Bijlage: Rapportage maatregelen

In het plan van aanpak uitvoering Total Force (adaptieve krijgsmacht) van 13 januari 2017 zijn de maatregelen en acties benoemd waaraan Defensie de komende jaren gaat werken. Daar is nadrukkelijk bij vermeld dat er ruimte nodig is om de realisatie bij te sturen op basis van de ervaringen en nieuwe ontwikkelingen. Zo is op sommige actiepunten nog weinig voortgang te melden, maar gebeuren er ook allerlei zaken die niet waren voorzien in het actieplan. Hieronder wordt de voortgang weergegeven van de (doorlopende) maatregelen uit 2017 (voor zover er nieuwe ontwikkelingen te melden zijn) en 2018. De maatregelen zijn, om de opbouw van de Defensienota te volgen, onderverdeeld in de thema's mensen, middelen en manieren.

Mensen

Inzet van reservisten

- **In elk deel van de defensieorganisatie zal waar mogelijk meer gebruik worden gemaakt van (met ingang van de tweede helft van het jaar) inhuur- en reservistencapaciteit.**
- **Vacatures die niet intern met beroepsmilitairen kunnen worden gevuld, worden zo mogelijk met één of meer reservisten gevuld.**
- **Waar nodig wordt in samenwerking met civiele organisaties waar reservisten werken of waarmee personeel wordt gedeeld aanvullend voortzettingsvermogen gecreëerd, bijvoorbeeld in de vorm van *backfill* of *frontfill*.**

Defensie maakt in de gehele organisatie en op alle niveaus, zowel in de staven als bij de operationele commando's, steeds meer gebruik van reservisten. De inzeturen zijn in 2018 gestegen ten opzichte van de jaren daarvoor. Tegelijkertijd zien we dat het absolute aantal reservisten iets is afgenomen. Hoewel zowel bij CZSK, CLSK en de KMar meer reservisten zijn aangesteld, zien we bij CLAS een lichte daling van het aantal reservisten. De daling komt onder andere door een opschoning van het bestand (er wordt afscheid genomen van reservisten die al een aantal jaar niet zijn ingezet en niet meer voldoen aan de inzetcriteria), natuurlijk verloop en een achterstand bij de keuring van geïnteresseerden. Investeringen in het wervings- en selectieproces moeten hierin verbeteringen brengen zodat er sneller geselecteerd en aangesteld kan worden.

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

Frontfill (de reservist wordt ingezet bij operationele uitzendingen) nam in 2017 af, maar *backfill* (de reservist vervangt een uitgezonden militair in Nederland) nam daarentegen defensiebreed flink toe. De afname van *frontfill* is gerelateerd aan de aard en de schaal van de huidige missies die zich hiervoor minder lenen.

Om werkvraag en –aanbod voor reservisten beter met elkaar te 'matchen', te vereenvoudigen en te versnellen, komt er, na uitvoering van een succesvolle

pilot, in 2018 een zogenoemde defensiebrede 'matchingtool reservisten'. Deze tool houdt rekening met competenties en ervaring van reservisten en brengt opdrachtgevers binnen Defensie direct in contact met reservisten die beschikbaar zijn voor inzet. Hierbij is het uitgangspunt 'de juiste reservist op de juiste plek' en wordt de inzetbaarheid van reservisten defensiebreed bekeken.

In de laatste personeelsrapportage (Kamerstuk 35.000-X, nr. 4) is ten opzichte van eerdere personeelsrapportages meer aandacht voor reservisten. Wij verwijzen u naar deze rapportage voor de meest actuele cijfers ten aanzien van reservisten.

Ontwikkelingen Operationele Commando's

CLAS
CLAS heeft op centraal niveau een korpsbureau reservisten dat alle reservistenaangelegenheden coördineert. De Nationale reserve (Natres) ontwikkelt zich door en zal in de toekomst ingezet als vaste gegarandeerde capaciteit. De doelstelling is om in 2020 negen pelotons tegelijk in te kunnen zetten. Defensie zorgt er hiermee voor dat de gegarandeerde (snel inzetbare) capaciteit die wordt geleverd ten behoeve van de bescherming van Nederland door reservisten wordt uitgevoerd. Bijkomend voordeel is dat de parate eenheden minder verstoringen in hun gereedstellingsprogramma hebben (en dus sneller inzetgereed zijn). Bij CLAS zijn de inzeturen van reservisten in allerlei verschillende functies in 2017 en 2018 sterk gegroeid; inzet vindt plaats in de staven, in opleidingseenheden en steeds vaker ook bij de operationele eenheden. De verwachting is dat deze trend zich in 2019 zal voortzetten. Er wordt daarnaast actief ingezet op de reservist operationele capaciteit; dit is een reservist die eerder in beroepsdienst is geweest en als reservist verbonden blijft aan de eenheid waar hij eerder heeft gediend. Uitstromend personeel wordt via die weg gevraagd om reservist te worden.

CZSK
Bij CZSK worden meer reservisten ingezet bij oefeningen, vredesbedrijfsvoering en uitzendingen. De inzet van flexibele capaciteit wordt binnen CZSK gecoördineerd vanuit het nieuw gevormde bureau Flexibele Capaciteit. Daarbij heeft CZSK dit jaar een stabiele inzet van externe inhuur en een groeiende inzet van reservisten. Ook doet CZSK aanzienlijk vaker een beroep op burgers met tijdelijke contracten (soms ook reservisten die niet als militair maar als burger worden aangesteld). Uitstromende militairen worden bij CZSK via verschillende routes benaderd om reservist te worden. Op deze wijze wordt momenteel meer dan 60 procent van de nieuwe aanstellingen van reservisten voor CZSK gerealiseerd.

CLSK
De Groep Luchtmacht Reserve (GLR) wordt in snel tempo groter. Deze groep vormt de flexibele schil van de Koninklijke Luchtmacht. Door de bestaande organisatiestructuur los te laten en te werken vanuit genetwerkte cellen is de GLR in staat snel en effectief de operationele inzet te leveren die nodig is. Afgelopen jaar verwelkomde de GLR de 500ste reservist. In 2018 zijn nog eens 75-100 reservisten aangesteld en op de langere termijn verwacht CLSK meer dan 1000 reservisten beschikbaar te hebben.

KMar
De KMar maakt steeds meer gebruik van reservisten en heeft een duidelijke groeiambitie. Op dit moment heeft de KMar ongeveer 240 reservisten en zij wil doorgroeien naar 487 reservisten in 2021. De wervingsinspanningen zijn daarop gericht.

- **Aan het concept instroom-doorstroom-uitstroom wordt de component wisselstroom (uitwisseling van personeel) toegevoegd**

In 2018 is onderzoek gedaan naar de mogelijkheden en levensvatbaarheid van een stelsel bestaande uit verschillende organisaties waarbinnen personeel kan rouleren, zich kan ontwikkelen en ervaring op kan doen, bij Defensie maar ook bij een andere werkgever. Hierbij is ook gekeken naar gedeelde capaciteit en tijdelijke inzet vanuit externe organisaties en vice versa. Uit dit onderzoek is een netwerk ontstaan van belangstellende organisaties. Er vinden nu proeven en pilots plaats om samenwerkingsverbanden en afspraken te testen. In 2019 wordt vervolg gegeven aan deze samenwerkingsvormen. Dit alles loopt naast het reguliere uitstroomproces. Binnen dit proces heeft Defensie begin 2018 met een aantal grote organisaties zoals ’s Heerenloo en BAM convenanten afgesloten voor meerjarige trajecten waarbij de uitstromende militair twee tot drie jaar voor uitstroom bij Defensie, solliciteert bij de betreffende organisatie. Indien de organisatie de kandidaat wil aannemen, dan is er baangarantie bij deze organisatie na het einde van het contract bij Defensie. Hieraan kunnen wel bepaalde voorwaarden worden verbonden, zoals bijscholing. Het is de bedoeling dat de beweging naar buiten tevens tot beweging naar binnen leidt. Het aangaan van langdurige relaties met organisaties buiten Defensie is daarom cruciaal. Het Platform Defensie Bedrijfsleven (VNO-NCW) vervult daarin een belangrijke en stimulerende rol.

- **Nieuwe contractvormen voor personele inzet worden uitgewerkt, waar nodig in samenwerking met andere werkgevers.**

Er wordt onderzoek gedaan naar het invoeren van aanstellingsvormen die passen bij de behoefte van militairen en burgermedewerkers in de verschillende levensfases en die aansluiten bij de behoeftes op de arbeidsmarkt. Hierbij wordt gedacht aan vereenvoudiging van tijdelijke aanstellingsvormen ten behoeve van burgerpersoneel; regelgeving die de mogelijkheid van demotie op verzoek van militairen en burgerpersoneel mogelijk maakt; werken in deeltijd voor militairen met of zonder de mogelijkheid tot operationele inzet; en, het creëren van een nieuwe rechtspositionele grondslag in het AMAR ten behoeve van een tijdelijke aanstelling voor militair personeel. Wanneer we gaan werken met deze flexibele aanstellingsvormen wordt het voor de militair direct bij instroom duidelijk wanneer de aanstelling tot een einde komt. De aanstelling die de militair krijgt is dan namelijk voor een bepaald aantal jaren. Een dergelijke aanstelling biedt veel zekerheid want de militair weet bij voorbaat al wanneer het contract eindigt. Een aanstelling voor onbepaalde tijd blijft echter ook tot de mogelijkheid behoren.

Opleiding

- **De samenwerking met regionale opleidingscentra wordt uitgebreid en er wordt gestart met samenwerking op universitair en HBO-niveau.**
- **Er wordt gestart met de invoering van het concept in opleidingen en trainingen.**

Defensie werkt in het kader van instroom- doorstroom- en uitstroomopleidingen op mbo-niveau nauw samen met civiele onderwijsinstellingen (ROC's). De ministeries van Defensie en OC&W onderstrepen gezamenlijk het belang van goed opgeleid personeel met goede doorstroommogelijkheden naar de arbeidsmarkt. Om die reden hebben Defensie en OC&W in mei jl. een convenant ondertekend waarin een aantal gezamenlijk na te streven doelen is geïdentificeerd om de samenwerking met de ROC's kracht bij te zetten. Het gaat daarbij om 1) het verhogen van de arbeidsparticipatie, 2) het bevorderen van een arbeidsmarktrelevant en doelmatig aanbod van opleidingen in het beroepsonderwijs, en 3) het verbeteren van de arbeidsmarktpositie van medewerkers van Defensie. Defensie is samen met het MBO bestaande opleidingen aan het waarderen en valideren. Het doel hiervan is om waar mogelijk samen te gaan opleiden en defensiepersoneel versneld een diploma laten halen.

Voor de doorstroom- en uitstroomopleidingen is in juni jl. een samenwerkingsovereenkomst tussen Defensie en zeven ROC's afgesloten. Deze ROC's verzorgen de civiel herkenbare (mbo) opleidingen voor defensiepersoneel ten behoeve van talentontwikkeling- en employabilityopleidingen.

Ten aanzien van de instroomopleidingen wordt dit vormgegeven door de Veiligheid- en Vakmanschapsopleidingen (VeVa) op 21 ROC's te laten verzorgen. Deze samenwerking bestaat reeds tien jaar. Op 1 november jl. is een nieuw meerjarig convenant met de desbetreffende ROC's afgesloten. Bij de totstandkoming van dat convenant is opnieuw gekeken naar alle aspecten van de samenwerking. Het convenant beoogt een langdurige samenwerking gericht op het gezamenlijk uitvoeren van relevante opleidingen.

Defensity College
Na de succesvolle pilot voor WO-studenten onderzoekt Defensie de mogelijkheid om het programma uit te breiden en ook toegankelijk te maken voor scholieren, MBO- en HBO-studenten. Het gaat hier om een bijbaan voor studenten bij Defensie. Studenten worden parttime op specifieke plekken ingezet waar ze binnen hun specialisme of interessegebied een bijdrage kunnen leveren. De studenten hebben de status van reservist en zijn dan ook militair opgeleid.

Kennisoverdracht
Het gedachtengoed van de adaptieve krijgsmacht maakt inmiddels vast deel uit van de curricula van de Middelbare Defensie Vorming (MDV), de Hogere Defensie Vorming (HDV), de Top Defensie Vorming (TDV) en sinds eind 2018 ook van de Leergang Beleidsontwikkeling Defensie (LBD). Deze curricula behoeven echter nog verdere uitwerking en verankering in een doorlopende leerlijn. Daarnaast biedt het expertisecentrum leiderschap Defensie een eerste opzet van een workshop adaptief leiderschap aan. Onderzocht wordt hoe het onderwerp adaptieve krijgsmacht tevens in andere curricula kan worden verankerd.

<u>Middelen</u>

- **Defensieonderdelen starten met een of meer projecten om samenwerking met externe partners op het gebied van personeel, materieel en diensten te integreren en duurzaam vorm te geven.**

- **Het concept van "gedeeld eigenaarschap van materieel en innovatieve contracten" wordt verder uitgewerkt.**
- **Er wordt gestart met de invoering van het concept in de ketens voor materieelvoorziening en materieellogistiek.**

Het gebruik van innovatieve contracten wordt bevorderd door te investeren in de relatie tussen de verwervings- en de innovatie-*communities* binnen Defensie. Dit gebeurt onder andere in het opgerichte Kennisnetwerk Inkoop en Innovatie en op de Inkoopdag die de Defensie Materieel Organisatie (DMO) jaarlijks organiseert. In het kennisnetwerk worden ervaringen met innovatieve contracten gedeeld.

Adaptieve samenwerking brengt andere en vooral complexere contract- en samenwerkingsvormen met zich mee, die meer en meer specialistische juridische kennis vergen. Daarbij gaat het onder meer over het verder uitwerken van slimme oplossingen voor personeelsvraagstukken bij gunningen van contracten, zoals bijvoorbeeld gedeeld werkgeverschap, uitwisselingen van personeel, inzet van reservisten etc.

Er wordt op projectbasis nieuwe ervaring opgedaan met samenwerking met externe partners, gedeeld eigenaarschap en innovatieve contracten. Hieronder volgt een aantal voorbeelden:

- Sinds vorig jaar heeft Boeing (uniek voor Europa) een eigen onderhoudsdock in de Luchtmachthangaar te Woensdrecht. Schouder aan schouder werken industrie en Luchtmacht zo samen aan het hoger onderhoud van de Apache en Chinook helikopters waarbij gebruik wordt gemaakt van elkaars middelen en vaardigheden.
- CLSK heeft een contract gesloten met het bedrijf Airborne. Dit bedrijf is gevestigd op de locatie Woensdrecht. Daarmee heeft het bedrijf snel en direct toegang tot de resources van de Luchtmacht en voegt Airborne bij de reparatie van composieten specifieke hoogtechnologische kennis en kunde toe. Hierdoor ontstaat een groter probleemoplossingsvermogen en wordt de snelheid van handelen vergroot. Ook personeel wordt waar nodig uitgewisseld en traint elkaar.
- De co-locatie van de civiel-militaire luchtverkeersleiding op Schiphol leidt tot tal van projecten die tot synergie tussen Defensie en Luchtverkeersleiding Nederland (LVNL) moeten leiden. Zo wordt gezamenlijk een communicatiesysteem, luchtverkeersleidingsysteem en een gezamenlijk opleidingsgebouw verworven. Daarnaast werkt de militaire luchtverkeersleider op hetzelfde operationele systeem als de civiele luchtverkeersleider waardoor voor een ieder inzichtelijk is wat er wordt gedaan. Verdere synergievoordelen op het gebied van operationele samenwerking, opleiden, werven van personeel etc. worden in kaart gebracht.
- CZSK heeft een concessie uitgegeven voor de oppervlaktebehandeling van "ontkoppelde" onderdelen van marineschepen aan het bedrijf VENKO voor een periode van 10 jaar (2010-2020). Dit betreft een contract dat naast de nodige werklastgaranties bestaat uit de huur van gebouw en procesinstallaties. Het staat de contractpartner vrij hier ook andere commerciële activiteiten te ontplooien. Thans is de Marine bezig met de voorbereiding voor de nieuwe aanbesteding welke medio 2020 moet zijn afgerond.
- Sinds enige jaren heeft de Directie Materiële Instandhouding (DMI) van CZSK een samenwerkingsovereenkomst met Thales. Binnen deze overeenkomst

wordt samengewerkt op het gebied van instandhouding van door Thales geleverde installaties. De samenwerking bestaat uit het delen van kritieke (vaak schaarse) kennis, kunde en middelen. Hieronder vallen speciale testfaciliteiten. Zo beschikt de DMI over een Near Field Range, de grootste indoor meetruimte van Nederland voor het testen van zend- en ontvangstpatronen van antennes voor communicatie en radar. Deze wordt ook door Thales gebruikt. Door meer gezamenlijk op te trekken behoudt de Marine kennis op het gebied van sensor- en wapentechniek.

- DOSCO beschikt voor de uitvoering van de transporttaak over een beperkte hoeveelheid eigen vervoersmiddelen. Wanneer voor het invullen van een verplaatsingsbehoefte meer of andersoortig vervoer nodig is, maakt DOSCO gebruik van vervoerscapaciteit van derden. DOSCO maakt daarbij in eerste instantie gebruik van beschikbare vervoerscapaciteit elders binnen de defensieorganisatie. Indien het benodigde transport daar niet aanwezig of niet beschikbaar is, dan wordt gebruik gemaakt van samenwerkingsovereenkomsten met militaire partnerlanden en civiele inhuur via raamcontracten en/of additionele behoeftestellingen.
- CLAS voert een pilot uit waarbij wordt samengewerkt tussen het Bevoorrading- en Transport Commando (B&TCo) en het bedrijf DSV global transport. Gedurende deze pilot wordt er wederkerig personeel uitgewisseld. Zo kan Defensie gedurende piekbelastingen gebruik maken van personeel van DSV en drie andere bedrijven om de transport en warehouse capaciteit efficiënter in te kunnen richten gedurende schietseries in Duitsland. DSV kan gedurende piekbelastingen bij het bedrijf gebruik maken van getraind militair personeel. Om deze pilot naar behoren uit te kunnen voeren, wordt door beide partijen opleidingscapaciteit binnen of buiten de organisatie beschikbaar gesteld.
- Op materieelgebied heeft CLAS een geslaagde *pilot* uitgevoerd waarbij een bedrijf samen met 101 Geniebataljon een oefening in Roemenië heeft ondersteund met civiele machines en een mix van burgers en reservisten.
- **De op 3 april jl. opgerichte taskforce logistiek zoekt de mogelijkheden om met andere bedrijven en overheden invulling te geven aan *host nation support* om ondersteuning te geven aan grote troepenbewegingen van geallieerde eenheden.**
- **DMO werkt samen met de Nederlandse Vereniging voor Inkoopmanagement (NEVI) aan een project om inkopers aan te stellen als reservist en deze in te zetten bij de inkooporganisatie van DMO.**
- Als onderdeel van de zogenoemde *military mobility* heeft Nederland voor NAVO-partners één centraal punt ingericht dat aanspreekbaar is voor *host nation support*. Nu is er ook het bij DOSCO ondergebrachte NMCC **(*National Movement Coordination Centre*) dat sinds 2 juli "*initial operational capable*" (IOC) is en medio 2019 "*full operational capable*"(FOC) moet zijn. Het NMCC is straks het aanspreekpunt voor alle vervoergerelateerde zaken voor nationale en internationale partners.**

<u>Manieren</u>

Communicatie

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

- **Met de publieke en private partnerorganisaties wordt een communicatieprogramma opgezet dat de maatschappelijke inbedding van de krijgsmacht in de samenleving bevordert.**

Communiceren over verandering
Ook op communicatievlak betrekt Defensie partners van buiten de organisatie. Zo is een bureau geselecteerd dat Defensie ondersteunt bij het ontwikkelen van een strategisch communicatieconcept gericht op het transitieproces. Het voorziene communicatieconcept betreft een meerjarige communicatieaanpak over de veranderingen bij de krijgsmacht, waaronder de transitie naar een adaptieve krijgsmacht.

Frontdoor
Het in de vorige rapportage genoemde loket Frontdoor is de afgelopen periode verder geprofessionaliseerd. Frontdoor is de (digitale) toegangspoort voor iedereen die de samenwerking met Defensie zoekt, maar nog geen ingang heeft of kan vinden. Ideeën voor samenwerking in iedere vorm worden door het Frontdoor-team gekoppeld aan de juiste personen/organisatiedelen binnen Defensie. Frontdoor vereenvoudigt zo de potentiële samenwerking tussen Defensie en de samenleving en houdt dit laagdrempelig. Het uitbouwen van deze toegangspoort is geen doel op zich. Wel is het van belang dat potentiële partners ons weten te vinden, en daarom verricht Defensie activiteiten om de bekendheid van Frontdoor langzaam en gericht te vergroten. Hiermee blijft de opschaling beheersbaar en kunnen de geïdentificeerde lessen optimaal worden geïmplementeerd.

Frontdoor heeft tijdens de opstartfase zo'n 90 ideeën binnen gekregen. Veel vragen gaan over het vinden van een juiste ingang in de organisatie voor personen. Aan dit soort vragen kan eenvoudig gehoor worden gegeven. Vervolgens worden ze bij Frontdoor afgehandeld. Een andere grote categorie ideeën betreft commerciële aanbiedingen of voorstellen voor sociale of technologische innovatie. Ook hiervoor geldt dat ze worden doorgeleid in de organisatie en daar worden onderzocht. Defensie is of gaat aan de slag met de kansrijke voorstellen, waarbij Frontdoor de voorgang monitort. De meest concrete voorstellen die Defensie ook op korte termijn denkt te realiseren, zijn de landelijke digitalisering van VOG-aanvragen door Defensie (die nu nog handmatig door gemeentes afgehandeld worden), een voorstel voor *gamification* in de werving, een app voor Bureau Thuisfront, verschillende ideeën op het gebied van Virtual Reality en de plaatsing van enkele (technische) specialisten. Frontdoor wordt inmiddels ook gebruikt voor vragen over reservistenzaken, door werkgevers en reservisten de mogelijkheid te bieden om makkelijk in contact te komen met, en vragen te stellen aan Defensie, zowel over praktische zaken als nieuwe samenwerkingsinitiatieven. De vragen worden vervolgens doorgeleid naar het Bureau Reservisten, dat met Frontdoor is gecoloceerd op het ministerie van Defensie.

Programma 'Op weg naar robuust en wendbaar'
Defensie en TNO werken samen om het gedachtegoed van de adaptieve krijgsmacht verder te verdiepen, te concretiseren en meer kleur te geven. De aanpak kent twee fasen:

1) het houden van inspiratiesessies op allerlei plekken in de organisatie, samen met de defensieonderdelen, waaruit zich ambassadeurs melden die willen meewerken aan het vervolg;
2) met de groep ambassadeurs wordt het gedachtegoed verdiept, wordt een gezamenlijk aansprekend verhaal over adaptiviteit gemaakt, en wordt eraan gewerkt dat verhaal door de ambassadeurs te laten uitdragen aan de hand van hun persoonlijke ervaringen.

Uiteindelijk is het de bedoeling dat zo een reeks van persoonlijke verhalen ontstaat, waarin het gedachtegoed levendig wordt, mooie voorbeelden worden gedeeld en anderen meer gevoel gaan krijgen bij de mogelijkheden van de adaptieve krijgsmacht. Door collega's overal in de organisatie deze verhalen te laten vertellen, gaan anderen kansen zien en hopelijk ook ruimte voelen om anders te denken en werken. Iedereen moet worden gemotiveerd om met adaptieve oplossingen te komen en daarbij het vertrouwen hebben dit ook echt wordt gewaardeerd, ook als het niet (onmiddellijk) tot resultaat leidt. De inspiratiesessies van het programma zijn deze zomer voltooid. Ze hebben ambassadeurs opgeleverd waarmee we aan de slag zijn gegaan.

- **Het externe relatiemanagement (*employer engagement)* wordt onder regie van de stuurgroep geprofessionaliseerd en heringericht. Bestaande gremia, zoals het Platform Defensie Bedrijfsleven, het Overlegorgaan *Employer Support* en het Reservisten Overleg Krijgsmacht, worden beter op elkaar afgestemd.**

PDB NL next level
Het Platform Defensie Bedrijfsleven (PDB) is gestart in 1999 met als doel de belangen van Defensie en de bij het VNO-NCW aangesloten bedrijven beter op elkaar te laten aansluiten. Hoewel dat doel niet is veranderd, geldt dat wel voor de manier van samenwerken. Waarbij er voorheen vooral sprake was van een netwerkrelatie, zien we nu een verschuiving naar een strategische relatie met een operationele vertaalslag. De belangrijkste aanleiding van deze in 2017 in gang gezette verschuiving, is de transitie naar een adaptieve krijgsmacht. Deze transitie vraagt onder andere om de blik naar buiten te richten en samen te werken met partners zoals het bedrijfsleven. Na de herijking van het PDB begin 2018 spreken we over PDB NL *next level.* Dit is bekrachtigd door de ondertekening van een convenant door de minister van Defensie en de voorzitter van VNO-NCW.

De strategische doelstelling van dit PDB NL *next level* is het bevorderen van de relatie tussen Defensie en het bedrijfsleven door van elkaar te leren, elkaar te versterken en schaarse middelen doelmatig in te zetten. Dit met als wederzijds doel 'beschermen wat ons dierbaar is' en de BV Nederland versterken.

Bovenstaande operationaliseren we door aan de hand van, vooralsnog, vier concrete programma's resultaten te boeken. De thema's zijn:
(1) Capaciteit: Personeel;
(2) Capaciteit: Materieel – Innovatie;
(3) Bedrijfsvoering: Warehousing en logistiek;
(4) Defensie Industrie Strategie.

Klankbordgroep Adaptieve Krijgsmacht
Het denken over de transitie van de organisatie staat nooit stil, de Klankbordgroep Adaptieve Krijgsmacht focust daarom op de strategische advisering aan de SG en CDS. Hierin staat het leiding geven aan de transitie en de positie van Defensie in de maatschappij centraal. Ter ondersteuning en om hieraan concreet vorm te geven zijn zes vraagstukken geformuleerd, waarvoor de leden gekoppeld zijn aan direct betrokkenen binnen Defensie. De Klankbordgroep kan gevraagd en ongevraagd advies geven. Het gaat daarbij om de volgende vraagstukken:

(1) Positionering: draagvlak in de samenleving;
(2) Capaciteiten: personele opbouw van de organisatie in ecosystemen;
(3) Bedrijfsvoering: wendbaarheid in bestuur, processen en samenwerking in de keten;
(4) Cultuur: beïnvloeding van de top 100;
(5) Cultuur: adaptief organiseren;
(6) Innovatie: Disruptief versus incrementeel.

- **Gevolgen van en voor wet- en regelgeving ten aanzien van aanbesteding en verwerving worden uitgewerkt, waar nodig in samenwerking met andere departementen.**
- **Er wordt onderzocht of, en zo ja welke, aanpassingen van wet- en regelgeving nodig zijn om de beschikbaarheid van personeel en materieel te kunnen garanderen als snelle inzetbaarheid vereist is.**

De Defensienota vermeldt dat we waar mogelijk de verwerving van niet-defensiespecifieke spullen en dienstverlening overlaten aan externe partijen. De inkoopcapaciteit van Defensie wordt daardoor zoveel mogelijk vrijgemaakt voor de *core business* van Defensie. Inkoopactiviteiten op andere terreinen worden zo veel mogelijk uitbesteed aan of uitgevoerd in samenwerking met internationale organisaties en partners, andere overheden (onder meer door middel van categoriemanagement bij het Rijk) en private partijen (als onderdeel van de Adaptieve Krijgsmacht).

Defensie heeft het Handboek Verwerving Defensie vervangen door een nieuwe aanwijzing waarbij onder andere regelgeving is geactualiseerd, herzien en geschrapt, en waarbij grensbedragen voor het volgen van bepaalde verwervingsprocedures zijn verhoogd. Daarnaast wordt in interdepartementaal verband bezien of het mogelijk is rijksbrede bovenwettelijke regelgeving terug te dringen.

Het DOSCO programma 'Servicepunt' beoogt defensiecollega's een eenduidige ingang voor allerlei ondersteuning te bieden waar behoeften kunnen worden ingediend (via verschillende kanalen: *face-to-face* bij een balie, via een website, telefonisch of per e-mail). Het Servicepunt bewaakt tevens de voortgang en integraliteit, geeft statusinformatie aan de behoeftesteller en managementinformatie over de afgenomen ondersteuning (t.b.v. plannings- en begrotingsdoelen).

CLSK: Start-up in residence
CLSK doet sinds twee jaar mee met het start-up in residence programma, een initiatief om overheid en start-ups met elkaar samen te laten werken. Via een aanbestedingsprocedure worden door overheidsorganisaties

problemen op de markt gezet specifiek voor start-ups. Door startups uit te nodigen om mee te denken in oplossingen voor problemen in een stad of organisatie worden verfrissende inzichten en creatieve oplossingen binnengehaald. Door mee te doen wil de Luchtmacht met startende bedrijven aan de slag gaan om ideeën te vertalen naar innovatieve oplossingen voor problemen. De Luchtmacht heeft inmiddels al verschillende probleemstellingen gepubliceerd.

Rapportage

- **Een methodiek wordt vastgesteld om de groei van inhuur- en reservisteninzet en de samenwerking met de markt objectief te kunnen monitoren.**

In de laatste personeelsrapportage (Kamerstuk 35.000-X, nr.4) is ten opzichte van eerdere personeelsrapportages meer aandacht voor reservisten. Deze ontwikkeling zal de komende tijd verder vormgegeven worden in de personeelsrapportage. Daarbij zal bijvoorbeeld aandacht zijn voor het rapporteren van inzeturen van reservisten.

Risico's

- **Risico's rondom de gegarandeerde beschikbaarheid van capaciteiten, de verwerving en de integriteit worden inzichtelijk gemaakt en weggenomen.**

De invoering van de adaptieve krijgsmacht leidt op het gebied van de verwerving vooralsnog niet tot risico's die aanleiding geven tot extra maatregelen. Mogelijke integriteitsrisico's die kunnen ontstaan doordat reservisten bijvoorbeeld naast Defensie een andere werkgever hebben, worden door verschillende maatregelen beperkt. Zo worden strategische aanbestedingen in beginsel door interne inkoopmedewerkers uitgevoerd en worden inkoopbeslissingen uitsluitend door vaste medewerkers genomen. Daarnaast zijn we bewust terughoudend met het preventief uitvaardigen van additionele regels die de slagvaardigheid, snelheid en flexibiliteit veelal beperken en daarmee ondermijnen wat we met adaptieve krijgsmacht willen bereiken.

Het risico van, onder andere, belangenverstrengeling wordt deels ondervangen door de toepassing van de regeling nevenwerkzaamheden. Middels deze regeling worden de werkzaamheden van een reservist buiten Defensie getoetst op integriteitsrisico's in relatie tot de functie of taak die binnen Defensie wordt uitgevoerd. Naast belangenverstrengeling ziet deze regeling ook op het risico van botsende belangen en het schenden van de geheimhoudingverplichting. De toetsing vindt plaats door de bevoegde commandant, daarin geadviseerd door de COID. Bij de herziening van de regeling nevenwerkzaamheden, medio 2019, zal expliciet aandacht gegeven worden aan de toepasbaarheid voor reservisten, samenvoeging met de regeling financieel belang en zal aan deze regeling meer bekendheid gegeven worden. Het risico van belangenverstrengeling moet ook worden ondervangen door de opstelling van een 'Code of Conduct' die wordt opgesteld met werkgevers. De reservist is immers in dienst bij beide werkgevers en daardoor ontstaat een gedeelde verantwoordelijkheid. Ook deze regeling zal medio 2019 gereed zijn.

De Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID) voert een risicoanalyse uit waarbij bezien wordt welke integriteitsrisico's door de bevoegde commandant onderkend moeten worden. De COID adviseert vervolgens welke

beheersmaatregelen genomen kunnen worden om deze risico’s te beperken. Naar verwachting wordt de analyse in het eerste kwartaal van 2019 afgerond.