in Uruzgan,

- a. heeft u daar vanuit uw functie te maken gehad met dergelijke informatie?
 - i. Ja
- b. denkt u dat het mogelijk achterhouden van dergelijke informatie problemen kunnen veroorzaken voor de civiele partij?
 - i. Ja
 - ii. Licht toe:

Bij inbrengen van nieuwe taken en C2 structuren is ook nieuwe infra nodig. Een civilist is dus betrokken en dat is niet altijd wenselijk.

- c. denkt u dat het verschaffen van dergelijke informatie problemen kan opleveren voor de integriteit van Defensie?
 - i. Ja
 - ii. Licht toe:

V.w.b. integriteit en veiligheid hoeft een civilist niet te weten wat wij in een WIT doen en hoe dat is opgezet. Idem voor de info die we versturen via de UAV door het IT kabelsysteem. Ook niet hoe het JOC werkt en is gestructureerd. Of een NLD Intell post in Kabul of Kandahar.



7.

a. Denkt u dat het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds in Uruzgan succesvol kan verlopen?

- i. Ja
- ii. Licht toe:

Duitsland en de USA doen het gedeeltelijk ook. Hoewel het a;l weer terugloopt. Het is toch erg duur en je bent afhankelijk.

t. Denkt u dat het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds in Uruzgan een goed idee is?

- i. nee
- ii. Licht toe:

De genie kan het ook en als we hiervoor genie in stand houden, kunnen we die ook gebruiken voor reconstructie en kennisoverdracht aan de bevolking. Daar is toch erg veel behoefte aan; waar Civiele organisaties minder snel resultaat boeken. Australië bijvoorbeeld doet dat met succes.

u. Hoe staat u tegenover uitbesteden?

Het kan, maar is erg duur. Wellicht niet in de aanvang, maar bij veranderingen betaal je een te hoge prijs omdat er een aanwezige monopolist geschapen is. Daarom komen de USA terug op het werken met KBR als grote contractor en doen ze het weer zelf.



Respondent 11:

1. Terugdenkend aan uw periode in Uruzgan, denkt u dan dat:
 - a. de omstandigheden ter plekke veilig genoeg zijn/waren om het civiele personeel hun werk te laten doen?
 - i. Ja / ~~waarschijnlijk~~ / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~
 - b. het verantwoord is om het civiele personeel in dergelijke omstandigheden te laten werken?
 - i. Ja / ~~waarschijnlijk~~ / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~
 - c. het risico te groot is om het civiele personeel te laten werken in dergelijke omstandigheden?
 - i. ~~Ja~~ / ~~waarschijnlijk~~ / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~

2.

- a. Denkt u dat er, vanwege de extra benodigde beveiliging voor het civiele personeel, meer of minder militaire mankracht vereist zal zijn voor de missie, dan wanneer er niet is uitbesteed in Uruzgan en de bouw door militairen is gedaan?
 - i. Meer
 - ii. Iets meer
 - iii. Iets minder
 - iv. Minder
 - v. Blijft gelijk toelichting:

III → iets minder. Tijdens bouwfase werd de genie ook beveiligd door andere eenheden. Tijdens instandhoudingsfase spaar je de militaire capaciteit ISD uit. Ervan uitgaande dat je geen dubbelingen in functies uitvoert.

- b. Hoeveel procent verwacht u dat de mankracht zou moeten toe- of afnemen?
 - i. 1 % het verschil is nmm marginaal. In de bouwfase geef je aan het werk te kunnen doen met 50 pax. Dit is een aanzienlijke besparing tov uitvoering in Uruzgan (Cie grootte). Bij de instandhouding geef je aan 10 pax / kamp. Dit is meer dan de capaciteit die ik had (15 pax op 3 kampen). Uiteindelijk zal de besparing van 15 militairen op 1500 procentueel niet veel uitmaken.

Ik zie ook geen groot verschil tussen civiele en militaire "bouwvakkers". Ook de Genie wordt beveiligd. Het enige verschil is nmm dat ze in noodsituaties kunnen bijspringen in de base beveiliging.



3.

- a. Als u terugkijkt naar uw ervaringen in Uruzgan tijdens de bouw/instandhouding van de compound, denkt u dan dat het nodig is om een of meerdere militairen te gebruiken als liaison tussen Defensie en het civiele bedrijf?
 - i. Ja / ~~waarschijnlijk~~ / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~
- l. Hoe denkt u dan dat deze structuur er organisatorisch uit zou moeten zien?

Per vakgebied / discipline een "opzichter" (dus BK, ET, IT en GWW). Praktijk zal moeten uitwijzen of je deze personen dan op alle kampementen nodig hebt of dat je kunt volstaan met een "reizend" team en op iedere base een vast aanspreekpunt.

4. Vertrouwen is niet direct beïnvloedbaar, maar komt na verloop van tijd tot stand. Dit vertrouwen bestaat zowel uit het interpersoonlijke als het interorganisationele vertrouwen. Deze groei wordt gestimuleerd door het samenwerken, bewezen diensten en onderlinge openheid. Terugkijkend op uw tijd in Uruzgan, denkt u dan dat:

- a. er voldoende ruimte is om aan het wederzijdse vertrouwen te werken?
 - i. ~~Ja~~ / waarschijnlijk / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~
- b. er de mogelijkheid bestaat om samen te werken aan een onderlinge band?
 - i. ~~Ja~~ / waarschijnlijk / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~
- c. de werksfeer perspectief biedt voor voldoende open communicatie?
 - i. ~~Ja~~ / waarschijnlijk / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~

5.

- a. Denkt u dat het verschil in organisatiecultuur van de civiele partij en Defensie invloed zal hebben op de onderlinge samenwerking in een omgeving als Uruzgan.
 - i. ~~Ja~~ / ~~waarschijnlijk~~ / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~
 - ii. Licht toe:

Civiele partner treedt op als "gecontracteerde" en zal zijn werkzaamheden moeten afleveren conform opgestelde contracten. Defensie, in de vorm van een vertegenwoordiger, treden hierbij op als opdrachtgever. Dit lijkt me niet wezenlijk anders dan in de burgermaatschappij. Wellicht dat het (te) snel veranderen van gemaakte plannen voor problemen zorgt.



6. Defensie heeft een verantwoordelijkheid ten aanzien van de informatievoorziening over de omgeving en de dreiging van de omgeving. Deze informatie is vaak zeer gevoelig en geheim en kan dus ook niet met iedereen gedeeld worden. Wanneer u terugkijkt op uw uitzending in Uruzgan,
- a. heeft u daar vanuit uw functie te maken gehad met dergelijke informatie?
 - i. ~~Ja~~ / soms / ~~nee~~
 - b. denkt u dat het mogelijk achterhouden van dergelijke informatie problemen kunnen veroorzaken voor de civiele partij?
 - i. ~~Ja~~ / waarschijnlijk / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~
 - ii. Licht toe:
Uiteindelijk zal de gehele waarheid vanzelf terecht komen bij de civiele partner. Deze weet dan ook dat “wij” in eerste instantie niet alles hebben verteld.
Als je hierover bij aanvang samenwerking goede afspraken maakt en verteld dat alle noodzakelijke informatie wel wordt verstrekt levert dit wellicht minder of geen problemen op.
 - c. denkt u dat het verschaffen van dergelijke informatie problemen kan opleveren voor de integriteit van Defensie?
 - i. Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee
 - ii. Licht toe:
Onduidelijk vraagstelling, volgens mij volstaat bovenstaande antwoord.
- 7.
- a. Denkt u dat het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds in Uruzgan succesvol kan verlopen?
 - i. Ja / ~~waarschijnlijk~~ / ~~neutraal~~ / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~
 - ii. Licht toe:
Civiele bedrijven zijn kwalitatief zeker net zo goed, en wellicht beter, in staat om de aanwezige infra te onderhouden.
 - v. Denkt u dat het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds in Uruzgan een goed idee is?
 - i. ~~Ja~~ / ~~waarschijnlijk~~ / neutraal / ~~waarschijnlijk niet~~ / ~~nee~~
 - ii. Licht toe:
Ik sta niet afwijzend tegenover het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds. Echter vind ik dat we te allen tijde als organisatie zelf ook in staat moeten zijn deze werkzaamheden uit te voeren. Dit zullen we dus ook op enig moment moeten beoefenen en in de praktijk ervaren. Naar mijn mening kan dit niet alleen maar tijdens oefeningen. Je moet hiervoor in de praktijk, dus tijdens de missie, zelf die ervaringen opdoen. Hierin ligt de contradictie en zal de defensie organisatie een besluit moeten nemen.
 - w. Hoe staat u tegenover uitbesteden?
Zie bovenstaande



Respondent 12:

1. Terugdenkend aan uw periode in Uruzgan, denkt u dan dat:
 - a. de omstandigheden ter plekke veilig genoeg zijn/waren om het civiele personeel hun werk te laten doen?
 - i. Ja, mits beschermd door politie of militairen
 - b. het verantwoord is om het civiele personeel in dergelijke omstandigheden te laten werken?
 - i. Ja / waarschijnlijk / neutraal / waarschijnlijk niet / nee
 - c. het risico te groot is om het civiele personeel te laten werken in dergelijke omstandigheden?
 - i. neutraal , altijd een risico hoogte afhankelijk van dreigingsrisico.

2.
 - a. Denkt u dat er, vanwege de extra benodigde beveiliging voor het civiele personeel, meer of minder militaire mankracht vereist zal zijn voor de missie, dan wanneer er niet is uitbesteed in Uruzgan en de bouw door militairen is gedaan?
 - i. Blijft gelijk toelichting:

...Maakt niet uit of je Genisten beschermd of civilisten. Laatste kost waarschijnlijk nog meer capaciteit dan genisten beschermen. Deze kunnen integraal opgenomen worden in bev plan, civilisten niet
 - b. Hoeveel procent verwacht u dat de mankracht zou moeten toe- of afnemen?
Toename 10%

3.
 - a. Als u terugkijkt naar uw ervaringen in Uruzgan tijdens de bouw/instandhouding van de compound, denkt u dan dat het nodig is om een of meerdere militairen te gebruiken als liaison tussen Defensie en het civiele bedrijf?
 - i. waarschijnlijk niet
 - m. Hoe denkt u dan dat deze structuur er organisatorisch uit zou moeten zien?

...LO's inbedden in GN werken en deze binnen de staf onder de G5 hangen

4. Vertrouwen is niet direct beïnvloedbaar, maar komt na verloop van tijd tot stand. Dit vertrouwen bestaat zowel uit het interpersoonlijke als het interorganisatiele vertrouwen. Deze groei wordt gestimuleerd door het samenwerken, bewezen diensten en onderlinge openheid. Terugkijkend op uw tijd in Uruzgan, denkt u dan dat:
 - a. er voldoende ruimte is om aan het wederzijdse vertrouwen te werken?
 - i. waarschijnlijk
 - b. er de mogelijkheid bestaat om samen te werken aan een onderlinge band?
 - i. waarschijnlijk
 - c. de werksfeer perspectief biedt voor voldoende open communicatie?
 - i. neutraal



5.

- a. Denkt u dat het verschil in organisatiecultuur van de civiele partij en Defensie invloed zal hebben op de onderlinge samenwerking in een omgeving als Uruzgan.
- i. waarschijnlijk Licht toe:

.....aanvaardbaarheid van risico's is zeer verschillend bij defensiepersoneel en civilisten

6. Defensie heeft een verantwoordelijkheid ten aanzien van de informatievoorziening over de omgeving en de dreiging van de omgeving. Deze informatie is vaak zeer gevoelig en geheim en kan dus ook niet met iedereen gedeeld worden. Wanneer u terugkijkt op uw uitzending in Uruzgan,

- a. heeft u daar vanuit uw functie te maken gehad met dergelijke informatie?
- i. Ja
- b. denkt u dat het mogelijk achterhouden van dergelijke informatie problemen kunnen veroorzaken voor de civiele partij?
- i. waarschijnlijk
- ii. Licht toe:

...bij vijand...dreigingen

- c. denkt u dat het verschaffen van dergelijke informatie problemen kan opleveren voor de integriteit van Defensie?
- i. Ja
- ii. Licht toe:

.....verstrekken op basis van need to now

7.

- a. Denkt u dat het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds in Uruzgan succesvol kan verlopen?
- i. waarschijnlijk
- ii. Licht toe:

...kijk naar een voorbeeld als een org Supreme

- x. Denkt u dat het uitbesteden van de bouw / onderhoud van compounds in Uruzgan een goed idee is?
- i. neutraal
- ii. Licht toe:

Schaarse gn cap kan zo op een andere manier ingezet worden.
Hoe gegarandeerd is civiele capaciteit als dreiging toeneemt?

- y. Hoe staat u tegenover uitbesteden?

.....positief kritisch met enig voorbehoud



Bijlage B: Resultatenmatrices

Veiligheid

Subtopic	Codes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	totaal
veilig	ja	X		X	X		X			X	X	X		7
	waarschijnlijk		X											1
	neutraal					X								1
	waarschijnlijk niet			X				X	X					3
	nee													0
verantwoord	ja	X		X			X			X	X			5
	waarschijnlijk		X		X									2
	neutraal					X			X					2
	waarschijnlijk niet													0
	nee			X				X						2
te groot risico	ja			X				X						2
	waarschijnlijk													0
	neutraal					X			X			X		3
	waarschijnlijk niet		X		X						X			3
	nee	X		X			X			X				4
	afhankelijk van situatie						X		X			X		3

Beschikbaar stellen middelen

	meer		X	X			X	X						4
	iets meer		X									X		2
	iets minder					X					X			2
	minder	X		X				X						3
	blijft gelijk						X							1
	bouw extra beveiliging	X						X						2
	patrol bases militaire capaciteit	X					X							2
	beveiliging		X	X				X		X	X			5
	afhankelijk van situatie					X								1
	1%										X			
	10%		X	X								X		3
	15%								X					1
	20%													0
	50%	X			X									2
	400% gezien beginsituatie							X						1



Contractmanagement

liaison	ja	X	X	X		X	X	X		X	X	X		9
	waarschijnlijk													0
	neutraal													0
	waarschijnlijk niet											X		1
	nee				X									1
organisatie	plancapaciteit	X								X				2
	controlecapaciteit	X								X		X		3
	monteurs civiel, commandant militair		X											1
	kennisoverdracht			X			X							2
	adviesorganisatie GNW			X			X				X		X	4
	commandostructuur			X	X		X					X	X	5
tactisch technisch vertegenwoordiging					X								1	

Vertrouwen

wederzijds vertrouwen	ja			X	X				X					3
	waarschijnlijk					X	X			X		X	X	5
	neutraal	X									X			2
	waarschijnlijk niet		X											1
	nee													0
onderlinge band	ja	X		X	X				X	X	X			6
	waarschijnlijk		X			X	X					X	X	5
	neutraal													0
	waarschijnlijk niet													0
	nee								X					1
open communicatie	ja			X				X	X		X			4
	waarschijnlijk		X		X	X	X					X		5
	neutraal	X								X			X	3
	waarschijnlijk niet													0
	nee													0

Cultuur

invloed verschil	ja	X	X	X			X							4
	waarschijnlijk					X	X		X			X		4
	neutraal													0
	waarschijnlijk niet											X		1
	nee				X				X		X			3
	winst vs opdracht	X								X				2
	acht tot vijf mentaliteit burgers		X											1
	bevelsverhouding militair makkelijker		X											1
	ervaring civiele bedrijf omstandigheden			X										1
	beslissingssnelheid					X				X		X		3
	Gelijk als in Nederland								X			X		2



Informatie en communicatie

ervaring	ja	X	X			X		X	X	X	X		X		8
	soms			X			X						X		3
	nee				X										1
problemen	ja		X							X	X				3
	waarschijnlijk			X	X	X							X	X	5
	neutraal														0
	waarschijnlijk niet														0
	nee	X					X	X	X						4
	geen interesse	X													1
	bouwinformatie niet geheim, functie wel						X								1
integriteit Defensie	ja	X					X			X			X		4
	waarschijnlijk										X				1
	neutraal		X			X									2
	waarschijnlijk niet			X											1
	nee				X			X	X						3
	veiligheid base	X													1
	afhankelijk van situatie		X												1
	bouw niet hoog geclassificeerd			X											1
	transparantie								X				X		2

Haalbaarheid

succesvol	ja				X			X			X	X			4
	waarschijnlijk	X				X							X		3
	neutraal		X							X					2
	waarschijnlijk niet			X											1
	nee														0
	goede plan en controle capaciteit	X													1
	afhankelijk van situatie		X	X			X	X	X	X				X	7
	civiel hoger gekwalificeerd personeel		X										X		2
	militair praktisch meer diepgang		X												1
	ervaring projecten / Amerikanen				X				X		X		X		4
	juiste specificatie en goede controle						X								1
	goed idee	ja				X			X	X					
waarschijnlijk															0
neutraal		X	X				X					X	X		5
waarschijnlijk niet				X	X					X					3
nee											X				1
ten koste van flexibiliteit		X	X											X	3
onvoldoende veilig				X						X					2
goedkoper / minder personeel					X										1
bouw niet / onderhoud wel		X				X			X					3	
houding	civiel efficiënter	X							X						2
	eigen middelen gebruiken			X							X	X			3
	kostenbesparend mits opheffen capacit.					X		X							2
	militair alternatief behouden									X	X	X			3



Bijlage C: Positiviteit respondenten per criterium

Respondent	Positief	Negatief	Neutraal
1	Veiligheid Middelen Informatie	Cultuur	Management Vertrouwen Haalbaarheid
2	Veiligheid	Cultuur Informatie	Middelen Management Haalbaarheid
3	Vertrouwen Informatie	Veiligheid Middelen Cultuur Haalbaarheid	Management
4	Veiligheid Vertrouwen Cultuur Haalbaarheid		Management Informatie
5	Veiligheid Vertrouwen	Middelen Informatie Cultuur	
6	Vertrouwen Informatie	Cultuur	Veiligheid Haalbaarheid Management Middelen
7	Veiligheid Middelen Informatie Haalbaarheid		Cultuur
8	Vertrouwen Cultuur Informatie Haalbaarheid	Veiligheid Middelen	
9	Middelen Vertrouwen	Cultuur Informatie	Veiligheid Management Haalbaarheid
10	Veiligheid Vertrouwen Cultuur	Middelen Informatie Haalbaarheid	Management
11	Veiligheid Vertrouwen Cultuur Haalbaarheid	Informatie	Middelen Management
12	Veiligheid Vertrouwen Haalbaarheid	Middelen	Management

	Positief	Neutraal	Negatief
Veiligheid	8	2	2
Middelen	3	3	5
Management	0	9	0
Vertrouwen	9	1	0
Cultuur	4	1	6
Informatie	5	1	5
Haalbaarheid	5	4	2

