



Ministerie van Defensie

Adaptieve Krijgsmacht

Samenwerken aan een sterkere krijgsmacht

2017 - 2022

Adaptieve Krijgsmacht

Samenwerken aan een sterkere krijgsmacht

2017 - 2022



Op weg naar een Adaptieve Krijgsmacht



**Pilotprojecten bij
Defensieonderdelen**
**Kamerbrief Internationale
vergelijking Kamerbrief
pilot ervaringen**



Pilotprojecten en internationale vergelijking

In 2015 is Defensie begonnen met pilotprojecten om te experimenteren met de inzet van reservisten. Bovendien is onderzocht hoe andere landenreservisteninzetten. Veelbondgenoten maken gebruik van het z.g. Total Force concept, waarbij reservisten structureel geïntegreerd zijn en samenwerking met externe partijen een belangrijke rol speelt. We kwamen er achter dat flexibiliteit meer omvat dan het inzetten van reservisten. Het betreft samenwerking op het gebied van personeel én capaciteiten en het structureel flexibeler maken van de organisatie door slimme samenwerking.



**Pilotprojecten bij de
Defensieonderdelen**
Motie Total Force

Pilotprojecten en Total Force in Nederland

De Defensieonderdelen hebben in 2016 gewerkt aan nieuwe pilotprojecten voor flexibilisering en meer structurele inzet van reservisten.

In juli 2016 heeft de Kamer een motie aangenomen over de introductie van het Total Force concept in de Nederlandse krijgsmacht.

In het najaar van 2016 heeft Defensie samen met externe partners uitgewerkt wat het concept behelst en hoe het in de Nederlandse krijgsmacht kan worden ingevoerd.



**Kamerbrief
Adaptieve Krijgsmacht**

Van Total Force naar de Adaptieve Krijgsmacht

In januari 2017 is de Kamerbrief verschenen waarin beschreven staat hoe het Total Force concept in Nederland kan worden ingevoerd. Defensie hanteert de term 'Adaptieve Krijgsmacht'.

Vanaf juni 2017 is het Transitieteam in wisselende samenstellingen concreet invulling gaan geven aan dit concept. De meest aansprekende voorbeelden zijn gebundeld in dit magazine.

‘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.’

Jeanine Hennis-Plasschaert

juni 2017 - congres van defensief naar adaptief

Verbonden met de samenleving

Defensie staat midden in de samenleving en is verbonden met vele civiele partners. De belangrijkste voorbeelden staan in dit overzicht. Defensie gaat de samenwerking met al deze partners de komende jaren verdiepen en verbreden. Defensie wil een transparante, toegankelijke organisatie zijn en zal zich nog nadrukkelijker verbinden met omwonenden, medeoverheden, het bedrijfsleven, non-gouvernementele organisaties en kennisinstellingen. Dit maakt Defensie en Nederland weerbaar en veilig.



Defensienota 2022

Inhoudsopgave

Voorwoord	8
Kernboodschap	10
Unieke mensen	14
HR-ecosysteem	14
Werkgelegenheid in Covid-tijd	16
Partners in veiligheid	17
BaseQamp	18
Bureau Reservisten en Samenleving	20
Open Defence Academy	21
Flexibel optreden	26
Ecosysteem Logistiek	26
Total Force Genie	28
Maritime Capacity Alliance	29
Adaptief aan de grens	34
Air Campus	36
F-35 Europees Regional Warehouse	37
Instituut samenwerking Defensie en Relatieziekenhuizen	38
Innoverend vermogen (kennis)	40
Cyber Innovation Hub	40
Innovatienetwerk Defensie	42
Voeding als strategische enabler	43
Duurzaamheid Green & Social Deal	45
Circulariteit	46
Energietransitie Landmacht	47
Transparant besturen	48
Platform Defensie-Bedrijfsleven	48
IDEA	51
Klankbordgroep adaptieve krijgsmacht	55
Transparant en zichtbaar in een betrokken samenleving	56
Defensity College	56
Maatschappelijke Diensttijd Missie	59
Whatever it takes	60
Dag van de ondernemer	62
Frontdoor	64
SamenSterker Podcast	66
Adaptief leiderschap op alle niveau's	68
Leiderschapslessen van veranderpioniers	68
Human performance	71
Omdoeners gevraagd	72
Ambtenaar van het jaar	75
Het Transitieteam	80
Tot slot	80

Voorwoord

Voor u ligt een nieuw en hopelijk inspirerend magazine, dat ik u met een grote glimlach presenteer. Het bevat een overzicht van de projecten en successen van het programma adaptieve krijgsmacht. Een programma gericht op het oplossen van operationele knelpunten van de krijgsmacht door samenwerking met partners.

De afgelopen vijf jaar hebben we meer dan eens het onvoorspelbare en het onvoorstelbare zien gebeuren. Aanpassingsvermogen, flexibiliteit en samenwerking zijn daarmee noodzaak voor elke organisatie. Gelukkig heeft het kabinet onlangs fors in Defensie geïnvesteerd, en kunnen we verder werken aan het herstellen en vernieuwen van onze organisatie. Ook merken we dat in Nederland een sterk bedrijfsleven klaar staat om onze werkzaamheden te ondersteunen. Bijvoorbeeld door het leveren van gevechtsondersteuning, zoals logistiek, medische capaciteiten, grondverzet of beveiliging. Of door de broodnodige kennis aan te vullen via onze flexibele schil.

Ik denk dat u in dit magazine projecten zult zien die u nog niet kende, en ik hoop natuurlijk dat u daarover positief verrast zult zijn. Sommige zijn nog kwetsbaar, maar hebben de potentie uit te groeien tot iets moois. Alle hebben de potentie om de zichtbaarheid van Defensie in de maatschappij op een positieve manier te vergroten en te laten zien dat Defensie inderdaad een betrouwbare partner is in een betrokken samenleving. Veel van de getoonde projecten leveren een bijdrage

aan het oplossen van knelpunten of het verhogen van de operationele gereedheid. Soms nog kleinschalig, maar zeker opschaalbaar in de periode die voor ons ligt. Hier is winst te behalen. Met de nieuwe Defensienota als richting gaan we dan ook gewoon door.

Ik kan u verzekeren dat de mensen die in dit magazine aan het woord komen, hard hebben moeten werken voor hun succes. De resultaten zijn ze niet komen aanwaaien. Ze kunnen u vertellen over hun ups and downs. Over drie passen vooruit, en twee terug. Maar ook over lef, doorzettingsvermogen en veerkracht - onmisbaar op een veranderreis door een grote organisatie.

Dit magazine is opgedragen aan al die veranderpioniers in onze organisatie, die soms letterlijk in hun eentje een organisatieverandering weten door te voeren, waarmee Defensie echt geholpen is. Mocht u deze mensen herkennen, dan vraag ik u om ze te koesteren en ze te omarmen. Het zijn deze proactieve vernieuwers die u soms wat onrustig maken, maar die altijd mee voorop zullen gaan om te zorgen dat onze organisatie toekomstbestendig wordt en haar doelen zal bereiken. Shine on, you crazy diamonds.

Wendy Kwaks

*Programmamanager Transitie
juli 2022*



*‘Shine on,
you crazy
diamonds.’*



—
 ‘Binnen de adaptieve krijgsmacht kunnen we mensen delen, materieel delen en diensten en kennis delen met civiele partners’

— Waarom

Wij zijn Defensie. Onmisbaar in een wereld vol onrust. We beschermen wat ons dierbaar is. We strijden voor een wereld waarin mensen in vrijheid en veiligheid kunnen leven. Omdat we ervan overtuigd zijn dat ieder mens dat verdient. We zien dat de dreiging, de samenleving en de technologie in de wereld om ons heen in rap tempo veranderen. We willen kunnen inspelen op die snelle veranderingen om ons heen, en dat kunnen we niet alleen. Sommige taken, zoals gevechtstaken, moeten we altijd zelf kunnen regelen. Daarvoor hebben we bepaald materieel en eigen mensen nodig. Maar ondersteunende taken kunnen we ook anders organiseren. Daar gaat het om binnen de adaptieve krijgsmacht. Wij werken flexibel en wederkerig samen met het bedrijfsleven, kennisinstellingen, overheidsorganisaties en maatschappelijke instanties om onze knelpunten aan te pakken, en ons voortzettingsvermogen en onze flexibiliteit te vergroten. Samen met anderen bouwen we zo aan een weerbare samenleving.

— Hoe

Binnen de adaptieve krijgsmacht kunnen we mensen delen, materieel delen en diensten en kennis delen met civiele partners. Het is daarbij niet nodig dat Defensie eigenaar is van al het materieel of werkgever van de mensen. Soms is het voldoende om er over te kunnen beschikken als het nodig is. Voor deze nieuwe vorm van samenwerking is het noodzakelijk om de belangen van alle partijen te dienen: het algemene belang van Nederland, de belangen van de samenwerkingspartners en die van Defensie. Samen kunnen we piekbelasting opvangen en onze flexibiliteit vergroten. En samen kunnen we al het talent in Nederland nieuwe kansen bieden. We werken hiervoor intern en extern op een nieuwe manier, als adaptieve krijgsmacht. Door flexibel in te spelen op veranderingen, beschermen we wat ons dierbaar is.

— Wat

We zijn al begonnen. We werken hier sinds 2016 aan. Denk bijvoorbeeld aan onze afspraken met een aantal civiele ziekenhuizen over het delen van medisch personeel. Aan onze samenwerking met transportbedrijven waarbij vragen voor transport samen worden opgevangen en beide partijen van elkaar leren. Of aan onze samenwerking met scholen en universiteiten: op mbo-niveau steunen we inhoudelijk de opleiding Veiligheid en Vakmanschap, met voor de studenten stagemogelijkheden bij Defensie. En via Defensity College bieden we universitaire en hbo-studenten een maatschappelijk relevante bijbaan. En we gaan door: we

onderzoeken nieuwe contractvormen, om de samenwerkingsmogelijkheden in allerlei categorieën te vergroten. Zoals onze samenwerking met rederijen, waarbij we het zeetransport slimmer organiseren, samen opleiden en gezamenlijk schepen kunnen bemannen. Of zoals de samenwerking met de bouwsector, om de genie te versterken tot in het operatiegebied. Maar ook de brede samenwerking op het gebied van duurzaamheid en energie met overheidsorganisaties en bedrijven die op basis van een gedeeld belang samen betere resultaten kunnen boeken. Allemaal voorbeelden hoe de samenleving én Defensie elkaar versterken. Er zijn volop kansen.



Leeswijzer

In dit magazine zijn de adaptieve projecten opgedeeld in transitiedoelen. De transitiedoelen zijn afgeleid van de Defensievisie 2035. Het transitiedoel Unieke mensen legt de nadruk op maatwerk en het uitwisselen van personeel. Flexibel optreden legt de nadruk op het delen van mensen, materieel en manieren. Het transitiedoel Innoverend vermogen laat projecten zien waarbij kennis uitgewisseld wordt. Dit versterkt onze informatiepositie en de samenwerking met de samenleving. Bij alles wat we doen vinden wij het belangrijk om transparant te besturen. Een gesloten cultuur is niet meer van deze tijd. Het delen van onze projecten zorgt ervoor dat wij transparant en zichtbaar zijn in onze samenleving.

Unieke mensen

De kern van het optreden van Defensie bestaat uit goed getrainde en geoefende mensen. We creëren meer maatwerk voor aanstellings- en contractvormen en rolatiebeleid. Het wordt makkelijker om van buiten naar binnen te bewegen, van burger naar militair te wisselen, en andersom.

HR-ecosysteem

Wat

Kennis delen en mensen uitwisselen tussen bedrijven en organisaties

Waarom

Samenwerking maakt ons wendbaarder en vult onze tekorten aan

Wie

Hanno Goos, projectleider HR-ecosysteem bij HDP en het Transitieteam



Defensie kampt al geruime tijd met een tekort aan personeel. Veel andere bedrijven en organisaties ervaren dit ook. De arbeidsmarkt is krap en er zijn veel meer vacatures dan werkzoekenden in Nederland. De COVID-pandemie heeft dat nog verder onder druk gezet. Het zal steeds lastiger worden om expertise uit bepaalde vakgebieden binnen te halen.

Defensie kiest daarom voor samenwerking. Het HR-ecosysteem biedt een laagdrempelige manier om - tegen kostprijs - personeel uit te wisselen tussen en met aangesloten organisaties. "Het idee ontstond in 2017", vertelt projectleider Hanno Goos. "We hadden te maken met hoogconjunctuur en waren de concurrentieslag op de arbeidsmarkt aan het verliezen. Er gingen meer mensen bij Defensie weg dan er werden aangenomen. De schaarste zat vooral in technische beroepen, zoals monteurs en programmeurs. Bedrijven waar we veel mee samenwerkten, kampten met hetzelfde probleem. Daar ontstond het idee voor het HR-ecosysteem: een laagdrempelige manier om schaarse capaciteit met elkaar te delen."

"We opereren in een juridisch grijs gebied", aldus Hanno. "Pionieren, noem ik het. Na de eerste experimenten met bedrijven hebben we daarom een loketfunctie in het leven geroepen, om de transparantie en objectiviteit te

waarborgen." Iedereen die interesse toont, kan lid worden. Er worden geen partners uitgesloten, om zoveel mogelijk kennis beschikbaar te krijgen. Organisaties en andere ministeries willen inmiddels graag van Defensie leren hoe een dergelijke vernieuwende samenwerking tot stand is gekomen.

Voor Defensie geldt dat het HR-ecosysteem perfect aansluit op het nieuwe HR-model, dat uitgaat van een schillenmodel. Het HR-ecosysteem legt namelijk een sterke basis voor de vierde, flexibele schil. Op dit moment zijn al 70 organisaties en bedrijven aangesloten. 18 daarvan hebben een overeenkomst getekend waarmee concrete uitwisselingen mogelijk worden. "We hopen natuurlijk dat er nog veel meer partners gaan deelnemen", aldus Hanno. "Op die manier wordt de kans steeds groter dat we urgente knelpunten en kennisvragen in onze organisatie kunnen oplossen." Te merken aan het grotere aantal nieuwe bedrijven dat interesse toont in deze samenwerking, gaat dat zeker lukken.



'Er bestaan allerlei initiatieven in de deeleconomie, maar op deze manier personeel delen met de markt, is nog niet gedaan.'



Meer informatie?
www.hr-ecosysteem.nl

Werkgelegenheid in COVID-tijd

Wat

Het tijdelijk overnemen van gekwalificeerd personeel uit de markt tijdens de COVID-crisis

Waarom

Defensie kan deze extra capaciteit goed gebruiken om achterstanden in te lopen

Wie

Wendy Kwaks, programma-manager Transitie

Vroeg in de COVID-crisis bleek dat verschillende sectoren en bedrijven in de problemen kwamen. Vooral in de maritieme sector kwam de klap hard aan en werden voorbereidingen getroffen om personeel te ontslaan. Defensie heeft tekorten en bij het Transitieteam ontstond de vraag op welke manier we hier een win-win kans van zouden kunnen maken. Door het tijdelijk overnemen van gekwalificeerd personeel uit vakgebieden waarin Defensie tekort heeft, kunnen we de gereedheid van de krijgsmacht verhogen, het bedrijfsleven ondersteunen, besparen op uitkeringen én leed voorkomen bij de mensen die persoonlijk zouden worden geraakt.

Met dit verhaal zijn we op pad gegaan. Naar het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het UWV, naar de ministeries van Algemene Zaken en Economische Zaken en Klimaat, en uiteindelijk naar het ministerie van Financiën. Met hulp van onze Hoofddirectie Financiën en Control is het uiteindelijk het gelukt om een incidentele financiële bijdrage van €14 miljoen te krijgen van het ministerie van Financiën om extra mensen tijdelijk bij Defensie te kunnen inzetten. Ondertussen zorgde de Hoofddirectie

Personeel ervoor dat de overstap van deze mensen ook juridisch mogelijk werd.

Als eerste gingen acht mensen van scheepswerf Royal IHC aan de slag bij de Defensie Materieel Organisatie. Zij helpen om achterstanden in maritieme projecten in te lopen. Op basis van de positieve resultaten van deze inzet werd gestart met de voorbereiding van nieuwe instroom, waaronder vliegers voor de luchtmacht, varend personeel voor de marine, extra monteurs voor de herstelcompagnieën van de landmacht, extra mensen voor de robot-eenheid van de landmacht en extra mogelijkheden voor jonge mensen die een Gap Year bij Defensie kunnen doen.

Helaas ging niet alles bij dit project van een leien dakje. Het idee was nieuw en leidde binnen onze organisatie tot een maandenlange discussie over de vraag waaraan deze middelen wel en niet zouden mogen worden uitgegeven. Daarmee is kostbare tijd verloren en is een groot deel van het bedrag voor 2021 teruggevloeid naar Financiën. Dat is jammer, maar we leren er ook van. De personele gereedheid moet omhoog, dus elke aanvulling van schaarse kennis is belangrijk.



‘Een veerkrachtige arbeidsmarkt in crisistijd: dat moet toch mogelijk zijn?’

Partners in Veiligheid

Wat

Versterkte samenwerking binnen de veiligheidssector

Waarom

Samenwerken in plaats van concurreren is noodzakelijk in de veiligheidsketen

Wie

Majoor der mariniers (res) Frits van den Heuvel Van Varik, projectleider Transitieteam

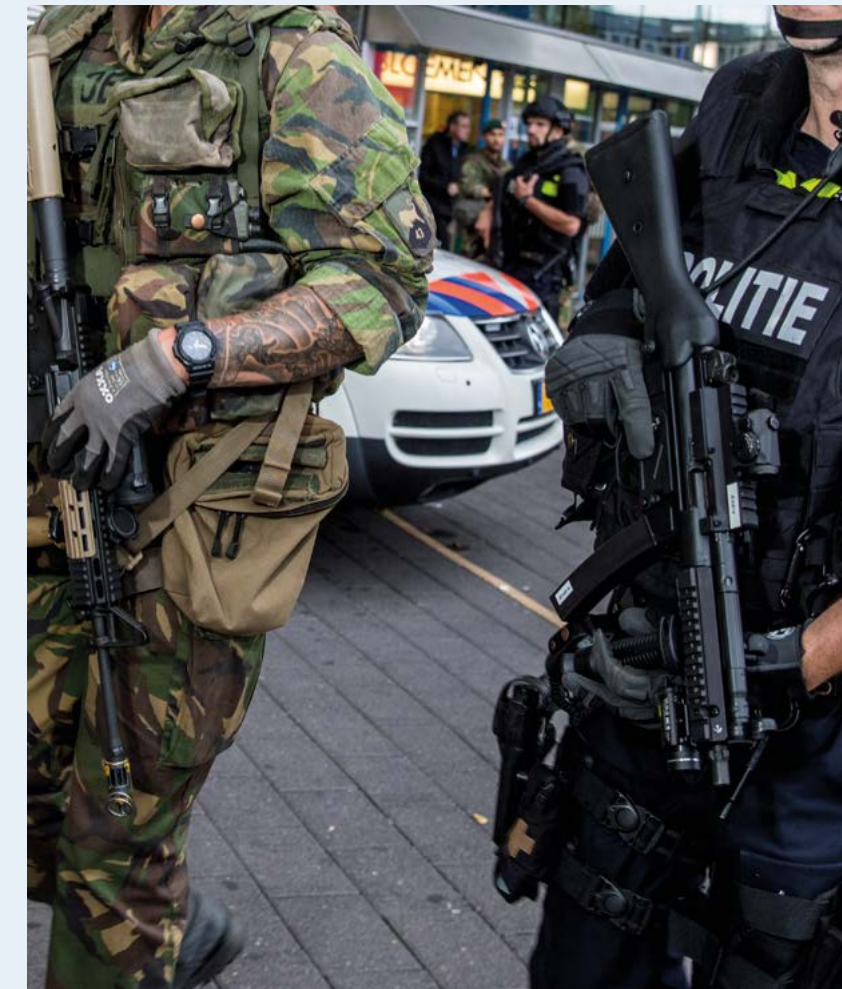
Het programma Partners in Veiligheid is ontstaan omdat er grote tekorten zijn aan personeel in de veiligheidsbranche: defensie, politie, brandweer, douane, maar ook civiele beveiligers en de ambulancedienst. Dit leidt tot concurrentie tussen partners, met negatieve gevolgen. Samenwerking biedt kansen. Voor organisaties, voor mensen én voor de nationale veiligheid.

Frits van den Heuvel Van Varik vertelt: “Vanuit het Korps Mariniers sprak ik collega’s bij de politie, de Dienst Justitiële Inrichtingen of de Douane, die allemaal tekorten hadden. We begonnen in 2017 bij elkaar te komen, om na te denken over samenwerking, bijvoorbeeld in de werving. Samen met projectleider Hanno Goos van het

HR-ecosysteem hebben we ervoor gezorgd dat deze veiligheidsorganisaties gingen deelnemen aan het HR-ecoysteem. Defensity College levert inmiddels studenten aan de politie. En met een geheel nieuw project, gericht op kwetsbare jongeren (zie BaseQamp) werven we jong talent dat nog niet zo makkelijk wordt bereikt. Onze wens is om samen te zorgen voor een veiliger Nederland, waarbij we tegelijkertijd de gezamenlijke uitdaging op de arbeidsmarkt aanpakken.”



‘Samenwerken in plaats van concurreren in de veiligheidsketen’



BaseQamp

Wat

Een programma voor kwetsbare jongeren uit probleemwijken

Waarom

De veiligheidsketen heeft meer mensen nodig en wil daarvoor de vijver vergroten

Wie

Majoor der mariniers (res) Frits van den Heuvel Van Varik, projectleider Transitieteam

BaseQamp is een traject waarmee kwetsbare jongeren uit alle lagen van de bevolking de kans wordt geboden om op een uitdagende manier bij Defensie aan de slag te gaan en zich binnen de veiligheidssector te ontwikkelen. Projectleider Frits van den Heuvel Van Varik heeft ervaring bij de politie, als straatcoach en bij Defensie en spant zich ervoor in om deze werelden samen te brengen en kansen voor jongeren te vergroten.

Jongeren

“Nederland kent vele duizenden jongeren die tussen wal en schip dreigen te raken. Als Defensie en de bredere veiligheidsketen kunnen wij hen een veilige omgeving bieden waarbinnen zij werkervaring kunnen opdoen. En we bieden uitdaging, met mentale en

fysieke trainingen waarop deze jongeren altijd kunnen terugvallen. Het traject is er op gericht om jongeren te coachen en te trainen door hen in contact te brengen met hun innerlijke kracht vanuit het principe ‘duurzaam inzetbaar’. Door deze training gaan jongeren ervaren dat ze veel meer kunnen dan ze van tevoren dachten.”

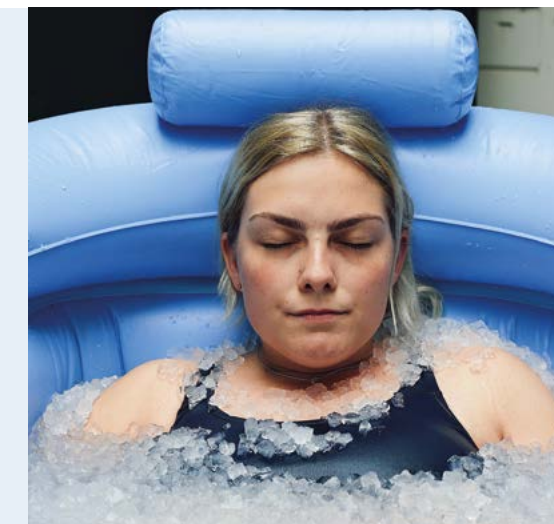
“Het is niet makkelijk om de doelgroep waarop we ons richten te bereiken. Die doet niet altijd mee op de arbeidsmarkt en de stap naar een opleiding of werk is er soms al een te ver. Door samenwerking met jeugdwerk en straatcoaches krijgen we zicht op deze jongeren en leren we over hun leefwereld. Door contact te maken slagen we erin deze jongeren te betrekken bij de uitdagingen waar wij als maatschappij voor staan.

BaseQamp maakt vervolgens verbinding tussen de jongeren en de veiligheidsketen. Zo zorgen we ervoor dat deze jongeren geen veiligheidsrisico vormen, maar juist gaan bijdragen aan het vergroten van veiligheid.”

Het Team

Het begeleidend team van BaseQamp bestaat uit coaches (vaak met een militaire achtergrond), jeugdwerkers en andere begeleiders. Het team is zorgvuldig samengesteld op basis van expertise, kwaliteit en onderlinge dynamiek. Defensie trekt de kar, maar het is zeker geen defensieproject alleen. Door maatschappelijke partners vanuit alle kanten bij elkaar te brengen, bereiken we juist veel meer en kunnen we een uniek maatwerkprogramma bieden om jongeren te motiveren.

Als deze jongeren er uiteindelijk voor zouden kiezen om bij Defensie aan de slag te gaan (één van de redenen voor Defensie om hieraan bij te dragen), dan is dat alleen maar mooi meegenomen.



‘A warrior is not about fighting, It is about engaging your true self’



Meer informatie? Luister dan de SamenSterker podcast met Frits van den Heuvel Van Varik.

Bureau Reservisten en Samenleving

Wat

Het vergroten van het reservistenbestand en daarmee de flexibele schil van Defensie

Waarom

Reservisten zorgen voor schaalbaarheid en wendbaarheid van de krijgsmacht

Wie

kol. Gerbe Verhaaf, Hoofd Bureau Reservisten en Samenleving

“Eén van de manieren om te komen tot een schaalbare, wendbare krijgsmacht, is de inzet van reservisten”, begint kolonel Gerbe Verhaaf. “Reservisten, of deeltijdmilitairen zoals we ze tegenwoordig ook wel noemen, vergroten en verbreden de capaciteit van de krijgsmacht. Ze zijn werkzaam in nagenoeg al onze vakgebieden. Een belangrijk neveneffect is dat zij tegelijkertijd een brug slaan tussen de maatschappij en de krijgsmacht.”

Door de hele defensieorganisatie wordt steeds meer gebruik gemaakt van reservisten. Het volledig gelijkwaardig inzetten van reservisten naast beroepscollega's is inmiddels op de meeste plaatsen de norm geworden. Daarnaast

is het reservistenbestand flink gegroeid. “Waar wij in 2013 begonnen met 4.600 reservisten, zijn we nu doorgegroeid naar 6.500 personen. Deze groep draait samen gemiddeld twee miljoen inzeturen per jaar. Dit is een succes om even bij stil te staan”, aldus Gerbe.

Samenwerken

“Ook mooi is dat we bij werkgevers, zowel van het bedrijfsleven als van andere overheden, veel animo zien voor samenwerking. Organisaties willen van toegevoegde waarde zijn voor de maatschappij en daarvoor is Defensie een aantrekkelijke partner. Op dit moment sluiten we intentieverklaringen met verschillende werkgevers, om nog meer te experimenteren met gedeeld werkgeverschap. We werken onder



‘De doorontwikkeling van het reservistenbeleid is noodzakelijk om de kwaliteit en het voortzettingsvermogen van de krijgsmacht te verbeteren’

‘We zijn er nog niet, maar we liggen op koers!’

andere samen met de Algemene Werkgeversvereniging Nederland en met MKB Nederland om dit mogelijk te maken. De komende tijd gaan we er voor zorgen dat de condities en rechten van werknemers om reservist te zijn, in de CAO's van steeds meer brancheverenigingen worden geborgd". Het is de ambitie om het aantal deeltijd-militairen de komende jaren te vergroten tot 20.000. Daarnaast

wordt hard gewerkt om de arbeidsvoorwaarden en de rechtspositie voor deeltijdmilitairen te verbeteren. "We streven naar passende contracten en aanstellingsvormen, duidelijke afspraken over toegang tot voorzieningen en toegang tot opleidingen en trainingen."

Het Bureau Reservisten en Samenleving (BReS) is in 2013 opgezet om regie te voeren op de inrichting van het reservistenbeleid. In de beginperiode is volop geëxperimenteerd met verschillende vormen van reservisteninzet. Ook werd een internationale benchmark

gedaan naar hoe de organisatie van de reservisteninzet in andere landen. Dit onderzoek leidde in 2017 tot een voorstel voor een Total Force concept, om de samenleving nauwer te betrekken bij veiligheid. Daarmee evolueerde de reservisteninzet in Nederland naar een hoger niveau en werd de basis gelegd voor het programma adaptieve krijgsmacht.



Meer informatie?
<https://www.defensie.nl/onderwerpen/reservisten/vraag-over-reservisten>



Open Defence Academy

Wat

Onderwijsvernieuwing en blended learning

Waarom

Leermogelijkheden veranderen mee met een veranderende omgeving

Wie

Petra van der Beek, NLDA
 Onderwijskundig adviseur
 onderwijstechnologie



‘Wij maken een leven lang leren mogelijk voor iedereen binnen Defensie’

De Open Defence Academy (ODA) is al drie jaar onderdeel van de Nederlandse Defensie Academie (NLDA). Het richt zich met name op officieren, al dan niet in opleiding, en daaraan gelijkgestelde burgermedewerkers. Maar ODA is toegankelijk voor alle defensiemedewerkers.



“De omgeving waarin we werken kan snel veranderen”, aldus onderwijskundige Petra van der Beek. “Als je aangesloten wilt blijven, vraagt dat een adaptieve werkwijze en technische

faciliteiten in het aanbieden van onderwijs. De ODA is heel toegankelijk en maakt ‘een leven lang leren en ontwikkelen’ voor iedereen binnen Defensie mogelijk en aantrekkelijk.



Achter de schermen werken heel wat verschillende professionals en experts samen om dit mogelijk te maken voor onze collega's.

ODA ontwikkelt online leermiddelen, adviseert over online leren, blended leren en onderwijsinnovatie, en doet praktijkgericht onderzoek op het gebied van onderwijsinnovatie. "Ofwel: we zoeken het precies uit, we ontwikkelen én we geven advies".

ODA werkt met een leerplatform, waartoe elke defensiemedewerker toegang kan krijgen. Op het leerplatform staan online modules en masterclasses die onafhankelijk van plaats, tijd en type

device te volgen zijn. Ook is via het leerplatform toegang mogelijk tot interessante trainingen van GoodHabitz.

Samen sterker

Iedere defensiemedewerker kan een expert zijn voor de ontwikkeling van leermiddelen. Samen met experts uit de praktijk, stafmedewerkers, multimedia en de bibliotheek van de NLDA worden steeds weer nieuwe modules ontwikkeld. Inmiddels staan ruim 50 modules klaar op het leerplatform. Veel van deze modules maken deel uit van blended leertrajecten: een combinatie van online en live bijeenkomsten.



Een van de nieuwste modules van de ODA is de module Klimaat-veiligheid. Een onderwerp als klimaatverandering raakt Defensie op verschillende manieren. Het zorgt voor extreme weersomstandigheden, zoals overstromingen, droogte en bosbranden. Hierdoor verergeren conflicten over grondstoffen en geopolitieke spanningen. Deze omstandigheden hebben ook direct impact op militair optreden. Maar het optreden van Defensie zelf heeft ook invloed op het milieu. De module behandelt veelbelovende projecten binnen de krijgsmacht. Ook initiatieven van

collega's die zich inzetten voor een meer duurzame organisatie komen aan bod. In de module kunnen defensiemedewerkers ook zelf bijdragen met discussies en ideeën.

Meer weten? Bezoek de ODA-intranetpagina en registreer je om toegang te krijgen tot het online leerplatform.



https://intranet.mindef.nl/DOSCO/nlda/organisatie/eenheden_directies/ODA/index.aspx

Flexibel optreden

Om de grote vraag naar snelle, langdurige inzet op maat aan te kunnen, moet Defensie flexibeler worden en in elke grootte en samenstelling inzetbaar zijn. Grotere flexibiliteit in capaciteiten vraagt om samenwerking met bedrijven en andere niet-militaire organisaties.



Meer informatie?
<https://ecosysteem-logistiek.nl/>



Ecosysteem Logistiek

Wat

Een langetermijn strategische samenwerking tussen Defensie en logistieke dienstverleners

Waarom

Defensie wil sneller kunnen reageren en mobiliseren in tijden van een crisis

Wie

Denis Verhoef, consultant van Kirkman Company

Al jaren neemt de dreiging vanuit het oosten toe. Met de Russische inval in Oekraïne en de dreiging aan de oostgrens van ons NAVO-grondgebied, is de noodzaak om snel te kunnen reageren belangrijker dan ooit. Defensie wil beter toegerust zijn om in geval van crisis te kunnen opschalen, in lijn met Defensievisie 2035. Dit vraagt veel logistieke capaciteit. Niet alleen voor inzet in het buitenland, maar ook voor het gereedstellen van eenheden. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het verplaatsen van materieel naar schietoefeningen, het leveren van voedsel, van reserveonderdelen en het beheer van magazijnen.

Al deze logistieke capaciteit standaard in huis hebben, is voor Defensie niet efficiënt. De aanschaf is duur, van doorlopende inzet is geen sprake, instandhouding is kostbaar en personeel is lastig te werven op een krappe arbeidsmarkt. Daarom geldt in het geval van militaire logistieke capaciteit dat beschikbaarheid belangrijker is dan bezit.

Nederland kent een sterke logistieke sector. Deze sector heeft belang bij een veilige wereld om in te kunnen werken en ondernemen, en staat open voor samenwerking met Defensie. In 2019 zijn we dan ook een verkenning gestart, met als doel te onderzoeken of en zo ja hoe de markt en Defensie met elkaar kunnen samenwerken op het logistieke vlak. Tien representatieve logistieke bedrijven hebben samen met een projectgroep van de landmacht onderzocht wat de wensen en mogelijkheden zijn. Samen kwamen zij tot de conclusie dat de logistieke markt kan én wil samenwerken met Defensie. Nu wordt nagedacht over hoe de samenwerking vorm kan krijgen in het zogenoemde *Ecosysteem Logistiek*.

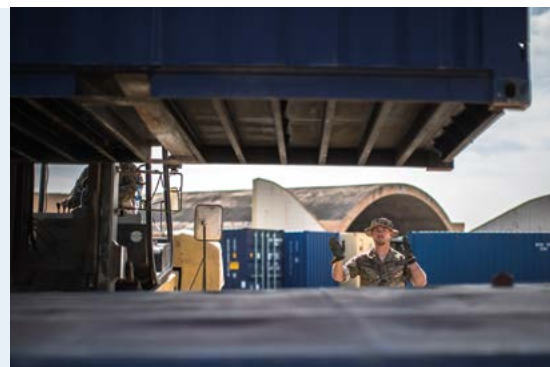
Het Ecosysteem Logistiek is een langdurig, doelgericht, strategisch samenwerkingsverband waarin logistieke partijen en Defensie diensten en capaciteiten inbrengen en afnemen.

Generaal Henny Bouman, Souchef Taskforce Logistiek



‘Wil Defensie in geval van een veiligheids-crisis snel en adequaat kunnen mobiliseren, dan is samenwerking met de logistieke sector nodig’





Het gedeelde belang is een veilig Europa

Kolonel Dirk Jan Blaas, projectleider

- kunnen toetreden, bestaande deelnemers kunnen afvloeien.
- Voor de toebedeling van opdrachten in het *Ecosysteem Logistiek* zijn heldere spelregels nodig.
 - Binnen het *Ecosysteem Logistiek* kan Defensie ook als opdrachtnemer logistieke diensten leveren aan civiele deelnemers: we noemen dat 'wederkerigheid'.

We willen dat het *Ecosysteem* met voortvarendheid én met zorgvuldigheid wordt opgeleverd: 'quick & clean'. De ambitie is om in 2023 een getest en gebruiksgereed *Ecosysteem Logistiek* op te leveren. Vanaf dat moment worden zoveel mogelijk bestaande logistieke contracten stapsgewijs opgenomen in het *Ecosysteem Logistiek*. Uiteindelijk moet het *Ecosysteem* fungeren als een strategische samenwerking die voor Defensie én voor de civiele deelnemers attractief is. Om zo samen met onze civiele partners bij te dragen aan vrede en veiligheid, overal ter wereld.

De basisdoelstelling voor het *Ecosysteem Logistiek* is om toegang te hebben tot een pool aan logistieke capaciteiten, waarover Defensie in gevallen van crises super snel kan beschikken. Daarnaast kent de samenwerking andere voordelen, zoals de ontwikkeling van competenties, en kansen voor logistieke innovatie, duurzaamheid en de inzet van nieuwe technologie.

De komende tijd staat in het teken van de bouw van het *Ecosysteem Logistiek*. Via een Europese aanbesteding worden

logistieke dienstverleners geselecteerd als deelnemer. Binnen Defensie worden ook de nodige organisatorische voorbereidingen getroffen. De uitgangspunten zijn:

- Op de korte termijn focust het *Ecosysteem Logistiek* zich alleen op grondgebonden logistiek.
- Op langere termijn kan het zich ook op andere vormen van logistiek gaan richten.
- Het *Ecosysteem Logistiek* is niet in beton gegoten: nieuwe deelnemers

Total Force Genie

Wat

Samenwerkingsverband van de genie met civiele grondverzet- en bouwbedrijven

Waarom

De genie heeft flexibele capaciteit nodig tot in het operatiegebied

Wie

Ruud Moeskops en Marijke Beunk, grondleggers van Total Force Genie



‘Wij banen de weg voor samenwerking tot in het operatiegebied’

De genie heeft al geruime tijd te kampen met personele tekorten. Ook is voor veel taken geavanceerd materieel nodig, dat niet altijd (in voldoende mate) voorhanden is. Dat maakte de genie enkele jaren geleden tot een van de voorlopers van de adaptieve krijgsmacht. Met een aansprekend project genaamd “Total Force Genie”: samenwerking met bouw-, constructie- en grondverzetbedrijven tot in het operatiegebied.

“Bij de genie schuwen we het niet om voor op te lopen. Niet in operationele omstandigheden en ook niet als het gaat om verbeteringen van de krijgsmacht”, aldus projectleider Ruud Moeskops. “Wij zagen kansen om binnen het programma adaptieve krijgsmacht een concrete doorvertaling te maken voor de genie, waarbij we samen met civiele partners wilden onderzoeken hoe de wederzijdse tekorten en behoeftes kunnen worden ingevuld door samenwerking”.

“Om snel te kunnen starten, zijn we begonnen bij de discipline van de genie die het dichtst aanligt tegen de civiele

kant. Dat bleek 101 geniebataljon: het militaire bouwbedrijf. Bij elke operatie is de vraag naar geniecapaciteit groot. De benodigde grondverzetcapaciteiten zijn in de markt breed aanwezig. De uitdaging die we samen aangingen, is het inzetten van deze civiele capaciteit onder militaire omstandigheden.”

De genie hield woord, en baande de adaptieve weg. Op *table top exercises*, een *tactical decision game*, een ondernemersbivak en een symposium is met civiele partijen van gedachten gewisseld over de inzet van hun capaciteiten onder operationele, militaire omstandigheden. “Daarbij hebben we regelmatig ‘de pijngrens’ opgezocht”, aldus Ruud. “Om de vraag te kunnen beantwoorden: wat moeten we regelen om voorbij deze grens te komen?” En behalve praten daarover



bracht de genie het ook tot gezamenlijke oefeningen en inzet. Het bedrijf Snijder B.V. leverde enkele keren specifieke graafcapaciteit mét reservisten ter aanvulling van de geniecapaciteit.

Niet alleen de genie, maar ook de civiele partner was positief over de samenwerking. Uit de samenwerking is het concept "Sponsored Reserves" voortgekomen: de inzet van schaalbare capaciteit (mensen en middelen) vanuit een civiel bedrijf. "Concreet betekent het dat Snijder B.V. eind 2020 voor ons reservisten heeft geworven, aangesteld en opgeleid. Deze reservisten zijn in 2021 ook al voor het eerst ingezet tijdens een oefening van 101 geniebataljon in Ede. Dat smaakt naar meer."

Met deze mooie resultaten in de hand houdt het team van Total Force Genie ook bij andere eenheden van de genie informatie- en inspiratiesessies. Het hoeft namelijk niet bij grondverzet te blijven. Er liggen ook legio samenwerkingskansen op de andere expertisegebieden van de genie, zoals kennis over het stedelijk terrein en op het gebied van genie-inlichtingen. Dat vraagt wel om een nieuwe mindset, en dat vergt veel praten en uitleggen. "Het is ons helder dat het zo werkt", aldus Ruud. "Niet alleen onze militaire collega's moeten leren omgaan met de mogelijkheden van de kennis van buitenaf, ook de bedrijven moeten zich aanpassen aan een andere manier van werken. Maar kansen zijn er volop, dus we gaan zeker nog even door."



Meer informatie?
 Luister naar de SamenSterker Podcast met Ruud Moeskops.



Maritime Capacity Alliance

Wat

Civiel-militaire samenwerking op maritiem gebied

Waarom

Het aanpakken van tekorten in mensen en middelen door samenwerking

Wie

KLTZ (res) Pepijn Verstand, project-leider Transitieteam en adviseur bij staf CZSK



'Op weg naar een duurzame en hybride workforce in het maritieme domein'



De Maritime Capacity Alliance (MCA) is een idee van KLTZ Pepijn Verstand. Inspelend op de wens van Defensie om adaptiever te worden, stond hij aan de basis van het IDEA-congres Van defensief naar adaptief, de pilot van de landmacht met vervoersbedrijf DSV om te komen tot een logistiek ecosysteem, en de pilot van het Defensie Ondersteuningscommando met rederij Spliethoff om de mogelijkheden voor een maritiem ecosysteem te verkennen. "Het doel", aldus Pepijn, "was om te komen tot een collectieve inspanning van een groep bedrijven die kennis delen, samenwerken en innoveren om te komen tot een wendbaar, wederkerig en duurzaam partnerschap". Dat is nuttig omdat Defensie forse tekorten kent op het gebied van zeetransportcapaciteit, varend en onderhoudspersoneel en tegelijkertijd verduurzamings- en vervangingsvraagstukken voor schepen heeft. Brede samenwerking in de maritieme sector biedt kansen.

Sinds 2018 heeft Defensie pilots uitgevoerd met het bedrijfsleven op het gebied van strategisch zeetransport, opleidingen, kennisdeling en innovatie.

Hierbij is onderzocht waar de partners elkaar kunnen versterken door het delen van mensen en het bij elkaar inzetten van mensen en middelen. De resultaten van deze pilots waren voor alle partners zo positief, dat het samenwerkingsverband geleidelijk aan verder is uitgebreid. Er wordt gestreefd naar een lange termijn samenwerking van ten minste tien jaar.

"De oprichting van de MCA ging niet zonder slag of stoot", aldus Pepijn. "Dat is jammer, want als je een groeiende groep bedrijven klaar ziet staan om met Defensie samen te werken, dan wil je graag doorpakken, anders verlies je de aandacht weer. Daarnaast zijn de uitdagingen van de marine groot, en is samenwerking hard nodig. Vandaar dat ik heb geprobeerd zoveel mogelijk meters te maken en een aantal concrete projecten te doen om de mogelijkheden zichtbaar te maken. Sommige dingen zijn goed gelukt, maar er is helaas ook onduidelijkheid ontstaan rondom het doel en de intentie van de MCA."

Dat zit zo. Voor Defensie blijkt het lastig om een ecosysteem aan te besteden. De aanbesteding loopt via deelpro-



jecten, bijvoorbeeld transport. Personele samenwerking of kennisdeling loopt via andere wegen. Het samenbrengen van deze delen in één geheel, bleek de afgelopen jaren een brug te ver. Een aantal civiele partners was echter zó gecharmeerd van het idee voor versterkte samenwerking, dat zij versneld door wilden naar een volgende fase. Desnoods zonder Defensie. Dit heeft ertoe geleid dat de MCA inmiddels een civiel consortium is geworden, waarin bedrijven onderling samenwerken en kennisdelen, maar waaraan Defensie nog niet formeel deelneemt. “Het inkoopvraagstuk bleek echt ingewikkeld, en het kost tijd om een rechtmatige oplossing te vinden. Gelukkig zijn de relaties goed en hebben we samen wel al een aantal concrete projecten kunnen doen. Die kunnen wel

gewoon worden aanbesteed, dus daar ligt geen probleem”, aldus Pepijn. “De komende tijd is het zaak om te onderzoeken hoe Defensie ook formeel partner kan worden bij dit mooie initiatief.”

Het doel van de MCA is het wederkerig opvangen van elkaars (piek)belasting, door:

- Het gezamenlijk en wereldwijd flexibel beschikken over middelen;
- Opleiden, trainen, leren en ervaring opdoen en het combineren van elkaars onderscheidende kwaliteiten;
- Het gezamenlijk bijdragen aan duurzame ontwikkelingen van een *hybride workforce* voor de maritieme sector, gezamenlijke werving en het behoud van personeel.



Meer informatie?
www.maritimecapacityalliance.nl
 of luister naar de SamenSterker podcast met Pepijn Verstand

Werving civiel-militaire opleiding Marine Technicus

De Koninklijke Marine Technische Opleidings-school (KMTO) werft samen met een aantal civiele zeevaartscholen studenten voor een nieuwe vierjarige civiel-militaire opleiding Marine Technicus (MBO-4) die op 1 september 2022 van start zal gaan. Tijdens deze opleiding volgt de student eerst twee jaar een basisopleiding maritiem officier aan een van de aangesloten zeevaartscholen en opleidingsinstituten. Na deze opleiding kan de student kiezen om 180 dagen stage te varen en een vaarbevoegdheid te halen. Na afronding van de basisopleiding gaat de student verder aan de Koninklijke Marine Technische Opleidings-school in Den Helder. Na het doorlopen van de volledige opleiding krijgt de student een MBO-4 diploma en kan de opgeleide technicus gaan varen of aan het werk bij de Directie Materieële Instandhouding (DMI) in Den Helder.



Projecten die tot stand zijn gekomen vanuit de MCA



NH90 helikopter berging

Op 19 juli 2020 verdween een NH90-helikopter van het Defensie Helikopter Commando in zee in het Caribisch gebied. Het vliegtuig is na een zoektocht op twee locaties gevonden. Begin september zijn het staartstuk en de romp geborgen en zijn de onderdelen via de haven van Willemstad per schip naar Nederland vervoerd. Na aankomst werden de onderdelen per vrachtwagen vervoerd naar Vliegbasis Gilze-Rijen, waar ze op 24 september aankwamen. De Inspectie Defensie Veiligheid (IVD) gebruikte de onderdelen voor nader onderzoek naar de toedracht van de crash. De berging van de NH90-helikopter is ontworpen en uitgevoerd in samenwerking tussen een aantal MCA-partners.

“De Koninklijke Marine is geen specialist in bergingsoperaties, afgezien van onze bergings- en bouwduikers. Daarom was het zeer nuttig om samen te werken met onze partners van de Maritime Capacity Alliance”, zegt een woordvoerder van de Nederlandse Marine tegen Janes.

(Bron: Janes 2020)



Personele versterking van CZSK

Civiel personeel van Holland America Line wordt voor een periode van twee jaar ingezet bij de marine. Dit is een project in het kader van het behoud van personeel in de maritieme sector en het versterken van de marine gedurende de COVID-crisis. Zodra het personeel bij de Holland America Line weer nodig is, kunnen de stuurlieden terugkeren.



Personele versterking van DMO

De technische staf van Royal IHC wordt tijdelijk ingezet bij de Dienst Maritieme Systemen (AMS) van DMO. Als gevolg van de COVID-19-pandemie heeft IHC nog steeds overcapaciteit op verschillende afdelingen en door de tijdelijke verhuizing kunnen de medewerkers van het bedrijf hun kennis blijven gebruiken. DMO kan de extra capaciteit goed gebruiken op verschillende maritieme projecten – een ‘win-win’-situatie. Een speciale wervingsdesk van het HR-ecosysteem maakte het mogelijk om de externe medewerkers tijdelijk in te lenen.

Adaptief aan de grens

Wat

Samenwerking om piekmomenten aan de grens op te vangen

Waarom

De Koninklijke Marechaussee heeft op bepaalde momenten te weinig krachten aan de grens

Wie

Susan Wesseler, projectmanager Koninklijke Marechaussee

De Koninklijke Marechaussee (KMar) zet in op adaptiviteit. Met het project 'Adaptief aan de Grens' is een flexibele schil gecreëerd van eerstelijns grenswachters om de piekmomenten in passagiersstromen bij de grens op te vangen. Deze pieken doen zich met name voor op de lucht- en ferriehavens.

Waar eerder nog marechaussees vanuit het hele land tijdelijk werden geplaatst op de luchthavens, besloot de KMar enkele jaren geleden voor een radicaal nieuwe aanpak. Het vele verplaatsen van mensen was voor zowel individuele marechaussees als de organisatie geen fijne manier van werken. De continue planning, het vele heen en weer reizen, de tijdelijke tewerkstelling en de vele wisselingen van het personeel werkten niet optimaal. De oplossing: een flexibele schil.

Zo kon het dat de KMar plotseling op zoek ging naar burgers die willen ondersteunen bij de grensbewaking op de vaste grensdoorlaatposten in Nederland. Zij krijgen een deel van de opleiding die marechaussees ook volgen om de passagiersstromen tijdens de piekmomenten aan de grens beter op te vangen. Dat zorgt voor meer rust in de operatie. Een positieve bijkomstigheid is dat het de beroepsmarechaussees meer tijd en ruimte biedt voor opleidingen en training.

Enkele weetjes over de nieuwe, eerstelijns grensbewakers:

- Ze dragen een KMar-uniform met cap, hebben een granaat als rangonderscheidingsteken en zijn niet bewapend.
- Ze zijn ambtenaar (belast met de grensbewaking), geen buitengewoon opsporingsambtenaar.
- Ze worden ingezet bovenop de normale sterkte; van verdringing is dus geen sprake.
- In de zomer van 2022 zullen zo'n 90 eerstelijns grensbewakers werkzaam zijn: zo'n 1120 uur per week.
- Vanuit de pilot zijn enkele eerstelijns grens-collega's doorgestroomd naar de opleiding voor wachtmeester of naar de Koninklijke Militaire Academie. Anderen, hebben binnen Defensie een burgerfunctie gevonden.

De KMar heeft de pilot geëvalueerd en de uitkomsten besproken met de medezeggenschapscommissie en de Centrales van Overheidspersoneel. De uitkomst daarvan is dat het project een vervolg krijgt. Er is een operationele noodzaak en de (Europese) ontwikkelingen op het gebied van grensbewaking vragen erom. De meerwaarde van extra capaciteit aan de grens is geen discussiepunt.

Er ging een wereld voor me open

"Voordat ik solliciteerde bij de Marechaussee voor een burgerfunctie als eerstelijns grensbewaker, gaf ik in mijn gemeente sportlessen aan kinderen buiten schooltijd en werkte ik bij een drogist. Maar ik realiseerde me dat ik toch iets anders wilde gaan doen. Mijn vader attendeerde mij erop dat de KMar burgers zocht voor de paspoortbalies. Van de organisatie wist ik niet veel, maar ik wilde wel altijd al bij de politie werken. Ik had zoiets van: waarom niet... Ik solliciteerde via Randstad, werd aangenomen en volgde de speciale opleiding. Er ging een wereld voor me open.

Kelly - burger grensbewaker



Meer informatie?

<https://magazines.defensie.nl/kmarmagazine>



—
‘Wij creëren een flexibele schil van eerstelijns grenswachters om de piekmomenten op te vangen’



> Air Campus

Wat

Een ecosysteem op het gebied van luchtvaart opleidingen en training

Waarom

Wendbaarheid vergroten en relevant blijven binnen een snel veranderende omgeving

Wie

Majoor Marion Meesters, projectleider Air Campus



Meer informatie?

Luister naar de podcast van Martine Verhulst.

“Innovaties, snelle technologische ontwikkelingen, schaarste op de arbeidsmarkt en concurrentie betekenen dat we het niet meer alleen kunnen. Brede samenwerking op het gebied van vliegtuigtechniek is een must voor de luchtmacht. Daarvoor hebben we de Air Campus bedacht”, vertelt majoor Marion Meesters.

De Air Campus is een ecosysteem voor opleiding en training, dat een bijdrage levert aan de ontwikkeling van kwalitatief hoogwaardig onderwijs en onderwijsmiddelen. De deelnemende partners hebben hun commitment in oktober 2021 vastgelegd in een intentieverklaring. Daarmee hebben de Vliegbasis Woensdrecht, Business Park Aviolanda, verschillende civiele opleidings- en kennisinstututen, de provincie Noord-Brabant en enkele gemeentes zich aan dit initiatief geëngageerd.

Binnen de Air Campus lopen al verschillende projecten, maar de deelnemers zien nog veel meer kansen. Samen streven ze naar een campus waar zowel civiele als militaire leerlingen worden opgeleid, en waar kennis en expertise open worden uitgewisseld. Een loopbaan die start bij de Koninklijke Luchtmacht, moet gemakkelijker een vervolg krijgen binnen de civiele luchtvaartindustrie en vice versa. Belangrijk is dat partijen elkaar vinden om kwalitatief personeel in deze sector te behouden.

Binnen Defensie bundelen de Air Campus en het HR-ecosysteem nu de krachten. Voortbouwend op enkele reeds bestaande samenwerkingsverbanden met externe luchtvaartbedrijven kunnen nog veel meer kansen worden benut, gericht op het ontwikkelen van mensen in de luchtvaartindustrie.

‘Het uitwisselen van kennis, personeel en middelen helpt om onze wendbaarheid te vergroten en relevant te blijven in een snel veranderende omgeving’

> F-35 Europees Regional Warehouse

Wat

Oprichting van een Regional Warehouse voor de F-35 in Woensdrecht

Waarom

Nederland is belangrijk in de ondersteuning van de Europese F-35 logistiek

Wie

Ltkol Roberto Joannes, projectleider F-35 Regional Warehouse CLSK



‘Anders denken, durven en gewoon doen’

Elf jaar geleden had de Nederlandse overheid de ambitie om de F-35 logistiek naar Nederland te halen. Voor deze ambitie hebben overheid en bedrijfsleven de handen ineengeslagen.

Die strategie heeft zijn vruchten afgeworpen, want na een geslaagde inschrijving in 2017 werd Nederland geselecteerd voor het opzetten van het Europees Regional Warehouse en aangewezen voor de opslag en het beheer van alle F-35 onderdelen ter ondersteuning van de Europese regio. Deze toewijzing zorgt in Nederland voor de komende 30 tot 40 jaar voor extra werkgelegenheid.

Het Regional Warehouse is gerealiseerd via een innovatieve, strategische samenwerking tussen het Logistiek Centrum Woensdrecht en haar logistieke strategische partner OneLogistics. Daarnaast is er nauwe samenwerking met andere overheidsinstanties en de Topsector Logistiek. De samenwerking creëert waarde voor alle deelnemende partijen en heeft uiteindelijk geleid tot de

formele opening van het F-35 Europees Regional Warehouse op 1 november 2019.

Projectleider luitenant-kolonel Roberto Joannes vertelt: “dit programma zorgt momenteel voor de inslag, opslag en uitslag van F-35 onderdelen in het Customs Bonded Regional Warehouse onder de licentie van OneLogistics. We zijn zeer innovatief, doordat we de logistieke wachttijden hebben verkort. Hoe korter de wachttijden, hoe hoger de beschikbaarheid van de onderdelen tegen lagere logistieke kosten”. Roberto kijkt er naar uit om vanuit Woensdrecht meer logistieke diensten te verlenen in de fysieke distributie, het management van reserveonderdelen en de afhandeling van douanezaken.

“Bij ons maken de mensen het verschil. Wij zoeken naar kansen om creatief, daadkrachtig en met lef en durf te concretiseren. Wij staan kortom voor militair ondernemerschap.”



Meer weten?

Luister de SamenSterker podcast met Roberto Joannes.

Instituut samenwerking Defensie en Relatieziekenhuizen

Wat

Uitwisseling van militair (para) medisch personeel tussen Defensie en civiele ziekenhuizen

Waarom

Aanvullende capaciteit voor militair chirurgische teams voor inzet en uitzendingen

Wie

Kol Peter Maarse, Hoofd IDR



Al 22 jaar adaptieve capaciteit

“Ik koester deze unieke samenwerking en het deskundige personeel in een ideale mix van beroepsmilitairen en reservisten. Het gaat om de beschikbaarheid van de juiste kwaliteit, niet om eigenschap. Het enkele jaren geleden geïntroduceerde concept van de adaptieve krijgsmacht is iets wat het IDR feitelijk al jarenlang succesvol toepast. Wij hebben onze kennis en ervaringen dan ook gedeeld met collega's die recenter ook adaptieve projecten zijn gestart.”

Kolonel Peter Maarse, Commandant IDR



Het Instituut Defensie Relatieziekenhuizen (IDR) plaatst beroepsmilitairen bij civiele ziekenhuizen, om daar de nodige praktijkervaring op te doen. Daarvoor is een speciale samenwerkingsovereenkomst gesloten met een aantal civiele ziekenhuizen. Een aantal maanden per jaar blijven deze militairen voor Defensie beschikbaar voor oefeningen of inzet zoals een uitzending. Als wederdienst stellen de relatieziekenhuizen (para)medici beschikbaar om als reservist te worden opgeleid. Ook deze reservisten zijn een aantal maanden per jaar beschikbaar voor Defensie, uiteraard ook voor een uitzending. De ziekenhuizen stellen per beroepsmilitair twee reservisten beschikbaar.

Naast de uitwisseling van chirurgische teams voorziet de samenwerking ook in opleidings- en stageplekken, en kan Defensie een beroep doen op ziekenhuisbedden voor Nederlandse militairen, bijvoorbeeld bij een grootschalig conflict.

Win-win

De kracht van het IDR-model zit in het creëren van meerwaarde voor alle

betrokken partijen. Voor beroepsmilitairen biedt het model de kans de medische vaardigheden op peil te houden. De registratie als zorgverlener



vereist namelijk een minimaal aantal inzeturen per week. Daarnaast komen militairen in contact met de laatste ontwikkelingen in de zorg.

Voor de ziekenhuizen betekenen de militairen extra personeel, bovenop de normale formatie. De afgelopen twee jaar zijn deze 'extra handen aan het bed' natuurlijk bijzonder welkom geweest. Als werkgever is het voor ziekenhuizen ook aantrekkelijk om het eigen personeel de mogelijkheid te bieden om reservist te worden. In de praktijk blijkt dit er namelijk voor te zorgen dat mensen langer aan eenzelfde ziekenhuis verbonden willen blijven.

Voor reservisten is het dé kans om zichzelf te verder te ontwikkelen en

unieke ervaringen op te doen door bijzondere opleidingen en inzet in het buitenland. Gedurende de vele missies van de afgelopen decennia heeft het IDR getoond Defensie telkens de nodige capaciteit te kunnen leveren.

Stip op de horizon

Op dit moment wordt deze bijzondere samenwerking vernieuwd. Kolonel Peter Maarse: “Ontwikkelingen in de zorg in Nederland, de wereld om ons heen, en bij Defensie zijn voor ons de aanleiding om de samenwerking te vernieuwen. We noemen dat de “doorontwikkeling naar IDR 2.0. Zo spelen in de Nederlandse zorg de concentratie van traumazorg en verregeande specialisatie. Voor Defensie is het belangrijk dat militairen worden geplaatst bij

ziekenhuizen waar ze voldoende ervaring met traumachirurgie kunnen opdoen”.

Eind 2022 moet deze vernieuwing van IDR 2.0 resulteren in nieuwe overeenkomsten met twaalf ziekenhuizen. De eerste zeven hebben hun handtekening al gezet. Daarnaast wordt de opleiding tot reservist voor civiel medisch personeel vernieuwd en wordt het aantal opleidingsplaatsen uitgebreid zodat aspirant-reservisten sneller kunnen beginnen. Al die tijd blijft het operationeel tempo hoog, met verkenningen, oefeningen en inzet.

Contact: idr@mindef.nl

Innoverend vermogen

Om technologisch hoogwaardig te blijven moeten we vooroplopen in onderzoek en ontwikkeling. Innovatie gaat vaak gepaard met mogelijkheden voor andere sectoren. Zo draagt een sterke kennis bij Defensie, verbonden met de Nederlandse kennisinstellingen en bedrijven, ook bij aan de weerbaarheid van onze samenleving.

Cyber Innovation Hub

Wat

Kennisontwikkeling en innovatie op cyber gebied

Waarom

Nieuwe digitale dreigingen het hoofd kunnen bieden

Wie

Wouter Roelofs, Hoofd Cyber Innovation Hub bij de CIO-office van DG Beleid



De ontwikkelingen op digitaal en cybergebied gaan razendsnel. Wereldwijd investeren bedrijven miljarden in digitalisering. Als Defensie moeten wij daar gebruik van maken en oplossingen zoeken en testen voor militair gebruik. De huidige veiligheidssituatie vraagt om snel en wendbaar innovaties te combineren, te implementeren en door te ontwikkelen. Kennisontwikkeling en innovatie op het gebied van cyber zijn nodig om voor te blijven lopen op tegenstanders, en nieuwe digitale dreigingen het hoofd te kunnen bieden.

“Samenwerking is de oplossing”, aldus Wouter Roelofs. “En daarom

hebben we als Defensie besloten een Cyber Innovation Hub te bouwen, waarin we samenwerken en kennis uitwisselen met ministeries, onderzoeksinstituten en bedrijven. Gezamenlijk werken we aan cyberoplossingen op basis van concrete eigen behoeften”. De hub neemt continu kennis van de nieuwste ontwikkelingen en combineert en beproeft in kortlopende projecten de waarde daarvan voor Defensie. “Op dit moment is het team samen met behoeftebestellers binnen en buiten de organisatie de ontwikkelde werkmethode aan het testen met pilotprojecten. Dit jaar wordt besloten of we verder mogen opschalen”.

—
‘We moeten tegenstanders en nieuwe digitale dreigingen het hoofd kunnen bieden’



Innovatienetwerk Defensie

Wat

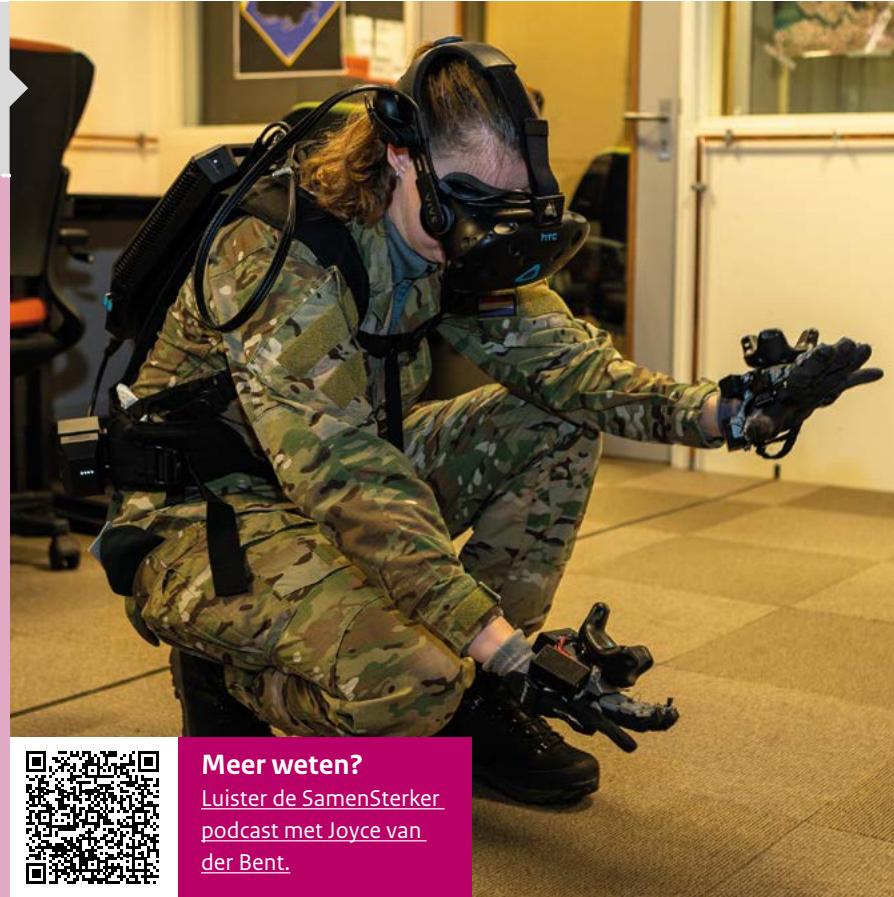
Defensiebreed innovatienetwerk

Waarom

Kennisuitwisseling vergroot de innovatiekracht in de organisatie

Wie

Joyce van der Bent, Innovatiecentrum FRONT (namens de samenwerkende defensieonderdelen)



Meer weten?

[Luister de SamenSterker podcast met Joyce van der Bent.](#)

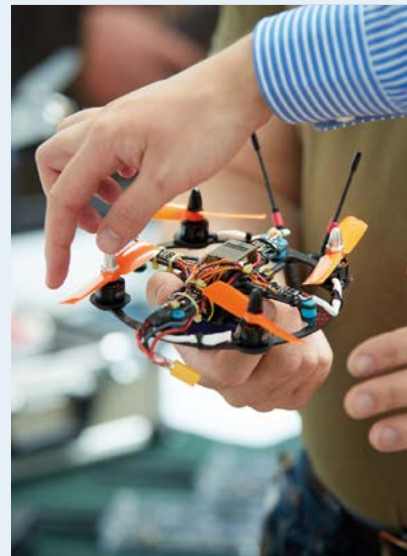


Defensie heeft de laatste jaren veel geïnvesteerd in innovatie. Elk defensieonderdeel heeft inmiddels kennis- en innovatiecentra die een eigen opdracht in innovatie hebben. Deze centra komen samen in het *Innovatienetwerk Defensie*: een flexibele, interne netwerkorganisatie die verbindt door het delen van ervaring, kennis en inspiratie.

De waarde van verbinding

Het Innovatienetwerk is geen hiërarchische organisatie, maar een netwerk van innovatieve collega's. Samen zoeken zij continu naar manieren om te verbeteren en versnellen. Het netwerk is hierin een waardevolle bron om nieuwe collega's te vinden, en ervaringen en ideeën te delen. Het netwerk is geïnitieerd door FRONT. De organisatie is in handen van Team IDe, dat bestaat uit vertegenwoordigers van diverse innovatiecentra.

Het team faciliteert verbinding, onder meer door het organiseren van netwerkbijeenkomsten en evenementen. De bijeenkomsten zorgen ervoor dat de leden vlot en op informele wijze in contact blijven en inspiratie opdoen door het delen van interne en externe voorbeelden.



‘Connectie voor innovatie’

Voeding als strategische enabler

Wat

Samenwerking en vernieuwing op het gebied van voeding

Waarom

Voeding als *strategische enabler* leidt tot een verhoogde operationele inzetbaarheid.

Wie

Cynthia den Blanken, coördinator kennis en informatie voeding Paresto (i.s.m. kenniscentrum Commando Landstrijdkrachten)

Voeding als strategische enabler

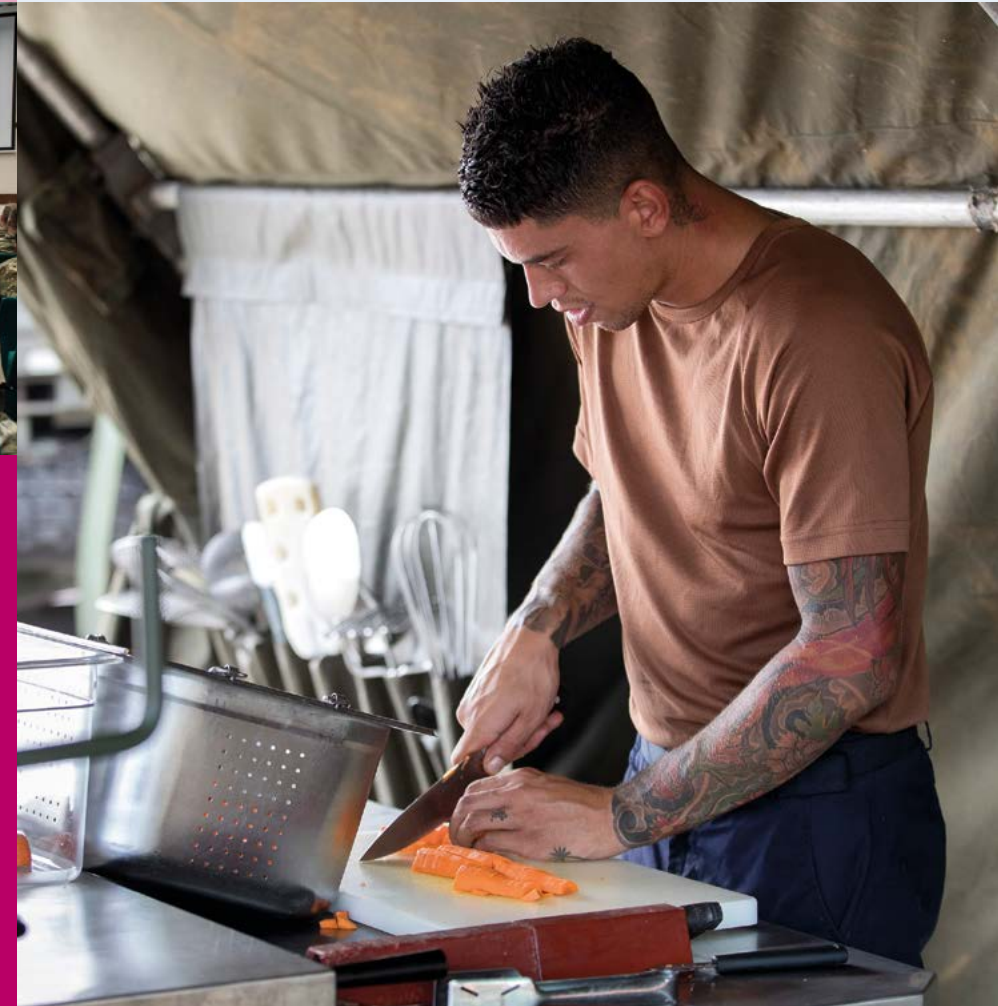
Binnen Defensie is er veel aandacht voor de zogenaamde fysiologische cirkel rondom militairen. Zo is er bij het Korps Commando Troepen een *human performance* team om de militair heen gecreëerd. En door *fieldlab managers* van Trainingsgeneeskunde- en Trainingsfysiologie wordt onderzoek gedaan naar inspanning bij militairen. Alles is erop gericht om iedereen zo fit mogelijk te maken en te houden. Goede voeding is daar een belangrijk onderdeel van. Het draagt bij aan betere prestaties in opleidingen en tijdens oefeningen, lagere uitval en sneller herstel bij blessures. Voeding als *strategische enabler* leidt dus tot een verhoogde operationele inzetbaarheid.

Passende voeding

Defensiecateraar Paresto wil passende voeding bieden, in lijn met het werk en de fysieke inspanning. Operationele eenheden als de Luchtmobiele Brigade, het Korps Commando Troepen en het Korps Mariniers vragen daar ook om. Om onze mensen de beste ondersteuning te kunnen bieden, werkt Paresto dan ook samen met de afdeling Food & Biobased Research van Wageningen University. Samen ontwikkelden ze voedingsadviezen op maat voor verschillende inspanningsniveaus. Voedingsdeskundigen van Paresto en de vaktechnisch coördinatoren in de keuken vertalen deze naar menu's en opvoermaaltijden. Daarnaast is er de ambitie om het belang van goede



‘Nutrition is the best ammunition’



Een knapperige tosti in het veld

De maaltijden die Paresto verstrekt in 'het veld' worden in speciale maaltijdboxen vervoerd die het eten warm houden. Door condensvorming is echter niet al het eten geschikt om zo opgevoerd te worden. Zo verliest bijvoorbeeld een tosti zijn knapperigheid. En zeg nou zelf, een tosti hoort knapperig, toch? Paresto is in gesprek gegaan met Wageningen University om daar toepassingen voor te bedenken. Zo wordt de kwaliteit van opvoermaaltijden blijvend verhoogd.



voeding uit te leggen en de kennis hierover te vergroten bij militairen én Paresto-medewerkers. Zo komen die samen tot de beste keuzes.

Een knapperige tosti in het veld De maaltijden die Paresto verstrekt in 'het veld' worden in speciale maaltijdboxen vervoerd die het eten warm houden. Door condensvorming is echter niet al het eten geschikt om zo opgevoerd te worden. Zo verliest bijvoorbeeld een tosti zijn knapperigheid. En zeg nou zelf, een tosti hoort knapperig, toch? Paresto is in gesprek gegaan met Wageningen University om daar toepassingen voor te bedenken. Zo wordt de kwaliteit van opvoermaaltijden blijvend verhoogd.

Vernieuwing satellietkeukens Koninklijke Landmacht

Naast Paresto werkt ook de Koninklijke Landmacht samen met Wageningen University, bijvoorbeeld voor de verbetering van het voedingsconcept voor verouderde mobiele satellietkeukens. Uit deze keukens worden nog steeds maaltijden tijdens oefeningen in het buitenland geleverd, maar dit concept is echt aan vervanging of verbetering toe. De afdeling Food & Biobased Research van Wageningen

University helpt met zogenaamd onderwijs: groepen studenten van vier verschillende universiteiten werkten samen aan een oplossing voor dit vraagstuk en een aantal van de resultaten zijn uitgezet voor verder onderzoek. Ook zijn een aantal bedrijven, gespecialiseerd in zaken als *vertical farming*, voedselverspilling en keukenapparatuur benaderd voor gezamenlijke experimenten. Zo wordt er op een moderne manier gewerkt aan een nieuw concept.

3D geprinte repen

Het kenniscentrum logistiek van de Koninklijke Landmacht onderzoekt samen met Wageningen University, TNO en zes bedrijven afkomstig uit de medische en voedingsindustrie de mogelijkheden van 3D-geprinte voeding. Een reep op maat, met de voedingsstoffen die je als militair nodig hebt, wordt nu in een verkennende fase onderzocht. Het einddoel: een 3D-printer die overal ter wereld een reep kan produceren met de gewenste voedingsstoffen, structuur en smaak. Er worden hiervoor verschillende use cases onderzocht. Zo denkt het onderzoeksteam bijvoorbeeld aan een gepersonaliseerde energiereep, een reep die het herstel versnelt na inspanning,

en een snack die het dag- en nachtritme bevordert en een eventueel tekort aan vitamines aanvult. Meest in het oog springend is de geprinte alertheidsreep voor F-16 en F-35-vliegtuigen. Eén van de voordelen daarvan is dat hij niet kruimelt en makkelijker tijdens de vlucht gegeten kan worden.

Nog meer lezen over voeding als strategische enabler?

WUR-studenten ontwerpen nieuw voedselconcept voor Defensie – Wageningen University



<https://www.wur.nl/nl/nieuws/wur-studenten-ontwerpen-nieuw-voedselconcept-voor-defensie.htm>

Calorieën voor commando's | 11 | Landmacht Magazine



https://magazines.defensie.nl/landmacht/2018/06/10_kct_voeding_06-2018

Eten wat de printer schaft | 01 | Defensiekrant



https://magazines.defensie.nl/defensiekrant/2019/15/01_3d-printen_15

Duurzaamheid Green en Social Deal

Wat

De kazerne als regionale energie HUB

Waarom

Adaptieve samenwerking biedt kansen voor regionale energietransitie

Wie

Jeroen Haans, projectmanager adaptieve krijgsmacht duurzaamheid (i.s.m. Koninklijke Landmacht)



'Adaptieve duurzaamheid met de regio'



Meer informatie? Luister de SamenSterker podcast met Jeroen Haans.

Defensie heeft veel grond en een uitgebreide vastgoedportefeuille. Voor die locaties gelden verplichte (rijks)doelstellingen, zoals op het gebied van verduurzaming, CO2-reductie, energietransitie en het in stand houden of moderniseren van vastgoed. Het kost veel geld om oude locaties te moderniseren, en daarom is samenwerking gewenst.

Projectmanager Jeroen Haans ondersteunde de Koninklijke Landmacht met het sluiten van een zogenaamde Green en Social Deal met de gemeenten Soest, Leusden en Amersfoort: "Deze gemeenten spannen zich in voor een goede en duurzame leefomgeving voor alle inwoners en het levert Defensie kansen op om daarbij aan te sluiten. Met de Green en Social Deal versterken we elkaar als partners op het gebied van duurzaamheid, werkgelegenheid, opleiding & training en cultureel erfgoed".

"Het mooie is dat de samenwerking veel verder gaat dan verduurzaming", vervolgt Jeroen. "Kijk bijvoorbeeld naar de gemeente Amersfoort, die ambitie heeft om dé opleidingsstad voor praktisch onderwijs te worden.

De landmacht zit met haar kazernes en het Technical Centre Leusden stevig in de regio, en heeft altijd ruimte voor jonge, ambitieuze collega's met een achtergrond in de techniek die kunnen werken aan onderhoud van materieel".

De totstandkoming van de Green en Social Deal komt voort uit de ambitie van Defensie om de Bernhardkazerne in Amersfoort te vernieuwen en te moderniseren. Deze kazerne is een centraal gelegen opleidingsplek voor de landmacht, met veel mogelijkheden voor uitbreiding. "Overleg met de omgeving is daarvoor hoe dan ook nodig, maar nu lag er een kans om verder te kijken en belangen te bundelen. Het kostte daarna weinig moeite om alle partijen samen te brengen, en concrete initiatieven voor samenwerking te identificeren".

Op dit moment is Defensie bezig de samenwerking verder te borgen en ruimte te geven aan de afgesproken initiatieven.

Circulariteit

Wat

Defensiebijdrage aan een circulaire economie

Waarom

Rijksbrede doelstellingen op circulariteit gelden ook voor Defensie

Wie

Charlotte van Gemeren en Sjoerd Wilbers, projectmedewerkers Transitieteam



In 2021 onderzochten twee Transitie-teamleden hoe het ervoor staat met circulariteit binnen de defensie-organisatie. Een thema dat al was aangestipt in de Defensie Energie Strategie, maar dat nog nadere uitwerking vergt. Het Rijk streeft ernaar om in 2030 vijftig procent minder primaire grondstoffen toe te passen, en het is de vraag of ook Defensie daar al klaar voor is. Defensity College student Sjoerd Wilbers vertelt erover.

“Een onderwerp dat me al een tijdje bezig houdt, is circulariteit. Het Rijk stelt zichzelf forse doelstellingen op dit vlak, maar ik hoorde er binnen Defensie nog niet zoveel over. Toen ik me bij het Transitieteam meldde voor een leuke functie, noemde ik het onderwerp. Daar werd meteen enthousiast gereageerd, omdat het al op de lijst met kansrijke thema’s was beland, zonder dat het al was opgepakt”.

“In dezelfde periode kwam ook ik in aanraking met dit team”, zegt Charlotte van Gemeren. “Ik denk dat we veel meer kunnen met circulariteit, en ik merk dat het binnen Defensie nog in de kinderschoenen staat. Ik heb me er daarom in verdiept, om te ontdekken waar kansen liggen, en wat het Defensie kan opleveren.”

Uit de gesprekken met een aantal circulaire koplopers binnen de organisatie blijkt dat er nog veel te doen is, maar dat er tegelijkertijd veel energie en motivatie zit op dit thema. De vaak jonge koplopers voelen zich wel nog wat alleen en ongehoord. “Met dit project en met onze aandacht gaven wij hen het signaal dat ze wel degelijk gewaardeerd worden; sterker nog, ze zijn hard nodig in een organisatie waar nog zoveel te halen is op het gebied van circulariteit”, aldus Charlotte.

Ook een aantal inkopers loopt voorop, en wil stappen zetten. Zij zien dat er nog veel onbekendheid is met het thema, en dat er in behoeftstellingen nog maar weinig aandacht voor is. Van een controleerbare transitie is nog geen sprake.

De resultaten van het verkennende onderzoek zijn opgeleverd aan de Bestuursstaf. Inclusief een overzicht van concrete projecten. “Wij hopen dat het helpt om de geesten alvast rijp te maken, en om het denkwerk te stimuleren om nu snel beleidsdoelstellingen op te stellen”, aldus Sjoerd. “We zien het onderwerp in ieder geval terug in de nieuwe Defensienota, en dat is echt fantastisch. Nu moet worden bekeken hoe Defensie dit thema gaat vormgeven in de uitvoering”.



‘50 procent minder grondstoffen is óók een defensie-aangelegenheid’

Energietransitie Landmacht

Wat

Programma Energietransitie bij de landmacht

Waarom

Verduurzaming levert nieuwe kansen op voor toekomstbestendig operationeel optreden

Wie

Majoor (res) Gerben Seevinck, programmamanager energietransitie landmacht



“Defensie wil en moet verduurzamen en heeft daarvoor verschillende doelstellingen geformuleerd. Bij de Koninklijke Landmacht pakken we de handschoen op, en hebben we vele projecten lopen om de energietransitie te versnellen”. Programmamanager Gerben Seevinck krijgt er letterlijk energie van om te onderzoeken hoe, waar en hoe snel de landmacht energie kan besparen.

We werken vraag gestuurd, op basis van het toekomstige optreden van onze eenheden. Veelal met energietechnologieën die al in gebruik zijn in de civiele wereld, maar die voor ons nog onbekend zijn in ons optreden. We werken ook met innovatieve technieken die nog niet op de markt zijn. Soms kunnen we een launching platform bieden om ontwikkelingen te versnellen”, aldus Gerben.



“Ons doel is om maximaal gebruik te maken van andere dan fossiele brandstoffen. Van nieuwe energievormen. En dan op zo’n manier dat de slagkracht en het voortzettingsvermogen van de eenheden ook nog eens toenemen”, aldus Gerben. “Minder afhankelijk worden van fossiele brandstoffen maakt de landmacht minder kwetsbaar, minder afhankelijk van de olieproducerende landen en van de lange en soms gevaarlijke logistieke ketens”.

Er is veel te doen. De landmacht spreekt momenteel met meer dan dertig bedrijven over mogelijk nieuwe experimenten, al of niet in consortiumvorm. Getest wordt er ook volop. En of het nou gaat over batterijen op waterstof, zoutwaterbatterijen, vouwbare solar panelen, energieopslag op militaire kampen of het vergroten van het energiemangement van voertuigen, de landmacht heeft het allemaal. En nog beter: het levert ook wat op. Producten als een batterijwagen, windturbines, solar sets met accu packs of zoutwater accu’s worden al gebruikt in experimenten bij eenheden.

De plannen liggen er. Nu is het voorwaarts. “Dat doen we met een aansprekende methodiek genaamd *concept development & experimentation*. We kijken naar de verschillende lijnen kampementen, mobiliteit, de soldaat te voet en het realiseren van een living lab op onze thuisbasis in Ede.

‘Nieuwe energie in de landmacht’

Transparant besturen

We staan actief in de samenleving. Defensie kent een relatief gesloten cultuur. Maar geslotenheid past niet in de huidige tijd. Door meer informatie actief te delen, intern en extern, zorgen we niet alleen dat ons werk beter wordt begrepen, maar ook dat de samenleving minder gevoelig is voor mis- en desinformatie.

Platform Defensie-Bedrijfsleven

Wat

Strategische verbinding tussen Defensie en het Bedrijfsleven

Waarom

Samenwerking zorgt voor oplossingen op de grotere thema's

Wie

Lkol (res) Ronald Vuijk, adviseur Transitieteam en secretaris PDB



Een verslechterde veiligheidssituatie, de impact van snelle technologische ontwikkelingen en een veranderende arbeidsmarkt zijn maatschappelijke uitdagingen waarmee zowel Defensie als het bedrijfsleven te maken hebben. Door samenwerking kunnen we op deze vraagstukken een gezamenlijk antwoord geven.

Het Platform Defensie-Bedrijfsleven (PDB) is het strategische overleg tussen de top van Defensie en enkele grote branche- en koepelorganisaties. Dit zijn VNO-NCW, MKB-Nederland, de Nederlandse Industrie voor Defensie en

Veiligheid (NIDV), de ondernemersorganisatie voor technologische industrie FME, Transport en Logistiek Nederland en het Ministerie van Economische Zaken. Naast de landelijke board zijn er regionale platformen. Daarmee baant dit overleg de weg voor versterkte civiel-militaire samenwerking.

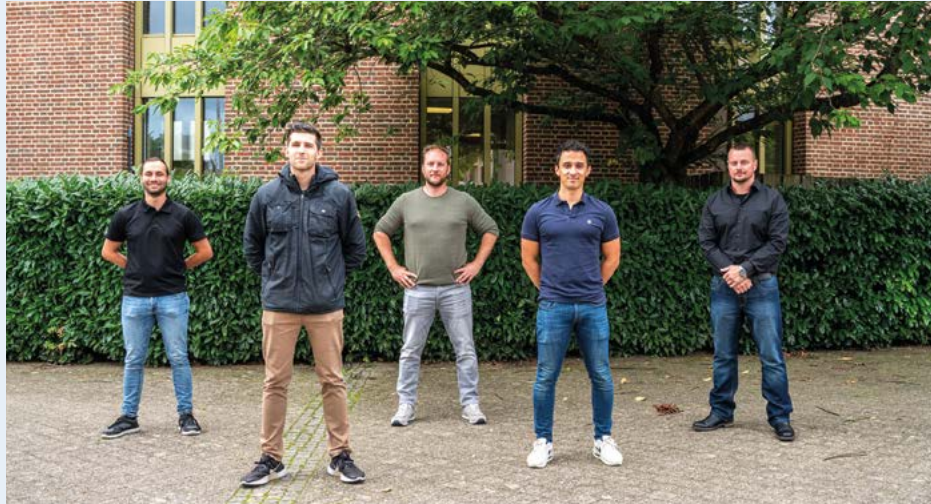
De basis voor het PDB werd al gelegd in 1999. Vanwege de politieke keuze om versterkte samenwerking aan te gaan en de adaptieve krijgsmacht te operationaliseren, is het platform de afgelopen twee jaar uitgebreid. Aan de drie traditionele regio's, Noord, Midden en

‘Strategische samenwerking voor een sterker Nederland’



Zuid zijn een platform Limburg en een platform West toegevoegd. Het PDB is opgericht om de belangen van Defensie en van bedrijven uit de defensie- en veiligheidsindustrie op elkaar aan te sluiten. Defensie en industrie kunnen van elkaar leren, schaarse middelen doelmatiger inzetten en hun belangen verenigen. Het platform verbindt, deelt kennis, versterkt en innoveert. Op strategisch niveau wordt gesproken over samenwerking op het gebied van personeel, cybersecurity, de Defensie Industriestrategie en innovatie.

Het PDB heeft ook aan de basis gestaan van personele uitwisselingen tussen Defensie en het bedrijfsleven. Defensie leert bijvoorbeeld van de nieuwste inzichten uit het bedrijfsleven, en het bedrijfsleven op haar beurt heeft baat bij een sterke, innovatieve krijgsmacht en een veiliger wereld. Daarnaast is uitwisseling ook nog eens ontzettend leerzaam.



BOA-project van de 13e lichte brigade

In de zomer van 2020 werd de nieuwe PDB-regio Limburg opgericht. De provincie wilde stappen zetten op het gebied van wendbaarheid en flexibiliteit en koos daarbij voor samenwerking met Defensie. De provincie bood de 13e lichte brigade een BOA-samenwerking aan. Tien militairen kregen als proef een opleidingsplek 'groene BOA'. Met die opleiding kunnen zij, als neventaak,

worden ingezet voor handhaving en toezicht in de buitengebieden. Wanneer het contract van de militairen bij Defensie eindigt, biedt deze opleiding ook extra doorstroommogelijkheden. Voor de provincie biedt de samenwerking kansen om piekbelastingen op te vangen met extra mensen. Dat was de afgelopen twee jaar bijvoorbeeld regelmatig nodig bij het handhaven van de avondklok.



Meer informatie?
www.platformdefensiebedrijfsleven.nl



IDEA

Wat

Specifieke deskundigheid op het gebied van economie en ontwikkeling

Waarom

Het aanvullen van militaire kennis tijdens operaties maakt het verschil voor militaire commandanten

Wie

Lkol (res) Kjell van der Giessen, Chef Staf IDEA



‘Waar gewerkt wordt, wordt niet gevochten’

Wie zijn we?

IDEA is in 2000 opgericht als samenwerkingsverband tussen het ministerie van Defensie en ondernemersorganisatie VNO-NCW. De ambitie is helder: met onze specifieke deskundigheid op het gebied van ondernemerschap, economie en *private sector development* waarde toevoegen aan de krijgsmacht. En dat lukt ons uitstekend. IDEA is een toonaangevend onderdeel binnen Defensie. Door onze verankering in het bedrijfsleven dragen wij bij aan (analyse) slagkracht. Wij zijn betrokken en zeer gemotiveerd. Ons netwerk zorgt voor de belangrijke verbinding tussen het bedrijfsleven, internationale organisaties en Defensie. Natuurlijk altijd met het doel om de de militaire commandanten optimaal te ondersteunen.

IDEA is het netwerk *Economy & Commerce*, dat deel uitmaakt van 1 Civiel-Militair Interactiecommando van de Koninklijke Landmacht. Dit commando huisvest ook andere netwerken van reservisten.

Wat doen we?

IDEA organiseert activiteiten, zoals bivakken, oefeningen, groene dagen en real life cases. Daarbij onderscheiden onze reserveofficieren zich door hun inlevingsvermogen, counselingvaardigheden, ondernemingszin en vermogen tot samenwerken. En natuurlijk gaan we ook mee op missie! Ons netwerk heeft reserveofficieren uitgezonden over de hele wereld. Onder andere: Bosnië, Irak, Afghanistan, Mali, Tanzania en Kenia. Daar helpen we bij de ontwikkeling



—
‘Samenwerking is het sleutelwoord’

van economische stabiliteit in een regio. Want ons credo is: "waar gewerkt wordt, wordt niet gevochten."

Waar staan we voor?

IDEA staat voor *Integrated Development of Entrepreneurial Activities*. Ons netwerk heeft specifieke kennis op sociaaleconomisch gebied en *private sector development*. Hiermee kunnen we het verschil maken voor onze militaire commandanten tijdens operaties in binnen- en buitenland. We geven krachtig advies en ondersteuning op vakgebieden zoals (micro)financiën, MKB, ICT, logistiek, zorg, handel, educatie, bankwezen,

energie en klimaat. Onze capaciteiten bieden we actief aan voor Defensie. Uiteindelijk met het doel om de krijgsmacht te versterken en bij te dragen aan zowel het nationale belang als aan vrede en veiligheid overal ter wereld. We stimuleren de ontwikkeling in fragiele staten en post-conflict gebieden. We maken herstelplannen voor de sociaaleconomische situatie. Onze inzet tijdens missies is het ondersteunen van lokale ondernemers en het versterken van de lokale economie. We vormen daarbij een belangrijke schakel tussen banken, bedrijfsleven, overheid en organisaties in het betreffende land.

IDEA en de adaptieve krijgsmacht

In 2017 verzorgde IDEA het congres van defensief naar adaptief, dat de aftrap betekende van het programma adaptieve krijgsmacht. Sindsdien maken IDEAListen deel uit van het Transitieteam, dat de motor vormt van het programma. Ook adviseren en ondersteunen IDEAListen bij individuele projecten. Op deze manier dragen we vanuit IDEA graag ons steentje bij aan een opener en meer zichtbare, maatschappelijk relevante krijgsmacht.

Meer informatie? www.idea-listen.nl

Op 15 juni 2017 ging het programma adaptieve krijgsmacht groots van start met het congres Van defensief naar adaptief. Met 600 enthousiaste deelnemers was het evenement een groot succes. Onder de deelnemers op het toenmalige Instituut Defensie Leergangen aan de Brasserskade waren Tweede Kamerleden, topambtenaren, ondernemers, vakbondleden en vele vlag- en opperofficieren van alle defensieonderdelen. Veel bedrijven lieten zien dat ze actief willen meewerken aan de transitie naar een meer wendbare en adaptieve krijgsmacht.

Van defensief naar adaptief

Minister van Defensie Jeanine Hennis-Plasschaert benadrukte in haar bijdrage dat onzekerheid de enige constante is geworden in de wereld. "De krijgsmacht moet meer adaptief worden om te kunnen inspelen 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".

We zijn over de startlijn

Vice-admiraal Rob Bauer, de toenmalige 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 destijds.

Adaptief organiseren. Wat is daarvoor nodig?

Marjolein ten Hoonte, directeur arbeidsmarkt en maatschappelijk verantwoord ondernemen bij de Randstad Groep vertelde in haar



bijdrage dat snel kunnen meebewegen en anticiperen op de omgeving voor organisaties van levensbelang is. "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 hoort. Adaptiviteit begint bij ons."

De deelnemers aan het congres hebben in 28 verschillende werkgroepen gesproken over concrete plannen met betrekking tot de adaptieve krijgsmacht. Een aantal ideeën, zoals het logistiek ecosysteem en Frontdoor (zie verderop), zijn ook daadwerkelijk gerealiseerd.



IDEA en PDB Summit 2018

In 2018 organiseerden IDEA en het Platform Defensie-Bedrijfsleven opnieuw een summit over de adaptieve krijgsmacht. Het onderwerp was *Adaptieve krijgsmacht: Materieële Instandhouding & Personeel*.

Centraal op de summit stond dit keer het vergroten van het aanpassingsvermogen dat nodig is om flexibel en adequaat te kunnen reageren op de razendsnelle veiligheidsontwikkelingen.

Staatssecretaris Barbara Visser hield een verhaal over het terugdringen van stroperige bedrijfsprocessen, om meters te kunnen maken: “Dat die er zijn, klopt helemaal. Toch lukt het ons nu ook steeds vaker om die bestaande regelgeving aan de kant te zetten. Als we innovatief willen werken, zijn creatieve oplossingen nodig. Dan moeten we regelgeving desnoods even parkeren om te komen tot creatieve oplossingen. Anders komen we er nooit.”

De staatssecretaris riep daarnaast op om te komen tot meer inzet van reservisten. Die maken Defensie flexibeler, terwijl ook bedrijven profiteren. “Overweeg daarom om uw mensen tijdelijk bij Defensie neer te zetten. Laat hen ervaring opdoen. Met leider-



schap. Met incasseren. Met doorzetten. Daar hebben we allemaal wat aan. In het belang van vrede en veiligheid. Een belang van ons allemaal.”

Samenwerken aan de krijgsmacht van de toekomst

Op 15 oktober 2019 werd de summit *Samenwerken aan de krijgsmacht van de toekomst* van het Platform Defensie Bedrijfsleven en IDEA gehouden. Op het Fieldlab Smartbase in Ede kwamen ongeveer 400 bezoekers uit

het bedrijfsleven en Defensie samen om op zoek te gaan naar nieuwe samenwerkingen en kansen voor een adaptieve krijgsmacht. In het bomvolle programma was ruimte om concrete stappen te zetten.

Het adaptief maken van de defensieorganisatie was het belangrijkste thema. De rode draad in veel gesprekken was dan ook de vraag hoe het bedrijfsleven en Defensie naar een win-win situatie kunnen werken door middel van wederkerige samenwerkingen. Door gedeelde uitdagingen van nu aan te pakken en gezamenlijke belangen te bewaken kan er samen gewerkt worden aan de krijgsmacht van morgen. Commandant der Strijdkrachten Onno Eichelsheim en voorzitter MKB Nederland Jacco Vonhof tekenden een intentieverklaring voor versterkte samenwerking. Daarbij werd gememoreerd dat militairen en ondernemers uit het Midden- en Kleinbedrijf meer op elkaar lijken dan we soms denken: beiden gaan door waar anderen stoppen.



Klankbordgroep Adaptieve krijgsmacht

Wat

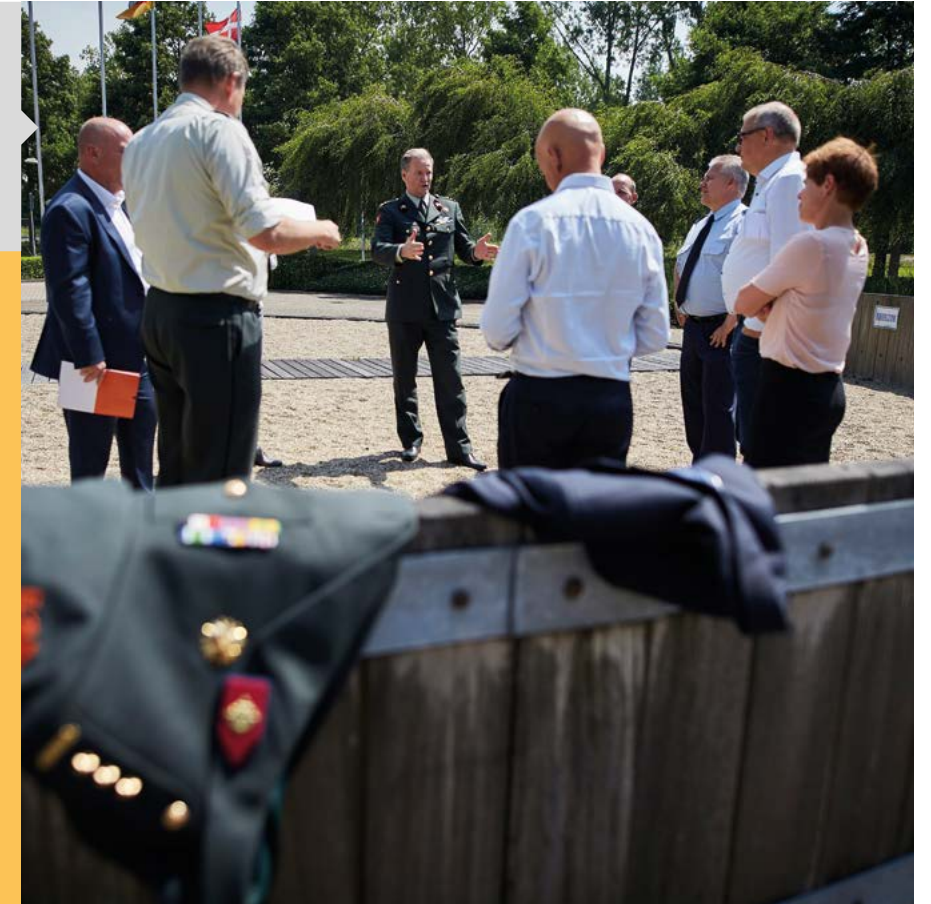
Klankborden op topniveau met externe partners

Waarom

Kennis delen, leren van elkaar en draagvlak vergroten

Wie

Wendy Kwaks,
programmamanager Transitie



Bij de start van het programma *adaptieve krijgsmacht* in 2017 werd een externe klankbordgroep opgericht. Vertegenwoordigers van gemeenten, het bedrijfsleven, de consultancy en de wetenschap delen sindsdien enkele keren per jaar hun inzichten en ervaringen met de *Commandant der Strijdkrachten*. Zij denken mee over de stappen die gezet moeten worden op weg naar een meer adaptieve krijgsmacht.

De klankbordgroep denkt na over de langetermijnkoers van Defensie en die van de deelnemende bedrijven. Ook zijn ideeën gewisseld over draagvlak en de zichtbaarheid van de krijgsmacht in de samenleving. Meer recent ging het over transitie-thema's, zoals HR, digitalisering, data science en de energietransitie, maar ook over het benodigde leiderschap om verandering aan te sturen.

Begin 2022 heeft de *Commandant der Strijdkrachten* afscheid genomen van deze klankbordgroep. Een aantal leden vertrok namelijk in verband met andere functies, of wegens andere verplichtingen. Klankborden met bedrijven blijft wel belangrijk. We hoeven het niet allemaal alleen te doen. Daarom is de *Commandant der Strijdkrachten* inmiddels van start gegaan met een geheel vernieuwde klankbordgroep genaamd *Transformation Talks*. De nieuwe klankbordgroep bestaat uit CEO's van grote, internationaal georiënteerde bedrijven met herkenbare problematiek. We kiezen onderwerpen die niet alleen relevant zijn voor Defensie, maar zeker ook voor de deelnemende bedrijven. Zo blijven we kennis delen en ervaringen uitwisselen.

Transparant en zichtbaar in een betrokken samenleving

We versterken de relatie met de buitenwereld. We laten zien hoe we ervoor staan en delen dit actief. We zetten de cultuuromslag door en beginnen met aanpassingen in opleidingen. Daarnaast zetten wij onze deuren open voor nieuwe initiatieven.



Meer informatie?
[Luister naar de SamenSterker podcast met Erik Noordam.](#)

> Defensity College

Wat

Militair werkstudentprogramma

Waarom

Jonge mensen betrekken bij het belang van veiligheid en extra personeel werven

Wie

LTZ-1 Erik Noordam, oprichter Defensity College



—
'Het betere bijbeunen'



Defensity College (DC) is het militaire werkstudentvormingsprogramma van Defensie. Het programma heeft als doel om de band tussen Defensie en de nieuwe, hoogopgeleide generatie structureel aan te halen. Dat gebeurt door studenten een parttime bijbaan te bieden binnen hun vakgebied. De studenten combineren deze bijbaan met een door DC aangeboden vormings-

programma, waarmee ze zichzelf professioneel en individueel ontwikkelen.

Start

DC is bedacht en opgezet door Alfred van der Klis, Hugo Goedhart en Erik Noordam. In iets meer dan vijf jaar is het gelukt om DC een begrip te maken binnen en buiten Defensie. Onder

studenten is het programma zeer populair, en bij andere werkgevers staat het programma te boek als kweekvijver voor goede medewerkers. De oprichters noemen het kennen en gebruiken van de defensieorganisatie als belangrijke factor voor de razendsnelle groei. Zo heeft DC, onder andere door een mix van gedrevenheid en het vinden van de juiste sponsors op momenten dat dat nodig was, weinig last gehad van de soms stroperige en langdurige processen binnen Defensie. Een andere hoeksteen van het succes is dat Defensie een sociaal bedrijf is: het vinden van werkplekken voor de eerste werkstudenten bleek relatief eenvoudig met de welbekende ‘ja, tenzij-instelling’. Maar bovenal verkopen de werkstudenten zichzelf: door hun enthousiasme, hun kennis en hun frisse blik blijken zij een aanwinst voor Defensie.

Ontwikkelingen

Nu het werkstudentprogramma voor universitair studenten goed is bevallen en over de jaren is ‘ingeburgerd’ binnen Defensie, worden er nieuwe initiatieven onder de DC-vlag opgezet. Zo is een programma voor hbo-studenten van start gegaan en wordt er zelfs uitgebreid naar Curaçao. Ook is het programma Gap Year opgezet om scholieren die een ‘tussenjaar’ nemen na de middelbare

school een introductie te geven bij Defensie. Tot slot is het programma Maatschappelijke Diensttijd belegd bij DC. Buiten onze organisatie wordt het succes van DC ook opgemerkt. De oprichters hebben daarom inmiddels ook *Society College* opgericht. Dit ‘werkstudenten voor Nederland’ gaat studenten de kans geven om te proeven van verschillende organisaties, en wil onder andere de veiligheidsketen dezelfde impuls geven die Defensie heeft gekregen.

Verandering

DC bewandelt een behoorlijk onconventionele weg voor defensiebegrippen. De snelheid waarin ontwikkelingen zich voordoen, het omarmen van verandering, het openstellen naar de burgermaatschappij: met DC waait er een frisse wind door Defensie en het mes snijdt aan twee kanten. Defensie moderniseert en profiteert van de kennis van de studenten en de studenten doen waardevolle ervaring op binnen onze organisatie. De brug die wordt geslagen tussen Defensie en student lijkt een duurzame: een hoog aantal studenten blijft actief na de studententijd. Op zowel korte als lange termijn profiteert Defensie van deze hernieuwde band met de jonge, hoogopgeleide generatie.

Uniek

Dat DC een vreemde eend in de bijt is blijkt wel uit de eigen bevorderingssysteem. De studenten stromen in als korporaal en kunnen bevorderd worden, mits ze hun studie, werkplek en het vormingsprogramma naar behoren combineren. Hierbij is de DC-staf voornemens de werkstudenten een makkelijkere overgang naar de officiersopleiding aan te bieden. Bij bondgenoten wordt DC gezien als een uniek concept: Defensie dat niet alleen studenten (militair) vormt, maar waarbij studenten in toenemende mate Defensie vormen.

Ondanks het serieuze karakter van dit programma, is één van de drijvende krachten achter het succes van DC het grote plezier dat studenten zichtbaar hebben. De vierde verdieping van gebouw 14 op het Marine Etablissement Amsterdam bruist van energie en inspiratie, wat is terug te zien in de talloze evenementen die worden georganiseerd en terug te horen in de verhalen die worden verteld binnen Defensie.



Meer informatie?
<https://werkenbijdefensie.nl/interessesgebieden/werkstudent>

Als militair werkstudent krijg ik de mogelijkheid om mee te werken binnen de organisatie en mijzelf verder te ontwikkelen binnen het vormingstraject van Defensity College. Ik had het op mijn eerste werkplek enorm naar mijn zin en het geeft mij voldoening om mijn kennis en expertise die ik tijdens mijn studie leer, in te kunnen zetten binnen Defensie. Daarnaast krijg ik in het vormingstraject veel ruimte om mijzelf op persoonlijk gebied te ontwikkelen. Deze ontwikkelingen ga ik absoluut meenemen in mijn verdere carrière. Defensity College zorgt dat jonge academici in verbinding komen te staan met de defensieorganisatie en ik ben erg blij om hier onderdeel van te mogen zijn!

Hidde Kingma,
 militair werkstudent bij DC



Maatschappelijke Diensttijd Missie

Wat

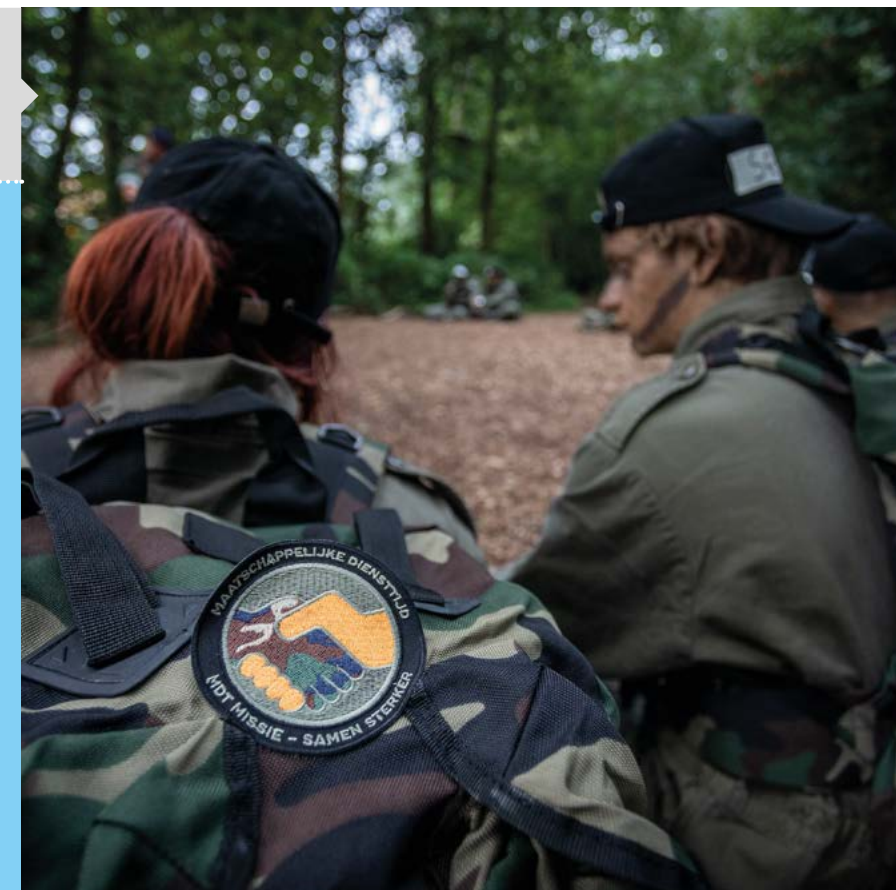
Maatschappelijke Diensttijd Missie (MDT)

Waarom

Jonge mensen betrekken bij het belang van veiligheid

Wie

LTZ-3 (SD) Marjolein Vleugel, projectleider MDT



‘Een bivak en sociale missie in één’

In 2018 startte het project Maatschappelijke Diensttijd (MDT) Missie met als doel om jongeren uit verschillende bevolkingslagen op een positieve manier kennis te laten maken met Defensie. Deelnemers zwermen na de kennismaking als echte ambassadeurs van Defensie uit.

Een MDT Missie bestaat uit een driedaagse bivak, die om de maand plaatsvindt op wisselende defensielocaties. Er is elke keer plaats voor 50 tot 60 jongeren tussen de 17 en 27 jaar en de deelname is gratis. Voor jongeren is dit een eerste bivakervaring op defensieterrein. Defensie leert ze nieuwe vaardigheden, motiveert ze, en bezorgt ze tegelijkertijd een gezellige tijd.

Het programma is een groot succes: de deelnemers beoordelen de ervaring

met een 9,7 gemiddeld. Minstens zo mooi zijn de persoonlijke successen: zo ging één deelnemer dankzij het programma een studie volgen en kreeg hij zijn leven weer op de rails. Voor alle jongeren geldt dat ze zichzelf tegenkomen en iets wezenlijks leren over zichzelf

Het kabinet ziet dit succes ook en investeert fors in het nationale programma Maatschappelijke Diensttijd. Defensie heeft bij het ministerie van Onderwijs alvast aangegeven ruimte te hebben om op te schalen, en jaarlijks zo’n duizend jongeren de tijd van hun leven te kunnen bieden.



Meer informatie?
www.mdtmissie.nl

Whatever it takes

Wat

De crisisorganisatie van het Transitieteam en IDEA

Waarom

Maatschappelijke projecten leveren draagvlak en zichtbaarheid op voor Defensie

Wie

Transitieteam en IDEA

In de beginfase van de COVID-crisis veranderde er veel in Nederland. Bij Defensie werden we ‘naar huis gestuurd’, en we waren allemaal een beetje onthand. Wat komt er op ons af? Hoe lang zal dit gaan duren? Hoe krijgen we ons werk op orde terwijl we thuiszitten? Binnen twee dagen begon een groep reservisten zich te roeren. Zij zagen al snel dat deze crisis er eentje was die veel zou veranderen. Een Transitieteam midden in een transitie... dat gaat niet stilzitten, maar aan de bak. We wilden iets doen voor bedrijven die in de problemen kwamen. En we wilden Defensie positief neerzetten in die vroege fase, waarin er nog geen beroep op de



krijgsmacht werd gedaan. Tegelijkertijd zagen we een fantastische kans om lessen te leren rondom adaptief werken, door te gaan bewegen in onzekerheid.

Op dag drie hadden we een projectorganisatie staan met een groep reservisten met kennis uit verschillende

sectoren. Samen onderzochten we wat er in welke sector gebeurde, om zo snel een eerste beeld te krijgen van wat er in Nederland te doen was. We bouwden een beeld op van de voedsel- en watervoorziening, de energiesector, de zorg, financiën, IT & telecom, logistiek, chemie, en bouw & infra.

Adaptieve aanpak

Een uitgewerkt plan hadden we niet in die beginfase. We wilden vooral begrijpen welke oplossingen bedrijven vonden om door te kunnen werken in een crisis. We wilden zien wat ze nodig hadden en hoe ze dat regelden. We vergaderden drie keer per dag via Zoom en deelden onze inzichten met elkaar.



Verder was er geen vooropgezet doel. Door het bij elkaar brengen van informatie begonnen we echter vrij snel kansen te zien. De een bracht een probleem op bij Voedselbanken, en een ander zag dat horecavervoerders overcapaciteit hadden. Na één telefoontje uit ons team ging een grote horecavervoerder gratis rijden voor de Voedselbank. Toen kregen we de smaak te pakken en creëerden we steeds nieuwe kansen onder de werktitel ‘Whatever it Takes (WIT)’.

Succes smaakt naar meer

WIT heeft een twintigtal concrete projecten opgeleverd. Denk bijvoorbeeld aan het opnieuw inrichten van drie stilgevallen Voedselbanken, de inzet van een mobiel laboratorium, de verplaatsing van mobiele IC-faciliteiten naar het Caribisch gebied, het schoonmaken van materieel van het Rode Kruis en het testen van de nieuwe COVID-app op het CBRN-centrum. Uit ons netwerk verzamelden we ook vele hulpmiddelen die we leverden aan het Landelijk Operatie Team-Corona. En één oproep aan het Nederlandse bedrijfsleven leverde honderden laptops voor scholen op. De kracht van

Defensie blijkt niet alleen te zitten in de eigen inzet. Het mobiliseren van de samenleving wanneer dat nodig is, ging net zo makkelijk. Ook koppelden we civiele partijen met bijpassende vraag en aanbod aan elkaar. Naast dit soort concrete projecten zagen we snel dat bedrijven mensen moesten ontslaan, ondanks de beschikbare subsidies. Het leek ons een kans om mensen over te nemen uit vakgebieden waarin Defensie tekorten heeft. Daaruit ontstond een geheel nieuw project (zie hierboven: werkgelegenheid in COVID-tijd).

Adaptieve lessen

Na de eerste COVID-golf hebben we dit projectteam ontbonden, maar wij hebben belangrijke lessen geleerd over wendbaarheid en snel opschalen. Indien nodig, starten we het team weer binnen een dag op.



‘Wendbaar door de COVID-crisis’



Meer informatie?
Luister de SamenSterker podcast met Wendy Kwaks

Dag van de ondernemer

Wat

Een bijdrage aan de Dag van de Ondernemer van MKB Nederland

Waarom

We bedanken MKB-ondernemers voor hun bijdrage aan onze veiligheid

Wie

Lkol (res) Erik-Jan de Roode, projectleider Transitieteam

Er bestaat voor alles en iedereen een aparte dag: een Dag van de Bouw, Secretaressedag, Moederdag. Maar er was nog geen 'Dag van de Ondernemer'. En dit terwijl er in Nederland ruim 1,5 miljoen ondernemers zijn die met hun bedrijf van enorme toegevoegde waarde zijn voor ons land. Ondernemers creëren immers groei, banen en welvaart. MKB Nederland vindt dat ondernemers respect verdienen voor hun inzet en dat er een moment moet zijn waarop aandacht wordt gegeven aan het belang van ondernemers voor Nederland. Een dag waarop ondernemers worden bedankt voor hun durf en doorzettingsvermogen. En dat idee vormde een aantal jaren



geleden de start van een traditie om ondernemers te bedanken en in het zonnetje te zetten.

Zo is de derde vrijdag van november uitgeroepen tot 'Dag van de Ondernemer'. In 2022 vieren we de Dag van de Ondernemer op vrijdag 18 november. Op deze dag besteden hoogwaardigheidsbekleders aandacht aan ondernemers. Ook Defensie doet

mee aan deze dag, bijvoorbeeld door het organiseren van werkbezoeken bij bedrijven, of door bedrijven uit te nodigen voor een ondernemersbivak.

Dat doen we omdat MKB-bedrijven een belangrijke partner voor Defensie zijn. Het is niet alleen de grote defensie-industrie die klaar staat voor veiligheid. MKB'ers zijn innovatief, flexibel en hebben oog voor het maatschappelijk belang. Dat zijn kwaliteiten die we bij Defensie zeer waarderen. Het zijn eigenschappen die Defensie zelf ook nodig heeft om het werk te doen en die helpen om kennis en middelen op het juiste moment beschikbaar te hebben. Samenwerking maakt beide partijen sterker en zorgt

ervoor dat beter kan worden ingespeeld op nieuwe ontwikkelingen. MKB-bedrijven helpen Defensie om beter en sterker te worden. Zodat Defensie er kan staan als dat nodig is, en kan blijven beschermen wat ons dierbaar is.



Ondernemersbivaks

Zowel de landmacht als het Transitieteam organiseren regelmatig ondernemersbivaks: een fantastische manier om onze partners kennis te laten maken met de krijgsmacht en een goede basis te leggen voor onderling vertrouwen en samenwerking. Het Transitieteam organiseert ook thema- en transformatiebivaks, waarin een groep vele hoogwaardigheidsbekleders bedrijven bij elkaar komt om Defensie te helpen een bepaald thema uit te werken. Ondertussen leren we ondernemers militaire vaardigheden en laten we ze kennismaken met de eenheden die werken en oefenen op de kazerne. Het belangrijkste is echter het plezier en een gevoel van samenzijn.



“Ondernemers en militairen lijken wel op elkaar: beiden gaan door waar anderen stoppen”

Frontdoor

Wat

Eén loket voor partners die willen samenwerken met Defensie

Waarom

Bedrijven gaven aan de weg binnen Defensie maar moeilijk te vinden

Wie

Rob Vianen, adviseur bedrijfsvoering Transitieteam



In 2017 startte het programma adaptieve krijgsmacht met een groot congres. Elders in dit magazine wordt daar op ingegaan. Op het podium riepen de toenmalige minister en de Commandant der Strijdkrachten bedrijven en andere partners op om hun goede ideeën en samenwerkingsvoorstellen met Defensie te delen. Verschillende CEO's spraken de Commandant der Strijdkrachten er bij volgende gelegenheden op aan dat zij ideeën hadden, maar de

ingang in onze grote organisatie niet konden vinden. Daarom is besloten een loket te openen waarin iedereen zijn voorstel voor samenwerking gemakkelijk kan aanbieden.

Het loket - Frontdoor - is te bereiken via de defensiewebsite. Het Transitieteam bemant het loket. De voorstellen die binnenkomen, worden opgepakt door het Transitieteam of doorgeleid naar de juiste plek in de organisatie.



Belang voor Defensie

Defensie wil graag samenwerken met bedrijven. Zij hebben veel goede innovatie- of samenwerkingsvoorstellen waar Defensie haar voordeel mee kan doen. Wij zijn echter een grote en ondoordringelijke organisatie. We missen kansen als partners ons niet kunnen bereiken.

Soms wordt het loket overigens 'verkeerd' gebruikt, en wordt bijvoorbeeld gevraagd om een stageplek. Het kan betekenen de daarvoor ingerichte loketten nog niet door iedereen gemakkelijk worden gevonden. Geen probleem. Wij leiden deze verzoeken graag door naar de juiste plek.

De oprichting

Het project is bedacht en uitgevoerd door het Transitieteam, maar dat had niet gekund zonder steun van de Directie Communicatie. Zij hebben meegewerkt aan het inrichten van de website en aan de professionele lancering van Frontdoor door de Commandant der Strijdkrachten. Op deze plek mogen ook de namen van kolonel Peter van der Tuin (CLAS HR-transitie) en mevrouw Nele Valkeneers (CLAS CD&E) niet ontbreken. Deze oud-medewerkers van het Transitieteam stonden in 2018 aan de basis van Frontdoor. Zonder hun creativiteit was dit loket er niet geweest.



SamenSterker Podcast

Wat

Verhalen van veranderaars in beeld

Waarom

Verandering zichtbaar maken, veranderaars in het zonnetje zetten en kennis delen

Wie

Dennie van Diesen

Om de vele adaptieve projecten van Defensie zichtbaar te maken, hebben we de *SamenSterker Podcast* bedacht. In deze podcast maak je kennis met collega's die succesvol zijn in een veranderende omgeving. Ze vertellen over hun persoonlijke motivatie en laten zien hoe ze tegenslagen overwinnen, hindernissen nemen en successen boeken. Zo maken ze Defensie slagvaardiger, innovatiever en effectiever.

Aan het woord komen generaals, officieren en onderofficieren van alle defensieonderdelen, burgerpersoneel en reservisten die op allerlei gebieden het

verschil maken. We nemen de tijd voor deze gesprekken en kijken ook naar de persoonlijke competenties en ervaringen. We willen weten wat iemand meebrengt en wat iemand nou precies succesvol maakt. Daar kunnen anderen van leren.

Wat er zoal gebeurt, en wat je daarmee bereikt, dat laten we je graag zien en horen in onze *SamenSterker Podcast*, zodat andere collega's ook mogelijkheden gaan zien om aan een adaptieve en sterkere krijgsmacht te werken. Niet alleen, maar samen, want samen zijn we sterker.

We hebben al meer dan vijftig *SamenSterker Podcasts* gemaakt. Elk verhaal is de moeite van het luisteren waard, en daar zijn we trots op.

Alle *SamenSterker Podcasts* zijn te vinden via:



Meer informatie?
Luister de *SamenSterker podcasts*

: SAMEN STERKER
PODCAST



—
'Verandering in beeld'

Adaptief leiderschap op alle niveau's

Leiderschapslessen van veranderpioniers

Dennie van Diesen en Hidde Kingma



In de *SamenSterker Podcast* komen collega's aan het woord die bezig zijn met verandering. Na een veertigtal podcasts vroegen we ons af of er een rode draad te ontwaren is. Waarom zijn deze collega's succesvol? Welke competenties hebben zij sterk ontwikkeld om zo succesvol te zijn? Daar zijn we wel benieuwd naar. En dus hebben we ze dat gevraagd en de uitkomsten vergeleken.

En wat blijkt? **Innerlijke adaptiviteit** is wat hen bindt. Het willen en kunnen ontwikkelen van de juiste competenties die nodig zijn om veranderingen door te kunnen voeren. Op het juiste moment, specifiek voor een project, een groep of bepaalde omstandigheden. De vragen die we stelden, zijn afgeleid van *Human Being Management (HBM)* en de antwoorden lieten meer overeenkomsten in competenties zien.

Succesvolle veranderaars kijken dus om te beginnen vooral naar zichzelf. Ze onderzoeken wat zij te doen hebben en wat zij moeten veranderen om succesvol te zijn. Ze geven het systeem niet de schuld, maar kijken juist hoe ze binnen dat systeem zo effectief mogelijk kunnen zijn.

Onze *SamenSterker Podcast*-gasten hebben ook gemeen dat ze **toekomstgericht** zijn. Ze kunnen het verleden loslaten en durven te dromen van een nieuwe toekomst. En daar zetten ze zich voor in. Ze leren kleine stappen te waarderen en ze zetten die eerste stap ook. Op weg naar een grotere visie. Ze geven aan dat dat soms lastig is in onze organisatie die gewend is vooral terug te blikken en soms wat in het verleden te blijven hangen. Alle succesvolle veranderaars hebben zichzelf daarom aangeleerd vooruit te kijken en vooral te praten over wat ze wél willen en wat er wél lukt. Stap voor stap op weg naar de toekomst.

In onze grote organisatie is het soms lastig bewegen. Alleen kun je soms snel beginnen, maar kom je niet altijd ver. Daarom zien alle veranderaars **samen-**



werkingsgerichtheid als belangrijke competentie om succesvol te zijn. Met je team moet je het doen; zonder lukt het niet. De meesten kijken ook breder dan het eigen team: de onderlinge afhankelijkheden zijn groot en kennis is soms op andere plekken eerder voor handen. Samenwerken is daarnaast ook leuk. Als je er met een open blik ingaat, en luistert naar de ander, slaag je erin win-win projecten te creëren die echt iets toevoegen aan de organisatie. Alle succesvolle veranderaars zijn daarin **innovatief**. Ze houden niet vast aan veelgehoorde statements zoals 'dat hebben we al eens gedaan', of 'dat hebben we allemaal al bedacht'. Ze passen al bedachte ideeën aan naar

wat er nú nodig is. Tenslotte valt **betrokkenheid** op. Alle succesvolle veranderaars hebben een sterke identificatie met de organisatie. Daarom zetten zij zich extra in en zijn ze proactief. Met de vraag 'waarom doe jij dit' of, 'van wie moet dat' kunnen ze niet zoveel. Het zijn zelfstarters die aan een beetje richting voldoende hebben om een oplossingsrichting te vinden.

Conclusie

De veranderaars in de *SamenSterker Podcast* hebben een sterke visie, houden de blik op de toekomst gericht en zetten concrete stappen op weg daar naartoe. Iets wat ze zelf minder

aangeven maar wat echt opvalt: ze tonen lef en moed en hebben doorzettingsvermogen. Ook bij deze groep succesvolle veranderaars gaat niets vanzelf. Defensie is en blijft een grote organisatie, met lange lijnen, veel bureaucratie en een lichte hang naar traditie. Maar goed, dan weten we dat. Stap voor stap is verandering echt mogelijk. En daaraan kan iedereen bijdragen.



Human performance

Frits van den Heuvel Van Varik



—
'In contact met de eigen kern wordt alles beter'

Onder het thema *Unieke mensen* is het project **BaseQamp** beschreven. Een traject gericht op het motiveren, enthousiasmeren en betrekken van kwetsbare jongeren bij de veiligheidsketen. De basis waar het programma op draait, is een module rondom omgang met stress en uit de eigen comfortzone stappen.

Een onverwachte bijvangst uit de voorbereidingen voor dit traject, is dat ook militaire- en politiecollega's interesse hebben in dit basisprogramma. Ze vinden het mooi om nieuwe ervaringen op te doen en iets nieuws over zichzelf te leren. Maar vooral merken we dat de aandacht voor goed leiderschap in verandertrajecten, de aandacht voor kwetsbaarheid en authenticiteit en voor human performance en kunnen excelleren, alleen maar toenemen. Ook bij stoere militairen.

Het basisprogramma waar het allemaal om draait, bestaat uit een serie oefeningen gericht op koude training, ademhalingsoefeningen en meditatie. Door de oefeningen komen de deelnemers in aanraking met de

zogenaamde *flight, fright, fight response*: een sterke stressreactie. Door het bewust opzoeken van deze ervaring, kan het lichaam leren hierin te ontspannen en rustig te blijven om belangrijke beslissingen vanuit een stabiele toestand te nemen. Door de oefeningen worden nieuwe neurale paden aangemaakt en nieuw gedrag aangeleerd. Deze ervaring is binnen alle stresssituaties bruikbaar.

Het human performance programma wordt binnen Defensie al gegeven binnen het Special Operations Commando, het Korps Mariniers, het Korps Commandotroepen, de Nederlandse Defensieacademie en het programma Maatschappelijke Diensttijd Missie. De ervaringen van deelnemers spreken boekdelen en mede daardoor neemt de interesse voor het programma ook op andere plekken rap toe. Daarom gaat het Transitieteam dit programma standaard opnemen in de 'transformatie toolkit' waarmee het collega's in de organisatie ondersteunt met transformatie- en leiderschapsvraagstukken.



Cold training

Bron: Knipselkrant Curaçao

Het lijkt wat tegenstrijdig maar ruim 70 militairen hebben de afgelopen week op marinekazerne Suffisant kennis gemaakt met de zogenaamde Cold training & Tactical breathing methode verzorgd door afdeling Innovatie van Korps Mariniers.

Maar waar bij innovatie vaak gedacht wordt aan technologische ontwikkeling, zoals automatisering, drones of robotica, staat bij de innovatie Cold training & Tactical breathing juist de mens – of beter gezegd – de mindset en het menselijk lichaam centraal.

Omdoeners gevraagd

Wendy Kwaks



Word je al gek van alle verandering? Van al die mensen die je vertellen dat de organisatie wendbaarder moet zijn? Of nee, adaptief. Vraag je je af waarom dat allemaal nodig is? Of ben je juist een believer, iemand die graag meedenkt over het doorbreken van “het oude denken”? Erger je je aan mensen die vernieuwing tegenhouden? Die steeds weer zeggen: zo werkt het hier niet. Terwijl jij alleen maar denkt: maar het kan echt beter. Wat nu?

Nou, wat denk je? Gewoon doorgaan natuurlijk! De organisatie heeft het nodig. Wij hebben het nodig. Niet praten over cultuurverandering, maar anders werken. Op alle plekken, op alle niveau's. Wie het ziet, staat op en doet het gewoon.

Persoonlijke transformatie

Ja, lekker dan, hoor ik je zeggen. Gewoon doen. Zo makkelijk is dat helemaal niet. En dat klopt. Veranderen

is hard werken. Geloof me, ik weet het. Want ook ik ben zo'n idealist, die ja heeft gezegd tegen een transitie-opgave. Met alles wat ik probeerde, bleek ik eigenhandig een tegenkracht op gang te brengen. Ga maar iemand anders helpen, werd soms letterlijk gezegd. Er werd op al mijn knoppen gedrukt. Ik werd teruggeworpen op mijzelf en mijn geloof in mezelf werd op de proef gesteld.

Met vallen en opstaan heb ik geleerd dat elke organisatieverandering begint bij een persoonlijke transformatie. Veranderen gaat niet door anderen iets op te leggen. Je moet zelf ergens doorheen. Het kennen van je eigen handleiding en triggers is daarbij belangrijk. Triggers zorgen ervoor dat je oogkleppen opgaan, en ze ontnemen je ruimte om kansen te pakken, om te gaan met weerstand en te dealen met verschillende mensen. En juist omdat het zo persoonlijk is, is het soms zwaar. Je hele *hebben en houden* moet mee in de strijd. Je functioneert op de toppen van je kunnen. Ik zie vele veranderaars hiermee worstelen. Ik weet dat zij zich soms alleen voelen staan, als het even niet lukt of als hun idee niet wordt omarmd. De energie loopt dan weg. Als je verstrikt raakt in een negatieve spiraal, is het lastig verder gaan. En toch: deze worsteling is nodig. Ze is het begin van elke echte verandering.

De onderstroom

Veranderen is gelukkig niet alleen maar moeilijk. Het is vooral ook leuk. Dat vinden heel veel collega's in onze organisatie ook, zoals te zien is aan de enorme diversiteit aan veranderinitiatieven. Hoe mooi zou het zijn als we elkaar meer hulp zouden kunnen bieden. Dat we niet alleen zouden

staan. Stel je eens voor dat er draden met verlichting tussen jou en andere veranderaars lopen. Dat we dat net aansluiten en het licht aandoen. Nu zien we elkaar. Wat een mooi gezicht is dat! En, zie je het ook? Zie je dat er geleidelijk aan een onderstroom ontstaat bij Defensie? Een super krachtige veranderbeweging, waaraan we samen werken? Waar jij deel van uitmaakt? Het is lastig om vanaf je eigen plek het geheel te zien, maar als je het eenmaal doorhebt, kun je er niet meer om heen: er zijn vele kleine initiatieven die samen langzaam zorgen voor een veel grotere verschuiving.

Bij deze steek ik dus de stekker van ons netwerk in het stopcontact en vertel ik je dat ik je zie. Je dromen, je strijd, je vallen en opstaan, je successen. Je bent onderdeel van een community van pioniers, die er samen voor zorgt dat zich in onze organisatie iets fenomenaals aftekent. Een (cultuur)verandering, die weliswaar nog in de kinderschoenen staat, maar die onherroepelijk op weg is naar adolescentie. Een verandertraject dat niet *top down* is bedacht zonder ons te betrekken, maar één dat stapsgewijs en incrementeel ontstaat door ons en van ons. En daarvoor ben jij nodig. Precies op de plek waar je nu bent.

Pionieren

In ons verandernetwerk bevinden zich niet de minsten. *Defensity College*, Duurzaam Gezond Inzetbaar, REP en de innovatiecellen FRONT, MIND, AIR, KIXS, CD&E, Data Science Cell en RAS zijn nieuwe defensieonderdelen geworden, begonnen met een idee van één van ons. Bij operationele eenheden, zoals het Korps Mariniers, het Korps Commandotroepen, de genie en de brigade grensbewaking van de KMar, staan collega's op, om met steun van de leiding concrete vernieuwingsideeën uit te werken. Netwerken als Diversiteit & Inclusiviteit, Jong Defensie, DEFx,



Deugdzaam Verweer, 1 Civiel-Militair Interactie Commando, innovatiecoaches en Adaptiviteit in Beeld komen samen om veranderideeën te delen. Veranderprogramma BOOST, het Transitieteam en het DOSCO Ontwikkelfonds ondersteunen, scheppen randvoorwaarden of financieren initiatieven. Collega's die ecosystemen bouwen, helpen knelpunten oplossen door vernieuwende samenwerking met partners. Het Defensie Geneeskundig Opleidings- en Trainingscommando (DGOTC) en de *Open Defence Academy* innoveren het onderwijs en de NLDA is met haar innovatieprogramma een belangrijke schakel om wat we samen leren in de opleidingen te krijgen.

Samen zijn we met honderden. En het gebeurt allemaal omdat iemand gewoon begon. Iemand met lef, doorzettingsvermogen, oog voor de belangen en uitdagingen van de organisatie én een goede *business case*. Iemand die anderen meenam op reis. Deze incrementele aanpak heeft het in zich om onomkeerbaar te worden als we er in slagen de individuele lampjes te verbinden: dé uitdaging voor de komende tijd.

Vieren, en doorr

Natuurlijk is het nog lang niet perfect bij Defensie. Niet alles lukt en het duurt vaak lang. Maar kijk om je heen en laten we alsjeblieft nooit meer zeggen dat er niets kan. Onze veranderkracht is sterk, en er is ook volop ruimte voor. Dat

hebben we met z'n allen alvast voor elkaar gekregen, en daar mogen we trots op zijn. Dit artikel is een eerbetoon aan onze veranderpioniers. Die tegen de stroom in gaan, voorop durven lopen, zich verenigen, onderzoeken, zich verbijten en weer doorgaan, om onze organisatie een beetje beter te maken. Ik weet hoeveel het van je vraagt, maar we zien je en je bent niet alleen. Jij bent een lichtpunt in een groeiend netwerk, en je staat aan de basis van een transformatie van ons systeem. Ik voorspel dat deze onderstroom zichtbaarder en sterker wordt. Ze gaat niet meer weg. Dit kunnen wij en dit is wat wij samen te bieden hebben aan onze mooie organisatie.



Ambtenaar van het jaar

Wendy Kwaks

Het was een hele verrassing toen ik in september 2021 een mailtje ontving van *Publiek Denken*: mijn teamleden bleken mij te hebben opgegeven voor de competitie *Ambtenaar van het jaar* en ik stond op de *longlist*. Of ik maar zoveel mogelijk stemmen wilde gaan werven, als ik bij de laatste twaalf wilde komen. Tja, dat is een hele eer, maar verrast was ik wel. Als ik zou moeten bedenken wie we namens Defensie zouden kunnen voordragen, zou ik niet aan mezelf hebben gedacht. Wel aan de veranderpioniers van wie het project in dit magazine is opgenomen.

Maar goed, ik stond op de lijst en ik ging ervoor. Stemmen werven dus. Laat dat nou net een sterke kant van Defensie zijn. Grote netwerken zoals Defensity College, DEFx, het HR-ecosysteem, Jong Defensie en IDEA kwamen in beweging. Ze zorgden voor PR, maakten flyers en verspreidden de boodschap bij hun achterban. Ook vele partners die zijn betrokken bij onze projecten, stemden massaal. En daarmee bereikte ik de tweede ronde. Dat betekende het nodige huiswerk: er moest een filmpje komen, een tekst over mijn drijfveren, een interview en een speeddate met de jury. Er gingen heel wat uren in zitten om hier iets moois van te maken. Ook hier bleek het netwerk uitkomst te bieden: de ene collega regelde een aansprekende filmlocatie, de ander kende nog een enthousiaste cameravrouw, onze partners wilden wel een boodschap inspreken. Het eindresultaat: een super filmpje waaruit de maatschappelijke betrokkenheid van Defensie spreekt, en waarin duidelijk wordt dat civiel-militaire samenwerking oplossingen biedt voor Nederland.



Op 14 december was de digitale uitreiking. Ik werd bleker naarmate de avond vorderde, maar kreeg ook hoop, omdat de woorden en voorbeelden die in de uitzending werden gebruikt, uit mijn pitch leken te komen. Ook de teamleden die de avond bij mij thuis mee volgden, begonnen het te voelen. De ontlasting in mijn huiskamer was enorm, toen de juryvoorzitter alleen nog maar had gezegd: "en de winnaar is We....." Wat een feestje! De dagen erna ontplofte mijn telefoon en social media, en veranderde mijn huiskamer in een prachtige bloemenzee.



De jury van *Publiek Denken* zei dat ik het maatschappelijk verschil maak met mijn projecten. Om stil van te worden. Zo mooi vind ik dat. Maar eigenlijk laat ik gewoon zien wat Defensie op de mat legt, als het moeilijk wordt. Dat mensen daarvan onder de indruk zijn, begrijp ik na twintig jaar bij Defensie als geen ander. De vraag die mij met name bezighoudt, is hoe we ervoor kunnen zorgen dat meer mensen dit gaan zien. Hoe we het belangrijke werk van Defensie op meer plekken onder de aandacht kunnen brengen. En hoe we daardoor meer draagvlak kunnen creëren. Mijn hypothese is dat we dat kunnen doen door ons in eigen land te verbinden aan de uitdagingen van een ander. Met het Transitieteam bedenken we daarom projecten en sociale innovaties die oplossingen bieden voor knelpunten in de krijgsmacht, en die tevens problemen van onze partners oplossen. Samen creëren we meerwaarde voor Nederland.

Werken aan vrede en veiligheid doet er immens toe, en is de basis voor alles wat we verder in ons land willen doen. Op zo'n onderwerp en in zo'n gemotiveerde organisatie, voel ik me echt thuis. Ik geloof dat oplossingen voor transitievraagstukken te vinden zijn in netwerken. En ik geloof dat we kansen kunnen pakken om ons land toekomstbestendig en weerbaarder te maken, door civiel en militair de handen ineen te slaan. Met het Transitieteam en het bredere verandernetwerk in onze organisatie, hoop ik dan ook de komende tijd nog veel meer projecten te kunnen oppakken. In het belang van onze mooie organisatie en in het belang van Nederland.

Ben je benieuwd naar de winnende pitch van Wendy? Bekijk hem dan hier:



<https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6876647936348966912/>

Artikel:



<https://specials.publiekdenken.nl/publiek-denken-31-2021/wendy-kwaks-is-winnaar-publiek-denken-top-100/>



—
‘Samen creëren we
meerwaarde voor
Nederland.’

Het Transitieteam



Wij zijn het Transitieteam Defensie. Met veel energie, creativiteit en een zakelijke mentaliteit werken wij aan de transformatieopgaven van de krijgsmacht die klaar is voor de toekomst.

Met onze aansprekende projecten creëren wij beweging die impact heeft en die de doelen van de krijgsmacht realiseert. En met slimme interventies helpen wij anderen versnellen.

Wij zorgen voor schaalbaarheid, door het bouwen van netwerken met partners, en dragen direct bij aan de gereedheid en het voortzettingsvermogen van de krijgsmacht.

Bij alles wat we doen, verbinden we Defensie en de maatschappij in een veranderende samenleving. Zo dragen wij bij aan zichtbaarheid en draagvlak en zorgen wij ervoor dat we Samen Sterker worden.



‘Organisatieveranderaars met een missie’

Kennis

Met zes kernactiviteiten dragen we direct bij aan de transformatie van de krijgsmacht:

1. Transformatieprojecten
2. Advies & consultancy
3. Engagement
4. Netwerkactiviteiten & human performance
5. Marketing & communicatie
6. Onderzoek & kennisontwikkeling

Nieuwe inzichten passen we snel toe in experimenten, en daarbij betrekken we het liefst ook externe partners. De kennis die we opdoen, delen we breed. We zijn niet bang om te bewegen in onzekerheid.

Thema's

Schaalbaarheid in de krijgsmacht is onze voornaamste expertise. Met onze projecten dragen we bij aan de gereedheid en het voortzettingsvermogen van de krijgsmacht. De kennis die we opdoen en de netwerken die we bouwen, blijken relevant voor het versnellen van andere transitiethema's. Boven alles werken we echter aan de kern onder alle transities: de persoonlijke transformatie bij de veranderaars zelf. Zij moeten durven bewegen en anders leren werken om een echte verandering te realiseren.



Met alles wat wij doen, dragen we bij aan organisatieverandering en zorgen we voor draagvlak en zichtbaarheid van de krijgsmacht.

Het team

Ons team is klein maar divers, met een gezonde mix van militairen en burgers, reservisten en instroom vanuit het bedrijfsleven. We hebben een brede expertise zelf in huis, van bestuurlijke en bedrijfskundige kennis, tot marketing, organisatieontwikkeling en coaching, en kunnen daardoor snel starten. De nieuwe generatie krijgt altijd een *seat at the table*. Wij geloven erin dat zij moeten kunnen meebeslissen over transitiethema's die ons nog jaren bezig zullen houden.

Met ons grote in- en externe netwerk kunnen we razendsnel opschalen.

Werkwijze

- We werken vanuit een positieve mindset. Onze mensen staan voorop.
- We zijn in verbinding, van top tot werkvloer.
- We werken projectmatig, vanuit de bedoeling.
- We werken vanuit de beleidskaders van Defensie aan rendabele business cases.

- We staan naast onze interne opdrachtgevers die zelf transformeren, maar niet alleen.
- We werken vanuit wederkerigheid samen met partners, om betere resultaten te behalen.

Verandering met impact

Wij ervaren dagelijks dat verandering veel van mensen vraagt. We staan regelmatig vol in de wind en worden soms persoonlijk geraakt. We ervaren daardoor direct het belang van sociale veiligheid in de organisatie en het motiveert ons om elke dag verantwoordelijkheid te nemen voor de organisatie die we willen zijn. Vanuit deze ervaring ondersteunen wij andere veranderaars. Als de systeemdynamiek zijn intrede doet, gaan we naast hen staan en helpen we patronen doorbreken. Ons mantra is "voordoen, samendoen, zelf doen. Veranderen doe je zelf, maar niet alleen!"

Wij zijn het Transitieteam Defensie en wij zijn trots op onze organisatie. Wij geloven dat het werken aan een open, genetwerkte organisatie oplossingen dichterbij brengt. Daarvoor zetten wij ons elke dag in. Het effect is een wendbare, toekomstbestendige organisatie die midden in de samenleving staat. Een organisatie die haar maatschappelijke waarde toont; elke dag weer.

Tot slot

Op veel plekken in de organisatie horen we dat het collega's (op elk niveau in de organisatie) soms duizelt bij begrippen als transitie, transformatie of verandering. Die woorden maken namelijk echt niet in één oogopslag duidelijk wat er moet gebeuren, of wat individuele collega's kunnen bijdragen. Wij hopen dat dit boekje duidelijk maakt dat transitie vele vormen kan hebben, die afhankelijk zijn van plaats en context. Soms zijn het grotere vormen, die veel impact hebben en die oude processen vervangen. Veel vaker zijn de initiatieven ook kleiner, maar ze dragen allemaal bij. Wij hopen dat dit boekje inspiratie geeft voor het vormgeven van nieuwe bijdragen.

Mogelijk hebt u een aantal nieuwe dingen gezien, die nog niet zo breed in de organisatie bekend waren. Voor een deel kiezen projectleiders daar bewust voor, omdat het lastig blijft om de handen op elkaar te krijgen voor iets nieuws. Voor een deel komt het omdat de kleinere experimenten die nodig zijn om grotere successen te behalen, gewoon nog niet zo opvallen. Veel van de projecten zijn echter op te schalen, en staan klaar om een bijdrage te leveren aan een hogere operationele gereedheid van de krijgsmacht. Veel mensen in onze organisatie zetten zich er elke dag voor in, om nieuwe mogelijkheden te bedenken om daar aan bij te dragen.

Een speciaal woord van dank gaat uit naar de opeenvolgende CDS'en en PCDS'en, luitenant-admiraal Rob Bauer, generaal Onno Eichelsheim, luitenant-generaal

Martin Wijnen en vice-admiraal Boudewijn Boots. Met hun steun hebben zij er voor gezorgd dat we konden doorzetten, toen de adaptieve krijgsmacht na zo'n anderhalf jaar politiek werd losgelaten en de aandacht naar andere onderwerpen verschoof terwijl de eerste resultaten zich juist begonnen aan te dienen. Zonder hun steun waren de meeste projecten in dit boekje er nu niet geweest. Onze dank gaat ook uit naar de huidige en voormalige collega's van Bureau Reservisten en Samenleving (BreS), die aan de basis hebben gestaan van het gedachtegoed van de adaptieve krijgsmacht. Tot slot gaat onze dank uit naar de vele bedrijven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties die ons met veel energie en geduld helpen bij ons werk.

De periode die voor ons ligt, staat in het teken van doorpakken, opschalen, operationaliseren en oogsten. Er is veel te doen. De aandacht voor onze organisatie, en voor het belang van veiligheid is toegenomen, maar we kunnen niet met zekerheid zeggen dat dit zo blijft. Doorpakken dus nu, en het tempo opschroeven.

Onze organisatie verdient dat. Onze mensen verdienen dat, en onze samenleving verdient dat. Samen zijn we op weg naar een toekomstbestendige organisatie, waarin velen het verschil kunnen maken, gewoon vanaf de huidige werkplek. Think big, act small, start somewhere! Samen Sterker.

—
'Think big,
act small,
start somewhere!'



**ADAPTIEVE
KRIJGSMACHT** 
: SAMEN STERKER

Colofon

Magazine Adaptieve Krijgsmacht samenwerken aan een sterkere krijgsmacht is een uitgave van het Transitieteam.

Vormgeving

Crossmedia MCD

Teksten

Adaptieve projectleiders

Fotografie

Mediacentrum Defensie
Adaptieve projectleiders

Eindredactie

Wendy Kwaks,
Programmamanager Transitieteam
Anne Berends,
Communicatie Transitieteam

Dankwoord

Het Transitieteam bedankt iedereen die een bijdrage heeft geleverd aan de totstandkoming van dit magazine.

Contact

 AdaptieveKrijgsmacht@mindef.nl

 [Adaptieve Krijgsmacht](#)

