

Vergaderjaar 2017–2018

33 763

Toekomst van de krijgsmacht

Nr. 136

BRIEF VAN DE MINISTER VAN DEFENSIE

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 26 oktober 2017

Op 13 januari 2017 (Kamerstuk 34 550 X, nr. 73) heeft mijn ambtsvoorganger uw Kamer het plan van aanpak gestuurd voor de invoering van de adaptieve krijgsmacht. Tijdens het algemeen overleg Personeel van 26 januari 2017 (Kamerstuk 34 550 X, nr. 74) is vervolgens toegezegd om jaarlijks in oktober te rapporteren over de voortgang van de invoering van dit concept. In deze eerste rapportage adaptieve krijgsmacht informeer ik uw Kamer dan ook over de voortgang en de voornemens voor de komende periode¹.

Het concept

De omgeving waarin de krijgsmacht opereert, is complex en veranderlijk. Om op veranderende omstandigheden te kunnen inspelen is flexibiliteit een vereiste. Het concept van de adaptieve krijgsmacht is gericht op vergroting van de flexibiliteit. De kerngedachte daarbij is dat de krijgsmacht niet altijd eigenaar hoeft te zijn van materieel of personeel, maar dat het veel belangrijker is dat zij hierover kan beschikken waar en wanneer dat nodig is. Het gaat erom een krijgsmacht te worden die beter in staat is om schaarse hoogwaardige capaciteiten structureel aan zich te binden. De uitgangspunten die zijn genoemd in de brief van 13 januari jl., blijven daarbij onverkort van kracht:

- tijdige beschikbaarheid van capaciteiten prevaleert boven het in eigendom (materieel) of in vast dienstverband (personeel) hebben ervan;
- vergroting en schaalbaarheid van capaciteiten prevaleren boven vaste, gefixeerde capaciteit;
- het initiatief moet naast een toegevoegde waarde op het gebied van veiligheid ook maatschappelijke of economische meerwaarde voor Nederland hebben en daarmee een bijdrage leveren aan de verankering van de krijgsmacht in de samenleving;

¹ Raadpleegbaar via www.tweedekamer.nl

- het initiatief beoogt de responsiviteit van de krijgsmacht en daarmee de duurzame gereedheid en inzetbaarheid te verhogen;
- het initiatief is gericht op bevordering van de doeltreffendheid en doelmatigheid van de krijgsmacht.

Van concept naar een adaptieve krijgsmacht

De invoering van het concept van de adaptieve krijgsmacht in alle lagen van de organisatie vereist een (cultuur)omslag aangezien het complex is, vele afhankelijkheden kent en vraagt om het loslaten van bestaande (werk)methoden. De invoering verloopt dan ook niet via een integraal masterplan waarin wordt toegewerkt naar een duidelijk afgebakende stip op de horizon. Het gaat veel meer om een beweging waarbij op allerlei plaatsen in de organisatie wordt gewerkt aan het flexibeler maken van de organisatie en het creëren van nieuwe samenwerkingsverbanden met externe partijen om sneller te kunnen inspelen op veranderingen. Defensie zoekt de combinatie van flexibiliteit en robuustheid, met daarbinnen een balans tussen experimenteren en beheersen.

Decentraal niveau

De verandering moet vooral decentraal vorm krijgen, waarbij oplossingen en werkwijzen door «*trial and error*» tot stand komen. Decentraal is ruimte nodig om innovaties mogelijk te maken, om te experimenteren en om de dialoog en samenwerking aan te gaan met externe partners. Bij verschillende organisatieonderdelen lopen *pilot*projecten met civiele partners en wordt geëxperimenteerd. Ik kom hier later in deze brief op terug.

Centraal niveau

Op centraal niveau schept Defensie (bestuurlijke) kaders. Centrale toetsing en ondersteuning moeten bijdragen tot de eenheid van opvatting over de richting, het doorbreken van barrières, het aanpassen van regelgeving, het benutten van *best practices* en het vergroten van synergie. Bovendien zijn prikkels nodig om waar nodig het «vertrouwde» los te laten.

Ontwikkelingen en initiatieven

De lopende initiatieven bevinden zich in verschillende fases: kennis vergaren, *pilots* en experimenten, en het integreren en versnellen van de verbeteringen die werken. Deze fases volgen elkaar niet volgtijdelijk op, maar lopen door elkaar heen op verschillende plaatsen in de organisatie. Defensie heeft de afgelopen tijd vooral veel aandacht besteed aan het genereren van ideeën en het vergaren van kennis. Er zijn themasessies, rondetafelbijeenkomsten, reservistenbijeenkomsten en seminars georganiseerd waaraan velen hebben bijgedragen. Met TNO wordt kennis opgebouwd over menselijke en organisatorische adaptiviteit. Veel van deze bijeenkomsten worden decentraal georganiseerd, zodat kennis wordt vergaard die is toegesneden op de eigen situatie.

De adaptieve krijgsmacht in de praktijk

In het plan van aanpak van 13 januari jl. (Kamerstuk 34 550 X, nr. 73) zijn de maatregelen en acties benoemd waaraan Defensie de komende jaren gaat werken. Daar is nadrukkelijk bij vermeld dat er ruimte nodig is om de realisatie bij te sturen op basis van de ervaringen en nieuwe ontwikkelingen. Ik geef hieronder de voortgang weer van de maatregelen voor 2017, geïllustreerd met een aantal voorbeelden. Sommige maatregelen hebben een onderlinge samenhang en zijn samengevoegd. Het betreft geen uitputtend overzicht.

- ***In het eerste kwartaal wordt de aansturing ingericht***
- ***Organisatieveranderingen worden getoetst aan de eerdergenoemde uitgangspunten.***
- ***In het eerste kwartaal wordt gesproken met de centrales van overheidspersoneel.***

De invoering van de adaptieve krijgsmacht is geen project dat op zichzelf staat maar is direct gekoppeld aan maatregelen met betrekking tot het herstel en de vernieuwing van de krijgsmacht. Om ervoor te zorgen dat de versterking van de krijgsmacht en de invoering van de adaptieve krijgsmacht hand in hand gaan, heeft de Secretaris-generaal (SG) een Coördinerend Programmamanager (CPM) aangesteld.

Om te kunnen zorgen voor deze samenhang neemt de CPM het voorzitterschap van de reeds opgerichte stuurgroep adaptieve krijgsmacht op zich. Deze stuurgroep, met daarin de plaatsvervangend commandanten van de defensieonderdelen en een aantal directeuren uit de Bestuursstaf, heeft een centrale rol bij de verwezenlijking van de adaptieve krijgsmacht. De stuurgroep bewaakt de voortgang van de actiepunten uit het actieplan, zorgt ervoor dat kennis wordt verspreid en helpt bij het aanpassen van regelgeving die nieuwe initiatieven belemmert. Ook toetst de stuurgroep organisatieveranderingen aan de eerdergenoemde uitgangspunten.

In januari en juni 2017 zijn vertegenwoordigers van de centrales van overheidspersoneel geïnformeerd over de invoering van een adaptieve krijgsmacht. Zij hebben laten weten de ontwikkelingen met belangstelling te volgen, waarbij zij zullen waken voor verdringing van zittend defensiepersoneel. Een voortdurende betrokkenheid van de centrales van overheidspersoneel is en blijft van belang.

- ***De interne en externe communicatie start vanaf het begin van 2017 via de kanalen die Defensie tot haar beschikking heeft, zoals intranet, de Defensiekrant en sociale media.***

Defensie besteedt via internet en intranet, sociale media, de defensiekrant en brochures aandacht aan de invoering van de adaptieve krijgsmacht. Er zijn congressen, themadagen en verschillende bijeenkomsten bij defensieonderdelen, dienstvakken of de medezeggenschap met als hoofdthema de adaptieve krijgsmacht georganiseerd. Dit alles om de bekendheid met het thema te vergroten.

Mede naar aanleiding van het congres over de adaptieve krijgsmacht op 15 juni jl. is «FRONTDOOR» opgericht. Dit is een loket waar externe partners terecht kunnen die geïnteresseerd zijn in samenwerking met Defensie. De medewerkers van dit loket kennen de defensieorganisatie goed en koppelen partners aan de juiste personen bij Defensie om de mogelijkheden te verkennen. Dit loket wordt de komende tijd verder geprofessionaliseerd en uitgebreid met verschillende diensten, zodat er een duidelijke ingang ontstaat voor partners. Momenteel maakt het Mediacentrum Defensie bijvoorbeeld een animatiefilmpje om het loket onder de aandacht te brengen bij mogelijke partners.

Er is ook een informatiepunt adaptieve krijgsmacht ingericht. Een e-mailadres en telefoonnummer zijn beschikbaar voor medewerkers van Defensie en externen voor vragen, opmerkingen en suggesties over de adaptieve krijgsmacht.

- ***Het externe relatiemanagement (employer engagement) wordt onder regie van de stuurgroep geprofessionaliseerd en heringericht. Bestaande gremia, zoals het Platform Defensie Bedrijfsleven, het Overlegorgaan Employer Support en het***

Reservisten Overleg Krijgsmacht, worden beter op elkaar afgestemd.

Externe relaties worden nauw bij de ontwikkelingen betrokken door middel van een klankbordgroep. Onder leiding van de heer Van der Touw van Siemens, komen in deze groep partners bijeen uit maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven. De heer Van der Touw heeft inmiddels een kernteam samengesteld dat zo nodig verder kan worden uitgebreid. Het Platform Defensie Bedrijfsleven (permanent overlegorgaan tussen Defensie en het bedrijfsleven onder wisselend voorzitterschap van de Plaatsvervangend Commandant der Strijdkrachten en de voorzitter van VNO-NCW), het overlegorgaan *employer support reservisten* (informele klankbordgroep waarin Defensie en civiele partners spreken over reservistenzaken) en het Bureau Reservisten en Samenleving (BReS: het bureau bij Defensie dat vorm geeft aan reservistenbeleid) blijven actief betrokken bij de veranderingen.

- ***In elk deel van de defensieorganisatie zal waar mogelijk meer gebruik worden gemaakt van (met ingang van de tweede helft van het jaar) inhuur- en reservistencapaciteit.***
- ***De mogelijkheid om zo nodig personele capaciteit tijdelijk te vergroten en zo mogelijk vervolgens weer te verkleinen, wordt verbeterd door vanaf 2017 reservistencapaciteit in de staven te integreren en inhuurmogelijkheden te vergroten.***

Om de organisatie te vullen met voldoende en gekwalificeerde mensen zoekt Defensie naar nieuwe manieren om de personele capaciteit te vergroten. Defensie maakt steeds meer gebruik van inhuur- en reservistencapaciteit. Zoals uw Kamer is gemeld in de brief over Behoud en Werving van 19 september jl. (Kamerstuk 33 763, nr. 134) streeft Defensie naar een vulling met vast personeel van ten minste 80 procent per categorie en een gemiddelde vulling van ten minste 90 procent. Eenheden zullen verder worden aangevuld met personeel vanuit de flexibele schil.

Het CZSK heeft zijn reservistenbureau omgevormd naar een bureau flexibele capaciteit. Het bureau helpt decentrale commandanten met extra of tijdelijke personele behoeften. Dat kan met reservisten, via inhuur of door nieuwe samenwerkingsvormen met derden. Bij het personeelslogistiek commando van het CLAS worden deze taken bij een vergelijkbaar bureau belegd. Inmiddels zet het CZSK meer reservisten dan voorheen in voor zowel *frontfill* als *backfill*.

Defensie werkt bij de intensivering van het reservistenbeleid ook aan het structureren van de samenwerking met andere overheden. Op 23 maart 2016 is de handreiking «*Reservist bij de rijksoverheid: hoe zit dat?*» verschenen. Op basis van de bevindingen in dit project wordt nu ook samengewerkt met de waterschappen (Unie van Waterschappen) en de provincies (Interprovinciaal Overleg).

Bij het CLSK, het CZSK en de KMAR werken al reservisten in staffuncties. Vanuit de bestaande reservisteneenheden kon deze extra capaciteit bij de staven worden ingezet. Er wordt bezien of en waar aanvullende specifieke arbeidsplaatsen voor reservisten nodig zijn om de integratie in de staven verder te versterken. Bij het CLAS zijn maatregelen genomen om in de staven aanvullende arbeidsplaatsen te creëren. Reservisten kunnen inmiddels worden geplaatst op staffuncties.

- ***Richtlijnen voor het structureel benaderen van uitstromende militairen voor de status van reservist zijn in 2016 reeds opgesteld. Alle uitstromende militairen worden in het vervolg benaderd om als reservist verbonden te blijven aan Defensie. Mits bereid en geschikt, en afhankelijk van de organisatiebe-***

hoeft, wordt hij of zij in beginsel geplaatst op schaduwfuncties in de voormalige eenheid.

In de leidraad «dienstverlaten» die alle militairen ontvangen wanneer zij Defensie verlaten, is vastgelegd dat uitstromende militairen uit FPS-fase 1, 2 en 3 worden geattendeerd op de mogelijkheid om als reservist aan Defensie verbonden te blijven. De mogelijkheid komt ook tijdens de exitgesprekken aan de orde. Dit moet leiden tot een grotere instroom van ervaren ex-beroepspersoneel in het reservistenbestand en tegelijkertijd tot een duurzame verbinding met de toekomstige civiele werkgevers waar zij aan de slag gaan.

Het CLAS heeft een *pilot* uitgevoerd waarbij is geëxperimenteerd met een nieuwe categorie reservisten «operationele capaciteit», naast de bestaande categorieën «reservist militaire taken» (voor de derde hoofdtaak) en «reservist specifieke deskundigheid». Met deze nieuwe categorie kunnen uitstromende beroepsmilitairen als reservist aan hun oude «moedereenheden» worden gekoppeld zonder dat dit leidt tot verdringing van zittend personeel. De resultaten van deze *pilot* waren positief; ongeveer de helft van de uitstromende militairen in FPS fase 1 en 2 heeft interesse in blijvende binding met de krijgsmacht en de moedereenheid in het bijzonder. Inmiddels zijn maatregelen genomen voor een structurele aanpak. Op deze manier blijven kennis en ervaring verbonden aan de krijgsmacht en wordt een flexibele personeelscomponent toegevoegd aan het bestand van vast personeel van het CLAS. Hierdoor kunnen vacatures worden gevuld en piekmomenten in het jaarprogramma van de eenheden worden opgevangen.

- ***In het tweede kwartaal wordt een conferentie met werkgevers en werkgeversorganisaties georganiseerd om de bereidheid en mogelijkheden van (langdurig) gezamenlijk gebruik van materieel en diensten en van gedeeld werkgeverschap te verkennen (employer support).***

Op 15 juni jl. werd het congres *Van Defensief naar Adaptief* gehouden. Aan dit congres hebben ruim zeshonderd personen deelgenomen bij Defensie, bij andere overheden, het bedrijfsleven, kennisinstellingen, de Tweede Kamer en de centrales van overheidspersoneel. Het verslag van dit congres is bij deze brief gevoegd.

Op 1 september jl. heeft het *servicecentrum employer support* van het Defensie Ondersteuningscommando een dag georganiseerd voor werkgevers van reservisten. Tijdens deze dag is met hen gesproken over de rol van de reservist in de adaptieve krijgsmacht.

- ***Defensieonderdelen starten met een of meer projecten om samenwerking met externe partners op het gebied van personeel, materieel en diensten te integreren en duurzaam vorm te geven.***
- ***Het concept van «gedeeld eigenaarschap van materieel en innovatieve contracten» wordt verder uitgewerkt.***
- ***Vastgesteld wordt welke defensiecapaciteiten kunnen worden versterkt, waarbij per functionaliteit de mate van integratie wordt gedefinieerd tussen vaste eigen (militaire) capaciteiten, flexibele militair inzetbare capaciteiten, ad hoc inzetbare civiele capaciteiten en strategische allianties. Een bestaand voorbeeld hiervan is het Instituut Defensie Relatieziekenhuizen, waarbij samen met civiele ziekenhuizen de flexibele militaire inzetbaarheid van de chirurgische functionaliteit is verzekerd.***

Op verschillende plaatsen in de organisatie lopen initiatieven voor samenwerking met externe partners. Enkele voorbeelden zijn:

- Het CZSK werkt samen met Thales, waarbij gebruik wordt gemaakt van elkaars personeel bij het onderhoud en testen van door Thales geleverde installaties.
- Het CLAS heeft in februari van dit jaar een intentieovereenkomst gesloten met KPN. Inmiddels zijn afspraken gemaakt over de uitwisseling van materieel en kennis, het gebruik van gereedschappen, cybersecurity, gezamenlijke innovatietrajecten en de rol en positie van reservisten binnen KPN. Soortgelijke trajecten zijn gestart met vier bedrijven waarmee het CLAS reeds een klant-leverancier relatie onderhoudt. Het doel is ook hier een verdieping van de samenwerking.
- Op 1 september jl. heeft de Defensie Materieel Organisatie (DMO) een contract gesloten met Scania. Dit contract omvat niet alleen de levering maar ook het onderhoud van 2.000 vrachtauto's. De leverancier wordt verantwoordelijk voor de inzetbaarheid van de voertuigen, en het onderhoud wordt samen uitgevoerd. Veelal gebeurt dit op defensielocaties met defensiemonteurs. Als operationele taken prioriteit hebben, kan Scania het onderhoud in zijn eigen werkplaatsen overnemen.
- Het CLSK en het bedrijf Airborne werken samen op vliegbasis Woensdrecht. Het gaat om onderhoud aan rotorbladen van helikopters, waarbij op piekmomenten personeel van Airborne onderhoudswerkzaamheden voor Defensie uitvoert en reparaties in Woensdrecht kunnen worden uitgevoerd die voorheen bij de fabrikant moesten worden uitgevoerd. Dit levert tijdswinst op en bevordert het herstel van de operationele gereedheid.
- De ministeries van Defensie en Economische Zaken en het bedrijfsleven hebben gezamenlijk het *warehouse contract* voor alle F-35's in Europa binnen gehaald. Hierbij zijn inmiddels al tientallen bedrijven aangesloten. Het *warehouse* zelf is van het CLSK, maar het bedrijfsleven gaat alle logistiek en transport er omheen organiseren, waarbij levering gegarandeerd is. In plaats van zelf het transport te organiseren en over het bijbehorende personeel te beschikken, sluiten Defensie en bedrijven een partnerschap. Dit levert kennis, flexibiliteit en werkgelegenheid in de omgeving op.
- De KMar onderzoekt de mogelijkheden voor samenwerking met een civiele partner in het kader van «adaptief aan de grens». Het project richt zich op een flexpool grensbewaking vliegvelden voor de zomerperiode 2018.
- De KMar heeft dit jaar gebruik gemaakt van de inhuur van personeel van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) en de Defensie Bewakings- en Beveiligingsorganisatie (DBBO). Daarmee is extra capaciteit gegenereerd ten behoeve van de grenspolitietoek op Schiphol, vooral tijdens de zomervakantie.
- Door onder andere het co-voorzitterschap van het CZSK en VNO-NCW bij het Platform Defensie Bedrijfsleven Regio Noord/Noordwest Nederland is meer samenwerking tot stand gekomen tussen het CZSK en de bedrijven in de regio Noord/Noordwest Nederland.
- Defensie maakt deel uit van het *start-up officers network*. Dit netwerk helpt *start-ups* met informatie en wijst de weg als ondernemers op zoek zijn naar samenwerking met de overheid. Het netwerk is een initiatief van StartupDelta, de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO.nl) en het Expertisecentrum Aanbesteden (PIANOo). Defensie werkt inmiddels samen met twintig *start-ups*. Defensie onderzoekt of hun producten en diensten interessant zijn voor Defensie en wil ook leren van de innovatieve kracht, de wendbaarheid en het aanpassingsvermogen van *start-ups*.
- ***Aan het concept instroom-doorstroom-uitstroom (IDU) wordt de component wisselstroom (tijdelijke uitstroom) toegevoegd.***

Door het invoeren van de «wisselstroom» krijgen militairen en burgermedewerkers de mogelijkheid om met behulp van nog nader te ontwikkelen instrumenten, tijdelijk buiten Defensie aan het werk te gaan, waarna zij later weer kunnen terugkeren. De invoering van deze mogelijkheid moet nog verder worden uitgewerkt. Defensie is voornemens meer ruimte te bieden voor competentie- en loopbaanontwikkeling in samenwerking met externe werkgevers, zodat het uitwisselen van personeel gemakkelijker wordt. De mogelijkheden en gevolgen zullen worden meegenomen in de vormgeving van het personeelssysteem, en zullen waar nodig met de centrales van overheidspersoneel worden besproken.

Voor burgers is er de zogenaamde «welkom-terug-regeling», waarmee Defensie haar burgermedewerkers de mogelijkheid biedt terug te keren naar Defensie na een tijdelijke tewerkstelling buiten de eigen organisatie. Hiermee wordt een belemmering weggenomen die mobiliteit in de weg staat.

- ***Nieuwe contractvormen voor personele inzet worden uitgewerkt, waar nodig in samenwerking met andere werkgevers. Deze komen tegemoet aan de knelpunten die reservisten ervaren.***

Het concept van een adaptieve krijgsmacht veronderstelt dat Defensie op de juiste momenten en plaatsen kan beschikken over voldoende personele capaciteit. Daarom kijkt Defensie naar andere en verschillende contractvormen om moeilijk vervulbare functies te vullen. Hoe dan ook vergt de omvorming naar een adaptieve krijgsmacht de herziening van functie-eisen en waar mogelijk contractvormen. Hiervoor zal overleg worden gevoerd met partijen zoals de centrales van overheidspersoneel, waarbij de juridische grondslag en de bijzondere rechtspositie van militairen aan de orde komen. Ook zal zorgvuldig worden bezien welke functies zich lenen voor flexibele vulling. De verwachting is dat nieuwe contractvormen in 2018 kunnen worden ingevoerd.

- ***Gevolgen van en voor wet- en regelgeving ten aanzien van aanbesteding en verwerving worden uitgewerkt, waar nodig in samenwerking met andere departementen.***

In het concept van de adaptieve krijgsmacht is inkoop bij uitstek het terrein om (externe) actoren en hun middelen met contractuele afspraken te binden aan de organisatie. In dit verband wordt gesproken over «*smart contracting*». Aspecten die hierbij een rol spelen zijn:

- intensieve en vroegtijdige samenwerking tussen inkopers en hun partners in de defensieketen in de aanloop naar aanbestedingen en contracten;
- dialoog met marktpartijen als een onderdeel van de aanbestedingsprocedure;
- functionele in plaats van technische specificaties bij aanbestedingen;
- prestatiegericht inkopen (waarbij de leverancier verantwoordelijk wordt voor de prestatie van het systeem gedurende de levenscyclus);
- *business case* denken (afwegen kosten en opbrengsten en hoogwaardige marktkennis);
- risicomangement;
- contract- en leveranciersmanagement.

Geconstateerd is dat veel toepassingen van «*smart contracting*» al mogelijk zijn binnen de geldende wet- en regelgeving. Defensie gaat de komende tijd de mogelijkheden verder verkennen en, waar mogelijk, toepassen.

- ***De samenwerking met regionale opleidingscentra wordt uitgebreid en er wordt gestart met samenwerking op universitair en HBO-niveau.***

Wetenschappelijk Onderwijs

Op WO-niveau is Defensie begonnen met het *Defensy College* waarbij studenten een bijbaan bij Defensie wordt aangeboden. Zij worden aangesteld als reservist en kunnen praktijkervaring opdoen. Zo kunnen deze jongeren geïnteresseerd raken in een loopbaan bij Defensie. Defensie wil zich zo structureel verbinden met de jonge hoogopgeleide generatie en doet nieuwe kennis en ideeën op.

Ook werken de Nederlandse Defensie Academie (NLDA) en het CLAS samen met de Rijksuniversiteit Groningen aan een *pilot* voor een opleidingsprogramma voor academisch gevormde reserveofficieren. Als deze *pilot* succesvol is, zullen ook andere universiteiten worden benaderd.

Hoger Beroepsonderwijs

Het Ministerie van Onderwijs staat sinds 1 juli 2016 experimenten toe, waarbij instellingen voor hoger onderwijs verkorte, flexibele, opleidingstrajecten in deeltijd aanbieden. Deze opleidingen kunnen worden verkort doordat ook de werkervaring meetelt. Dit betekent concreet veel meer vrijstellingen dan voorheen. Een vierjarige hbo-opleiding kan hierdoor worden ingekort met twee jaar, uiteraard afhankelijk van de opleiding en de ervaring die iemand meebrengt. Diverse hbo-instellingen doen mee met deze experimenten. De NLDA is in samenwerking met verschillende hbo-instellingen met een *pilot* begonnen om officieren te begeleiden bij de ontwikkeling van hun portfolio.

Middelbaar Beroepsonderwijs

Sinds 2009 kunnen jongeren die belangstelling hebben voor het militaire beroep, maar die nog te jong zijn voor een aanstelling bij Defensie en nog niet beschikken over een startkwalificatie, hiervoor terecht bij de mbo-opleiding Veiligheid & Vakmanschap (VeVa). Dit doet Defensie in samenwerking met 21 regionale opleidingscentra.

Samen met zeven regionale opleidingscentra voert Defensie waardering- en valideringsprogramma's uit. Er wordt onderzocht wat de overlap is tussen een defensieopleiding en een civiele mbo-opleiding. Het beoogd resultaat is het concreet uitwerken van de mogelijkheden voor een zo kort mogelijk opleidingstraject met een maximaal resultaat, namelijk een mbo-diploma.

Bij het CZSK wordt succesvol samengewerkt in een leer- en werktraject op MBO 2,3 en 4 niveau. Dit leer- en werktraject is een samenwerkingsverband tussen het CZSK, bedrijfsopleidingen Tetrix en ROC Kop Noord Holland (technische opleidingen). Met dit leer- en werktraject wil het CZSK technisch personeel werven, binden en behouden.

- ***Een methodiek wordt vastgesteld om de groei van inhuur- en reservisteninzet en de samenwerking met de markt objectief te kunnen monitoren.***
- ***Onderzocht wordt onder welke condities ZZP'ers sneller en beter geïntegreerd kunnen worden ingezet als reservist of bij tijdelijke inhuur.***

Deze onderzoeken moeten nog worden verricht.

Financieel

Om de flexibiliteit van de krijgsmacht te kunnen vergroten, moet ook flexibeler met personeelsbudgetten worden omgegaan. Vanaf 2018 zal

Defensie de gelijktijdige sturing op formatie, vulling en budget (Organisatie = Personeel = Financiën) loslaten. Voortaan zal enkel op grond van het beschikbare formatiebudget worden gestuurd. Dit houdt in dat commandanten niet langer een vooraf vastgestelde formatiesamenstelling moeten vullen met voorgeschreven categorieën personeel, maar dat zij binnen de kaders van het budget de vrijheid krijgen om hun organisatie vorm te geven. Dat kan door het aanstellen van vast of tijdelijk personeel of reservisten, inhuur, het inschakelen van externe partners of capaciteiten, of een combinatie daarvan. Zo krijgen commandanten binnen het budget meer vrijheid om de organisatorische en personele capaciteit in te richten en wanneer nodig te activeren, zodat deze beschikbaar is om de opgedragen taken uit te voeren. Daarbij geldt dat er geen sprake mag zijn van verdringing van zittend personeel. Deze nieuwe werkwijze sluit aan bij het concept van de adaptieve krijgsmacht.

Tot slot

Zoals hiervoor benoemd, vraagt de invoering van een adaptieve krijgsmacht om grote veranderingen in de organisatie en een andere manier van denken van de medewerkers. Defensie zal meer met bedrijven en andere spelers in de samenleving samenwerken. De *mindset* daarvoor klaarstomen vraagt om leiderschap en kost tijd. Maar, de eerste stappen zijn gezet en dat is bemoedigend. De dit jaar ingezette koers zal daarom de komende jaren worden voortgezet. Defensie kan deze omslag echter niet alleen maken en heeft daarbij de ondersteuning van de politiek, het bedrijfsleven, andere overheidsorganisaties, de centrales van overheids-personeel, toezichthouders en de samenleving hard nodig. Samen met deze partners zal Defensie de adaptieve krijgsmacht de komende jaren verder vormgeven.

De Minister van Defensie,
K.H.D.M. Dijkhoff