Ministerie van Defensie

Congresverslag ‘van defensief naar adaptief’

Verslaglegging, toespraken en meer...

15 juni 2017



Een muzikaal welkom door het Fanfare Korps Nationale Reserve



Inhoudsopgave

	Blz.
Voorwoord	5
Verslag van de dag	6
Van defensief naar adaptief Jeanine Hennis-Plasschaert, minister van Defensie	10
Vragen aan de minister	12
Waarom zet het bedrijfsleven zich in voor Defensie? De krijgsmacht als “School of the Nation” en als instrument voor industriepolitiek Hans de Boer, voorzitter VNO-NCW	14
Vragen aan Hans de Boer	16
We zijn al over de startlijn Vice-admiraal Rob Bauer, Plaatsvervangend Commandant der Strijdkrachten	18
Vragen aan de Plaatsvervangend Commandant der Strijdkrachten	20
The UK perspective on the Adaptive Force General Sir Nicholas Carter, Chief of the General Staff UK Army	22
Adaptief organiseren. Wat is daar voor nodig? Marjolein ten Hoonte, Directeur arbeidsmarkt en MVO Randstad Groep NL	24
Vragen aan Marjolein ten Hoonte	26
Presentatie van de resultaten van de werkgroepen	28
Young professionals en de Adaptieve Krijgsmacht Marian van de Venn en Nissrin Dkhissi, voorzitter en bestuurslid Jong Defensie	32
Vragen aan Jong Defensie	34
Adaptief vermogen, ondernemerschap en de reservist Denis Maesen, voorzitter Platform Zelfstandige Ondernemers	36
Vragen aan Denis Maesen	38
Maatschappelijk draagvlak voor de Adaptieve Krijgsmacht Raymond Knops, Tweede Kamerlid. Lid Vaste Kamercommissie Defensie	40
Vragen aan Raymond Knops	42
Afsluiting Vice-admiraal Rob Bauer, Plaatsvervangend Commandant der Strijdkrachten	44
Overzicht suggesties werkgroepen	46
Achtergrondinformatie 15 juni	50
Slotwoord PCDS	52
Meer weten over de Adaptieve Krijgsmacht?	54

voorrwoord

Geachte relatie, beste collega, dames en heren,

Het congres over de Adaptieve Krijgsmacht van 15 juni 2017 was een overweldigend succes. Ruim zeshonderd enthousiaste deelnemers hebben laten zien dat ze mee willen werken aan de transitie naar een meer wendbare en adaptieve krijgsmacht.

De grote mate van belangstelling, enthousiasme en de betrokkenheid van de deelnemers, bij zowel de presentaties als het werkgedeelte heeft mij goed gedaan. Het succes van 15 juni is grotendeels bepaald door deze actieve opstelling van de deelnemers.

In dit voorwoord wil ik graag een woord van dank richten aan de mensen die het congres hebben georganiseerd. Zij hebben -in een kort tijdsbestek- een uitstekend congres neergezet, waarbij veel nieuwe input en plannen zijn geformuleerd voor de Adaptieve Krijgsmacht. Dank!

Het traject naar de Adaptieve Krijgsmacht is in volle gang. De komende jaren zullen wij u verder blijven betrekken en informeren over de voortgang. Uw verdergaande betrokkenheid is van onmisbare waarde voor onze krijgsmacht.

Bij de deelnemers aan het congres, zal dit verslag mooie herinneringen oproepen. Voor de mensen, die er niet bij waren, zal het dienen als een impressie van deze dag.

Jeanine Hennis-Plasschaert
minister van Defensie





Tijdstip	Onderdeel
08:00 - 09:00	**Inloop en ontvangst**
09:00	**Welkom door de dagvoorzitter** Kolonel Dick Scherjon, Hoofd Bureau Reservisten en Samenleving, tevens secretaris Extern klankbord van de Adaptieve Krijgsmacht
09:15	Toelichting op de interactieve werkwijze gedrurende deze dag
09:30	**“Van defensief naar adaptief: een strategische keuze”** Mw. Jeanine Hennis-Plasscheart, minister van defensie
10:00	**“Waarom zet het bedrijfsleven zich in voor de krijgsmacht”** De heer Hansde Boer. voorzitter van de NVO-NCW. tevens voorzitter Platform Defensie bedrijfsleven
10:20	**We zijn al over de startlijn** Vice-admiraal Rob Bauer, Plaatsvervangend Commandant der Strijdkrachten
10:40	**The UK Perspective on the Adaptive Force** General Sir Nicholas Carter, Chief of the general staff
10:50	**Adaptief organiseren. Wat is daar voor nodig?** Mw. Marjolein ten Hoonte, directeur arbeidsmarkt en MWO Panstad
11:10	**Presentatie van de werkopdracht**
11:20	**Start van de werkopdracht**, tevens koffiepauze en ‘lopende lunch’
15:00	**Individuele brainstorm (plenaire zaal)**
15:20	**Presentatie van de resultaten** van enkele werkopdrachten, aan de Plaatsvervangend Commandant der Strijdkrachten
15:40	**Starters op de arbeidsmarkt en de Adaptieve krijgsmacht** Mw. Marian van de venn, Voorzitter Jong Defensie
16:00	**Adaptief vermogen, ondernemerschap en de reservist** De heer Dennis Maesen, Bestuurvoorzitter Platform Zelfstandige Ondernemers
16:20	**Maatschappelijk draagvlak voor de Adaptieve Krijgsmacht,** de heer Raymond Knops, lid van de vaste kamercomissie Defensie
16:40	**Afsluiting** door de Plaatst Vervangend Commandant der Strijdkrachten
17:00 - 18:00	**Informeel** samen zijn en borrel
18:00	**Einde**

Verslag van de dag

Op vijftien juni 2017 werd op complex van het Cimic Centre of Excellence aan de Brasserskade in Den Haag het congres van 'defensief naar adaptief' georganiseerd. Dit evenement was een boeiende en vol bezette werkconferentie over de Adaptieve Krijgsmacht.

Onder de 600 deelnemers waren Tweede Kamerleden, diverse topambtenaren en vooraanstaande mensen uit het bedrijfsleven en vakbonden en vele vlag- en opperofficieren van alle Defensieonderdelen.

Hieronder staat een korte impressie van het verloop van de dag voor de vele belangstellenden, die we geen plaats meer konden bieden.

Verloop van de dag

De dag begon met een korte film waarin werkgevers vertelden over hun ervaringen met Defensie in het algemeen en reservisten in het bijzonder. Hierna volgde een korte clip om de essentie van het concept duidelijk te maken: het delen van mens en materieel en samenwerking

Doel van de dag

De dagvoorzitter, kolonel Dick Scherjon, benadrukte in zijn introductie dat adaptiviteit draait om het structureel inbouwen van verandercapaciteit in de organisatie. Volgens Scherjon was het doel van het congres het gezamenlijk invulling geven aan het concept van de Adaptieve Krijgsmacht.
Het belangrijkste programma-onderdeel was de werkopdracht, waarbij mensen ervaringen en kennis konden uitwisselen en plannen konden formuleren.

Interactief

Door inzet van Buzzmaster werden mensen in de gelegenheid gesteld vragen te stellen aan de sprekers en konden ze ideeën en suggesties delen.

Van Defensief naar adaptief

Jeanine Hennis-Plasschaert, de minister van Defensie, benadrukte in haar bijdrage dat onzekerheid de enige constante is geworden in de wereld. De krijgsmacht moet meer adaptief worden om in te kunnen spelen op veranderende omstandigheden. Samenwerking met anderen is het sleutelwoord. Binnen de Adaptieve Krijgsmacht gaat het nadrukkelijk om het delen van mensen en materieel. Het is hiervoor niet nodig dat Defensie eigenaar is van materieel, zo benadrukte de minister, als we er maar over kunnen beschikken als het nodig is.

Waarom zet het bedrijfsleven zich in voor de krijgsmacht? De krijgsmacht als School of the Nation en instrument voor industriepolitiek

Hans de Boer, voorzitter van ondernemersvereniging VNO-NCW en vicevoorzitter van het Platform Defensie Bedrijfsleven, sprak over het belang van Defensie voor Nederland als handelsland. Volgens De Boer kan Defensie ook een belangrijke rol spelen voor de Nederlandse samenleving als 'School of the Nation', waarbij Defensie jonge mensen voorziet van extra opleiding, waarna ze uitstromen naar het bedrijfsleven. Ook pleitte De Boer voor taakspecialisatie op gebied van maritiem, cyber security en logistiek.

We zijn over de startlijn

Vice-admiraal Rob Bauer, de Plaatsvervangend Commandant der Strijdkrachten zei in zijn bijdrage dat samenwerking met de buitenkant cruciaal zal zijn op weg naar de Adaptieve Krijgsmacht.
Dit vraagt om een andere benadering. De krijgsmacht moet bijvoorbeeld gaan denken in termen van 'het beschikbaar maken van', zowel bij materieel als personeel. Bauer riep de mensen op om bij het brainstormen ook onorthodoxe voorstellen niet te schuwen. 'Mij is iets niet snel te gek', aldus de admiraal.

The UK perspective on the Adaptive Force

General Sir Nicholas Carter, Chief of the General Staff



Kolonel Scherjon bij de opening van de dag



De minister en de PCDS bekijken vragen op Buzzmaster

van de UK Army had een videoboodschap ingestuurd, waarin hij vertelde over de ervaringen met het Whole Force concept. Een concept dat veel raakvlak heeft met de Adaptieve Krijgsmacht. Whole Force draait om een aantal verschillende vormen van inzet en de integratie van ingehuurde capaciteiten en het bedrijfsleven.
Het is een pragmatische oplossing voor de kosten van militaire capaciteiten.



Deelnemers bij de werkopdracht

Adaptief organiseren. Wat is daarvoor nodig?
Marjolein ten Hoonte, directeur arbeidsmarkt en MVO bij Randstad Groep vertelde in haar bijdrage dat snel kunnen meebewegen en anticiperen op de omgeving voor organisaties van levensbelang is op een globaal speelveld. Om adaptief te kunnen organiseren, is het noodzakelijk om stil te staan bij veranderingen op de arbeidsmarkt, de kansen van samenwerking tussen bedrijfsleven en Defensie en de cultuur die daarbij zou horen. Adaptiviteit begint bij ons, aldus Ten Hoonte.

De werkopdracht
Na deze presentaties introduceerde de dagvoorzitter de werkopdracht. De deelnemers gingen uiteen in 28 werkgroepen van wisselende samenstelling om zich te buigen over mogelijke vormen van samenwerking tussen Defensie en de civiele maatschappij. Drie concrete voorstellen m.b.t. competentieontwikkeling, een logistiek netwerk en het z.g. Alliantieloket werden na afloop van de werk-opdracht plenair aan de Plaatsvervangend Comman-dant der Strijdkrachten gepresenteerd. De dagvoorzitter benadrukte hierbij dat alle overige plannen op een later moment op haalbaarheid worden getoetst.

Young Professionals en de Adaptieve Krijgsmacht

Marian van de Venn, voorzitter van Jong Defensie, en Nissrin Dkhissi, bestuurslid van Jong Defensie, stelden de zaal de vraag 'wie wil je worden?' en vertelden over hun ervaringen bij Defensie. Volgens Jong Defensie wordt er nog te vaak over jonge mensen gesproken in plaats van met jonge mensen en dat is een gemiste kans. Op weg naar de Adaptieve Krijgsmacht zou gebruik moeten worden gemaakt van het gehele potentieel van de organisatie, aldus Van de Venn en Dkhissi.

Adaptief vermogen, ondernemerschap en de reservist

Denis Maesen, voorzitter van Platform Zelfstandig Ondernemers, sprak in zijn toespraak over adaptief vermogen, ondernemerschap en de reservist. Volgens Maesen is adaptief vermogen onmisbaar om relevant te kunnen blijven. Defensie zou ook gebaat zijn bij wat ondernemerschap, zodat ruimte voor initiatief en experiment wordt geschapen. Om dit traject te laten slagen moeten deuren worden geopend en handreikingen worden aangenomen zo benadrukte Maesen.

Maatschappelijk draagvlak voor de Adaptieve Krijgsmacht

Raymond Knops, Tweede Kamerlid en lid van de Vaste Kamercommissie voor Defensie, sprak in zijn bijdrage over de steun van de Kamer voor dit proces. Knops onderstreept dat adaptief vermogen gestaafd moet zijn op een goede visie en moet adaptieve potentie worden benut. Succes is enkel mogelijk als we samenwerken en dat vraagt om vertrouwen en durven. Volgens Knops moet Defensie goed kijken naar het hoe en waarom van bestaande regels. Je moet regels soms durven te overtreden

Afsluiting

Vice-admiraal Rob Bauer, de Plaatsvervangend Commandant der Strijdkrachten, bedankte alle aanwezigen voor hun betrokkenheid en positieve energie. De admiraal benadrukte dat alle ideeen zorgvuldig zouden worden bestudeerd. Sommige plannen vragen volgens Bauer om een nieuwe manier van denken, maar er is geen alternatief. Dit moet gebeuren. Bauer sloot af met een voorbeeld waarin hij beschreef hoe Defensie soms zelf de veroorzaker is van de eigen probleem en beloofde de aanwezigen om te strijden tegen onnodige bureaucratie in de krijgsmacht.



Jeanine Hennis-Plasschaert
Minister van Defensie

Van Defensie naar adaptief

De krijgsmacht is voortdurend in beweging; geopolitieke en technologische ontwikkelingen voltrekken zich in een razend tempo. Onzekerheid is in feite de enige constante. Steeds weer moeten wij op die ontwikkelingen inspelen. Wij moeten adaptief zijn in alle opzichten. Ook als het gaat om de samenstelling van de krijgsmacht en het menselijk kapitaal.



Het doel van dit congres is u meer vertellen over deze beweging en de beoogde verandering, maar ook vooral om uw ideeën over samenwerking en kansen te horen. Samenwerking is een sleutelwoord voor die Adaptieve Krijgsmacht. Dit concept stelt ons in staat om beter te anticiperen op veranderingen en dat is hard nodig, want –wie u ook bent- wij zijn allemaal gebaat bij veiligheid, stabiliteit en bovenal vrijheid.

Die vrijheid wordt mede bevochten door Nederlandse militairen. Door Defensie. Onze militairen houden bijvoorbeeld handelsroutes veilig, bewaken ons luchtruim, schakelen ISIS strijders uit, ruimen explosieven etc. Defensie is er voor Nederland, voor ons allemaal. Om effectief te kunnen blijven, moet Defensie veranderen. De afgelopen kabinetsperiode heeft de krijgsmacht bijna 900 miljoen euro erbij gekregen. Dit extra budget is voldoende voor het op orde brengen van de basisgereedheid, maar niet genoeg voor vernieuwing. Bovendien komt die basisgereedheid direct weer onder druk te staan als nieuwe investeringen uitblijven. De extra middelen zijn ook geen antwoord op andere uitdagingen waar we voor staan. Bijvoorbeeld op de vraag hoe we beter en sneller aansluiting vinden bij de nieuwste technologieën, of op de verdergaande flexibilisering van de arbeidsmarkt, en de demografische ontwikkelingen.

De samenstelling van de Nederlandse bevolking verandert. Er komen steeds minder jongeren in de leeftijd tot 25 jaar op de arbeidsmarkt. Ook loopt de werkloosheid terug. De gevolgen hiervan ervaren we nu al bij technische functies, maar in de toekomst zullen de effecten bij nog veel meer functies voelbaar zijn. De vraag is hoe Defensie kan blijven beschikken over voldoende hoogwaardig opgeleid personeel, dat in staat is om nieuwe technologieën- zoals cyber, robotica en nanotechnologie- op waarde te schatten. Ook andere bedrijven en organisaties hebben dit talent immers hard nodig en concurrentie is moordend.

Realiteitszin is van belang en we moeten kijken naar andere vormen van 'vulling', bijvoorbeeld door vergaand samen te werken. Zo heeft Defensie al geruime tijd afspraken met een aantal civiele ziekenhuizen over het delen van medisch personeel. Defensie werkt ook samen met andere organisaties, zoals scholen en universiteiten. Op MBO-niveau hebben we de opleiding Veiligheid en Vakmanschap. Hier worden jongeren klaargestoomd voor een militaire carrière bij Defensie. Op verschillende HBO-instellingen en universiteiten kunnen studenten het oriëntatievak Vrede en Veiligheid volgen. En dan is er nog het zogenoemde Defensity initiatief. Een stagemogelijkheid voor studenten, die bij ons praktijkervaring willen opdoen. Deze studenten worden dan aangesteld als reservist. Door deze initiatieven raken jongeren mogelijk geïnteresseerd in een loopbaan bij Defensie. Dit alles draagt ook bij aan een betere band tussen de samenleving en Defensie.

Defensie werkt dus al samen, maar er is meer nodig, zoals bijvoorbeeld een groter reservistenbestand dat we structureel kunnen inzetten. Om dit te faciliteren moet het gemakkelijker worden om verschillende banen te combineren. Reservisten dienen immers niet alleen Defensie maar hebben ook een civiele baan. Er wordt daarom gewerkt aan verschillende contractvormen. De wens om reservisten meer structureel in te zetten, was ook een reden voor de oprichting van het Bureau Reservisten en Samenleving en experimenten met verschillende vormen van inzet van reservisten bij de Defensieonderdelen. De kennis en ervaring die reservisten bij Defensie opdoen, is overigens ook van belang voor civiele werkgevers. Werkgevers zien Defensie vaak als een uitstekend leerschool voor het persoonlijk functioneren. Bij Defensie groeien mensen.

Het concept van de Adaptieve Krijgsmacht behelst echter meer. Het gaat ook om een andere manier van werken en het aangaan van nieuwe relaties: Uitzendbureaus zouden, bijvoorbeeld, een deel van de werving en selectie van ons personeel op zich kunnen nemen. In Australië gebeurt dit al jaren met positieve ervaringen; Onze civiele partners zouden ook een grotere rol kunnen spelen als het gaat om het onderhoud. In de toekomst laten we bijvoorbeeld het grootste gedeelte van het onderhoud van de F-35 uitvoeren door de industrie; Het uitruilen van militaire en civiele chauffeurs & voertuigen en het vormen van een pool met chauffeurs en materieel kan ons in staat stellen om te anticiperen op pieken en dalen.

'Samenwerking is sleutelwoord'

Dit zijn slechts voorbeelden, maar er is veel mogelijk. Defensie hoeft niet per se eigenaar te zijn van het materieel, als we er maar over kunnen beschikken op momenten dat het nodig is. De markt kan soms sneller inspelen op veranderingen dan wij als overheidsorganisatie. Dit moeten we voor ons laten werken. Dat is in het belang van een relevante krijgsmacht die zich kan focussen op haar kerntaak: beschermen wat ons dierbaar is.



Vragen aan Jeanine Hennis-Plasschaert minister van Defensie

Komt er extra budget om dit te doen?
De afgelopen jaren is er ongeveer 900 miljoen euro bijgekomen. Dat is genoeg om het gefaseerd op orde brengen van onze basisgereedheid, maar onvoldoende als het gaat om onze combat support, combat service support en investeringen. Niet alle activiteiten in het kader van de Adaptieve Krijgsmacht vragen overigens om meer geld, maar met meer middelen kunnen we beter inspelen op de noodzakelijke veranderingen.

Wie is behalve uzelf de grote sponsor van deze ontwikkeling? Het concept kent ambassadeurs binnen Defensie, maar het gaat ook om het vinden van ambassadeurs buiten de organisatie: bij het bedrijfsleven, andere overheidsinstellingen etc. Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De krijgsmacht is niet enkel van de militairen, maar van ons allemaal.

Hoe blijven de opbrengsten van vandaag behouden in het volgende kabinet?
Het concept wordt gedragen door de organisatie: dat is van belang omdat de krijgsmacht anders niet meer kan inspelen op al die veranderingen. De organisatie zal – ook onder een nieuwe minister- dit concept verder brengen.

De aanwezigen hebben bijna honderd vragen aan de minister gesteld, waarvan er slechts een aantal plenair behandeld konden worden. De onderstaande reactie probeert antwoord te geven op alle gestelde vragen, zij het dat niet elke vraag apart behandeld wordt.

Veel van de vragen gaan over de implementatie van de verandering. Is de “mindset” om te veranderen voldoende aanwezig, werken de regels niet te veel tegen, wat is de visie van de vakverenigingen? Dit is een belangrijke vraag, omdat we bij Defensie gewend zijn met concrete einddoelen te werken, en de “Adaptieve Krijgsmacht” kent die niet. Er komt dus geen operatiebevel. Wel is duidelijk wat we willen, en dat is beter ingespeeld raken op deels nog onbekende ontwikkelingen. De huidige regelgeving, de manier van werken, de cultuur van de organisatie is daar niet op ingericht en moet veranderen, op alle niveaus. Daarom heb ik de verandering in handen gelegd van de PCDS en komt er een interne denktank en een extern klankbord, om de veranderingen zo goed mogelijk te ondersteunen.

Iedereen kan hierin overigens een rol spelen: collega’s die de dienst hebben verlaten (jonge en oude veteranen), het

onderwijs, bedrijfsleven, andere onderdelen van de overheid. Draagvlak in de samenleving is van groot belang. Door het onderwijs nadrukkelijk te betrekken wordt Defensie – zo dat al niet het geval is - meer onderdeel van de samenleving. Het onderwijs betrekken we door de sprekerspool, medewerking aan keuzevakken (zoals bijvoorbeeld op de Universiteit Groningen) en Defensity.

Niet alleen externe partners moeten de verandering ondersteunen, ook de eigen medewerkers moeten de verandering omarmen. Dat is niet vanzelfsprekend, omdat de veranderingen gepaard zullen gaan met onzekerheden. Over de plek in de organisatie, een andere manier van werken, etc. Het is mijn overtuiging dat deze veranderingen uiteindelijk resulteren in een organisatie waar professionals zich graag voor inzetten. De Adaptieve Krijgsmacht is niet ingegeven door de wens om te bezuinigen. Het Kabinet heeft in de afgelopen jaren juist geld aan de defensiebegroting toegevoegd, en in de gesprekken over een nieuw Kabinet wordt ook veelvuldig gesproken over extra middelen. De Adaptieve Krijgsmacht wil juist meer capaciteit, op het juiste moment, in de juiste samenstelling en met ruimere financiële middelen komt er nog meer capaciteit beschikbaar. Dat is ook nodig, gezien de toenemende dreiging en de variatie en de onvoorspelbaarheid van die dreiging.

Wat de implementatie van het concept betreft doen zich vele mogelijkheden voor, op de lange en de korte termijn. Op de korte termijn kan een andere organisatievorm een (deel) van het antwoord zijn op het groeiend aantal vacatures bij Defensie. In plaats van concurreren met andere werkgevers kun je wellicht afspraken maken over de benadering van de arbeidsmarkt. Collega's die full-time bij Defensie werkzaam zijn, krijgen bij het verlaten van de dienst nu al systematisch de vraag of zij reservist willen worden. Veel collega's zijn daartoe bereid en wij moeten de organisatie inrichten op de mogelijkheden die zij als part-time militair hebben. De afgelopen twee jaar zijn er binnen alle defensieonderdelen tientallen pilots uitgevoerd, gericht op het intensiveren van het reservistenbeleid, en die ervaring is cruciaal geweest bij de verdere ontwikkeling van het concept van de Adaptieve Krijgsmacht.

Samenwerken is één van de kernbegrippen. Dat doen we ook met andere diensten en bondgenoten. Ook de samenleving wordt meer betrokken, en daarom mogen we rekenen op méér draagvlak, maar ook op grotere betrokkenheid van de lokale bevolking. Ook omdat meer mensen – full-time en part-time – bij Defensie betrokken wordt verwacht ik door deze verandering een versterking van de Nationale veiligheid, één van de hoofdtaken van Defensie.

Samenwerking vraagt altijd om een "win-win". Daarom wil ik met werkgevers – civiel en bedrijfsleven – kijken naar gezamenlijk opleiden. Daarmee wordt de civiele erkenning van militaire opleiding ook eenvoudiger. Defensie kan een grote bijdrage leveren aan een goed functionerende samenleving, ook op het gebied van vorming, waarden en normen. Wat mij betreft is dat een "afgeleid resultaat" van deze samenwerking. Defensie is niet de "School of the Nation", maar als onze opleidingen en trainingen daaraan bijdragen – en dat doen ze! – dan ben ik daar trots op.

Wat is uw vraag aan de minister?



Hans de Boer
Voorzitter VNO-NCW

Waarom zet het bedrijfsleven zich in voor Defensie? De krijgsmacht als “School of the Nation” en als instrument voor industriepolitiek



Het begrip Adaptieve Krijgsmacht is bij VNO-NCW en haar leden heel goed gevallen. VNO-NCW wil graag bijdragen aan de invulling van het concept. Dat doe ik vandaag aan de hand van het begrip School of the Nation en aan de hand van het begrip industriepolitiek.

Nederlanders zeggen wel eens 'we zijn maar een klein landje', maar dat is niet zo. We zijn niet klein, maar middelgroot en als het om de economie gaat dan horen we bij de G20. We zijn een topland, maar dat wordt niet altijd zo gevoeld.

In de samenleving is soms sprake van angst voor de toekomst. Een jaar geleden heeft VNO-NCW daarom een programma ontwikkeld: Next Level. Dit programma kijkt naar de Nederlandse welvaart in de toekomst en geeft mensen het gevoel dat er aan ze wordt gedacht. Een belangrijk element van Next Level is het onderwerp 'veiligheid'. Wij hebben een jaar geleden gezegd: een nieuw Kabinet moet een miljard euro extra investeren in veiligheid en Defensie om de operationaliteit verder op te schroeven.

De Amerikaanse president Trump wijst erop dat Europa onvoldoende doet aan haar eigen veiligheid en eist naleving van de NAVO afspraken om twee procent van het nationaal inkomen uit te geven aan Defensie. Twee procent van het nationaal inkomen zou voor Nederland ongeveer 15 miljard zijn.

Momenteel is het defensiebudget ongeveer 8 miljard. Die 15 miljard gaat niet van vandaag op morgen gerealiseerd worden, maar het gaat wel die kant op. Er gaat meer geld naar Defensie en dat betekent dat Defensie zich moet beraden op de vraag: hoe gaan we met dat geld om en hoe verantwoorden we onze uitgaven naar de samenleving.

Dat geld moet effectief en efficiënt worden aangewend en bestedingen moeten draagvlak hebben in de samenleving. Waarom bemoeien wij ons als bedrijfsleven nou zo met Defensie? De eerste reden is dat wij – net als u allen- ook burgers van dit land zijn. We zien de geopolitieke verschuivingen in de wereld en wij hebben daar onze zorgen over. De tijd dat je er van uit kan gaan 'het blijft vrede' die ligt achter ons. Dat betekent dat je iets moet doen aan Defensie.

Als ondernemers hebben wij ook een andere betrokkenheid: handel. Nederland is een land dat in belangrijke mate haar geld verdient dankzij handel met het buitenland. Wij hebben een bijzondere logistieke functie in de wereld- denk aan de haven van Rotterdam, Schiphol, cyber en ook IT verkeer. Het is belangrijk om deze routes veilig te houden, daarbij speelt de krijgsmacht een rol. Defensie is bovendien een belangrijke klant voor veel van onze leden. Als het gaat om de aanschaf van materiaal, onderhoud etc. Defensie is bovendien een partner als het gaat om de ontwikkeling van nieuwe producten en diensten, die ons land weer verder kunnen helpen.

Defensie krijgt te maken met een technologie die enorm aan het veranderen is. Daar moet je jezelf aan aanpassen. Net als het bedrijfsleven. Defensie heeft behoefte aan de laatste inzichten en het beste talent in de samenleving. Talent dat ook gezocht wordt door het bedrijfsleven. Ons voorstel is om niet te concurreren met elkaar, maar om te gaan partneren.

Defensie kan een soort z.g. School of the Nation worden. De krijgsmacht is dan een verbindend element tussen het reguliere onderwijs en de samenleving aan de ene kant en het bedrijfsleven aan de andere kant. Het oude begrip van Kort Verband Vrijwilliger zou ik weer herinvoeren en in de markt plaatsen. Binnen dit vierjarig contract -afgesloten op vrijwilligheid en rekening houdend met de verschillende behoefte aan mensen op VMBO, MBO, HAVO en VWO niveau-, worden mensen klaargemaakt voor hun taak binnen Defensie. Zij krijgen echter ook opleidingsmogelijkheden en bovendien een premie op het moment dat men afscheid neemt en uitstroomt richting het bedrijfsleven. Dit zoupositief zijn voor de krijgsmacht, jongeren en deNederlandse samenleving.

'Defensie als School of the Nation'

Mijn tweede boodschap betreft de factor kapitaal, investeringen en industriepolitiek. Wij denken dat met de groei van budgetten er meer vraag zal zijn naar taakspecialisatie van landen. Nederland is op drie gebieden veel beter dan de rest van Europa: Maritiem, cyber security en logistiek. Bij een verder geïntegreerde Europese krijgsmacht kunnen wij op die terreinen het voortouwpakken. Als je hier een besluit over hebt genomen dan kunnen Defensie en het bedrijfsleven afspraken maken over research en ontwikkeling om te zorgen voor het beste materieel. De minister van Defensie zou dan bepaalde specialismes als 'strategisch' kunnen aanwijzen, zodat je niet gebonden bent aan EU aanbestedingsregels etc. en vooruit kan.

The School of the Nation en taakspecialisatie met daarop gericht industriebeleid kunnen Defensie helpen om de kerntaak op een goede manier in te vullen. Bovendien creëer je balans met de samenleving: in de Adaptieve Krijgsmacht gaat Defensie de samenleving in en de samenleving Defensie.



Vragen aan Hans de Boer voorzitter van VNO-NCW

Als Defensie de rol van School of the Nation oppakt, wat zou het bedrijfsleven daar dan in ruil voor terug doen? Kunnen we afspreken dat die goed opgeleide ex-militairen bij hun civiele baas reservist worden en dat Defensie -als de nood aan de man is- trekkingsrechten heeft? VNO-NCW is een vereniging dus in ultimo gaan de leden hierover, maar dat zijn hele realistische mensen en je moet het afzetten tegen het toekomstperspectief. Veel mensen maken zich nu zorgen om hun baan, maar er komt een tijd dat we een tekort hebben aan capabele mensen. Defensie gaat daar last van krijgen, maar ook het bedrijfsleven en de burgers. We hebben er daarom behoefte aan dat we mensen zo opleiden dat ze zich probleemloos kunnen aanpassen aan de alsmaar veranderende omstandigheden. Het reguliere onderwijs is in Nederland uitstekend, maar het is een basis. Er zou een slag overheen moeten. Ik zie Defensie als de organisatie die dat kan doen. Vier jaar lijkt mij een ideale periode. Er zullen jongeren bij zitten die dan een vervolgcontract ontvangen van Defensie, maar er zullen ook mensen zijn die uitstromen na die vier jaar. Die vier jaar bij Defensie geeft jonge mensen de kans tot rijping: mede dankzij training op discipline, fysieke fitheid, het bouwen van een netwerk. Volgens mij zal dit bijdragen aan een betere samenleving. Hier kan Defensie een hele positieve rol in spelen.

Gaat het om het inruilen van een jaar VMBO, MBO, HAVO, VWO voor de School of the Nation? Het is in mijn optiek niet in plaats van maar aanvullend. In de toekomst zal de AOW leeftijd verschuiven naar 70 jaar. Het is daarom niet erg om aan het begin van je carrière meer tijd te besteden aan opleidingen en bildung.

Gaan bedrijven straks mee op missie? We hebben al het begrip Fieldlab en ik denk dat je het in de toekomst meer zal gaan zien. Defensie heeft momenteel een missie lopen in Mali. Het is evident dat in de toekomst in Afrika en Noord-Afrika in toenemende mate een soort bufferzones worden gecreëerd om mensen- die hun toekomst in Europa zoeken- hoofdzakelijk in de regio op te vangen en daar perspectief te bieden. Defensie zal daar een rol in blijven spelen, maar ook het bedrijfsleven zal haar deskundigheid - hoe richt je bijvoorbeeld zo'n kamp in en wat doe je aan sanitatie etc.- in toenemende mate inzetten. De aanwezigen hebben vele vragen aan Hans de Boer gesteld, waarvan er slechts een aantal plenair behandeld konden worden.

De onderstaande reactie probeert antwoord te geven op alle gestelde vragen, zij het dat niet elke vraag apart behandeld wordt.

VNO-NCW hecht waarde aan een kwalitatief hoogstaande en relevante krijgsmacht die de belangen van Nederland en het Nederlandse bedrijfsleven kan verdedigen. Om dit te bereiken zullen wij gezamenlijk moeten optrekken, d.m.v. het delen, uitruilen en samen opleiden van personeel. Ook het gezamenlijk inzetten van materieel is een belangrijk onderdeel van adaptiviteit. Kantklare oplossingen zijn er niet, maar VNO-NCW is groot voorstander van een dialoog over dit concept.

Een maatschappij waar steeds meer flexibiliteit gevraagd wordt van werknemers en werkgevers zal met zich mee brengen dat jonge schoolverlaters anders gaan kijken naar hun eigen toekomst. Lifetime employment zal steeds minder de norm zijn. Meerdere werkgevers, zzp, deeltijd en veranderen van baan zal in de toekomst de norm zijn.Het delen en outsourcen van diensten, materieel en personeel zal steeds belangrijker worden om de toekomst van de verschillende organisatiestructuren te waarborgen.

Ook Defensie zal moeten inspelen op deze vraag, een toekomstige medewerker, moet (tijdelijk) weg kunnen gaan en na een aantal jaren ook weer terug kunnen komen. Hierbij moet dan rekening worden gehouden met de kennis en competenties die deze man/vrouw buiten Defensie heeft opgedaan. Dat is van wezenlijk belang. De School of the Nation is een uitstekend middel om draagvlak, instroom en gemotiveerde mensen te houden. Elke

‘Lifetime employment zal steeds minder de norm zijn’

organisatie wil graag opleiden maar heeft moeite met het behouden van goede opgeleide mensen. Hier zullen verschillende contractvormen en afstemming met alle partijen noodzakelijk zijn. Ik nodig de vakbonden uit om hier gezamenlijk een vernieuwende koers in te slaan. Vervolgens kunnen we met Defensie op zoek naar nieuwe samenwerkingsvormen die strekken tot wederzijds voordeel.

Wat is uw vraag aan Hans?



Vice-admiraal Rob Bauer Plaatsvervangend Commandant der Strijdkrachten

We zijn al over de startlijn



Het idee van de School of the Nation is heel interessant, evenals het voorstel om het KVV systeem te installeren. De krijgsmacht is echter geen leermachine en het ministerie van Defensie is niet het ministerie van Onderwijs. Onze mensen beschermen wat ons dierbaar is en kunnen – wanneer dat nodig is - ook knokken. Bovendien is een belangrijke vraag niet beantwoord: wie betaalt die School of the Nation? Het extra geld is namelijk nodig voor meer gevechtskracht in Europa. Er is dus nog genoeg om verder over na te denken en te bespreken.

Er wordt nu ook regelmatig gesproken over extra middelen voor de krijgsmacht. Defensie heeft reeds goed nagedacht en plannen opgesteld. Als het geld komt, dan kunnen we direct aan de slag. De minister heeft gezegd dat de voorwaarden voor herstel al deels zijn geschapen. Het gaat erom dat we de krijgsmacht gaan versterken en naar een hoger niveau tillen. Voor militairen is het duidelijk, dat er de komende jaren veel zaken gaan veranderen. Mensen zullen merken dat het langzaam beter wordt. Dat we meer kunnen oefenen, dat we weer reservedelen hebben om de wapensystemen goed te onderhouden, dat we mensen de opleidingen kunnen laten volgen die ze verdienen.

Afhankelijk van de hoeveel geld die we erbij krijgen, gaan we ook zorgen voor meer evenwicht tussen de gevechtseenheden en de ondersteunende eenheden, die zaken verzorgen als inlichtingen, genie, vuursteun, medische zorg en logistiek. Hopelijk krijgen we ook de ruimte om te groeien zodat we kunnen investeren in materieel, in onze mensen en in innovatie.

Militairen weten als geen ander hoe ze zich moeten aanpassen aan hun omgeving. We kunnen onder operationele omstandigheden uitstekend inspelen op veranderingen. Niet alleen als ze voorzien zijn maar ook als ze zich onverwacht aandienen. Zo zijn we - redelijk soepel - van een dienstplichtig leger getransformeerd naar een beroepsleger en eind jaren negentig zijn we bovendien veranderd van een statische krijgsmacht naar een expeditionaire krijgsmacht, die overal ter wereld wordt ingezet.

Nu staan we echter op het punt dat we ook anderen nodig hebben om ons werk te kunnen doen. Dat heeft alles te maken met de complexe ontwikkelingen om ons heen. Het gaat om geopolitieke ontwikkelingen, de opkomst van nieuwe technologieën, de hoge kosten van de aanschaf en instandhouding van materieel en om veranderingen op de arbeidsmarkt als gevolg van demografische ontwikkelingen. Het gaat echter ook om nieuwe vormen van samenwerking en we hebben andere methodes nodig om dit te realiseren. Samenwerken betekent dat je er samen iets aan moet hebben en er samen iets aan moet doen. De krijgsmacht moet bijvoorbeeld gaan denken in termen van 'het beschikbaar maken van', zowel bij materieel als personeel. We hoeven niet alles zelf te kunnen of te hebben. Hierover moeten we dan wel afspraken kunnen maken met andere partijen. Dat is echter niet het enige dat moet gebeuren. We moeten niet langer denken in blokkades of belemmeringen, maar denken in oplossingen. Dit vraagt om adaptiviteit van de geest.

Sommige civiele regels zijn in oorlogssituaties niet werkbaar, Het snoeien in regels als oplossing. Zo kunnen we meer zaken aanpakken, zoals bijvoorbeeld ons eigen werkproces. De afgelopen 25 jaar hebben we steeds meer moeten doen, met minder, daarom hebben we ons eigen huis dicht getimmerd met regels. Al deze regels blijken onze effectiviteit in de weg te staan. Het aannemen van nieuw personeel is bijvoorbeeld complex vanwege de regels, de afspraken met de bonden én onze manier van werken.

'Krijgsmacht moet ramen en deuren openzetten'

Mensen op de werkvloer die weten dat de leiding hen helpt, zullen sneller in oplossingen gaan denken. Het vinden van oplossingen zit echter niet alleen in het vinden van nieuwe manieren van werken. De oplossingen zitten ook in het gebruik van nieuwe technologieën. Daarom hecht ik veel waarde aan innovatie. Bij alle Defensieonderdelen creëren we nu 'innovatiecellen'. Onze mensen kijken daar – samen met het bedrijfsleven en de kenniscentra- naar hoe we nieuwe technologieën kunnen gebruiken in ons werk. We willen een cultuur scheppen die innovatie laat ontstaan, en waarin toeval ook een kans krijgt. Ideeën hoeven overigens meteen te slagen. Trial and error is wat mij betreft een normaal proces op de weg naar succes. Op die weg naar succes, wordt samenwerking met mensen van buiten Defensie cruciaal. We moeten als krijgsmacht de ramen en deuren openzetten. We denken daarom aan het installeren van een panel van externe experts. Mensen die meedenken, suggesties doen, en kennis en ervaring inbrengen. In het kader van de Adaptieve Krijgsmacht hebben we een extern klankbord om die kennis van buiten in te brengen. Het is van belang dat we een netwerk creëren van mensen en organisaties waar iedereen binnen het netwerk profijt van heeft.

Het doel van het congres vandaag is het verder verkennen en verdiepen van samenwerking. Dit is mogelijk door te denken in oplossingen, concrete voorstellen te formuleren en deze liefst zo snel mogelijk uit te voeren. Het is mij niet snel te gek. Onorthodoxe voorstellen zijn onmisbaar om de krijgsmacht te laten doen wat nodig is.



Vragen aan Vice-admiraal Rob Bauer Plaatsvervangend Commandant der Strijdkrachten

Hoe gaan we het aansturen? De ideeën moeten vanuit de Defensieonderdelen komen. Het zijn vaak lokale ideeën die lokaal werken door verbintenissen tussen Defensie, opleidingsinstituten en industrie en dat is daarom per definitie overal verschillend. Dat is ook de reden dat dit niet centraal wordt georganiseerd. Op centraal niveau is er wel gremium opgezet, waar mensen elkaar kunnen spreken om ervaringen en inzichten uit te wisselen.

Het is van belang dat ideeën lokaal worden bedacht en uitgeprobeerd. In de hiërarchische lijn van de organisatie moeten echter ook besluiten kunnen worden genomen, daar is de Stuurgroep Adaptieve Krijgsmacht voor. In deze Stuurgroep, momenteel onder mijn leiding, zitten alle plaatsvervangend commandanten van de Defensieonderdelen.

Naast de Stuurgroep, is er ook een extern klankbord. In dit klankbord - dat onder voorzitterschap staat van Ab van der Touw - komen vertegenwoordigers van allerlei uiteenlopende organisaties (klein en groot, overheid, bedrijfsleven, NGO). Dankzij het klankbord kan Defensie leren van ervaringen en kennis van anderen.

Tot slot is er nog een denktank binnen Defensie. Hierin zitten mensen op basis van persoonlijke ervaring die -ongeacht hun plaats in de organisatie- kunnen bijdragen aan innovatie en verandering?

Vormen trage verwervingsprocedures niet een enorm obstakel voor de verandering? Het is te makkelijk om de schuld voor de trage procedures volledig te leggen bij de inkooporganisatie. Het ligt vaak ook aan de behoeftestelling en aan de formulering van de vraag. We moeten kritischer zijn op wat we vragen en hoe we het vragen.

Ook de inkooporganisatie moet een stuk inventiever worden. We zullen moeten spreken over wanneer er uitzonderingen kunnen worden gemaakt op Europese

aanbestedingsregels. Een derde aandachtspunt betreft het werven van personeel. Mensen die jarenlang bij ons hebben gewerkt en die tijdelijk elders hebben gewerkt, hoeven bij terugkeer -m.i. -niet opnieuw de hele aanname en selectiemolen door, maar dat gebeurt wel. We moeten hier veel slimmer in worden en meer maatwerk leveren.

Het is een combinatie van zaken waar we ons zelf in de weg zitten; soms moeten we met de buitenwereld andere afspraken maken; maar het gaat er ook om dat we met elkaar durven dingen anders te doen. De afgelopen 25 jaar zijn we voortdurend bezig geweest met bezuinigen, maar groei is niet het omgekeerde van bezuinigen. Het vraagt om een andere manier van denken.

Zijn we niet onze eigen grootste vijand met onze zelfverzonnen regels en hoe krijgen we een cultuur waarin mensen makkelijker communiceren en risico durven nemen? Het begint ermee dat mensen hun ideeën kunnen delen en dat anderen er naar luisteren. Commandanten moeten openstaan voor ideeën die er zijn. Het leiderschap hebben om te gaan doen wat er gevraagd wordt, dingen proberen en eventueel falen accepteren en nieuwe dingen proberen. Het ontdekken dat iets niet werkt kost weliswaar geld, maar deze inzicht- en zijn ook van toegevoegde waarde. We moeten bereid zijn om dingen niet van te voren helemaal in te regelen en om proefondervindelijk te ontdekken wat werkt.

Wat is jouw persoonlijke rol in dit proces?
Als voorzitter van de Stuurgroep Adaptieve Krijgsmacht enthousiasmeer ik de Defensieonderdelen om met ideeën te komen en deze ook te implementeren.

Dat begint nu te lopen. Het is belangrijk om dat ook te laten zien aan onze organisatie. Dit moeten we voor elkaar krijgen anders heb ik er een zwaar hoofd in of we de toekomst aankunnen. We moeten een antwoord vinden voor het personele vraagstuk. Er is hier nog veel werk te verzetten.

Ook als ik straks Commandant der Strijdkrachten ben, zal dit onderwerp mijn aandacht krijgen.

Wat is je reactie op 'Stuurgroep met oogkleppen' die enkel intern gericht is?
Waarom zo'n felle reactie op het voorstel van Hans de Boer voor een School of the Nation? Het bedrijfsleven moet toch juist betrokken worden?
Naast de Stuurgroep hebben we het externe klankbord, waar vele externe partijen aan tafel zitten. Dus dat verwijt is niet terecht. De School of the Nation is een interessant concept, maar de inspanningen van Defensie op het gebied van opleidingen moeten een zeker rendement hebben. Defensie is immers een krijgsmacht. We moeten rendement hebben van de mensen die we opleiden. Het is heel goed als we er allebei- Defensie en het bedrijfsleven- er baat bij hebben. Die KVV contracten waarbij de vier jaar dan de netto tijd is dat mensen bij Defensie werken -na de opleidingen. Anders ben je mensen alleen maar aan het opleiden. De afweging gaan wij opleiden zodat die mensen een baan kunnen krijgen in de samenleving omdat ze geleerd hebben door te zetten, samen te werken etc. Dat is heel goed. Maar er moeten dan wel afspraken worden gemaakt over het instromen van deze mensen, de betaling etc.

Een samenwerking tussen Defensie en het bedrijfsleven die tot wederzijds voordeel strekt is het doel, maar daar moeten beide partijen in willen investeren.

De aanwezigen hebben vele vragen aan Vice-admiraal Rob Bauer gesteld, waarvan er slechts een aantal plenair behandeld konden worden. De onderstaande reactie probeert antwoord te geven op alle gestelde vragen, zij het dat niet elke vraag apart behandeld wordt.

De top van Defensie zal de gehele organisatie zo veel mogelijk steunen in het realiseren van adaptieve concepten. Hierbij moeten we denken in oplossingen en niet weglopen zodra bezwaren worden opgeworpen of weerstand wordt gevoeld. Het besef dat regelgeving, procedures en werkwijzen mogelijk aangepast moeten worden mag geen belemmering zijn op weg naar een meer adaptieve krijgsmacht.

'Het vraagt om een andere manier van denken'

Samenwerken met civiele partijen is voor Defensie -op zichzelf- niet nieuw maar het intensiveren van deze samenwerking vergt meer openheid, transparantie, durf en bovenal vertrouwen. Outsourcen, deeltijd, delen van kennis en materieel en het flexibel inzetten van personeel is hierbij leidend. Dit vraagt veel creativiteit op verschillende niveaus binnen onze organisatie. Hierbij is niet de vraag of, maar hoe we dit voor elkaar gaan krijgen. Er is namelijk geen alternatief.

General Sir Nicholas Carter Chief of the General Staff UK Army

The UK perspective on the Adaptive Force



Sinds 2010 implementeren wij in de UK een concept dat 'Whole Force' heet, dat veel raakvlak heeft met het concept van de Adaptieve Krijgsmacht. Ik zal e.e.a. bespreken vanuit het perspectief van de landmacht, maar de basisprincipes zijn hetzelfde voor de andere krijgsmachtdelen.

Er zijn een aantal redenen waarom wij voor deze aanpak hebben gekozen: De beroepscomponent van de krijgsmacht is sinds de 17e eeuw niet zo klein is geweest. Ook moeten we voorbereid zijn op de oorlog die we misschien moeten gaan vechten en niet alleen op de oorlog die we verwachten te moeten vechten. Het idee van de Whole Force is dus vooral een oplossing voor het gebrek aan massa. De voornaamste rol voor onze reservisten is het aanvullen van het leger. Dankzij reservisten bedraagt de totale sterkte van het Britse leger 150.000 man en niet slechts 80.000 beroepsmilitairen.

In huidige conflicten zien we bijna geen verschil tussen buitenlands beleid en binnenlands beleid. We leven in een genetwerkte wereld en het onderscheid tussen thuis en ver weg is niet meer te maken. Het is daarom logisch om het leger in te zetten voor wat wij nationale veerkracht noemen. Reservisten zijn meestal in de lokale omgeving zijn opgegroeid en daarom ook lokaal beschikbaar, daarom is het ook logisch hen hiervoor in te zetten.

We hanteren verschillende modellen voor reservisteninzet :De traditionele reserve in de Britse landmacht bestaat uit zo'n +/-35.000 mensen. Na mobilisatie duurt het zo'n 180 dagen voordat deze mensen inzetbaar zijn. Als een individu de tijd heeft dan kan hij/zij zich vrijwillig aansluiten bij de beroeps voor uiteenlopende mogelijkheden.

In 2016 hebben wij meer dan 4000 reservisten ingezet.
In het VK worden reservisten vooral ingezet in gevechtsfuncties. Dat hebben we bewust gedaan, omdat gevechtsfuncties het leukst zijn en het meest motiverend. Dat maakt het werven van mensen voor deze rol makkelijk.
We hebben echter ook reservisten bij de gevechtondersteunende en logistieke eenheden en specialisten.
De minimum inzet die wij van onze reservisten vragen is 27 dagen per jaar.

We hebben ook zo'n 30.000 z.g. reguliere reservisten. Dit zijn oud-beroepsmilitairen die hun dienverplichting hebben vervuld. Zij hebben daarna nog een wettelijke plicht om beschikbaar te zijn. Deze mensen beschikken over specifieke militaire vaardigheden die veel tijd kosten om aan te leren. Bijvoorbeeld piloten van gevechtshelikopters. Deze reguliere reservisten roepen we eens per jaar op voor zo'n 24 uur. We controleren dan of alle gegevens nog kloppen en of ze nog beschikken over de juiste fysieke en mentale karakteristieken.De derde categorie reservisten waar ik het over wil hebben zijn gesponsorde reservisten. Dit is een contractuele relatie met het bedrijfsleven. We gebruiken deze reservisten op verschillende manieren. Het is in een interessant mechanisme om op een kostenefficiënte manier meer militaire capaciteit aan te schaffen.

Het is belangrijk dat elk individu dat wordt ingezet volgens de drie modellen die ik beschreef, het vertrouwen en het respect van de beroepsmilitairen heeft. We kijken nu ook naar andere manieren van reservisteninzet. We hebben reservisten die voltijd in werkelijke dienst zijn en detachementen van de militaire politie die enkel regionaal worden ingezet; Binnenkort verwachten we dat mensen hun beschikbaarheid kunnen vastleggen op een schaal om de wensen van individu en organisatie beter te matchen. Volgens mij is dit een verstandige manier van werken, omdat er steeds meer mensen zijn die een z.g. portfolio carrière willen, waarbij ze banen combineren.

Het is van belang dat we de juiste relatie met de maatschappij hebben en met werkgevers. Samenwerking is hier essentieel. In de eerste plaats moet er een realistische prepositie liggen voor de krijgsmacht en voor de inzet van reservisten. Het draait om de driehoek reservist, werkgever en thuisfront. Deze moet in balans zijn.

'Zakelijk Convenant'

Het objectief van het Whole Force concept is wederzijds voordeel voor de landmacht als werkgever en de civiele werkgever. In het VK is het Zakelijk Convenant heel effectief. Dankzij dit mechanisme kunnen werkgevers hun Zakelijke verantwoordelijkheid laten zien. Een onderdeel van dit convenant is een waarderingssysteem voor de werkgevers. Er zijn nu zo'n 1700 bedrijven die deelnemen aan dit convenant. Het is een groot voordeel voor ons: reservisten komen soms sneller in aanmerking voor promotie bij hun civiele werkgever en werkzoekende reservisten krijgen bij aangesloten bedrijven standaard een uitnodiging voor een sollicitatiegesprek.

Whole Force draait om een aantal verschillende vormen van inzet en de integratie van ingehuurde capaciteiten en het bedrijfsleven Het is een pragmatische oplossing voor de uitdaging waar we allemaal mee te maken hebben: de kosten van militaire capaciteiten. Het allerbelangrijkste voor mij als hoofd van de landmacht zijn de mogelijkheden die dit concept biedt voor nauwere samenwerking met de civiele samenleving. Het concept geeft de samen-leving en werkgevers een aandeel in het gebruik van militaire capaciteiten bij operaties ter verdediging van het land.

Marjolein ten Hoonte
Directeur Arbeidsmarkt en MVO
Randstad Groep Nederland

Adaptief organiseren. Wat is daar voor nodig?



Momenteel zien we de volgende ontwikkelingen: demografie, technologie, globalisering/lokalisering en vraagstukken op duurzaamheid. Deze ontwikkelingen beïnvloeden niet alleen het werken van morgen maar ook de daarbij behorende arbeidsrelaties. Snel kunnen meebewegen en anticiperen op de omgeving is voor organisaties van levensbelang op een globaal speelveld. Om adaptief te kunnen organiseren, is het noodzakelijk om stil te staan bij veranderingen op de arbeidsmarkt, de kansen van samenwerking tussen bedrijfsleven en Defensie en de cultuur die daarbij zou horen. De maatschappij van vaste structuren beweegt naar meer vloeibaar en minder vast omlijnt. Een op de drie Nederlanders heeft een flexibele baan. De afgelopen 50 jaar zijn we anders gaan denken over flexibele arbeid in ons land en in de wereld. Flexibele arbeid biedt aanpassingsvermogen voor organisaties. In de westerse wereld zijn we arbeidscontracten met zekerheid gaan vermengen. Dat dient te veranderen: het contract hoeft niet leidend te zijn voor de veiligheid die mensen op een arbeidsmarkt ervaren. Mobiliteit op de arbeidsmarkt is, gewenst of ongewenst, aan de orde van de dag.

Het is voor mensen ontzettend belangrijk dat zij werken, wonen, leren, zorgen, uitrusten en leven, goed kunnen organiseren. Immers je dient lang in eigen welvaart en welzijn te voorzien. Hoe organiseren we flexibele arbeidsmarkten in hoog en laag conjunctuur? Mensen moeten zichzelf de volgende vragen stellen: Tot waar en wanneer ben ik productief? Hoe werk ik aan mijn vitaliteit? Heb ik een vitaal netwerk en hoe is het gesteld met mijn verandervermogen?

Het Verwey-Jonker Instituut heeft onderzoek gedaan naar de vraag wat wens je in je leven te organiseren. Het antwoord daarop is: dat ik kan werken, dat ik ziek kan zijn, dat ik kan wonen, dat mijn kinderen kunnen studeren, kortom dat ik kan leven. Hoe kunnen we dit organiseren voor alle werkenden? Dit heet sociale innovatie. Elke werkgever wil een goede werkgever zijn maar kan en wil geen eeuwige arbeidsrelaties meer aan- gaan. Sociale innovatie is van levensbelang voor organisaties. Waar zitten voor de mens de knelpunten en kunnen we daar op een eigentijdse en vertrouwenwekkende manier een oplossing voor bedenken. Mensen hebben in de huidige wereld behoefte aan stabiliteit en nieuwe zekerheid, die niet meer afhankelijk is van de ene arbeidsrelatie met de ene werkgever.

Veel mensen hebben een vorm van een flexibel werkverband. Bij Defensie hebben veel van de manschappen een contract tot midden dertig. Een bank maakt het niet mogelijk om een hypotheek af te sluiten bij een tijdelijk contract. Alle werkenden en werkgevers dienen ons land en zouden op z'n minst een goede woonsituatie en vermogensopbouw moeten kunnen regelen. Wij bedachten – met anderen- het begrip van een perspectiefverklaring, waarbij een hypotheek wordt afgegeven op basis van het (toekomstig) verdienvermogen. Publiek private samenwerking tussen alle partijen die de sociale innovatie het levenslicht laten zien.

Een van de cultuuraspecten van een adaptieve organisatie is een adaptieve mind-set van medewerkers. De medewerker moet begrijpen en ervaren dat het in zijn of haar eigen belang is om te kunnen bewegen en de skills up to date te houden die gezocht worden op de arbeidsmarkt buiten. Met de z.g. arbeidsmarktwaardescan vergelijken we het individu en de arbeidsmarkt met elkaar om zo de kans op nieuw werk te kunnen vaststellen. Mensen inzicht geven in hun eigen arbeidsmarktwaarde bepaalt een startpunt waar mensen vervolgens mee aan de slag kunnen gaan.

'Adaptiviteit begint bij ons'

In alle innovaties die we doen komen we steeds elkaar tegen met onze eigen angsten en belangen. De opdracht gaat altijd makkelijk naar iemand die daar in de hiërarchie voor aangewezen dient te worden of naar iemand die er op mag stranden. Niet steeds dus naar de best gekwalificeerde. Bij innovatie is bovendien vaak sprake van een projectstructuur en het moet voor de Kerst af. Dit terwijl het proces vraagt om lange termijn visie. Het proces op zich is een leerproces naast het te bereiken einddoel. Dat vraagt leiderschap en leiderschap gaat over vrijmoedig positie kiezen. Het vraagt om samenwerken met andere partijen. Het vraagt om een gezamenlijk doel om naar toe te werken. Het vraagt om vertrouwen en staat haaks op de traditionele waarborgen. De oplossingen die we gaan verzinnen zijn niet in te kopen op de oude manier, die gaan ontstaan, we dienen te experimenteren. Dit moeten we samen doen en het vraagt om aanpassingsvermogen van ons allemaal.

Een belangrijk deel van adaptiviteit is arbeid. Militairen bij Defensie stellen soms hun leven in de waagschaal stellen voor onze veiligheid. Zij zijn echter niet altijd op uitzending. Door burgerwerk en missies af te wisselen stellen we hen in staat om verder te groeien. Bovendien kunnen ze hun geweldige normen, waarden en ervaring beter delen met de buitenwereld. Voordeel is ook dat Defensie meer in contact staat met de burgermaatschappij en dat de (eventuele) overgang naar een baan, na een carrière bij Defensie makkelijker gaat. Het zou mooi zijn als we mensen vertrouwd laten worden met eigen kwaliteiten en hen helder laten maken wat ze nog kunnen en willen leren en dat dan ook uitruilen in de werkrelatie met meerdere werkgevers.

Het begint bij ons, wij kunnen samen werken aan onze eigen adaptiviteit, aan een adaptieve krijgsmacht, een adaptieve arbeidsmarkt en daarmee aan een veerkrachtige samenleving.



Vragen aan Marjolein ten Hoonte, Directeur Arbeidsmarkt en MVO Randstad Groep Nederland

Waarom hebben jonge mensen bij Defensie geen perspectief verklaring ? Dat is een goede vraag. Als je kijkt naar hun huidige werkgever en het werk wat deze mensen doen dan lijkt het niet meer dan logisch dat zij zo'n verklaring heel goed kunnen gebruiken. Ik heb hierover gesproken met de vorige Inspecteur Generaal van de Krijgsmacht en met zijn opvolger en binnenkort hebben we een afspraak om hier in meer detail over te praten.

Wat is de relatie tussen de mens en de organisatiedoelen? Organisaties hebben doelen, onderdeel daarvan is werkgeverschap, goed werkgeverschap, In de loop der tijd lijken het belang van de werknemer en dat van de werkgever uit elkaar te zijn gaan lopen. Rondom adaptiviteit zie je het weer bij elkaar komen. Dat dient voor de organisatie en voor de mens, sociale innovatie, goed georganiseerd te zijn. We hebben gezorgd dat er voor de mens gezorgd wordt. En mensen denken 'laten we dat maar zo houden'. Het vraagt dus om een cultuuromslag. Defensie is een specifieke omgeving met specifieke taken, maar ook daar werken mensen. De aanwezigen hebben vele vragen aan Marjolein ten Hoonte gesteld, waarvan er slechts een aantal plenair behandeld konden worden. Hieronder staan antwoorden op de overige vragen (waarbij in sommige gevallen vragen gecombineerd zijn).

Wat voor soort contract heeft u zelf?
Ook ik ben kind van mijn tijd. Dat is nu juist de reden dat ik niet pleit voor het ene of het andere contract maar voor een arbeidsmarkt die onafhankelijk is van het soort contract. Immers als de contractsoort niet bepalend is maar de prestatie die we leveren dan ontstaat een gelijk speelveld voor alle werkende ook in relatie tot sociale zekerheid en andere regelingen. Zelf ben ik reeds sinds 1992 werkzaam bij Randstad. In al mijn voorgaande functies ben ik aan Randstad verbonden geweest met gebruikmaking van een contract voor onbepaalde tijd. In mijn huidige functie is dat niet (meer) aan de orde.

In hoeverre beperkt de stevige, doch zeer 20e eeuwse, rechtspositie van burgerambtenaren de gewenste sociale innovatie? Hoe mobiel zijn zij?
De traditionele arbeidsovereenkomsten binnen de overheid kennen veel verworven rechten (en plichten). Het antwoord op de vraag moet ook bezien worden in het licht van de termijn waarbinnen veranderingen optreden. Waar het ogenschijnlijk nu zo is dat er weinig ruimte en bereidheid voor dit soort innovatie lijkt, zal hiervoor naar verwachting meer ruimte komen in- dien o.a. door ontwikkelingen nieuwe perspectieven op de arbeidsmarkt ontstaan. Veranderingen worden traditioneel als bedreigend ervaren tot het moment dat daar voor betrokkenen concrete, stimulerende alterna- tieven voor in de plaats ko- men. Door alle veranderin- gen die zich voordoen, als gevolg van de op het congres genoemde oorzaken, zal dit ook van invloed hiervan zijn op de arbeidsrelatie van de ambtenaren.

Jammer dat er zo weinig reflectie naar Defensie is gemaakt in het hele verhaal. Duurde bijna tot het eind voor het woord viel Dank voor deze opmerking. Defensie is een bedrijf met een bijzondere opdracht. De sociale innovatie die organisaties dienen te maken hebben allemaal een bepaald proces en obstakels, die lang niet altijd bedrijfs- of bedrijfscultureel zo specifiek zijn als veel mensen denken. Dat is de reden om niet te specifiek te worden. Ik heb gepoogd u een algemeen beeld te schetsen alvorens in te gaan op de meer specifieke situatie van Defensie.

Kunt een meer praktisch beeld geven van de rol van Randstad bij de samenwerking met Defensie en markt? vanuit mijn rol probeer ik steeds een algemeen beeld te geven van wat ons gezamenlijk te doen staat. Randstad beschikt uiteraard over een grote ervaring, data en kennis waar het aanbod betreft van arbeidspotentieel: de kwaliteit, waar deze te vinden is, welke incentives er nodig zijn om dit arbeidspotentieel te bereiken en technieken om dit tastbaar te maken. Randstad zou hierin graag met Defensie optrekken om het initiatief Adaptieve Krijgsmacht hiermee te ondersteunen en zo samen te ontwikkelen.

Welke kansen ziet u voor Defensie?
Er zijn veel kansen voor Defensie, maar die kunnen slechts benut worden indien dit tegelijkertijd ook kansen biedt voor werknemers.

De perspectiefverklaring is toch eigenlijk hetzelf- de als de oude intentieverklaring van de over- heid? afgestoft concept?
Graag verwijs ik hiervoor naar de site van Rand- stad (https://www.randstad.nl/werknemers/dien- sten/perspectiefverklaring/veelgestelde vragen) Dit gaat verder dan de 'oude' intentie verklaring. Bovendien zijn hierover met andere (markt-) partijen afspraken gemaakt omtrent de waardering van deze verklaring
Hoe linkt u uw verhaal met de adaptieve krijgsmacht?
Mijn inleiding op het congres beschouwt de algemene situatie, en gaat daarmee in op generieke omstandigheden. Voor diverse onderscheiden bedrijfstakken worden andere accenten aangebracht. Zo ook voor Defensie c.q. de Adaptieve Krijgsmacht. De link is het kunnen faciliteren van deze ontwikkeling o.b.v. de ervaring, zoals hiervoor beschreven.

Welke rol zou Randstad kunnen spelen bij de School of the Nation?
Randstad zou veel rollen kunnen vervullen, maar laat ik er eentje uithalen: Randstad is in staat om opgedane ervaring in alle opdrachten en functies voor medewerkers te verzilveren en te vertalen naar een volgende stap in een loopbaan. Informeel leren maakt een groot deel uit van leren in zijn algemeen- heid.

Hebben reservisten, als bewezen adaptief, bij u een streepje vóór? Bij en voor meerdere opdracht- gevers werken heeft adaptivitet in zich. Dat reservisten adaptief zijn, zal zeker voor een deel gelden. Of dat zo generiek voor de gehele reservisten populatie geldt is nog niet bekend. Overigens moeten we ons realiseren dat we aan de voorkant van de verandering zitten.

Hoe kun je de wettelijke verplichtingen van je personeel delen tussen Defensie en burger werkgever? Daarvoor zijn reeds op veel terreinen wettelijke kaders aanwezig. Daarnaast zullen hier in de toekomst naar alle waarschijnlijkheid op onderdelen ook nieuwe afspraken gemaakt worden. Dat is de kern van echte sociale innovatie.

Op welke wijze kan een adaptief pensioen worden gegarandeerd bij flexwerk?
De pensioenen van personeel bij Defensie zijn (wettelijk) ondergebracht bij ABP. Als pensioen bezien wordt als 'uitgesteld loon' dan betekent dit dat voor dat deel dat gewerkt wordt er tevens 'gewoon' wettelijk pensioen wordt opgebouwd.

Zijn landen om ons heen en bijv USA al verder met het sociaal werknemerschap i.r.t. Defensie?
Zie hiervoor:

www:/https/Downloads/Kamerbrief%20Internationa- le%20landenvergelijking%20reservisten%201765.pdf

Presentatie van de resultaten van de werkgroepen



De deelnemers aan het congres hebben in 28 verschillende werkgroepen gesproken over concrete plannen m.b.t. de Adaptieve Krijgsmacht. Drie ideeën zijn geselecteerd om plenair toe te lichten bespreken. Ook de overige ideeën worden op een later tijdstip verder uitgewerkt en beoordeeld op haalbaarheid.

Toelichting eerste werkgroep
Robert Moerman vertelt dat de eerste werkgroep heeft gewerkt aan het idee 'gemeenschappelijke competentieontwikkeling'.

'Competentie ontwikkeling'

In de groep was aanvankelijk veel discussie: hoe kan je jonge mensen interesseren voor de krijgsmacht? Toen kwamen we tot 'ken elkaar'. In zo'n verandertraject waarbij de samenwerking tussen Defensie en de maatschappij centraal staat, is dat heel belangrijk. Dat punt bleef hangen; een ander punt dat veel genoemd werd, is kennisontwikkeling. De huidige krijgsmacht kent op een aantal plaatsen tekorten en heeft problemen met kennisontwikkeling. De werkgroep heeft toen bedacht om pragmatisch te beginnen met een uitwisselingsprogramma. Er zijn specifieke gebieden, zoals IT en logistiek en transport waar dat zou kunnen.
De werkgroep kwam ook met twee pilot cases: samenwerking met CGI en Scania. Het idee is om op verschillende niveaus in de organisatie mensen uit te wisselen: dus mensen van Defensie die tijdelijk bij civiele bedrijven gaan werken en omgekeerd. Dit zou direct kunnen starten: de relaties met de directies zijn er.

Echter als je mensen voor de periode van een jaar of twee elders laat werken, dan heb je vaak het probleem dat betalingen anders zijn. Dit zou je in de pilotfase moeten monitoren en -als je er verder mee wil- dan moet je het ook oplossen.

'Logistiek netwerk'

Gaan we het doen?
Het verandertraject waar we nu met z'n allen mee bezig zijn is groot. Dit idee moet in het bredere geheel passen, als dat het geval is dan kunnen we hiermee aan de slag.

Reactie PCDS
Dit past wat mij betreft in het grotere traject. Mocht het om wat voor reden dan ook vastlopen, dan kunnen jullie contact met mij opnemen dan zal ik helpen om e.e.a. weer vlot te trekken.

Toelichting tweede werkgroep
Het voorstel van de tweede werkgroep heeft betrekking op transport. Marco de Groot vertelt dat tijdens de crisis zakte de vraag naar transport enorm is ingezakt. Bij zijn transportbedrijf is de capaciteit toen teruggebracht naar 16 vrachtwagens. Momenteel zijn het er weer 50, maar elke dag rijden 200 vrachtwagens in het netwerk rond. Er is een heel ICT systeem waarmee de hele vloot van 250 vrachtwagens -waaronder de 50 eigen vrachtwagens- worden gemonitord en aangestuurd. Het is zo mogelijk om precies te volgen waar de vrachtwagens zich bevinden. Het voorstel is om Defensie op te nemen in dit netwerk om zo logistieke problemen te helpen oplossen.







De overeenkomsten tussen de uitdagingen van Defensie en de transportsector zijn evident. Het gaat bovendien niet alleen om materieel maar ook om mensen. Een van de problemen waar de sector mee te maken heeft is het tekort aan chauffeurs. Deze zijn lastig te vinden. Hier ligt ook een rol voor Defensie. Vroeger waren veel chauffeurs oud-dienstplichtigen die weer in de burgermaatschappij kwamen werken. Dat is er niet meer. Jongeren moeten nu vaak 15000 euro uitgeven voor een groot rijbewijs dat hebben ze niet en ze kiezen dan voor werk in andere branches. Als je hier samenwerkt en een soort pool opricht waarin je mensen uitwisselt en de chaufffeur de ene keer werkt voor Defensie en de andere keer voor civiele bedrijven, dan help je elkaar.

Wat moet er gebeuren om dit plan te realiseren?
En is er een projectteam? We moeten de juiste mensen hebben om mee te praten. Ik ben als eigen ondernemer parttime beschikbaar en wil dit graag doen.

‘Alliantieloket’

Toelichting derde werkgroep
Patrick Egbertzen vertelt dat zijn werkgroep een idee heeft geformuleerd om andere ideeën mogelijk te maken. Er is een fenomeen dat heet de ‘militaire mist’. Het is soms lastig om de weg te vinden binnen de krijgsmacht. Het idee van de werkgroep heet ‘het Alliantieloket’. Ondernemers zijn bereid om een aanvaardbaar risico te nemen. Defensie neemt veel grotere risico’s, waarbij levens op het spel staan, maar deze risicobereidheid zie je niet terug in de samenwerking. Dan moet alles zorgvuldig worden vastgelegd in contracten. Dit kan beter en anders kan door eerst aan een relatie te werken.

Dat Alliantieloket moet de wegwijzen binnen de organisatie. De Admiraal is hier bij nodig. Hij zou – als hij eenmaal Commandant der Strijdkrachten is- een uur per maand aandacht moeten besteden aan dit loket en aan zich laten rapporteren wat er speelt. Als de CDS of de plaatsvervanger het belangrijk vindt dan gaat er wat gebeuren. Het gaat vooral om het faciliteren van het succes van anderen.

Er zijn een aantal mountainleaders nodig- mensen die binnen Defensie de weg weten- die mensen van buiten gaan adviseren. Vervolgens moet worden geavalueerd of de vraag is aangekomen en wat er mee gebeurt. Je hebt dus vertegenwoordigers nodig van de Defensie-onderdelen die mensen van buiten de juiste kant op kunnen sturen.

Reactie PCDS
Dit idee spreekt mee bijzonder aan, omdat het een breder verhaal is m.b.t. tot het onderwerp van vandaag en dat uur ga ik er zeker aan besteden. Veel mensen die met ons te maken hebben raken de weg kwijt of kunnen de deur niet vinden en ik ben ervan overtuigd dat we mensen kwijt raken op die manier. Het Alliantieloket: één ingang waar mensen van buiten binnen komen. Het lijkt mij een uitkomst om te voorkomen dat mensen vastlopen in de mist.





Marian van de Venn en Nissrin Dkhissi Voorzitter en bestuurslid Jong Defensie

Jonge professionals en de Adaptieve Krijgsmacht



[toespraak begint met clipje uit de nieuwe wervingscampagne van Defensie: Wie wil je worden?]

Marian (M): Niet wat wil je worden, maar wie wil je worden. Dat is een vraag die steeds meer Jonge Professionals zich stellen. Persoonlijk wil ik iemand worden die vooral zichzelf kan zijn. Die zich niet anders voor hoeft te doen dan ze is, maar die kan leven en laten leven en met compassie kan kijken naar anderen. Ook wil ik iemand zijn die anderen inspireert om het beste uit zichzelf te halen en ik wil het beste uit mijzelf halen: Ik wil ertoe doen, ik wil het verschil maken. Dat is wie ik wil zijn of, beter gezegd, wie ik wil worden, want ik ben daar nog niet.

‘Wie wil je worden?’

Nissrin (N): Ook ik heb een droom, een beeld en een visie over de persoon die ik graag wil worden. Wie ik wil worden is een bruggenbouwer; ik wil mensen inspireren en bruggen bouwen om de organisatie verder te helpen. Ik wil de persoon worden waar Defensie op bouwt, zodat de organisatie vooruit kan en naar de toekomst gaat kijken.

M. Wij willen u een inkijkje geven naar de jonge professional en de relatie met de Adaptieve Krijgsmacht

N. In de aanloop naar dit congres hebben we gekeken naar onze eigen ervaringen bij Defensie en er vielen ons wat dingen op: processen lopen soms traag, mensen lopen tegen muren aan; de organisatie is log en stug. Mensen worden soms moedeloos en weten niet waar ze terecht moeten. Aan de andere kant zie je tegenstrijdige ontwikkelingen: jongeren krijgen een stem en kunnen bij mensen terecht. Er is sprake van gemengde gevoelens.

M. Hoe is dat bij u? Een deel van u werkt bij Defensie, lang of kort, herkent u zich hierin?

N. We hebben in aanloop naar dit congres jong professionals binnen Defensie om hun mening gevraagd. We kregen dingen terug als: we willen serieus genomen worden, we willen laten zien wat we kunnen, maar we willen ook vrijheid om keuzes te maken met betrekking tot baby’tjes of flexibele werktijden.

We willen ook duidelijkheid over toekomstbeeld en toekomstperspectief bij Defensie. Aan de andere kant willen we ook werkgarantie, zodat we op termijn een woning kunnen kopen De AK past hier perfect bij. Het woord flexibiliteit hebben we al veel gehoord en het sluit goed aan op de basisbehoeftes van veel jongeren.

M. Dat is ook de reden dat wij enthousiast zijn over het fenomeen. De jonge professionals van nu- de mensen van 36 jaar of jonger- zijn de mensen die nog een werkbaar leven van 30 jaar voor zich hebben en de volle impact van de Adaptieve Krijgsmacht gaan ervaren.

N. We doen het voor deze groep, maar er is ook een groep die hier nog niet aanwezig is. Mensen die nog in de schoolbanken zitten, of die werken bij andere organisaties en die misschien de overstap naar Defensie willen maken. Hoe gaan we daarmee om? Denken we wel eens na over die talenten met veel ideeën? En staan we wij stil bij de veranderingen die zij met zich meebrengen? Toekomst is onderhevig aan veranderingen. Hoe sluiten wij als Defensie aan op die veranderende omgeving? Wij denken dat de Adaptieve Krijgsmacht een goede stap is om bij te dragen aan die flexibele omgeving.

M. Vanmorgen hebben andere sprekers al iets gezegd over jongeren en de rol die zij kunnen spelen. De minister was heel expliciet toen ze zij dat we gebruik moeten maken van die jonge talenten. Ook de heer de Boer en de PCDS hadden het in hun bijdrages over jongeren.

‘Praat niet alleen over jongeren. Praat ook met jongeren’

Het is heel mooi dat er veel is gesproken over de toekomst van de krijgsmacht. Wij zien echter wel een grote ‘maar’: er wordt veel gesproken over jongeren, maar weinig met jongeren. Wij willen iedereen– of u nu bij Defensie werkt of niet- vragen, om te kijken in uw omgeving naar de jonge professionals met goede ideeën. Wij willen u vragen om in het kader van de Adaptieve Krijgsmacht en de uitwerking daarvan gebruik te maken van het gehele potentieel van uw organisatie. Onze oproep is daarom: praat niet alleen over jongeren, maar praat ook met jongeren.

Vragen aan Jong Defensie

Wat doet Jong Defensie zelf om de krijgsmacht meer transparant en minder bureaucratisch te maken?
Jong Defensie organiseert veel evenementen en draagt bij aan denktanks om nieuwe zienswijzen binnen de organisatie te brengen. Jong Defensie heeft een bepaalde manier van handelen: wij zoeken naar verbinding, bieden een platform en houden ons bovendien niet altijd aan de regeltjes. We vragen liever vergiffenis achteraf dano toestemming vooraf. Dat valt niet altijd in goede aarde, maar we krijgen zo wel dingen gedaan. Hierdoor breken wij met gevestigde tradities en omzeilen wij de veelal bureaucratische lijnen binnen de organisatie.

Waarom zo'n wij-zij verhaal?
Jong Defensie is niet aan een leeftijd gekoppeld. Iedereen is welkom bij ons! Het gaat ons om de jonge professionals en we gaan er daarbij van uit dat mensen zelf in staat zijn om te bepalen of ze daartoe









behoren. Het gaat juist niet om het wij-zij, maar om te verbinden. Wel kunnen wij de ideeën en gevoelens die leven bij de specifieke doelgroep, jonge professional, vertalen aan een groter publiek en andere doelgroepen. Dit doen wij door de ideeën, energie en talenten van de jonge professionals koppelen aan de behoeftes die er in de organisatie leven, aan specialisten enaan meer ervaren collega's. Zo hopen we uit te komen op een win-win situatie.

De vragen die gesteld zijn aan Jong Defensie hadden vooral betrekking op de rol die de organisatie kan spelen in het veranderproces. Jong Defensie is met haar leden zeer betrokken bij de toekomst van Defensie. Wij zien het nut en noodzaak van een meer adaptieve organisatie en willen daar graag onze schouders onder zetten. Wezullen hiervoor moeten zorgen dat de cultuur omslaat, zodat Defensie een (meer) aantrekkelijke werkgever wordt voor jong professionals. Defensie kan zich profileren als een aantrekkelijke werkgever indien er meer ingezet wordt op flexibiliteit, verschillende contractvormen en een goede loopbaanbegeleiding.

Wat is uw vraag aan Jong Defensie?



Denis Maesen
Voorzitter Platform Zelfstandige Ondernemers

Adaptief vermogen, ondernemerschap en de reservist



Naast het feit dat ik voorzitter ben van het Platform Zelfstandige Ondernemers ben ik -samen met Michael van Stralen van MKB-Nederland ook covoorzitter van het ZZP platform achter VNO-NCW, MKB-Nederland en PZO. Dat zeg ik om 2 redenen: er zitten honderduizenden zelfstandigen in mijn achterban en de organisatiegraad van deze groep - en daarmee ook de beschikbaarheid naar Defensie- is aan het toenemen. Binnen Defensie maken mensen zich momenteel zorgen over gevechtskracht die ze moeten leveren en de kwaliteit daarvan. Er moet geld bij en er moeten dingen anders. De uitwisseling van meningen en inzichten over het toekomstperspectief is prikkelend. Welke rol kan het bedrijfsleven en andere overheden hierin spelen? Het vraagstuk kan je plaatsen in identiteitsontwikkeling: door het domein van Defensie op te rekken naar de maatschappij, ga je feitelijk van het ministerie van krijgsmacht naar het ministerie van gedeelde macht. Het gevolg zal zijn dat Defensie en de maatschappij zich meer één gaan voelen.

Dit soort ontwikkelingen worden vaak gezien als een transitievraagstuk. Dat klopt: de kern van Defensie – het leveren van gevechtskracht- blijft immers overeind, maar dit proces heeft ook transformationele aspecten. Deels gaat het ook over willen en durven zijn. Dit vraagt om een andere spirit dan we hadden in de periode van bezuinigingen. De huidige maatschappij hecht veel waarde aan veiligheid. Dat legt de lat hoog. Maar dit is niet iets dat enkel Defensie aangaat: dit betreft de maatschappij in zijn totaliteit en -als onderdeel van die maatschappij- ook de krijgsmacht.

Het is met die reden dat ik pleitbezorger ben van het denken vanuit twee kanten, maar ook voorstander ben van het neerzetten van bruggenhoofden tussen bedrijfsleven/overheden en Defensie. Bruggenhoofden aan meerdere kanten en nieuw bloed. We hebben het over duizenden mensen die in het domein van Defensie- dat is meer dan de organisatie alleen- mee moeten kunnen doen. Het domein van Defensie moet een beleving zijn in de maatschappij waarbij het nieuwe veiligheidsdenken een plek krijgt.

Charles Darwin was een van de eersten die het had over ‘to be adaptive’’. Volgens Darwin is diegene die overblijft, niet de sterkste of de meest intelligente, maar diegene die zich het best kan aanpassen. Dat proces van aanpassen zie je in de natuur, maar ook organisaties moeten beschikken over aanpassingsvermogen (adaptiviteit) om relevant te kunnen blijven. Hiermee bedoel ik niet dat Defensie voorheen reactief was, maar adaptief zijn vraagt om proactief denken om in het heden te kunnen handelen en aangesloten te zijn op de omgeving. Proactief zijn vraagt ook om een andere manier van denken, die wat minder gericht is op analyse en ordening en wat meer op creatie en communicatie. Deze denklijnen moeten een plek krijgen in het veranderingsproces. Het anders optuigen van interactie en communicatie tussen Defensie en de maatschappij kan bijdragen aan deze denklijnen.

‘Wie zich het best kan aanpassen die blijft over’

De Pruisische generaal en militaire theoreticus Carl von Clausewitz schreef in de 19e eeuw dat een leider moet beschikken over twee belangrijke eigenschappen: Coup d’oeil -om in een oogopslag te kunnen bepalen wat er aan de hand is; een leider moet ook Courage d’esprit hebben: het lef en de moed om voorbij bekende grenzen te durven gaan. De wil naar succes moet groter zijn dan de angst om hier en daar wat tegenslag te krijgen.

Via persoonlijk leiderschap kom ik bij zelfstandig ondernemerschap. Zelfstandig ondernemers hebben een paar specifieke kenmerken: zij willen werelden verbinden, zij willen toegevoegde waarde leveren, in teamverband en met een eigentijdse werkstijl. Veel mensen in mijn achterban zijn moei van grote systemen, maar willen graag meewerken aan een gezonde waardevolle maatschappij. Hier liggen kansen, omdat deze mensen een actieve houding hebben en naar resultaten toe kunnen werken. Het is echter ook lastig. Zelfstandigen ervaren Defensie vaak als een door controle gegijzelde omgeving, waar de boekhouders de macht hebben gepakt en de speelruimte voor militaire commandanten is gereduceerd tot nul. Dat moet anders. Het ondernemerschap in het systeem moet meer ruimte krijgen: ruimte voor initiatief en experiment. De faalfactor in het systeem zal iets toenemen, maar we krijgen daardoor een levendiger Defensiebedrijf en dat zal meer herkenbaarheid opleveren in de maatschappij.

Dat brengt me op de reservist. Ik heb het dan niet over de reservist in de klassieke zin, als het reservepersoneel van de krijgsmacht, ik zie het breder: De maatschappij zie ik als de reservist van Defensie en Defensie als de reservist van de maatschappij. Wij moeten ons samen betrokken voelen voor de wereldvrede en samen een veiligheidsperspectief nastreven waar we ons graag voor in willen zetten.

Om dit te laten slagen, moeten deuren open en moeten handreikingen die gedaan worden ook worden opgepakt. Er is nog een lange weg te gaan, maar ik geloof in het succes en wil graag een bijdrage leveren om de interactie tussen Defensie en de buitenkant op te tuigen.



Vragen aan Denis Maesen, Voorzitter Platform Zelfstandig Ondernemers

Hoe verhoudt de positie van de ZZP-er zich tot de hiërarchie van Defensie?
De stijl van leidinggeven moet een uitnodiging zijn voor mensen om mee te willen doen. De twee werelden moeten bij elkaar komen. Die mensen hoeven niet direct in het kernbedrijf mee te draaien, maar in de periferie is er veel te winnen. Momenteel is er een mismatch tussen het aanbod aan potentieel en de manier waarop de communicatie en de cultuur van de organisatie op is opgetuigd.

Mijn advies is daarom om samen doelen te benoemen en mensen verantwoordelijk te maken voor de realisatie van deze doelen. De participatiegraad zal dan niet met een of twee mensen oplopen, maar met honderden.

De aanwezigen hebben vele vragen gesteld aan de heer Maesen. De onderstaande reactie probeert antwoord te geven op alle gestelde vragen, zij het dat niet elke vraag apart behandeld wordt.

Zelfstandigen Zonder Personeel kunnen een positieve rol spelen bij de implementatie van het concept van de Adaptieve Krijgsmacht. De specifieke kenmerken van Zelfstandigen, zoals denken in oplossingen, verbindingen zoeken en creativiteit, lijken mij van enorme toegevoegde waarde voor Defensie. Een aantal defensiemedewerkers zijn ook actief als zelfstandig ondernemer. Zij zouden een brug kunnen leggen tussen Defensie en de ondernemerswereld. Hiervoor zou een projectbureau kunnen worden ingericht dat zich primair bezighoudt met netwerken en relatiemanagement.

Veel reservisten zijn zelfstandig ondernemer. Uit ervaring is gebleken dat de combinatie van het werken als reservist en het ondernemerschap vaak effectief en aantrekkelijk is vanwege het feit dat medewerkers op die manier hun inkomen kunnen aanvullen. Daarnaast kennen ondernemers pieken en dalen in hun werk en kunnen dan hun inkomen goed op peil houden door als reservist bij Defensie te werken. Er kan ook een nadeel kleven aan het reservistenbestaan. In het geval van





langdurige projecten bij Defensie, kunnen ondernemers geen civiele opdrachten aannemen, wat derving met zich meebrengt. Het werken bij Defensie levert in veel gevallen qua betaling minder op dan civiele opdrachten. Daar staat tegenover dat veel zelfstandigen het reservistenbestaan zien als een roeping en zij halen veel voldoening uit inzet voor Defensie. De combinatie van ondernemerschap en het werken als reservist is daarom voor hen aantrekkelijk.

Defensie zou, in samenwerking met PZO, kunnen onderzoeken hoe zelfstandigen meer en beter kunnen worden ingezet voor/door Defensie. Het hierboven genoemde projectbureau zou een rol kunnen spelen. Dit betekent voor Defensie wel dat er qua houding en gedrag het een en ander moet veranderen. Er heerst nog teveel het beeld/vooroordeel dat reservisten hun werk bij Defensie gebruiken om een gebrek aan opdrachten goed te maken. Dit klopt in de meeste gevallen niet omdat reservisten vaak uit betrokkenheid en passie bij Defensie werken. Bij ondernemers speelt geld in ieder geval al minder een rol omdat zij als reservist veelal minder verdienen dan dat zij met civiele opdrachten doorgaans verdienen. Daarnaast zou het geen bezwaar mogen zijn dat een ondernemer een dal in zijn civiele werk wil opvangen met opdrachten voor Defensie. Zolang Defensie baat heeft bij de inzet van deze mensen, kan niemand hier wat op tegen hebben

Wat is uw vraag aan Denis Maesen?



Raymond Knops
Tweede Kamerlid, Lid Vaste Kamercommissie Defensie

Maatschappelijk draagvlak voor de Adaptieve Krijgsmacht



Het is goed dat dit congres georganiseerd is en dat er zoveel mensen zich betrokken voelen bij het onderwerp. Het is belangrijk om na te denken over hoe Defensie in de toekomst haar taken het best kan invullen. De Tweede Kamer denkt- als vertegenwoordiger van de samenleving- ook na over de vraag hoe ze kan bijdragen aan een betere maatschappelijke verankering van de krijgsmacht.

Ik was ooit beroepsmilitair bij de luchtmacht en werd toen gevraagd om wethouder te worden. Dat was een geweldige nieuwe uitdaging voor mij, maar het betekende wel dat ik Defensie moest verlaten. Na mijn vertrek als beroepsmilitair werd ik reservist en in die hoedanigheid wilde ik graag op uitzending. In 2004 zou ik met SFIR 4 vertrekken naar Irak, maar op de dag van het beoogde vertrek bleek dat de vlucht was gecanceld. Als reservist was ik toegevoegd aan een andere eenheid en niemand had mij geinformeerd. Uiteindelijk ben ik wel gegaan en die uitzending heeft mij veel gebracht. Mijn ervaring bij Defensie heeft mij als Tweede Kamer- lid de drive gegeven om rondom dit onderwerp bepaalde dingen in gang te zetten. Samen met mijn collega's heb ik op 14 juni 2007, nu 10 jaar geleden, mijn eerste motie over het reservistenbeleid ingediend.

De naamgeving is de afgelopen jaren een aantal keer veranderd: reservistenbeleid, total force en nu dan Adaptieve Krijgsmacht. De essentie is dezelfde gebleven. Defensie kan sterker en adaptiever worden als je inzet op een ring rondom de vaste kern. Dat zorgt voor maatschappelijke verbanden en diepgang. De afgelopen jaren zijn er nog veel andere moties geweest. De Vaste Kamercommissie heeft ook met veel buitenlandse deskundigen gesproken over hun ervaring met reservisten.

'Dit onderwerp heeft de steun van de Kamer'

Dit onderwerp kan rekenen op veel steun in de Kamer. Bijna alle moties die ik heb ingediend om de regering aan te sporen meer te doen met reservisten, zijn met algemene stemmen aangenomen. De Tweede Kamer heeft steeds gezegd tegen de minister: ga voort met deze ontwikkeling.
Ik vind het echter veel te lang duren. Defensie is nu ruim tien jaar bezig met deze verandering. Er worden wel stappen vooruit gezet, maar dan ook weer stappen terug. Dat lijkt nu te veranderen, dankzij de inzet van veel mensen bij bedrijfsleven en bij Defensie die er aan trekken, die het belangrijk vinden en die ook uitstralen: ga je gang en je krijgt ruimte om fouten te maken. Dat is de cultuur die we nodig hebben bij Defensie. De krijgsmacht moet zich overigens wel afvragen of de manier waarop ze nu georganiseerd zijn nog voldoet. De omgeving verandert, de organisatie moet zich aanpassen. Train and be organised as you fight.

De afgelopen 25 jaar is bij Defensie als gevolg van bezuiniging voortdurend gereorganiseerd. Dat moet anders.
Er moet meer geld bij Defensie en iedereen binnen de organisatie zal dat adaptieve vermogen intrinsiek moeten omarmen. De tijd van lifetime employment voor eenieder bij Defensie ligt achter ons. Dat past niet meer in de huidige dynamische wereld en staat volgens mij haaks op een flexibele en adaptieve organisatie.

Adaptief vermogen gaat snel, maar het moet gestaafd zijn op een goede visie en kunnen rekenen op steun van het parlement. Als we kijken hoe je concreet de luiken open kunt zetten en de adaptieve potentie kunt benutten dan kijk je ook naar voorstellen om meer verbindingen tot stand te brengen. Enkel door samenwerking kan er iets bereikt worden: het gaat over vertrouwen en durven.

'Adaptief vermogen moet gestaafd zijn op een goede visie'

Defensie is op een aantal terreinen heel sterk: leiderschap, persoonlijke ontwikkeling, loyaliteit, de can-do mentaliteit, maar er zijn ook zwakkere punten. Het zou goed zijn als we militairen de mogelijkheid zouden kunnen bieden om ook buiten Defensie actief te zijn en hen - na enige tijd buitendaarna weer terug te laten keren. Zij kunnen hun nieuwe opgedane inzichten weer meenemen naar de eigen organisatie. Het gaat dus vooral om de mindset die je meeneemt. We hebben regels, maar we moeten goed kijken of die nog passend zijn. Als je altijd ruim binnen de regels blijft, dan mis je kansen. Langs de afgrond groeien de mooiste bloemetjes. Als je die wil plukken dan zal je soms langs de rand moeten lopen. Zie de Kamer in dit proces als bondgenoot die kan helpen om overbodige of achterhaalde regels aan te passen.

De afgelopen 25 jaar is de organisatie onder druk van bezuinigingen ingericht om zo efficiënt mogelijk te acteren, maar de krijgsmacht is in essentie een beschikbaarheidsorganisatie. Defensie hebben we nodig als de nood aan de man is en dan gaat het niet om efficiency maar om het kunnen leveren wat nodig is, om effectiviteit. De benadering van Defensie moet dus ook veranderen. Het gaat er uiteindelijk om dat veranderen geen keuze is, de keuze is slechts langs welke weg je wilt veranderen. Als eenieder dat voor ogen heeft, dan zie ik in deze roerige tijden een goede toekomst voor de defensieorganisatie in het verschiet.



Vragen aan Raymond Knops Tweede Kamerlid

Hoe worden de initiatieven van motie Knops cs. geborgd bij de kabinetsonderhandelingen?
Defensie en ook anderen proberen strategisch vooruit kijken. Bij de formatie kijkt men vaak van dag tot dag. Als ik vanuit mezelf spreek, dan hoop ik dat Defensie niet gepolitiseerd wordt. Als er een regeerakkoord komt met een budget voor Defensie dan liggen de plannen al klaar. Dat is de verdienste van deze minister met haar ambtenaren: men weet precies wat er moet gaan gebeuren in de toekomst. Het is nu aan de onderhandelaars om daar een budget aan te koppelen en aan de nieuwe minister van Defensie om dit te realiseren.

Wat kan de politiek doen om het proces van de Adaptieve Krijgsmacht te ondersteunen? Moet er speciale regelgeving komen om dit te faciliteren?
Wetgeving is een middel en geen doel op zich. Veel kan je regelen zonder wetgeving; wetgeving kan wel van pas komen om ondernemers bepaalde zekerheden te bieden, zoals compensatie voor inkomstenderving of beschikbaarheid.

Dit is geen controversieel onderwerp en de Kamer zal daar geen sta in de weg zijn. Het is aan Defensie om nu met voorstellen te komen en dan kan wetgeving snel volgen.

Zou er een Defensiebegroting moeten komen die meerdere regeerperiodes beslaat?
Defensie kan je beschouwen als high politics iets dat door het parlement geregeld moet worden en waar je geen schommelingen in wil zien. Het belangrijkste is dat er een continue lijn is die omhoog gaat- want dat zijn de afspraken die we binnen de NAVO hebben gemaakt. Persoonlijk ben ik voorstander van meerjarige defensieafspraken, maar dan is het wel van belang dat die afspraken ook ergens over gaan. Uiteindelijk gaat het om politieke wil. Het is belangrijk dat de krijgsmacht wordt gezien als onmisbare schakel in ons veiligheidsstrategie en dat politici begrijpen dat hierin geïnvesteerd moet worden.

Wat is je belangrijkste persoonlijk ervaring bij Defensie? Wat heeft impact gehad op je leven?
Het belangrijkste is de militaire ervaring op zich: bij Defensie leer je leiding geven, leer je met mensen om te gaan, je grenzen verleggen en persoonlijke uitdagingen overwinnen. Dat zijn vaardigheden die je overal kunt toepassen. Defensie is vormend voor de rest van je leven.

De aanwezigen hebben vele vragen aan de de heer Knops gesteld, waarvan er slechts een aantal plenair behandeld

konden worden. De onderstaande reactie probeert antwoord te geven op alle gestelde vragen, zij het dat niet elke vraag apart behandeld wordt.

Veel vragen gaan over het budget voor Defensie. In deze Kabinetsperiode is er voor het eerst in lange tijd sprake van een stijging van de begroting voor Defensie; daar hebben minister en Kamer zich gezamenlijk voor ingezet. Kamerbreed is de overtuiging dat de krijgsmacht meer geld moet krijgen, in de eerste plaats omdat er sprake is van grote geopolitieke veranderingen en meer dreiging. Daarnaast hebben we in de afgelopen jaren ervaren dat Defensie tegen haar eigen grenzen is aangelopen. We hebben enorm moeten improviseren om onze taken te kunnen vervullen. In de Kamer staan velen sympathiek tegenover het idee, zoals dat ook in Denemarken is ingevoerd, om meerjarige afspraken te maken over het budget van Defensie. Dan kan Defensie makkelijker op de lange termijn plannen en is mijn niet afhankelijk van steeds wisselende prioriteiten van een nieuwe regering.

Ook bij een stijgend budget moet de krijgsmacht veranderen, en daarom omarmt de Kamer het concept van de Adaptieve Krijgsmacht. We moeten de factor arbeid anders organiseren, simpelweg omdat de arbeidsmarkt veranderd is. Maar we hebben ook steeds wisselende kwaliteiten en mensen nodig, voor steeds andere missies. Die mensen kunnen we niet allemaal fulltime in dienst hebben. Om de inzet van deze parttime mensen mogelijk te maken moeten we commandanten meer ruimte geven en daarom heb ik gepleit voor meer lef en durf, om de nieuwe aanpak uit te proberen. De Tweede Kamer is overtuigd van het belang van meer reservisten en we moeten voorkomen dat het bij nota's en papier blijft. Met deze nieuwe aanpak heb ik er vertrouwen in dat er daadwerkelijk iets gebeurt en dat er veranderingen doorgevoerd gaan worden. Daarom hebben we gepleit voor het beleggen van de verandering bij de top van Defensie. Meer betrokkenheid (kennis en ervaring) van de "buitenkant" kan helpen om de veranderingen van de grond te krijgen. Ik ben daarom groot voorstander van een (krachtig) extern klankbord. De Tweede Kamer heeft ook meerdere malen gesproken over het aanstellen van een reservist die in de rang van generaal in de verandering een rol kan spelen. Buitenlandse krijgsmachten hebben hier al ruimschoots ervaringen mee. De inzet van 'betrokken buitenstaanders' kan noodzakelijk zijn om veranderingen door te voeren.

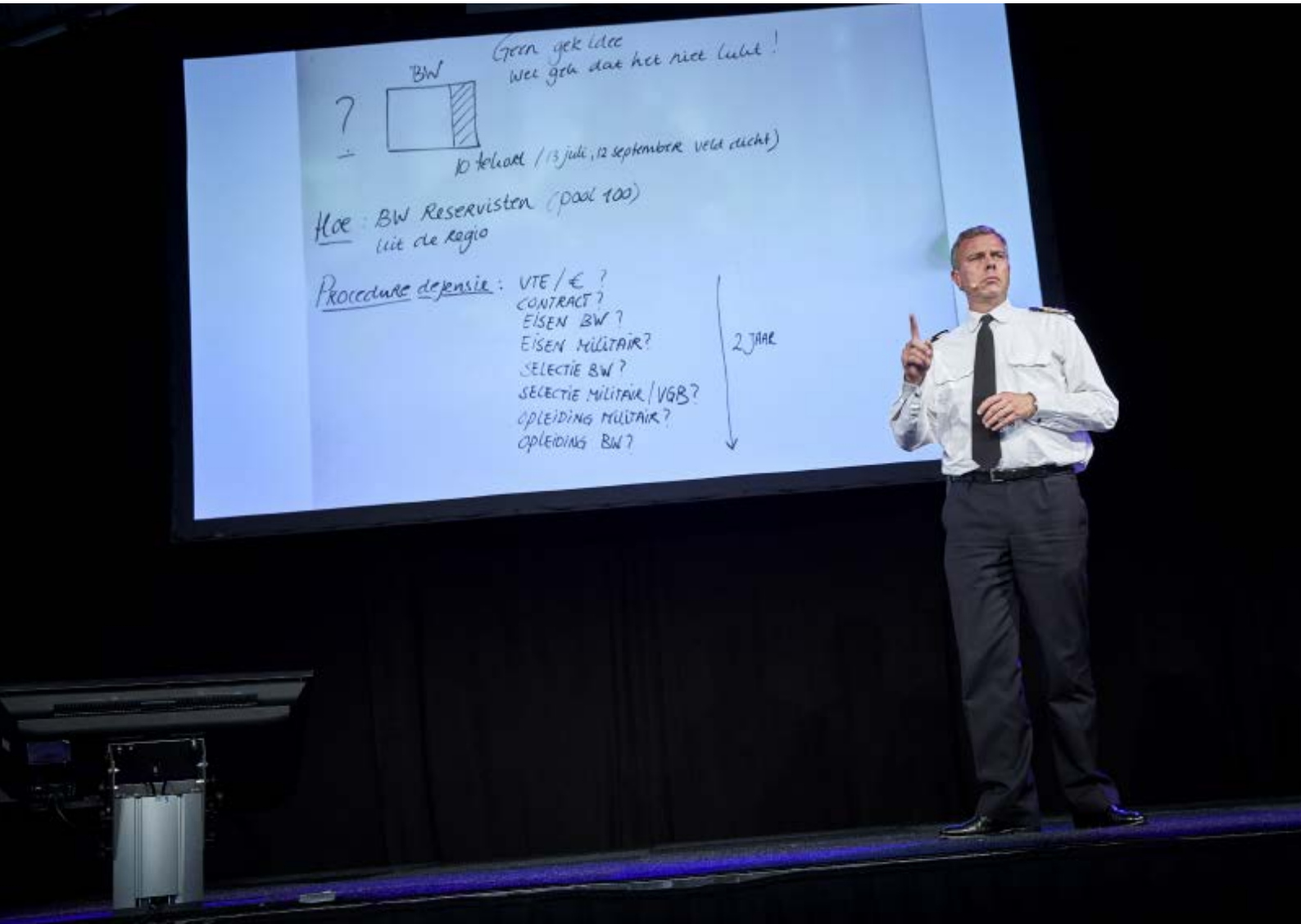
Ik maak me geen zorgen over de organisatie en de borging van de verandering waar -naast het extern klankbord- ook een interne denktank een rol van betekenis gaat spelen. Er is een duidelijke noodzaak om te veranderen, de politiek staat er volledig achter en ook externe partijen (bedrijfsleven, gemeenten, waterschappen) zien mogelijkheden tot samenwerking. Het is ook niet meer afhankelijk van één minister – de introductie zal meerdere kabinetsperioden vergen – en het wordt gedragen door de militaire leiding van het departement. Extra budget – waar nu veel over gesproken wordt- maakt de implementatie alleen maar gemakkelijker en zal leiden tot een sneller effect van de voorgestelde veranderingen. We moeten Defensie niet langer benaderen als een kostenpost. Het levert de samenleving heel veel op. Niet alleen veiligheid – het primaire product – maar ook de kans voor jonge mensen om opleidingen te volgen en waardevolle ervaring op te doen. Zo draagt Defensie bij aan een goed functionerende samenleving.

'We hebben enorm moeten improviseren'

De Kamer kijkt ook naar wetgeving. Er zijn knelpunten op het gebied van arbeidswetgeving, verzekeringen en de sociale zekerheid. Deze knelpunten maakt de inzet als reservist niet vanzelfsprekend. Veel van de wetgeving gaat nog uit van de oude situatie rondom dienstplicht. Ik ben voorstander van een gedegen onderzoek naar bestaande knelpunten en eventuele oplossingen. Individuele reservisten lopen momenteel nog te grote risico's. Het is volgens mij echter niet wenselijk om een wettelijk kader vast te stellen waarin reservisten verplicht kunnen worden om "op te komen" (anders dan in een noodsituatie). Wanneer mensen allerlei verplichtingen opgelegd krijgen, loop je het risico dat deze specifieke groep – die zich in wil zetten voor de samenleving – een secundaire positie op de arbeidsmarkt krijgt. Ik wil naar een situatie waarin voor civiele werkgevers de meerwaarde van Defensie, en het in dienst hebben van reservisten, duidelijk wordt. Dan wordt het bezwaar tegen het tijdelijk ter beschikking stellen van medewerkers aan Defensie minder groot. Dat is de "win-win" waarover ook de minister spreekt; dit is de voorwaarde voor een stabiele samenwerking. Voorwaarde voor een goede samenwerking met civiele werkgevers is "Employer Engagement", waarbij gewerkt wordt aan een goede relatie tussen Defensie en andere werkgevers, waarbij wederzijds begrip ontstaat en ook de bereidheid om samen te werken en te delen. Ervaringen op dat gebied in het Verenigd Koninkrijk, Canada en Australie zijn hoopgevend.

Vice-admiraal Rob Bauer Plaatsvervangend Commandant der Strijdkrachten

Afsluiting



Bij deze gelegenheid wil ik u nog Ab van der Touw voorstellen. Hij wordt voorzitter van de externe klankbord groep. Samen gaan we kijken naar de bemensing van dit klankbord en daarbij zullen we niet alleen kijken naar grote bedrijven en ook niet alleen naar het bedrijfsleven. In het klankbord komen ook andere overheden en zelfstandige ondernemers . Niet iedereen kan een plek krijgen, maar eenieder die wil bijdragen kan zijn belangstelling kenbaar maken. De nadrukkelijke bedoeling van het klankbord is te luisteren naar de samenleving en te horen wat u als ons als spiegel kunt voorhouden.

Vandaag heb ik genoten van de energie in de zaal en in de werkgroepen en ik ben benieuwd naar de voorstellen en ideeën. We gaan alles bekijken en we gaan er echt ons voordeel proberen mee te doen. Van School of the Nation tot het Allianteloket. Er is veel over gezegd. Al deze ideen vergen omdenken. Bij Defensie, maar ook bij de industrie en bij de andere overheden, maar ook bij mij en bij u. We moeten de kansen gaan omzetten in daden. We moeten dingen gaan doen. Daar hebben we iedereen voor nodig: man en vrouw, jong en oud. Bovendien moeten we durven dingen anders te doen. Bij dingen anders doen hoort ook experimenteren, want via proberen kom je tot andere en betere resultaten.

Er zijn m.i. geen heilige huisjes. Het adagium ‘Every soldier a rifleman’ dat we steeds gehanteerd hebben gaat op voor de infanterie. In het geval van een cyber soldaat is dat nog maar de vraag. Deze zou bijvoorbeeld best in een rolstoel kunnen zitten, want misschien hebben we vooral zijn hersens nodig. Dat vraagt een andere manier van handelen en afstappen van gewoontes. We moeten elke dag in staat zijn om ons aan te passen en we moeten kritisch zijn naar onszelf.

De vraag van Jong Defensie ‘wie wil je worden?’ is prikkelend. Ik wil graag iemand zijn die kan faciliteren, iemand die inspireert en iemand die een beweging kan veroorzaken en resultaten kan boeken. Ik wil bovenal een leider zijn voor mijn mensen. Tot slot wil ik u nog meenemen in een voorbeeld. Eerder heb ik gezegd het is mij niet snel te gek en mensen vragen nu aan mij wat mijn gekke idee is en wat ik er aan ga doen. Dat brengt mij op mijn voorbeeld en het interessante is dat het helemaal geen gek idee is, maar toch lukt het niet.

Het gaat om de brandweer op een vliegbasis. De commandant heeft gemeld dat er tekorten zijn: van de honderd functies zijn er tien niet gevuld. Op bepaalde dagen -als er veel vraag is naar de brandweer- dan leiden die tekorten tot het sluiten van de basis. In dit voorbeeld zijn dat 13 juli en 12 september. Het gebeurt dus niet elke maand en niet elke dag. Er zijn echter een aantal momenten dat dit dreigt te gebeuren als we er niet in slagen die tien brandweermannen te werven.

De vraag is hoe gaan we die functies vullen? Het lukt niet op de traditionele manier anders waren ze al gevuld. Kunnen we een brandweerreservisten pool maken met honderd brandweermannen uit de regio? Als de pool groot genoeg is dan kan je er altijd tien vinden op de dagen dat we nu het vliegveld moeten sluiten.

Wat doen wij dan als Defensie? Die honderd reservisten dat zijn honderd functies, oftewel honderd VTE-en. Die mag je niet zomaar aanmaken. Daar moet geld tegenover staan, anders geeft de controller geen toestemming. We hebben een oplossing: we geven die honderd mensen een 0-uren contract. We hoeven ze alleen te betalen op de dagen dat we ze oproepen.

Vervolgens besluiten we als Defensie dat een brand bij Defensie wat anders is dan een civiele brand. Dus we hebben ook nog extra enhogere eisen bedacht voor mensen die bij de Defensie brandweer willen werken. Het gaat hier niet om het blussen van branden in Oeboedoeboe, maar om het blussen van branden in Nederland.

Als die mensen bij ons willen komen werken dan moeten het ook militairen zijn. Ze moeten recht kunnen schieten, ze moeten kunnen groeten en alle rangen kennen. Achter al deze punten staat heel bewust een vraagteken. Als we dan de website open zetten, hebben we tien minuten later honderd brandweermannen uit de omgeving die het leuk vinden af en toe een dienst te draaien op de vliegbasis. Wanneer we gaan we selecteren volgens onze eisen dan vallen veel van die mensen af. Als het militairen moeten zijn dan moeten ze ook een Verklaar Geen Bezwaar hebben. Wij moeten dan hun achtergrond kennen en hun doopceel lichten. Hierbij vallen er ook weer een paar af.

De mensen die overblijven gaan we vervolgens opleiden: eerst als militair, en als ze dat kunnen dan volgt de aanvullende Defensiebrandweeropleiding. Dit hele proces duurt zo’n twee jaar.Voor twee dagen inzet...

‘Vechten tegen onnodige bureaucratie’

Dit is slechts een voorbeeld, maar ik wil hiermee aantonen dat we veel van de problemen die we hebben zelf veroorzaken. Wij moeten ons bij alles wat we doen de vraag stellen is dit nodig? Dat is mijn oproep aan u allen en de belofte die ik doe: ik ga vechten tegen onnodige bureaucratie en zal mijzelf elke dag vragen ‘is het nodig? ” en ik vraag eenieder in de organisatie om hetzelfde te doen.

Overzicht suggesties werkgroepen

Werkgroep 1
National Quick Reaction Force
Capaciteitsvergroting ten behoeve van gevolgbestrijding rampen & crises door militariseren van civiel veiligheidspersoneel.

Werkgroep 2
Non-Defense organisation
Richt een interactief platform in om bureaucratie te melden en kennis en kunde bij elkaar te brengen om dit tegen te gaan.

Werkgroep 3
CLAS: Concept Logistic Adaptive Solutions
Defensie naar hoger plan tillen op het gebied van logisitiek door het leveren van gespecilaiseerde logistieke kennis.

Werkgroep 4
Effectiviteit door samenwerking
Het oprichten van een z.g. 'Roving XO team', dat actief bijdraagt aan verandering van de mindset om flexibiliteit en adaptiviteit te implementeren.

Werkgroep 5
Adaptieve personeelspool
Het uitwisselen van personeel met in beginsel chauffeurs binnen een regio waar veel tranportbedrijven zitten en ook een belanghebbende kazerne aanwezig is.

Werkgroep 6
Adaptieve Swarm
Gezamenlijke (incl. financiering) organisatie (ecosysteem – de "Swarm)) waarin Defensie, bedrijfsleven en kenniscentra, en mensen veilig kunnen experimenteren en innoveren ten behoeven van het vergroten van de slagkracht van de genoemde 3 partijen

Werkgroep 7
Instituut Defensie-Relatieziekenhuizen op MBO niveau.
Een goede samenwerking tussen het onderwijs en het bedrijfsleven. Het creeren van een duidelijke liasonfunctie per onderwerp om deze samenwerking als projectmanager te begeleiden

Werkgroep 8.1
Van uitwisseling naar kennisdeling
Uitwisseling van personeel (bedrijfsleven – militair) in het primaire proces gedurende een periode van 2-3 jaar (in eigen vakgebied en beginnen met 20-25 man)









Werkgroep 8.2
De “minimale” reservist of de nuttige specialist plus
Differentiëren van eisen (Militaire Basisvaardigheden voor reservisten en diverse specialisten.

Werkgroep 9
Adaptief opleiden
Onderwijs is een voorwaarde voor de Adaptieve Krijgsmacht om zodoende de kennis van het civiele- én militaire domein te waarborgen, waardoor mensen duurzaam inzetbaar zijn en blijven in beide domeinen.

Werkgroep 10
Time-to-market: Reservist binnen een week
Het werving- en selectieproces drastisch versnellen zodat er meer duidelijkheid en zekerheid bereikt wordt voor alle betrokken partijen en de doorlooptijd tussen behoef-testelling en vulling wordt verminderd (time-to-market).

Werkgroep 11
Het buddy systeem
Het vormen van een buddypaar tussen een militaire eenheid en een (regionale) civiele partner om samen middelen, kennis en mensen te delen in een duurzame samenwerking ten einde te komen tot een adaptieve krijgsmacht

Werkgroep 12
Reserveofficier Academisch Gevormd (ROAG) 2.0
Het vergroten van de bekendheid omtrent defensie in de (tertiaire) onderwijswereld waardoor instroom van (reserve-) personeel verbetert.

Werkgroep 13
Operatie Olievlek
De werknemer zoekt zelf een (civiel) counterpart met vergelijkbare competenties om als achtervang/ ruilpartner te fungeren. Ook wordt parallel contact gezocht met bedrijven. Dit creëert bewustwording bij potentiele werknemers en bij bedrijven en draagt zo bij aan de totstandkoming van een flexibel personeels-bestand (pool).

Werkgroep 14
Keurmerk Defensie
Potentiele partners en relaties de vraag stellen wat zij al doen voor Defensie, voor veteranen, voor reservisten, voor stageplekken voor leerlingen. Op basis daarvan krijgen partners een goud, zilver, of brons certificaat.









Werkgroep 15
Adapt Adopt Improve
Lokale eenheden (adoptie eenheden) wisselen uit met lokale ondernemers/verenigingen Verbinding van kennis en capaciteiten die op lokaal niveau beschikbaar aan een militaire eenheid (interne en externe eenheid aan elkaar koppelen)

Werkgroep 16
Defensiebrede Quick Reaction Force genie-capaciteit
Inrichten van constructiegenie capaciteit op afroep. Op basis van specifieke criteria stelt het bedrijfsleven personeel en materieel ter beschikking voor inzet waar ook ter wereld.

Werkgroep 17
Alliantie (Samenwerkingsportaal)
Mogelijkheden creëren om de samenwerking tussen bedrijfsleven te verbeteren.

Werkgroep 18
Pooling van specialisten
Het project draait om Efficiency (manpower op tijden dat je het nodig hebt) Effectiveness (verhogen beschikbaarheid van je systemen) en Economics (geen/minder leegloop). Concreet voorbeeld: onderhoudspersoneel avionica uit-wisselen tussen Luchtmacht en civiele luchtvaartbedrijven.

Werkgroep 19
Instituut Defensie Relatieziekenhuizen -Adaptieve Krijgsmacht avant la lettre.
Een wederkerige samenwerking zoals we die met relatieziekenhuizen hebben omtrent het delen van specialisten, kunnen we toepassen bij andere specialisten, zoals bijv. monteurs

Werkgroep 20
“Veiligheid van iedereen, door iedereen”
Hoe maak je verbinding tussen krijgsmacht en samenleving? Boodschap overbrengen dat veiligheid iedereen aangaat.

Werkgroep 21
Defensie capaciteits management
Inventarisatie van onderwer-pen die Defensie niet (goed) kan uitvoeren en waarbij niet-Defensie organisaties een rol kunnen spelen. Prioriteit moet worden gegeven aan zaken die met relatief weinig militaire opleiding/training kunnen worden gerealiseerd en waar-van de noodzaak bij Defensie hoog is.









Werkgroep 22
Van 0 tot 40 uur: arbeidsmobiliteit ten top
Instroom, doorstroom en uitstroom wordt effectiever. Het reservepersoneel is geen reserve, maar bestaat uit actieve deelnemers. Zij kunnen op elke functie solliciteren. Hierdoor ontstaat een hogere arbeidsmobiliteit, waarbij de (voormalige) beroeps en de (voormalige) reservisten door deze mobiliteit meer kruisbestuiving met de maatschappij creëren.

Werkgroep 23. 1
Les + activiteiten pakket voor scholieren
Bevorderen van acceptatie, bewustwording, draagvlak onder scholieren en bevolking; daarmee leggen de basis voor adaptiviteit.

Werkgroep 23. 2
WELKOM
Makkelijk toegang tot de gehele Defensieorganisatie, snelle follow-up bij het matchen van profielen voor alle rollen, krijgsmachtdelen en alle contractvormen

Werkgroep 23. 3
Borgen uitstroom
Elke beroepsmilitair die in fase 2-er uitstroomt zou moeten worden gevraagd om reservist te worden. Competenties zijn reeds bekend; hier is een gelijke werkwijze van de krijgsmachtdelen nodig, er dient contact te worden onderhouden en voldoende budget voor opleiding/inzet te zijn.

Werkgroep 24
3WI Model – 3x Win (Individu, Defensie, Bedrijfsleven) & Individu staat centraal
Kern: de blijvende uitwisselbaarheid tussen Defensie en Bedrijfsleven vergroten om de professionele ontwikkeling van het Individu, hetzij militair, hetzij civiel, te waarborgen.

Werkgroep 25
Lease contract gevechtsuitrusting
Kwalitatief goede en innovatieve gevechtsuitrusting (bijv. helmen) aanbesteden volgens een lease contract. Pilots bij eenheden kunnen de succesformule blootleggen.

Werkgroep 26
Behoud van capaciteit: van vast naar flexibel
Mensen die uitstromen zouden standaard de vraag moeten krijgen of ze aan willen blijven als reservist.

Bij bemiddeling naar de burgermaatschappij kan met civiele werkgevers worden onderhandeld over mogelijkheden/voorwaarden om deze oud-militairen reservist te maken, waardoor ze inzetbaar blijven voor Defensie.

Werkgroep 27. 1
Vrije ruimte talenten
20% van het personeelsbestand invullen dmv vrije ruimte. Commandanten kunnen dan zelf beslissen hoe ze die ruimte willen invullen.

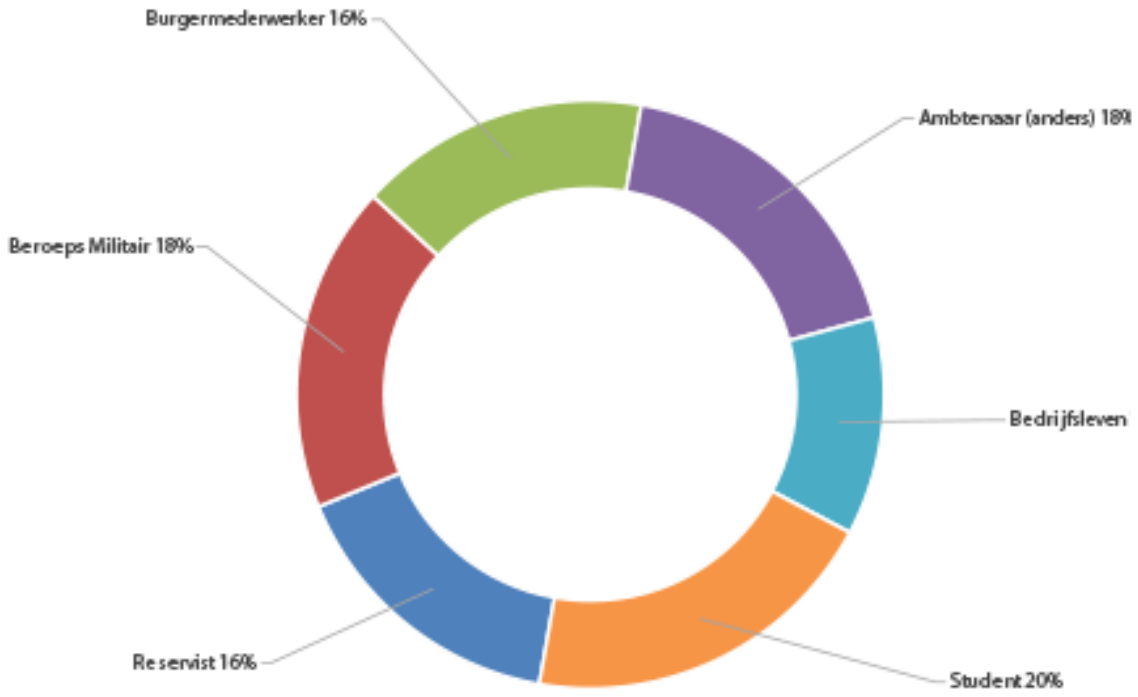
Werkgroep 27. 2
Wegnemen overregulering bij instroom, doorstroom, uitstroom en herinstroom
Wegnemen bureaucratische regelgeving. Een jaar lange alle huidige regels ‘on hold’ en ruimte geven voor creatieve oplossingen.

Werkgroep 27. 3
Gezamenlijke competentieontwikkeling
Uitwisseling van personeel tussen Defensie en Strategische partners, zoals CGI en Scania.

Werkgroep 27. 4
Adaptieve Voordeur
Bouwen van eenduidige interface voor alle contacten tussen Defensie en de buitenwereld.

Werkgroep 28
Het Nieuwe Paars
Er komt een contract dat duidelijkheid biedt aan de werkgever en perspectief geeft aan de flexwerker. De term reservist wordt geschrapt. Er komen twee bestanden: sommigen deeltijders worden enkel als burger ingezet, anderen krijgen ook militaire taken.

Achtergrond Deelnemers



In totaal hebben 604 mensen deelgenomen aan het congres. 585 van hen hebben via Buzzmaster vragen beantwoord en gereageerd op stellingen.

Deze grafiek laat zien wat de achtergrond van de deelnemers was.

Wat betekent voor u de adaptieve krijgsmacht?



Op de vraag: Wat betekent voor u -in 1 woord- de adaptieve krijgsmacht? waren de vier meest genoemde antwoorden: flexibiliteit (26%), samenwerken/samenwerking (22%), toekomst (13%) en kansen (8%).

Wat vond u van deze bijeenkomst?



Antwoorden op de vraag 'Wat vond u van de bijeenkomst?'

Slotwoord PCDS

Het congres over de Adaptieve Krijgsmacht heeft een beweging in gang gezet. Een beweging die perspectief en kansen biedt voor Defensie en voor de samenleving. Tijdens dit congres dag hebben we gezien dat ontwikkelingen in de directe omgeving van de krijgsmacht vragen om een andere manier van werken. Denk aan veranderingen op het gebied van geopolitiek, technologie en demografie. Deze ontwikkelingen zijn vaak onvoorspelbaar en wisselen elkaar in hoog tempo af.



Zodoende moet ook de krijgsmacht voorbereid zijn op voortdurende veranderende omstandigheden en nieuwe situaties. Dit vraagt om een andere manier van denken, organiseren en werken. Wendbaarheid, *agility* en snelheid van handelen zijn eigenschappen die daarbij passen. Samengevat in één begrip: adaptiviteit bij de krijgsmacht. De Adaptieve Krijgsmacht!

Wat houdt dit dan in? Een voorbeeld: voortdurend volledig kunnen beschikken over alle benodigde capaciteiten en middelen is niet meer van deze tijd. Duidelijk is dat we oplossingen zien door nog meer te gaan samenwerken met partners buiten Defensie. Samenwerking die voordeel oplevert voor alle betrokken partijen. Daarnaast moet de krijgsmacht op uiteenlopende gebieden zoals personeel, materieel, structuur en de wijze van leidinggeven innoveren. Kort gesteld: van bezit naar gebruik. Maar het gaat ook om het veranderen van lange termijn-afspraken naar flexibele contracten.

Hierbij is het gedeelde beeld dat "*one size fits all*" niet langer houdbaar is. Er is wel een gemeenschappelijk dóel: samenwerking moet bijdragen aan het vergroten van onze slagkracht. Het gaat daarbij om het delen van capaciteiten met anderen, bijvoorbeeld op de volgende kansrijke gebieden:

- Werkgevers van overheid en bedrijfsleven die hun personeel, bijvoorbeeld als reservist, willen delen met Defensie. Omgekeerd is ook mogelijk;
- Bedrijven die beschikken over machines en andere werktuigen die Defensie soms nodig heeft, maar niet altijd. In dit materieel kunnen we samen investeren;
- Opleidingen van Defensie - en de vorming door de krijgsmacht – kunnen voor civiele werkgevers óók van betekenis zijn, daarover zouden we met sociale partners afspraken kunnen maken. Op het congres werd in dat verband het begrip "*School of the Nation*" voor het voetlicht gebracht;

Om hierop nader in te gaan: één van de conclusies van het congres 'Van Defensief naar Adaptief' is – zoals ook is verwoord in de brief aan de Tweede Kamer – dat de Adaptieve Krijgsmacht veel méér omvat dan de bredere inzet van reservisten. Reservisten maken overigens wel een belangrijk deel uit van de Adaptieve Krijgsmacht. *Employer Engagement* is daarom van groot belang, waarbij de component materieel – kunnen beschikken over de adequate 'spullen' – nu ook aandacht vraagt. Om dit te kunnen uitvoeren, moet de bestaande organisatie leren omgaan met nieuwe onzekerheden: niet alle capaciteiten zijn onder handbereik. Daarover moeten we afspraken maken. Vervolgens moeten we in de praktijk ervaren hoe dat werkt. Hierbij maken we gebruik van de ervaring van landen die al op deze wijze werken.
Om vorm te geven aan de overgang naar de Adaptieve Krijgsmacht is een stuurgroep ingesteld waarin alle defensieonderdelen vertegenwoordigd zijn. Deze stuurgroep rapporteert aan de Secretaris-Generaal en aan de Commandant der Strijdkrachten. Om het belang van de samenwerking met de partners buiten Defensie te benadrukken, is ook een externe klankbordgroep ingesteld onder leiding van voorzitter Ab van der Touw (o.a. CEO Siemens Nederland en vice-voorzitter VNO-NCW). Verder komt er een interne denktank binnen Defensie,waaraan ik persoonlijk veel belang hecht. Wat mij betreft een groep van grote betekenis, omdat het de vertolkers zijn van wat er op de werkvloer 'leeft'. Is het niet vaak dit niveau in een organisatie waar de echt nuttige suggesties vandaan komen?

Op het congres 'Van Defensief naar Adaptief' zijn veel ideeën ontstaan. Variërend van simpel en snel uitvoerbaar tot complex, waarbij de uitvoering meer tijd vraagt. De ideeën kunnen worden ingebracht bij het op te richten projectbureau. Vanuit de organisatie zijn bovendien nog meer ideeën gekomen en hopelijk blijven deze komen. Het is de bedoeling dat het projectbureau al deze ideeën verzamelt, zo nodig nader uitwerkt en vervolgens aanbiedt aan de stuurgroep. De stuurgroep zal aan de ideeën prioriteiten toekennen en helpt ze te faciliteren in de verdere uitwerking. Het draait hierbij niet alleen om geld. Vaak kan een idee pas slagen als er sprake is van acceptatie en de wil om te veranderen; een mentaliteitskwestie dus. Op deze wijze zorgen wij er binnen Defensie samen voor dat de krijgsmacht adaptief wordt. *Qua capabilities*, maar ook *qua mindset.*

Die cultuurverandering, die misschien wel de kern van de transitie van Defensie vormt, zal niet zonder slag of stoot gaan. Die omvorming wordt een voortdurend proces, waarvan de eindsituatie nog onbekend is. Daarbij kennen we de richting, maar weten niet wat en welke obstakels (en kansen!) we tegenkomen. Bovendien moeten de krijgsmacht en haar personeel gaandeweg de route die gevolgd wordt gaan ontdekken. Met dit alles gaat dus een zekere mate van onzekerheid gepaard. Maar, één ding staat als een paal boven water: er is geen alternatief. De huidige tijd en omstandigheden vraagt van ons dat we flexibeler en wendbaarder worden. Dat we sneller kunnen reageren. Slagvaardiger. Adaptiever. Defensie en haar medewerkers moeten zich, met de steun van externe partijen, voortvarend aanpassen om succesvol te kunnen zijn. Op deze wijze werken we aan een krijgsmacht die ook in de toekomst in staat is de belangen van ons land op een professionele en kundige manier te verdedigen. Een krijgsmacht die morgen beter is dan vandaag. Een Adaptieve Krijgsmacht!

DE PLAATSVERVANGEND COMMANDANT DER STRIJDKRACHTEN

M.H. Wijnen
Luitenant-generaal

Meer weten over de Adaptieve Krijgsmacht?

Lees de Kamerbrief op:

https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2017/01/13/kamerbrief-over-plan-van-aanpak-uitvoering-total-force-concept



Ministerie van Defensie

> Retouradres Postbus 20701 2500 ES Den Haag

de Voorzitter van de Tweede Kamer
der Staten-Generaal
Plein 2
2511 CR Den Haag

Ministerie van Defensie
Plein 4
MPC 58 B
Postbus 20701
2500 ES Den Haag
www.defensie.nl

Afschrift aan
De Voorzitter van de Eerste
Kamer der Staten-Generaal
Binnenhof 22
2513 AA Den Haag

Onze referentie
BS2016003367

Bij beantwoording datum, onze referentie en betreft vermelden.

Datum 13 januari 2017
Betreft Plan van aanpak uitvoering Total Force concept

In mijn brieven van 8 april jl. (Kamerstukken 34 300 X, nr. 94 en 95) en tijdens het algemeen overleg over reservisten op 20 april 2016 heb ik uw Kamer een plan van aanpak voor het uitvoeren van het reservistenbeleid toegezegd. De op 7 juli jl. aangenomen motie van de leden Knops, Eijsink en Vuijk (Kamerstuk 34 300 X, nr. 121) verzoekt mij voorts om een voorstel over de manier waarop 'het *Total Force Concept* (TFC) in de Nederlandse krijgsmacht geïmplementeerd kan worden'. Omdat de inzet van reservisten deel uitmaakt van dit concept, ontvangt u hierbij een brief met een nadere uitwerking van beide onderwerpen.

Het Total Force Concept

Kenmerken en definitie
Verschillende landen hebben een vorm van TFC ingevoerd. U bent hierover geïnformeerd in mijn brief over de internationale landenvergelijking (Kamerstuk 34 300 X, nr. 69). Er bestaat echter geen universele vorm of definitie van het TFC. Dit heeft alles te maken met verschillen in cultuur, omvang en samenstelling. Toch hebben de uiteenlopende verschijningsvormen twee gemeenschappelijke kenmerken. Ten eerste is het TFC erop gericht de flexibiliteit van een krijgsmacht te vergroten. Ten tweede is duurzame samenwerking met andere actoren in de samenleving het uitgangspunt. Hiermee worden de inzetbaarheid en het voortzettingsvermogen van een krijgsmacht vergroot en het maatschappelijke draagvlak verstevigd. Op beide punten heeft Defensie overigens al een bestaande praktijk.

Vragen of Suggesties?

Informatiepunt Adaptieve Krijgsmacht

Email: AdaptieveKrijgsmacht@Mindef.nl



Lees de VNO-NCW publicatie:

NL Next Level: een veilig Nederland in Europa en de wereld op

https://www.vno-ncw.nl/system/files_force/nln17130_brochure_veiligheid.pdf?download=1

Samenstelling en redactie: Majoor dr. Jeroen Saat
Bureau Reservisten en Samenleving (BReS)







