

# Creatieve samenwerking in de capacitaire projecten van de Marine

**Armand De METS**

Sinds medio 2012 is fregatkapitein stafbrevehouder Armand De METS werkzaam bij het stafdepartement Strategie, waar hij verantwoordelijk is voor maritieme capacitaire ontwikkelingen. Hij zetelt eveneens in diverse capacitaire stuurgroepen, zowel op binationaal (België-Nederland) als op EU- en NAVO-niveau. Voordien bekleedde hij diverse technische functies aan boord, in de onderhoudsinstellingen en bij de maritieme materieelbeheerders aan de wal.

*À l'aube de l'implémentation de la vision stratégique de juin 2016, fruit de différents processus capacitaires nationaux et internationaux, le moment est venu d'établir un état des lieux dans le domaine maritime, d'identifier les « leçons » et de jeter un coup d'œil sur l'avenir de cette implémentation. Cet article vise à répondre à quelques questions pertinentes. Quels sont les processus à l'origine des projets capacitaires ? Quel est l'impact des projets maritimes sur la Marine, la Défense, la Belgique et l'UE ? Dans un contexte sécuritaire tendu où les ressources sont limitées, nous poussant à être créatifs et à coopérer davantage, quels sont nos prévisions, attentes et défis ? Que pouvons-nous faire pour conserver l'élan du processus capacitaire ? Finalement, sur la base des expériences acquises, cet article introduit un modèle théorique pour la gestion d'une transformation capacitaire coopérative.*

## **CREATIEVE SAMENWERKING IN DE CAPACITAIRE PROJECTEN VAN DE MARINE**

Op 30 november 2016 ondertekenden de Belgische en Nederlandse ministers van Defensie de intentieverklaring voor samenwerking op het gebied van onderzoek, ontwikkeling, verwerving en instandhouding van de vervangende capaciteiten M-fregatten (multipurpose fregatten,



**10** of ook wel *surface combatant* of maritieme gevechtscapaciteit genoemd) en mijnenbestrijding. Hierna gebruiken we de termen vvMFF (vervanger M-fregatten) en vvMCM (vervanger *mine counter-measures* of mijnenbestrijding) om deze projecten te identificeren. Hiermee bereikte de Belgische Defensie een belangrijke mijlpaal in twee van de belangrijkste capacitaire vervangingsprojecten zoals bepaald door de strategische visie van juni 2016. De geest van de strategische visie kenmerkt zich door samenwerking in de breedste betekenis van het woord.

Is deze binationale aanpak voor het verwerven van capaciteiten helemaal nieuw voor de Belgische marine? Eigenlijk niet. Het ontwerpen, verwerven en deels in stand houden van de huidige mijnenbestrijdingscapaciteit was al het resultaat van een *memory of understanding* (MoU) tussen België, Nederland en Frankrijk. Zuiver op basis van het aantal deelnemende landen kunnen we beweren dat we een stap achteruitzetten omdat vandaag de dag de klemtoon vooral op een binationale samenwerking komt te liggen. Dit is waarschijnlijk kort door de bocht: tot nu toe weten we immers niet welke landen op de een of andere manier in de Belgische en Nederlandse vervangingsprojecten mee zullen stappen. In elk geval wil de Marine de succesvolle capacitaire aanpak voor de verwerving en voor de instandhouding van de bestaande mijnenbestrijdingscapaciteit overnemen in de nieuwe vervangingsprojecten.

De volgende twee projecten lenen zich uitermate goed voor een internationaal capaciteitsproces dat voortkomt uit een binationale behoefte die invulling geeft aan capacitaire tekortkomingen, zowel op NAVO- als op EU-niveau. Het betreft eerst de vvMFF die voorziet in twee nieuwe multipurpose fregatten voor de onderzeebootbestrijding aan de hand van een ingescheepte NH-90-gevechtshelikopter (reeds aanwezig in het patrimonium) die zelf ook uitgerust is met onderzeebootbestrijdingsmiddelen. Deze fregatten worden aangevuld met een *rotary wing* onbemand luchtvaartuig (drone). Het is de bedoeling dat Nederland hier als *leading nation* optreedt en België veeleer een *influencing role* speelt. Het andere project betreft de vvMCM. Technologische en sociale innovatie is een belangrijk kenmerk van dit project, dat in zes nieuwe schepen met aangepaste “toolboxes” voorziet, in het kader waarvan de mijnenbestrijding volgens een nieuw concept plaatsvindt, waarbij het schip en zijn bemanning uit het mijnenveld blijven en onbemande tuigen een deel van het gevaarlijke werk overnemen. Deze schepen zullen ook bepaalde staffaciliteiten aan boord hebben om een mijnenbestrijdingsoperatie in groepsverband te leiden. Hier is het de bedoeling dat België de *leading nation* is en Nederland meer een *influencing role* op zich neemt.

**11** Daarnaast is er het project voor *coastal security* of kustwacht-beveiligingscapaciteit, dat zich uitermate goed leent voor interdepartementale samenwerking, waarbij technologische innovatie in maritieme beeldvormingen financiële innovatie (cofinanciering) belangrijke onderdelen van het project zijn. Dit project beoogt de verbetering van de C2 (commando en controle) en maritieme beeldvorming, met het oog op de verdere integratie ervan in een nationaal en internationaal maritiem bewakingssysteem. Deze kustpatrouillecapaciteit bestaat uit twee recente kustpatrouillevaartuigen of *coastal patrol vessels* (CPV) en een deelname aan een interdepartementaal maritiem informatiekruispunt. Hierbij zullen investeringen plaatsvinden, al dan niet gefinancierd door de EU voor wat de hard- en software betreft, waardoor de maritieme beeldvorming (*situational awareness*) zal verbeteren. We zullen een bijzondere aandacht schenken aan de verdere integratie met het Maritime Surveillance Network (MARSUR) en Common Information Sharing Environment (CISE), allebei EU-projecten, maar ook met NAVO-systemen. Er worden voorts middelen vrijgemaakt om de CPV's aan te passen aan de toekomstige militaire en civiele kustwachttaken.

Een vierde project omvat de inplaatsstelling van een havenbeschermings- of *harbour protection*-capaciteit (HP). Dit project is voornamelijk hoofdzakelijk nationaal, maar op termijn is minstens een binationale verankering nodig (om een volledige zoals de NAVO voorziene module te kunnen leveren). Deze capaciteit beoogt de bescherming van de aanloop- en uitvaarroutes aan de zeezijde van havens, zowel in België zelf als in het buitenland tijdens operaties. Deze capaciteit omvat sensoren en beschermingselementen tegen boven- en onderwaterdreigingen. Op het gebied van bovenwaterdreiging zijn er nog geen echte beslissingen genomen. Het Very Shallow Water-team zal een belangrijke bijdrage leveren aan deze HP-capaciteit. Een *force protection*-module (FP) kan ingescheept worden aan boord van een schip aan de kade. Deze capaciteit wordt geacht operationeel te zijn rond 2027-2028. Er is voor de ontwikkeling van deze capaciteit dus nog wat tijd over. Het is de bedoeling dat vandaag België hier veeleer een observerende rol speelt in afwachting van een latere concretisering.

We willen ook even kort stilstaan bij een subproject en tevens een nieuwe subcapaciteit (bijdrage aan de vier hierboven geschetste capaciteiten). Het betreft de invoering, op een redelijk korte termijn, van een *maritime tactical unmanned aerial system* (MTUAS) met alle toebehoren, als aanvulling op de NH-90-gevechtshelikopter. De complementariteit vloeit voort uit het feit dat de NH-90 voornamelijk een drager is van wapens en onderwatersensoren. Dit project is een goed voorbeeld van interdepartementale samenwerking en interdepartementaal

**12** gebruik van dezelfde middelen, en getuigt ook van een technologische innovatie. Het MTUAS is geschikt voor alle maritieme missies zoals gevechtsmissies, maritieme beveiliging en kustbewaking, en is inzetbaar vanaf fregatten (met inbegrip van de huidige M-fregatten) en de nieuwe mijnenbestrijdingscapaciteit. De sensor kan aangepast worden aan specifieke missies. De interdepartementale kustwachttaken zijn hier een (experimentele) opstap naar de inzet in gevechtstaken.

Op langere termijn is er een nog op te starten project dat in de vervanging van de huidige sleepers moet voorzien. De vervanging van de sleepers zal pas echt van start gaan medio 2028, wanneer de karakteristieken van de vvMCM en vvMFF gekend zijn en wanneer een correcte behoeftestelling mogelijk is.

### **NAAR DE OORSPRONG VAN DE HUIDIGE CAPACITAIRE PROCESSEN**

De manier waarop de huidige vervangingsprojecten worden aangevat en uitgevoerd, steunt op een niet onbelangrijke voorgeschiedenis van (maritieme en deels capacitaire) samenwerkingsverbanden. Het is dan ook interessant om deze voorgeschiedenis kort te schetsen. We kunnen stellen dat de Marine, voor wat betreft de vervanging van haar capaciteiten, zich “ingeschreven” heeft in vijf met elkaar verbonden drijvende capacitaire processen. Ten eerste is er het nationale capacitaire proces verbonden aan de strategische reflectie op lange termijn, dat een doorstart kende met de oprichting van de cel *voor guidance, policy en support* (GPS) en ten slotte resulteerde in de strategische visie opgesteld door het kabinet van de Minister van Landsverdediging. Ten tweede, op internationaal niveau, is er aan de kant van de NAVO ook sturing in het kader van het NATO Defence Planning Process en de faciliterende coöperatieve Smart Defence-initiatieven. Ten derde, en eveneens op internationaal niveau, is er aan de kant van de EU het Capability Development Plan dat eveneens sturing geeft en waarbij een belangrijke rol is weggelegd voor het Europees Defensieagentschap en de faciliterende coöperatieve initiatieven op het gebied van *pooling and sharing*. Ten vierde is er het proces van informatie-uitwisseling, onder meer op het vlak van de capacitaire ontwikkelingen, binnen de Belgisch-Nederlandse marinesamenwerking en dit in het bredere kader van de Benelux, maar ook binnen een meer multinationale militaire context, zoals dat het geval is met de bijeenkomsten van het Channel Committee, de Chiefs of European Navies, het Regional Seapower Symposium en het International Seapower Symposium. Deze fora zorgen onder andere voor het internationaal “shapen” van de capacitaire behoeften en het onderzoeken van samenwerkingsmogelijkheden. Aanvullend hierop zijn er

natuurlijk ook de civiele symposia die gelijkaardige materies aansnijden. Ten vijfde moeten we ook vermelden dat niettegenstaande de beschikbare middelen voor het wetenschappelijk en technologisch onderzoek beperkt zijn, voor de Marine ook verschillende onderzoeken, in samenwerking met diverse nationale en internationale instituten of agentschappen, liepen en nog steeds lopen in het kader van de vervanging van capaciteiten.

Schrijven over de weerslag van capacitaire ontwikkelingen focust zich dikwijls enkel op de verwerving van de wapensystemen zelf. Maar er speelt natuurlijk veel meer mee en de weerslag gaat dus heel ver. Deze capacitaire processen gaan gepaard met belangrijke wijzigingen in de onderliggende ontwikkelingslijnen (doctrine, organisatie, training, materieel, leiderschap, personeel, faciliteiten en interoperabiliteit). Om de weerslag toch overzichtelijk te houden, beperken wij ons tot een analyse op drie niveaus. Een eerste intern Belgische Defensie met een focus op de Marine, een tweede extern Belgische Defensie, maar intern België, met een focus op de relatie met de industrie. Een derde extern België.

### **DE TRANSFORMATIE VAN DE MARINE**

Binnen de Belgische Defensie is het duidelijk dat de Marine tussen 2020 en 2030 een ware transformatie zal moeten ondergaan op verschillende niveaus. Personeel is daarvan een voorbeeld. Een aantal personeelsaspecten zullen voorwaardelijk zijn voor het slagen van de transformatie van de capaciteiten in het maritieme domein. Het is vandaag algemeen aanvaard dat de personeelsenveloppe in het maritieme domein niet veel verder kan inkrimpen. Er is een minimum enveloppe aan personeel nodig om de transformatiegebonden uitdagingen te kunnen aanpakken en de nieuwe capaciteiten te operationaliseren. Deze transformatie zal gebaseerd zijn op innovatieve bemanningsconcepten en modulaire opbouw, waarbij nieuwe competenties, kennis en vaardigheden van de verschillende personeelscategorieën nodig zullen zijn. Dit alles zal een bijzondere rekruteringsinspanning vergen, boven op een geïntensifieerde samenwerking met de Nederlandse Koninklijke Marine, waarbij de focus van de vorming voor een groot gedeelte aan boord zal liggen. Bovendien zal de Marine blijvend streven naar interdepartementale samenwerking. Cruciaal hierbij is de samenwerking met burgers. Samengevat zal de transformatie gepaard gaan met een belangrijke sociale innovatie. Tijdens deze transformatie moet de ontwikkeling van de vervangingsprojecten afgestemd blijven op de inspanningen van bevoorrechte partner Nederland en moet een aanvaardbare operationele output met de bestaande capaciteiten gegarandeerd blijven.

## DE RELATIE MET DE INDUSTRIE

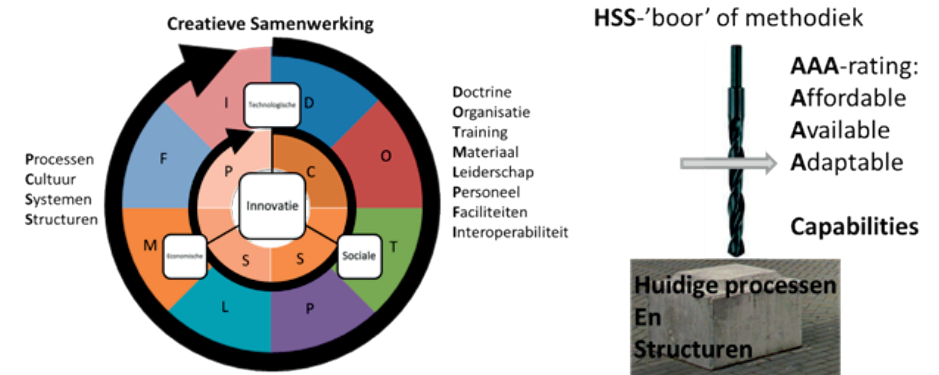
Buiten de Belgische Defensie, maar binnen het Belgische kader, zal bij de verwerving van de toekomstige capaciteiten ook een rol weggelegd zijn voor de Belgische industrie, al dan niet als onderdeel van internationale (tijdelijke) industriële samenwerkingsconstructies. Voor de vervanging van de mijnenbestrijdingscapaciteit werd al een eerste fase van *concept development and evaluation* doorlopen in het najaar van 2016 tijdens de North Sea unmanned (NSU) trials met aansluitend een industriedag. Deze NSU-testen zullen een vervolg krijgen in het voorjaar van 2017. De bedoeling hiervan is minstens tweeledig: enerzijds informatie uitwisselen en een duidelijke richting uitstippelen voor deze industrie zodat ze zich optimaal kan voorbereiden eens de grote investeringsbeslissingen genomen zijn, anderzijds de risico's wegnemen bij de implementatie van innovatieve concepten (zoals het geval bij mijnenbestrijding). Ook voor de andere projecten worden de banden met de industrie aangehaald.

### OP WEG NAAR EEN BREDERE EUROPESE CAPACITAIRE VERANKERING

Als we ten slotte de impact bekijken in een bredere EU-context, mogen we stellen dat, in de geest van de strategische visie, de Marine actief een meer Europese defensie nastreeft via Europese capacitaire verankering, en dat het zoals vandaag gevolgde capacitaire proces weleens een modelproces kan zijn voor capacitaire ontwikkelingen in andere krijgsmacht delen, over de Belgische Defensie heen en zelfs binnen de EU. Het kan zelfs een opstap zijn naar een startpunt voor een permanent gestructureerde samenwerking. We moeten echter wel een kleine kanttekening maken. De Marine in de Belgische Defensie is een kleine speler (vanuit het standpunt van beschikbare middelen) en de Belgische Defensie is een kleine speler in een breder internationaal kader (vanuit ditzelfde standpunt van beperkte beschikbare middelen). Enige bescheidenheid bij het formuleren van adviezen en modelprocessen voor anderen dringt zich dus op. Toch kan het interessant zijn om even in te zoomen op dit "modelproces" waarvan in de figuur hieronder twee van de drie bouwstenen samengevat zijn. De derde bouwsteen wordt verder toegelicht.

### EEN THEORETISCH MODEL VOOR (EUROPEES) CAPACITAIRE DENKEN?

Uit het voorgaande durf ik een boude uitspraak te maken: het proces van maritieme capacitaire ontwikkelingen in de Belgische Defensie kan gezien worden als een praktische uitwerking van een theoretisch model dat rust op processen doordrongen van creatieve samenwerking of



samenwerkende creativiteit, waarmee men afstand doet van rigide en in beton gegoten processen en organisaties. Hoe ziet dit theoretische model van creatieve samenwerking eruit? Dit model bevat drie bouwstenen<sup>1</sup>.

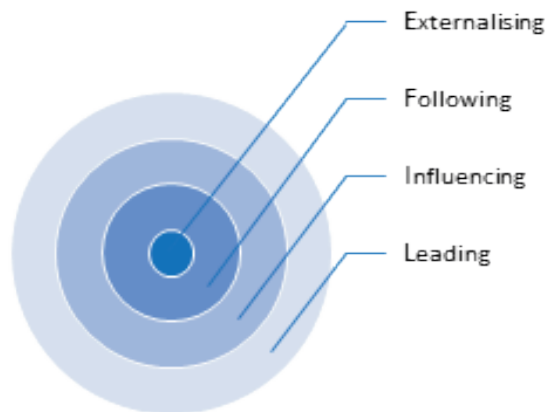
Een eerste bouwsteen - en tevens de kern van het model - bestaat uit een benadering van de capacitaire ontwikkelingen waarbij in samenwerkingsverbanden (tussen verschillende krijgsmacht onderdelen, interdepartementaal en internationaal) op een permanente wijze innovaties plaatsvinden op sociaal, financieel en technologische vlak in een, meerdere of alle onderliggende ontwikkelingslijnen van een capaciteit. De combinatie van dit alles heeft als gevolg dat men in de staande organisatie op permanente wijze ook bereid moet zijn om de cultuur, structuren, systemen en processen aan te passen.

Een tweede bouwsteen bestaat uit een set van drie leidmotieven die de haalbaarheid van de eerste bouwsteen moet ondersteunen. Ze vormen samen de drie assen van een soort implementatiemethodiek. Deze drie leidmotieven zijn ten eerste een permanente zoektocht naar harmonisatie (van behoeften), ten tweede het synchroniseren van de verschillende processen (vooral in het domein van behoeftestelling, dus ook budgettair) en ten derde het "simplificeren" (samengevat de HSS-methodiek). In samenwerkingsverbanden is dit laatste leidmotief dikwijls afwezig. Dit heeft als gevolg dat samenwerkingsverbanden dikwijls tot meer complexiteit leiden en ten slotte falen of, op zijn minst, de vooropgestelde

<sup>1</sup> Het model dat ik voorsta maakt gebruik van enkele bouwstenen uit bestaande modellen, zoals de strategische toeter (ontwikkeld door Theo Camps, een dynamisch model te gebruiken in het denken over de toekomst op basis van extrapolaties waarbij de organisatie zelf het voorwerp van analyse is in de vier domeinen nl. cultuur, structuren, systemen en processen), de innovatiedriehoek (sociale, economische en technologische innovatie-initiatieven die onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn bij innovatiegedreven reorganisaties) en de DOTMLPFI-benadering (een analysemethodiek om bij reorganisaties een totaaloverzicht van de impact en acties te kunnen vastleggen), voegt andere eraan toe en combineert ze.

**16** doelstellingen niet halen. Het doelbewust nastreven van vereenvoudiging (waarbij men natuurlijk irrelevantie door de vereenvoudiging vermijdt) moet altijd deel uitmaken van de strategie. Het toepassen van deze HSS-methodiek werkt als het ware als een boor die door de sterkste en meest rigide structuren geraakt.

Een derde en laatste generieke bouwsteen, zoals de figuur hierboven



symbolisch<sup>2</sup> voorstelt, heeft als doel de prioriteitstelling te sturen zodat de combinatie van de eerste en tweede bouwsteen haalbaar blijft binnen een context van beperkte middelen. In tijden van schaarse middelen is het niet mogelijk om de kern van het model in haar geheel toe te passen. Deze bouwsteen bestaat uit het beantwoorden van vier eenvoudige vragen. Ten eerste – en eigenlijk de kernvraag – willen we in het beschouwde domein een leider zijn (*leading*)? Willen we enkel kunnen beïnvloeden (*influencing*)? Of willen we gewoon in staat zijn om enkel te kunnen observeren en volgen (*following*)? Ten slotte willen we misschien het beschouwde externaliseren (*externalising*) of voor het ogenblik volledig loslaten (samengevat het LIFE-principe). Het toepassen van dit LIFE-principe dwingt ons ertoe om prioriteiten te stellen en de gepaste allocatie van middelen te definiëren. Hierdoor zijn we in staat om te “overleven” in de dikwijls lange, dure en toch complexe capacitaire processen.

Het bovenstaande model is natuurlijk maar een model van de werkelijkheid en moet dus ook als dusdanig gezien worden. Een eerste stap bestaat altijd erin om te onderzoeken of het beschreven model al dan niet toepasbaar is op de huidige ontwikkelingen. Maar het model biedt een houvast voor de globale sturing (vanop de hoogste niveaus in de Belgische Defensie

<sup>2</sup> De grootte van de schijf is in verhouding tot de gealloceerde middelen, bovendien omvat *leading* bijvoorbeeld de drie andere principes.

tot de laagste) voor capacitaire ontwikkelingen. Het model laat toe om in capacitaire multinationale samenwerking, op specifieke momenten “zwaartepunten” vast te leggen die in de tijd kunnen veranderen. Een voorbeeld van zo’n “zwaartepunt” is de beslissing om in een bepaalde ontwikkelingslijn op een gegeven moment de leiding op zich nemen en bepaalde innovaties in te lassen en deze vervolgens af te stemmen met de partner. Het model was in elk geval voor mijzelf een leidraad bij de sturing van de vervanging van de bestaande mijnenbestrijdingscapaciteit in het bijzonder. Bij dit laatste formuleer ik een persoonlijk visie, die ook in deze context van bescheidenheid past.

### MOOIE VOORUITZICHTEN, MAAR OOK EEN REEKS UITDAGINGEN

De vooruitzichten zijn rooskleurig. De capaciteiten in het maritieme domein passen volledig binnen de bredere EU- en NAVO-strategieën. Binnen België is de tijd rijp om te accepteren dat België willens nillens een maritiem land is en dat daarbij verantwoordelijkheden horen. Dit gevoel dat België bepaalde verantwoordelijkheden moet opnemen, wordt eveneens versterkt door de huidige veiligheidsomgeving en de druk van de VS op de EU om meer verantwoordelijkheden op te nemen. Het draagvlak voor investeringen in het maritieme domein binnen België zou hierdoor voldoende groot moeten zijn. Indien iedereen op dit elan voortgaat, wijst alles erop dat de doelstellingen van de vervangingsprojecten in het maritieme domein haalbaar zijn.

Via een gestructureerde aanpak van de vervangingsprojecten, vanaf de behoeftestelling tot en met de verwerving (en later de instandhouding), dit alles ondersteund door de gepaste strategische communicatie, worden de projecten concreter en steeds realistischer. Het aanwenden van erkende instrumenten, zoals het opstellen, leveren en borgen van specifieke interdepartementale, binationale of multinationale documenten zoals gebruiks- en inzetconcepten, *roadmaps*, de *key user requirements*, projectinitiatiedocumenten, projectovereenkomsten tot en met MoU's, garandeert deze structurele aanpak. Deze documenten versterken eveneens de interdepartementale en internationale verankering.

De hoop wordt gevestigd op een verdere versterking van de samenwerking met Nederland en misschien ook met andere landen. Dit is mogelijk in een, meerdere of alle ontwikkelingslijnen. Het is eigenlijk meer dan hoop. Deze zoektocht naar versterking is een absolute vereiste of randvoorwaarde voor verder succes. Een mogelijke piste voor mijnenbestrijding ligt open, namelijk de verdieping van de samenwerking met Frankrijk en het Verenigd Koninkrijk. Die landen zitten, qua mijnenbestrijding, conceptueel quasi

**18** volledig op dezelfde lijn met België en plannen de vervanging in een gelijkaardige tijdsspanne. Het zou spijtig zijn mochten deze vier landen niet in staat zijn om samen te werken, terwijl dit vroeger wel mogelijk was met drie landen (België, Nederland en Frankrijk). De eventuele uitbreiding naar andere partners komt regelmatig aan bod en blijft een hot issue. De Belgische Defensie en de Marine in het bijzonder zullen zich verder blijven inzetten voor een concept van interdepartementale en internationale (militaire) samenwerking om de realisatie van hun capacitaire behoeften te bestendigen en te borgen. Voor wat betreft de binationale projecten zal een binationale verwerving aanvragen via dito projectkantoren volgens het *lead nation*-principe.

Aangezien de meeste (nieuwe) capaciteiten van de Marine ook een EU-*dual use*-benadering (vooral op het gebied van maritieme bewaking en onbemande systemen) volgen, zal het misschien mogelijk zijn om voor of door de ontwikkeling van deze capaciteiten een beroep te doen op toekomstige EU-fondsen. De toekenning van deze fondsen is opgenomen in het Europees Defensieactieplan, dat in drie pijlers voorziet: het oprichten van een Europees defensiefonds, het versterken van de investeringen in defensie-bevoorradingketens en het versterken van de defensie-eenheidsmarkt. Deze piste getuigt van een innovatieve financieringsaanpak.

De vooruitzichten mogen rooskleurig zijn en we mogen een realistische hoop koesteren, we staan ook voor belangrijke uitdagingen. Ik wil hier drie belangrijke elementen aanhalen die temperend werken op het mogelijke succes en misschien zelfs tot een mislukking kunnen leiden: het gevaar voor het verstikkende effect van de overregulering, de algemene Belgische budgetproblematiek en een louter politiek element.

Ten eerste moeten we vaststellen dat, in de geest van de strategische visie, interdepartementale en internationale samenwerking fundamenteel zijn voor het succes van de maritieme projecten. Wie zegt samenwerken, vermeldt meestal ook in één adem erbij afspraken maken, het borgen van deze afspraken en het gezamenlijk plannen. Er komt als het ware een regelgevend samenwerkingskader tot stand dat de samenwerking moet vergemakkelijken. Dit leidt soms tot een tegenstrijdige som van afspraken die fataal kunnen zijn voor de samenwerking.

Ten tweede moeten we vaststellen dat de algemene budgettaire situatie van België nog steeds niet rooskleurig is en dat de Belgische Defensie dikwijls moet bijdragen aan de bezuinigingsinspanningen. Velen raken ervan overtuigd dat voor Defensie het water aan de lippen staat. Ook al zijn de geplande defensie-investeringen tot en met 2030 eigenlijk klein in vergelijking met

andere Belgische investeringswensen, feit is dat de financiële afdekking van de strategische visie een permanente uitdaging blijft.

Ten derde is er het louter politiek gegeven van de verkiezingen in Nederland (2017) en België (2018). De ervaring leert ons dat dergelijke evenementen aanleiding kunnen geven tot het bestendigen van het tot dan gevoerde beleid, maar ook tot een bocht van 180°. Los daarvan kunnen in de aanloop van dergelijke evenementen bepaalde beslissingen zowel in een stroomversnelling geraken als omgekeerd stilvallen bij gebrek aan consensus in de zetelende regering.

### **AANDACHTSPUNTEN VOOR HET CAPACITAIRE VERVOLGTRAJECT**

Gelet op al het voorafgaande wil ik een aantal verder op te volgen aandachtspunten in de verf zetten. Wat volgt is in feite een opsomming van punten die al dan niet met elkaar verband houden. Het is evident dat een continue inzet van alle belanghebbenden in de projecten noodzakelijk is voor het succes ervan. Vandaag ligt de focus vooral op de verwerving van de capaciteiten zelf, maar we mogen niet talmen om de focus uit te breiden naar de onderliggende ontwikkelingslijnen, en dit minstens in een binationaal samenwerkingskader. Het regelmatig toetsen van de activiteiten die uit dit samenwerkingskader voortvloeien zal noodzakelijk zijn. Als samenwerking het enige of alleszins belangrijkste “model” is, moet men van in het begin van het capacitaire proces ook geschikte profielen selecteren die richting geven aan deze samenwerking. De wil tot en het succes van samenwerken is dikwijls cultureel gebonden en culturen wijzigen niet gemakkelijk. Het adagium “al doende leert men” is niet zo van toepassing op culturele processen. Tussen 2020 en 2030 zal een belangrijke transformatie van de Marine plaatsvinden, en dit vanuit een niet al te gunstige vertrekpositie (minstens tot 2020). Gelet op de inspanningen die hiervoor aan het personeel zullen gevraagd worden, zal het bij momenten niet ondenkbaar zijn dat het hogere leiderschap tegen bepaalde nieuwe initiatieven NEEN zal moeten zeggen, tenzij het natuurlijk om levensbedreigende en urgente behoeften gaat. Het toepassen van het eerder beschreven LIFE-principe zal misschien wel een noodzaak worden.

Het volume aan zowel financiële als personele middelen, zoals vandaag voorzien in de strategische visie, dekt de behoeften, maar elke vermindering zal het succes van het globale capacitaire plan hypothekeren. Bovendien mogen we geen belangrijke vertragingen meer oplopen in het capacitaire traject, aangezien deze vervangingsprojecten eindelijk een antwoord bieden aan en innovatieve oplossingen bieden voor zowel de huidige als

**20** de in een ver verleden geïdentificeerde operationele tekortkomingen en problematieken op het gebied van de technische instandhouding.

Bij capacitaire ontwikkelingen die gepaard gaan met de inzet van innovatieve wapensystemen zal men, in het geval van beoogde internationale samenwerking (van verwerving over instandhouding t.e.m. afstoot), van in het begin van het capacitaire proces ook internationale gebruikskoncepten moeten opstellen. Zonder internationale afstemming van gebruikskoncepten dreigt men in de latere fasen van de capacitaire processen (o.a. het definiëren van de functionele basiseisen) uit elkaar te groeien. Het risico op configuratieverschillen, en daarmee ook verschillen in de nationale implementaties van de onderliggende ontwikkelingslijnen, verhoogt hiermee en heeft meestal een financiële kostprijs. Bovendien, en wat niet minder belangrijk is, zullen configuratieverschillen vroeg of laat de internationale interoperabiliteit in gevaar brengen.

Het invoeren van onbemande systemen maakt een belangrijk onderdeel uit van de nieuwe capaciteiten. Voor de inzet van deze onbemande systemen is er nog geen wettelijk kader (vooral in het maritieme domein), zowel voor militaire als civiele inzet. Dit biedt enerzijds mogelijkheden, maar de militaire gemeenschap zal van dichtbij erop moeten toezien dat haar behoeften niet verloren gaan tussen die van de civiele gebruikers.

Ik wil afronden met een laatste waarschuwing. Het Defensiepersoneel is zoals in veel personeelsintensieve organisaties een strategische *resource* en, zoals eerder vermeld, een van de belangrijke ontwikkelingslijnen van een *resource*. We moeten blijven erop toezien dat we het personeel als strategische capaciteit niet verwaarlozen. Zonder gemotiveerd en competent personeel is niets of weinig mogelijk. Het rekruteren en het “vasthouden” van personeel in de organisatie zal een belangrijke uitdaging blijven.

Ik wil deze tekst afsluiten met een eenvoudige en persoonlijke conclusie. Vandaag probeert iedereen op zijn manier de gevraagde producten en diensten te leveren (waarvan men verwacht dat ze steeds beter worden) en dit met steeds minder middelen. We kunnen als defensieorganisatie niet overleven als we dezelfde dingen gewoon iets beter doen. De actuele en waarschijnlijk toekomstige veiligheidsomgeving noopt ons ertoe om nauwer samen te werken en meer creativiteit aan de dag te leggen. Het toepassen van het in dit artikel geschetste theoretisch model, voortgesprongen uit mijn ervaring met diverse (internationale) vervangingsprojecten, moet toelaten om in de verschillende fasen van een capacitaair proces en dit op de verschillende hiërarchische niveaus, de juiste zwaartepunten op te zoeken en om de focus vast te houden op wat belangrijk is op een gegeven moment voor de slaagkansen van het project. <