



**Chef Defensie**

Datum: Zie handtekening  
MITS: 17-50013206  
Pagina('s): 2(+ één dossier)  
Arch:  
Archieflijn 11

Aan IAD

ACOS IS  
ACOS Ops & Trg  
ACOS Strat  
ACOS WB  
DG BudFin  
DG Com  
DG Fmn  
DG HR  
DG JM  
DG MR  
ACC  
LCC  
MCC  
NCC

**Onderwerp: Militair Bedrijfsplan Defensie 2017-2020**

Ref: CODIR 23 Jan 2017

1. Bijgevoegd vindt U het Militair Bedrijfsplan van Defensie voor de periode 2017-2020.
2. Conform het regeerakkoord werd met de Strategische Visie voor Defensie de algemene richting naar 2030 aangegeven. Deze voorziet een herkapitalisering van Defensie met de geplande verwerving van wapensystemen maar ook de noodzakelijke verjonging van ons personeel en de inzet op technologische profielen.
3. Een aantal uitdagingen op korte termijn m.b.t. operaties, toestand personeel en geplande budgettaire middelen, hebben er toe geleid een intermediair objectief te bepalen, genaamd Doelstelling 2020.
4. Dit objectief moet toelaten om een relevante operationele slagkracht te bestendigen horizon 2020 en de doorstart richting 2030 naar de ambitieniveaus vooropgesteld in de Strategische Visie te waarborgen.

Info: BEMILREP, MMR, MDPN

Correspondent: Philippe BOUCKÉ, Lic  
Kolonel stafbrevethouder  
Tel: 9-6321-16819 of 02/44.16819  
Fax : 9-6321- of 02/44.  
E-Mail : philippe.boucke@mil.be

**Chef Defensie**  
Eversestraat 1  
1140 BRUSSEL  
BELGIE

**.be**

5. Om deze Doelstelling 2020 te behalen wordt een Militair Bedrijfsplan 2017-2020 opgesteld. Het spitst zich toe op het behalen van dit tussenobjectief en houdt rekening met de operationele planning, het behoud van paraatheid RRO/NEO, de inzet op het nationaal grondgebied indien noodzakelijk, de investeringen in materieel op korte termijn, de opstart van de eerste grote 'sourcing' initiatieven en voldoende rekrutering van jonge en technisch geschoolde medewerkers.

22/02/2017

X



---

Signed by: Marc Compagnol (Authentication)

Marc Compagnol  
Generaal  
Vleugeladjutant van de Koning  
Chef Defensie

# **MILITAIR BEDRIJFSPLAN DEFENSIE**

**2017 – 2020**

*(ver 1.0)*

## Inhoudstafel

1.	Algemene toestand .....	3
2.	Bijzondere toestand .....	3
3.	Referentiekader .....	5
a.	Wettelijk en militair strategisch referentiekader .....	5
b.	Strategische Visie voor Defensie.....	5
c.	Principes bij uitvoering van het Militair Bedrijfsplan.....	6
4.	CHOD Guidance .....	7
a.	Continuïteit van de opdracht van Defensie naar 2020 toe.....	7
b.	Klaar voor doorstart na 2020 in overeenstemming met strategische visie.....	7
5.	Doelstelling 2020.....	7
a.	Doelstelling 1: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Operationele inzetbaarheid Defensie 2020</span> .....	7
b.	Doelstelling 2: <span style="border: 1px solid black; padding: 2px;">Waarborgen van de toekomst post 2020</span> .....	7
6.	Plannen en projecten .....	8
a.	Evolutie capaciteiten en eenheden van Defensie.....	8
b.	Gesynchroniseerde <i>Supporting Plans &amp; Projects</i> .....	12
c.	Planning van operaties, gereedstelling en operationele inzet .....	17
7.	Aansturing van de implementatie.....	19
8.	Studies .....	20
9.	Initiatieven IMS-IDS.....	20
10.	Bijlagen .....	21
a.	Bijlage A: Principes Militair Bedrijfsplan	
b.	Bijlage B: LOA <sub>2020</sub> MilCap/ SpLOA <sub>2020</sub> TakCap	
c.	Bijlage C: Integrated Capability Management (ICM)	
d.	Bijlage D: Militair Bedrijfsplan en onderliggende plannen en projecten	
e.	Bijlage E: Interacties en synchronisatie Militair Bedrijfsplan	
f.	Bijlage F: Implementatie project management & coördinerende bepalingen	

## 1. Algemene toestand

De wereld van vandaag ziet er totaal anders uit dan aan het einde van de vorige eeuw. Men ziet een nieuwe, snel evoluerende en geglobaliseerde wereld met een exponentiële toename van het belang van communicatie en informatie. Het indrukwekkende communicatienetwerk dat de ganse wereld omspant wordt steeds meer gebruikt om het eigen gelijk te verkondigen, elkaar te beschuldigen en te beledigen, eisen over te maken of ultimatum te stellen. Eigen cultuur, godsdienst of natie worden in toenemende mate gebruikt om tegenstelling en conflict te rechtvaardigen, wat leidt tot interstatelijke conflicten en terrorisme. Deze gang van zaken veroorzaakt veel onzekerheid en een gevoel van onveiligheid, dat voor veel landen de aanleiding vormt tot een nieuwe bewapeningswedloop, die zich uitbreidt tot in de ruimte en cyberspace.

De gevolgen van deze evolutie zijn al voelbaar sinds het begin van de 21ste eeuw, niet in het minste in ons eigen land, maar riskeren nog belangrijkere proporties aan te nemen voor volgende generaties. Eén van de essentiële opdrachten van de overheid is het beschermen van zijn bevolking en het vrijwaren van de belangen van onze samenleving. Investeren in Defensie vandaag en in de toekomst is investeren in de veiligheid van onze samenleving, in de vrijheid, het welzijn en de welvaart van alle landgenoten.

Op militair vlak is het duidelijk dat Europa sterk moet staan in de wereld van morgen, waarin de wet van de sterkste opnieuw terrein lijkt te winnen. Gewapende conflicten zullen steeds onvoorspelbaar zijn en hun verloop des te meer. Pasklare oplossingen voor deze conflicten zijn een illusie en verder doorgedreven specialisatie biedt geen oplossing voor de uitdagingen die ons te wachten staan.

De voorbije drie decennia heeft Defensie continu bijgedragen aan de sanering van de overheidsfinanciën door te transformeren en te krimpen, met de daarmee gepaard gaande systematische vermindering van budgetten. Deze herstructureringen en sluitingen hebben een permanente inspanning vereist van de organisatie en haar personeel.

In deze context heeft de regering, conform het regeerakkoord, met de strategische langetermijnvisie de algemene richting voor Defensie naar 2030 toe aangegeven en een kentering ingezet door een mix van militaire capaciteiten te bepalen waarover België in de toekomst zal beschikken om haar buitenlands-, defensie- en veiligheidsbeleid optimaal te ondersteunen. Dit houdt een herkapitalisering van Defensie in met de geplande verwerving van wapensystemen maar ook de noodzakelijke verjonging van ons personeel en inzet op technologische profielen.

## 2. Bijzondere toestand

Met de inzet sinds twee jaar in *Homeland Ops*, en nog meer na de aanslagen van 22 maart 2016, is duidelijk het besef gegroeid van een nieuwe dreiging. Deze dreiging heeft geleid tot ingrijpende gevolgen voor Defensie: een groot aantal militairen worden ingezet, ter ondersteuning van de Politie, in de straten van onze steden of voor de bewaking en bescherming van kritische infrastructuur. Deze toestand legt een belangrijke druk op de paraatstelling van onze manschappen voor hun kernopdrachten.

Daarnaast is er de gespannen toestand die blijft heersen in Centraal-Afrika. Deze noodzaakt een blijvende inzet op paraatstelling voor NEO.

Tot slot willen we blijven voldoen aan onze internationale verplichtingen als betrouwbare bondgenoot tegenover onze partners binnen de NAVO, EU en/of coalities. Dit is momenteel het geval in de regio's van het Midden-Oosten waar de strijd tegen IS nog steeds in alle hevigheid woedt, alsook in Noord-Afrika en de Sahel-regio voor het verzekeren van stabiliteit en in de strijd tegen extremistische groeperingen. Bovendien leeft men in Oost Europa, aan de grenzen van de NAVO Alliantie, op gespannen voet met Rusland. Ook deze opdrachten vergen een blijvende investering in de paraatstelling voor onze kerntaken.

Naast de operationele druk op Defensie dient men ook rekening te houden met de personeels-toestand en de budgettaire vooruitzichten voor de periode tot 2020. Het beschikbare budget en het personeelsverloop voor deze periode is relatief goed gekend: beiden zullen in dalende lijn evolueren. Bovendien wordt het personeelsprobleem verder uitvergroot door de mogelijke gevolgen van de aangekondigde pensioenhervormingen.

De verhoogde aanwezigheid van militairen in de straten van onze steden heeft ook een positief effect: meer dan 80% van de bevolking geeft aan vertrouwen te hebben in Defensie, waarmee wij de hoogste score behalen van alle overheidsorganisaties. Deze versterking van het maatschappelijk draagvlak voor Defensie is een cruciaal element voor de toekomst van Defensie en een noodzakelijke voorwaarde voor de realisatie van de Strategische Visie.

Het geheel van deze elementen hebben er toe geleid een intermediair objectief te bepalen, genaamd Doelstelling 2020. Dit objectief moet toelaten om een relevante operationele slagkracht te bestendigen tot 2020 om vervolgens door te starten richting 2030 naar de ambitieniveaus zoals vooropgesteld in de Strategische Visie. Om deze Doelstelling 2020 te behalen stellen we een militair bedrijfsplan 2017-2020 op dat zich toespitst op het behalen van dit tussenobjectief en rekening houdt met:

- een operationele planning, met focus op meer concentratie bij operationele inzet (bundeling der krachten, vermijden van versnippering);
- het behoud van de paraatheid voor RRO/NEO;
- de inzet in steun van het vrijwaren van de veiligheid op het nationaal grondgebied, indien noodzakelijk;
- investeringen in materieel op korte termijn;
- de opstart op korte termijn van de eerste grote 'sourcing' initiatieven zodat de overgang naar een Defensie van 25.000 VTE haalbaar wordt, zonder in te boeten op de operationaliteit;
- voldoende rekrutering van jonge en technisch geschoolde medewerkers.

De ingezette kentering op politiek vlak dient NLT eind 2018 vertaald te worden in concrete implementatiedossiers waarbij onze organisatie de continuïteit van de opdracht van Defensie naar 2020 toe moet verzekeren en de vooropgestelde capacitaire ontwikkelingen en hun realistische doorstart moet waarborgen naar 2030 toe.

### 3. Referentiekader

#### a. Wettelijk en militair strategisch referentiekader

De “Opdrachtverklaring van Defensie en het strategische kader voor de paraatstelling” (*CHOD-MISSION*) verduidelijkt, als *Mission Statement* van Defensie, de opdracht, visie en waardepatronen die eigen zijn aan Defensie. Het vormt het vertrekpunt voor de risicoanalyse op strategisch vlak en de daaraan verbonden algemene oriëntaties van de Chef Defensie (*CHOD-GUIDANCE*), de strategische objectieven voor Defensie en de uitwerking van het intern beleid dat de onderliggende planning, processen en acties aanstuurt (*CHOD-POLICY*).

Deze militair strategische documenten stellen Defensie in staat de onderliggende doelstellingen te formuleren en sturing te geven binnen elk verantwoordelijkheidsdomein. Deze werkmethode moet o.a. leiden tot een betere beheersing van de risico's verbonden aan de doelstellingen op beleidsniveau door de vertaling ervan in een concreet uitvoerbaar implementatieplan (*CHOD-PLAN*).

Dit militair bedrijfsplan (*CHOD-PLAN*) moet toelaten het beleid van de regering uit te voeren maar ook de richting die *Defensie als militaire organisatie* in een aantal domeinen uit wil, uit te werken rekening houdend met de wetgeving en de specificiteit van haar opdrachten.

#### b. Strategische Visie voor Defensie

De **strategische visie voor Defensie** (29 Jun 16) vormt het politiek referentiekader voor de verdere ontwikkeling van de operationeel inzetbare capaciteiten, de ondersteuning ervan en het geheel van de militaire organisatie naar 2030 toe.

Voor de implementatie ervan, werd, zoals in de bijzondere toestand geduid, een eerste tussenobjectief horizon 2020 bepaald: **Doelstelling 2020**. Om hier gezamenlijk binnen Defensie naartoe te werken, werd dit **Militair Bedrijfsplan 2017-2020** opgesteld.

Op militair strategisch beleidsniveau, is de Chef Defensie de leidinggevende bestuursverantwoordelijke. Op bestuurlijk niveau zijn de onderstafchefs, directeurs-generaal en *component commanders* verantwoordelijk voor de uitvoering van het vastgelegde Defensiebeleid.

Meer bepaald zijn:

- de **Supported Commanders**<sup>1</sup>, verantwoordelijk voor de paraatstelling van de (steun)capaciteiten naar het vooropgesteld (steun)ambitieniveau, alsook de transformatie ervan in lijn met de Doelstelling 2020;
- de **Supporting Enablers** verantwoordelijk voor de planning en uitvoering van de defensie-brede steunplannen en –projecten (zoals b.v. in de domeinen Materieel & Infrastructuur of Personeel).

Aldus harmoniseert en communiceert het Militair Bedrijfsplan de uitwerking van het beleid en stelt het de *Supported Commanders* en *Supporting Enablers* in staat sturing te geven binnen hun verantwoordelijkheidsdomein. Dit Militair Bedrijfsplan beoogt de responsabilisering te bevorderen tussen het hoogste beleidsniveau en het onderliggende uitvoeringsniveau voor het behalen van resultaten en het bereiken van de gestelde doelstelling.

<sup>1</sup> ACOS O&T, Commandanten van de Componenten en ADIV, DGMR voor de competentiecentra *Material Resources*, DGVmg voor de vormingsinstellingen.

### c. Principes bij uitvoering van het Militair Bedrijfsplan

Bij de uitvoering van dit Militair Bedrijfsplan, en de opmaak en uitvoering van de onderliggende plannen en projecten, zijn volgende vier belangrijke *principes* (verder geduid in Bijlage A) van toepassing:

- Goed bestuur met focus op het verzekeren van paraatstelling en inzet;
- Geïntegreerde en gesynchroniseerde stafwerking, volgens een structureel tempo en gericht op de gezamenlijke doelstelling;
- Evaluatie, bijsturing en beheersing van de uitdagingen of opportuniteiten zodat doelstellingen bereikt worden;
- Verzekeren van *business continuity* en van het continuüm in de overgang post-2020.



## 4. CHOD Guidance

### a. Continuïteit van de opdracht van Defensie naar 2020 toe

Bij de concrete uitwerking van deze plannen en projecten moet de vooropgestelde operationele inzetbaarheid<sup>2</sup> gewaarborgd blijven.

### b. Klaar voor doorstart na 2020 in overeenstemming met strategische visie

Bovendien moeten de uit te werken plannen en uit te voeren projecten er voor zorgen dat de vooropgestelde capacitaire ontwikkelingen en hun realistische doorstart conform de strategische visie, ook na 2020, gewaarborgd blijven.

## 5. Doelstelling 2020

### a. Doelstelling 1: Operationele inzetbaarheid Defensie 2020

(1) Obj 2020/MilCap: **EVOLUTIE OPERATIONELE CAPACITEITEN 2020 (MilCap)**  
[Mil ambitieniveau (LOA<sub>2020</sub>) / Pers / Inplanting (Infra / Sourcing)]

Waarborgen van de inzetbaarheid naar 2020 toe van de operationele capaciteiten (LOA MilCap, zoals bepaald in Bijlage B1), rekening houdend met hun geografische inplanting en de daarmee gepaard gaande invulling op vlak van personeel, infrastructuur en *sourcing*.

(2) Obj 2020/TakCap: **EVOLUTIE ONDERSTEUNENDE CAPACITEITEN 2020 (TakCap)**  
[SpLOA<sub>2020</sub> / Pers / Inplanting (Infra / Sourcing)]

Waarborgen van de steun naar 2020 toe door de ondersteunende capaciteiten (SpLOA TakCap, zoals bepaald in Bijlage B2), rekening houdend met hun geografische inplanting en de daarmee gepaard gaande invulling op vlak van personeel, infrastructuur en *sourcing*.

### b. Doelstelling 2: Waarborgen van de toekomst post 2020

(1) Obj 2020/INVEST: **INVESTERINGEN voor inplaatsstelling/transitie van de capaciteiten** [Future Weapon Systems/Capabilities]

Vastleggen en verankeren vóór 2020 van de, in de strategische visie, vooropgestelde investeringen in wapensystemen voor de toekomstige capacitaire ontwikkeling.

Dit objectief is de **Hoofdkrachtinspanning**<sup>3</sup>.

(2) Obj 2020/PERS: **PERSONEELSEVOLUTIE beheerst in overeenstemming met de strategische visie**

Waarborgen van de gepaste invulling op vlak van personeel voor de toekomstige capacitaire ontwikkeling en de ondersteunende capaciteiten, met zorg voor de mensen, de aantrekkelijkheid van de organisatie en de cultivering van essentiële waarden voor een militair beroep. Deze vormt een tweede essentiële hoofddoelstelling voor de continuïteit van de opdracht van Defensie zowel vóór als na 2020.

<sup>2</sup> Operationele inzetbaarheid slaat op paraatstelling, te genereren gereedheid voor operaties en inzet, conform Directives & Guidances

<sup>3</sup> Hoofdkrachtinspanning betekent geenszins dat andere (deel)doelstellingen niet zouden moeten worden gehaald, integendeel. Het betekent dat de nodige prioriteit wordt gelegd, in de periode 2017-2020, op de voorbereiding van de toekomst. Dit behelst o.a. de invulling met het nodige kwalitatief personeel om zowel de continuïteit van de ondersteuning op vlak van *material resources* te blijven verzekeren als de realisatie van de vele toekomstige (investerings)projecten waar te kunnen maken. Dit behelst ondermeer de nodige ondersteuning vanuit alle geledingen.

## 6. Plannen en projecten

### a. Evolutie capaciteiten en eenheden van Defensie

#### (1) Inleiding

De verdere evolutie van de operationele en ondersteunende capaciteiten en eenheden van Defensie zal uitgevoerd worden onder leiding van hun hiërarchische oversten<sup>4</sup>. Deze evolutie wordt bepaald op basis van het vastgelegd ambitieniveau in 2020 van de operationele capaciteiten (LOA MilCap) of de steundoelstelling van de ondersteunende capaciteiten (SpLOA TakCap), hun geografische inplanting en de daarmee gepaard gaande invulling op vlak van personeel, infrastructuur en *sourcing*.

#### (2) Integrated Capability Development Plan (ICDP)

Het ***Integrated Capability Development Plan***<sup>5</sup> (ICDP) voor de MilCap vormt hierbij de leidraad, om zowel de Doelstelling 2020 te bereiken qua capacitaire ontwikkeling<sup>6</sup>, paraatstelling en operationele inzetbaarheid, als wat betreft het voorbereiden en waarborgen van de doorstart na 2020 in overeenstemming met de Strategische Visie.

#### (3) Defensie-brede transversale Supporting plannen en projecten

Volgende Defensie-brede transversale *Supporting* plannen en projecten<sup>2017-2020</sup> worden *wederzijds* gesynchroniseerd met het ICDP en zijn IOC/FOC objectieven per capaciteit, teneinde bij te dragen tot de gezamenlijke Doelstelling 2020 en de doorstart na 2020:

- Implementatieplan *inplanting kwartieren*;
- *Sourcing* plannen en –projecten;
- *Wervingsplannen* en projecten in het domein van Personeel, met inbegrip van de plannen en projecten in het domein van *Competence Development*<sup>7</sup>;
- *Investeringsplannen* materieel en infrastructuur, als onderdeel van de *material resources* beheersplannen<sup>8</sup>.

#### (4) Evolutie operationele capaciteiten 2020

##### (a) Land

De Landcomponent zal zijn eenheden en capaciteiten paraatstellen teneinde het ambitieniveau LOA<sub>2020</sub>, bepaald in Bijlage B1, alsook hun ontwikkeling in het kader van een doorstart na 2020, waar te kunnen maken.

Hierbij zal in de periode 2017-2020 de *hoofdkrachtinspanning* liggen op:

- Evolutie van de *Command & Control* van de Landcomponent;
- Ondersteuning stabiliteit en werving personeel;
- Training van “high end warfare”;
- Implementatie van de transformatie van de SOF-capaciteit;
- Evolutie van de mediane capaciteit naar gemotoriseerde capaciteit;
- Implementatie van het Single Operational Logistic Level (SOLL);

<sup>4</sup> ACOS O&T, Commandanten van de Componenten en ADIV , DGMR voor de competentiecentra *Material Resources* , DGVmg voor de vormingsinstellingen

<sup>5</sup> *Integrated Capability Development Plan*: plan waarin de ontwikkeling van alle capaciteiten wordt beschreven op basis van de DOTMLPFI-methodologie

<sup>6</sup> Zie Bijlage C, *Integrated Capability Management* (ICM) in een vernieuwde Defensiestaf.

<sup>7</sup> Plannen, projecten en acties in het domein van de competentieontwikkeling van personeelsleden (e.g. traditioneel genaamd domein ‘Vorming’)

<sup>8</sup> investeringsplannen materieel en infrastructuur vormen een onderdeel van materieel beheersplannen. Het is namelijk van essentieel belang te beschikken over voldoende “functioneringsmiddelen” om de major equipments te gebruiken en te ondersteunen.

- Transformatie van het Logistiek bataljon algemene steun;
- Ondersteuning investeringsprojecten voortvloeiend uit de Strategische Visie (o.a. CAMO<sup>9</sup>, LTTV, BEST);
- Implementatie van het TSS Sourcing concept in betrokken kwartieren en rationalisatie/uitbesteding van de kampen Elsenborn en Lagland.

(b) Air

De Air component zal zijn eenheden en capaciteiten paraatstellen teneinde het ambitieniveau LOA<sub>2020</sub>, bepaald in Bijlage B1, alsook hun ontwikkeling in het kader van een doorstart na 2020, waar te kunnen maken.

Hierbij zal in de periode 2017-2020 de *hoofdkrachtinspanning* liggen op de transformatie van volgende capaciteiten:

- Invoering van A400M (in synchronisatie met de phasing out van de C-130);
- Implementatie van het CRC/LInK te Beauvechain;
- Implementatie van de synergie luchtverkeersleiding met Belgocontrol;
- Implementatie van de resultaten van de studie Witte Vloot (gesynchroniseerd met de phasing out van Falcon 20/Falcon 900);
- Centralisatie van IMINT intern AirC3ISR;
- Uitwerking en realisatie nieuw traject Vmg Varend Personeel na *phasing out* Alpha Jet;
- Ondersteuning investeringsprojecten voortvloeiend uit de Strategische Visie (ACCAP<sup>10</sup>, MALE, MRTT);
- Implementatie van het TSS Sourcing concept in betrokken basissen.

(c) Mar

De Marine component zal zijn eenheden en capaciteiten paraatstellen teneinde het ambitieniveau LOA<sub>2020</sub>, bepaald in Bijlage B1, alsook hun ontwikkeling in het kader van een doorstart na 2020, waar te kunnen maken.

Hierbij zal in de periode 2017-2020 de *hoofdkrachtinspanning* liggen op:

- Training van "high end warfare";
- Ondersteuning stabiliteit en werving personeel;
- De maritieme vorming van het noodzakelijk personeel om de doorstart na 2020 te waarborgen;
- Ondersteuning investeringsprojecten voortvloeiend uit de Strategische Visie (Surface Combatant, Mine Counter Measures, Coastal Security en Harbour Protection);
- Implementatie van het TSS Sourcing concept in betrokken basis/kwartieren.

(d) Intel Mil Sv

ADIV zal zijn capaciteiten paraatstellen teneinde het ambitieniveau LOA<sub>2020</sub>, bepaald in MITS 16-00365039 (*class*), alsook hun ontwikkeling in het kader van een doorstart na 2020, waar te kunnen maken.

Hierbij zal in de periode 2017-2020 de *hoofdkrachtinspanning* liggen op:

- Ontwikkeling van de Cyber capaciteit;
- Ontwikkeling van de Sigint capaciteit;

<sup>9</sup> Programma 'Capacité Motorisée' (CAMO)

<sup>10</sup> Programma 'Air Combat Capability' (ACCAP)

- Ontwikkeling van de Analyse capaciteit;
- Ontwikkeling van de TESSOC capaciteit;
- Conform de wettelijke bevoegdheden van ACOS IS/ADIV, de nodige platformen ontwikkelen teneinde de Joint Intelligence architectuur binnen de nieuwe Defensiestaf efficiënt te laten functioneren binnen de wettelijke bepalingen;
- Implementatie van de noodzakelijke interne bijsturingen n.a.v. audits Comité I.

(e) Med Sp

De Medische Component zal zijn eenheden en capaciteiten paraatstellen teneinde het ambitieniveau LOA<sub>2020</sub>, bepaald in Bijlage B1, alsook hun ontwikkeling in het kader van een doorstart na 2020, waar te kunnen maken.

Hierbij zal in de periode 2017-2020 de *hoofdkrachtinspanning* liggen op:

- Implementatie van de beslissingen n.a.v. onafhankelijke audits medische steun;
- Professionele vorming van het medisch-technisch personeel.

(5) Evolutie ondersteunende capaciteiten 2020

(a) Evolutie Competence Development

De Comd Competence Development (DGHR/DGVmg) zal zijn eenheden en steuncapaciteiten in het domein van de vorming transformeren teneinde de steundoelstelling SpLOA<sub>2020</sub>, bepaald in Bijlage B2, alsook hun verdere ontwikkeling in het kader van een doorstart na 2020, waar te kunnen maken.

Hierbij zal in de periode 2017-2020 de *hoofdkrachtinspanning* liggen op:

- Implementatie van het concept 'KMS new' (Optie1) en voorbereiding van integratie *Maintenance Training Organisation*<sup>11</sup> (MTO);
- Implementatie van de Basic Skills school voorbereiden in functie van de vooruitgang van Infra werkzaamheden;
- Implementatie van de beslissingen met betrekking tot de evolutie van de professionele vorming in het domein Combat Service Support (CSS);
- Implementatie van de beslissingen met betrekking tot de evolutie van de sportopleidingen en de opleidingen horeca;
- Implementatie van het TSS Sourcing concept in betrokken kwartieren.

(b) Evolutie Steuneenheden Material Resources

DGMR zal zijn eenheden en steuncapaciteiten in het domein van de ondersteuning materieel en infrastructuur transformeren teneinde de steundoelstelling SpLOA<sub>2020</sub>, bepaald in Bijlage B2, alsook hun verdere ontwikkeling in het kader van een doorstart na 2020, waar te kunnen maken.

Hierbij zal in de periode 2017-2020 de *hoofdkrachtinspanning* liggen op:

- Implementatie van het Sourcing concept in het domein van stockage en distributie van materieel, kledij en uitrusting;

<sup>11</sup> Maintenance Training Organisation (MTO) is het vormingsorganisme verantwoordelijk voor de technisch-academische en praktische opleiding van vliegtuigtechniekers volgens de richtlijnen van de Belgian Military Airworthiness Authority (BMAA). De toekomstige MTO wordt ook bedoeld als een overkoepelende organisatie met kern in CaRe voor de gespecialiseerde technische basisvorming van andere techniekers en met gedelocaliseerde instructiecellen voor de wapensysteem gebonden opleiding in de operationele eenheden, waar zich de nodige aangepaste maintenance infrastructuur en middelen bevinden.

- Implementatie van het Sourcing concept in het domein van onderhoud en technico-logistieke ondersteuning wapensystemen op industrieel niveau;
- Verzekeren van de *business continuity* in de ondersteuning van *material resources*, in het bijzonder in het domein van communicatie- en informatiesystemen;
- Implementatie van het TSS Sourcing concept in betrokken kwartieren.

## (6) Evolutie Defensiestaf

De VCHOD zal de besliste hervorming van de Defensiestaf implementeren teneinde een gesynchroniseerde en geïntegreerde stafwerking te verzekeren, volgens een structureel tempo en gericht op de gezamenlijke doelstelling. Hierbij zullen de nodige processen voor evaluatie, bijsturing en beheersing van de uitdagingen of opportuniteiten in plaats gesteld worden zodat doelstellingen bereikt worden. Deze vernieuwde stafwerking beoogt goed bestuur met focus op het verzekeren van paraatstelling en inzet<sup>12</sup>.

Om dit te verwezenlijken, met een samenhang tussen proces- en organisatiestructuur<sup>13</sup>, werd de vernieuwde Defensiestaf gearticuleerd rond drie procesclusters:

- *Policy & Governance*;
- *Core Performance*;
- *Enabling & Support*.

Processen die verband houden met *Compliance*<sup>14</sup>, alsook het *gezondheids- en welzijnsbeleid*, worden in elk van deze procesclusters maximaal geïntegreerd zodat het evenwicht tussen doeltreffendheid, efficiëntie en conformiteit verzekerd wordt, met inachtnaam van de militaire specificiteit. De wijze waarop onze managementsystemen de verschillende zorgsystemen<sup>15</sup> het best kunnen integreren in de algemene militaire bedrijfsvoering, alsook de concrete invulling van de *onafhankelijke toezichts- en controle entiteiten* is nog ter studie.

In de periode 2017-2020 ligt de *hoofdkrachtinspanning* voor de implementatie van de vernieuwde Defensiestaf op een verbeterde horizontale integratie van het beleid en de onderlinge afstemming van planning, met in het bijzonder de nadruk op het *Battle Rhythm*<sup>16</sup> en het monitoringproces, gekoppeld aan de uitvoering van het Militair Bedrijfsplan.

Hierbij dient ook rekening gehouden te worden, bij wijze van *constraint*, met de (nog vast te leggen) dimensionering 2020 voor de verschillende nieuwe en/of hervormde stafdepartementen. Specifiek heeft het stafdepartement *Material Resources* in het kader van dit Militair Bedrijfsplan 2017-2020 een dubbele opdracht: het verzekeren van de continuïteit van de dienstverlening door o.a. bijkomende rationalisatie en Sourcing, maar ook, tegelijkertijd, het grootste deel van de (al dan niet grote) investeringsprogramma's maximaal te verankeren. Door de hoeveelheid aan programma's die moeten gerealiseerd worden, moeten de actueel bestaande ploegen binnen dit stafdepartement dan ook behouden en waar nodig zelfs uitgebreid of (tijdelijk) versterkt te worden.

<sup>12</sup> CHOD-POLICY, Deel I, Par.3, StratObj 05.

<sup>13</sup> Strategische Visie, blz 11 : "De werking van Defensie zal maximaal gerationaliseerd worden door in te zetten op structuren die de processen volgen, en niet omgekeerd. Voor Defensie is het kernproces: militaire capaciteit genereren om operaties uit te voeren in het kader van de drie kerntaken."

<sup>14</sup> CHOD-POLICY, Deel I, Par.4, blz j, alinea 6 en 7 en CHOD-POLICY, Deel II, Compliance 'cluster'

<sup>15</sup> Zorgsystemen richten zich op het beheersen van bedrijfsprocessen en de continue verbetering van de prestaties (zoals bijvoorbeeld in de domeinen kwaliteit, milieu of arbeidswetgeving).

<sup>16</sup> Zie Bijlage E.

(7) Evolutie andere instellingen

Wat betreft de provinciecommando's, de muziekkapellen, de algemene internationale posten<sup>17</sup> (incl. Defensieattachés), alsook ondersteunde externe organismen qua personeelsinvulling zoals kabinet MOD, SAT en KHID, ligt in de periode 2017-2020 de *hoofdkrachtinspanning* op de implementatie van de (nog vast te leggen) dimensionering 2020.

De nodige *Feasibility Teams* dienen dus snel opgestart te worden en rekening te houden met de algemene werkmethode toegelicht in Par. 6.b.(4)(a) met betrekking tot de bepaling van een haalbare behoefte invulling horizon 2020.

**b. Gesynchroniseerde *Supporting Plans & Projects***

(1) Inleiding

De transversale *Supporting Plannen en Projecten* 2017-2020 hebben daarentegen betrekking op een Defensie-brede evolutie. Daarom dienen ze gesynchroniseerd te zijn met de implementatieprojecten voor de evolutie van de capaciteiten en eenheden.

(2) Implementatieplan Inplanting kwartieren

(a) Eindconfiguratie 2020

Het Implementatieplan voor de geografische inplanting van de kwartieren zal, coherent met de strategische visie, de eindconfiguratie horizon 2030 bepalen. Op basis van de politieke beslissing zal een configuratie bepaald worden voor 2020.

(b) Supporting Infra Business Plan

Het Infrastructuur Business Plan ondersteunt de voorziene evolutie van de capaciteiten en het op norm brengen van de infrastructuur d.m.v. investeringsmiddelen.

Dit plan kan maar opgesteld worden eens de timing voor transitie naar de eindconfiguratie 2030 bepaald is. Jaarlijks wordt dit geconcretiseerd in een Plan Investerings Infrastructuur dat door MOD wordt goedgekeurd.

(3) Sourcing Plan en Projecten

(a) Projecten Implementatie TSS+ kwartieren<sub>2020</sub>

De geplande TSS+ implementatie m.b.t. Sourcing van territoriale ondersteuningsdiensten dient als basis voor de verdere evolutie van de capaciteiten en eenheden van Defensie. Het betreft de implementatieprojecten voor Sourcing Catering, Facility Management, bewaking kwartieren en territoriale mobiliteit. In de periode 2017-2020 zijn er pilootprojecten TSS+ voorzien en de uitrol van bepaalde onderdelen naar een twintigtal kwartieren.

De omvang van de uitvoering van dit plan is functie van de in plaats gestelde budgettaire middelen en de gepaste (risico)beheersingsmaatregelen o.a. met betrekking tot het effectief beschikbare personeel. De nodige dienstverlening en haar continuïteit dienen intussen verzekerd te blijven. Ook de politieke beslissing op vlak van inplanting van de infrastructuur van Defensie speelt hierbij een belangrijke rol.

<sup>17</sup> In contrast met de internationale posten in ondersteuning van specifieke capaciteiten die opgenomen werden in de doelenvoloppes Personeel voor de MilCap [zie Par. 6.a (4) en Par. 6.b (4) (b)]

De invulling van diensten die, in de toekomst in eigen beheer blijven, zoals territoriale medische ondersteuning, gezondheid en welzijn, informatiecentra voor rekrutering en selectie, personeels- en financieel beheer alsook informatica ondersteuning (CISC) worden hierbij ook geduid.

(b) Projecten Redesign Support Material & Services Defensie

Naast de TSS+ sourcingsprojecten omvat het Sourcing plan de projecten m.b.t. de evolutie van de Competentie Centra Material Resources. De steunactiviteiten die momenteel door deze eenheden verzekerd worden, zullen in de toekomst anders georganiseerd en ingevuld worden, o.a. door een (gedeeltelijke) Sourcing. Deze nieuwe werkwijze zal tevens een impact hebben op de organisatie van de territoriale en (in beperkte mate) operationele steun voor alle eenheden van Defensie.

Ook hier is de omvang van uitvoering van dit plan functie van de in plaats gestelde budgettaire middelen voor Sourcing en de gepaste (risico)beheersingsmaatregelen met betrekking tot het effectief beschikbare personeel. De nodige dienstverlening en haar continuïteit dienen immers verzekerd te blijven.

(4) Wervingsplannen en projecten Personeel

(a) Beheersing van de continuïteit vóór en na 2020

- (1) Om de personeelsevolutie te beheersen in overeenstemming met de strategische visie, richt de doelstelling *Obj2020/PERS* zich vooral op de continuïteit van een gepaste personeelsinvulling, zowel vóór als na 2020.
- (2) Het vastleggen van een haalbare invulling vertrekt van het bestaand menselijk kapitaal in onze organisatie (zowel in aantal, als qua kennis en ervaring, en uiteraard ouderdom).
- (3) Deze haalbare invulling steunt vanzelfsprekend op een *onontbeerlijke externe werving*, in overeenstemming met de wervingsenveloppes uit de strategische visie. Meer bepaald vormt het realiseren van deze vooropgestelde wervingsplannen voor de periode 2017 – 2021 een *essentiële voorwaarde voor succes*:

EXTERNE WERVING	2017	2018	2019	2020	2021
Offr	130	160	190	220	250
OOffr	600	600	600	600	600
Vrijw	430	524	619	930	1250
<b>Militairen</b>	<b>1160</b>	<b>1284</b>	<b>1409</b>	<b>1750</b>	<b>2100</b>
<b>Burgerpersoneel</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>	<b>50</b>

- (4) Rekening houdend, op kwalitatief vlak<sup>18</sup>, met een proportionele kwantitatieve personeelsevolutie op langere termijn in overeenstemming met de strategische visie en een aantal prioritaire keuzes<sup>19</sup> horizon 2020, kon een haalbare personeelsinvulling voor het LOA<sub>2020</sub> worden bepaald.

(b) Personeelsinvulling LOA<sub>2020</sub>

- (1) De volgende kwantitatieve en kwalitatieve personeelsinvulling op vlak van militairen dient dus verzekerd te worden voor de behoefte enveloppes (Sp)LOA<sub>2020</sub> van:

<sup>18</sup> statutaire vakrichting (VR) van het personeel

<sup>19</sup> HR-Hypotheses, CODIR, 10 Okt 16

- ADIV: zie MITS 16-00365039 (*class*)<sup>20</sup>
- Land: 9091 VTE
- Air: 5108 VTE<sup>21</sup>
- Navy: 1533 VTE
- MedSp: 1582 VTE
- Comp Dev: 1345 VTE
- CC MR: 1600 VTE<sup>22</sup>

- (2) Voor de evolutie van de Defensiestaf, alsook andere organisaties of functies binnen Defensie<sup>23</sup> werd de invulling proportioneel vastgelegd. Bijkomende analyse en verfijning zijn hier nog aan de orde. Specifiek voor het stafdepartement *Material Resources*, dient hier rekening gehouden te worden, zeker wat betreft de periode 2017 – 2020, met het behoud en waar nodig de uitbreiding of (tijdelijke) versterking van de actueel bestaande ploegen. Voor de andere stafdepartementen moet de invulling qua personeel eveneens zorgen voor de nodige continuïteit, in coherentie met de dimensionering 2020 van de vernieuwde stafdepartementen<sup>24</sup>.
- (3) Ook de bijdrage horizon 2020 aan personeel voor instellingen waarvoor de strategische visie op langere termijn geen bijdrage meer voorziet, dient nog vastgelegd te worden.
- (4) De personeelspopulatie burgers bij Defensie 2020, dient verder uitgewerkt en aangevuld te worden (via een gelijkaardige analyse behoefte versus haalbare invulling, rekening houdend met de verschillende specialiteitsdomeinen) en geïntegreerd te worden in de globale behoeftestelling voor de MilCap, TakCap, Defensiestaf en de andere organisaties of functies binnen Defensie.

(c) Globaal personeelsplan richting strategische visie en werkmethode *Human Resources*

- (1) De bedoeling is het personeelsbeheer in een globaal plan te kunnen vatten, waarvan het objectief op lange termijn (horizon 2030) het vertrekpunt is.
- (2) Jaarlijks zal een dubbele cyclus worden doorlopen zowel wat betreft het personeelsplan voor de invulling van de behoefte op langere termijn (*wervingsaantallen per populatie*) als de vertaling ervan op middellange termijn<sup>25</sup> (*toewijzing werving en mutatie*) op basis van het LOA<sub>MLT</sub> (*Pers per eenheid*).
- (3) Dit moet dan leiden tot het jaarlijks mutatieplan (*nominatief*) en het jaarlijks wervingsplan. Volgende sleuteldata zijn hierbij van belang:
  - wervingsdossier jaar X bij MOD in Jun van jaar X-1;
  - start consultaties voor de mutatieplanning jaar X in Sep jaar X-1.
- (4) Voor het behalen van doelstelling LOA<sub>2020</sub> zullen dus de vier stappen (instroom en mutaties van 2017, 2018, 2019 en 2020) bepalend zijn voor de situatie op 31 Dec 2020.

(d) Wervingsplannen 2017-2021

- (1) Het wervingsplan 2017 werd reeds vastgelegd, conform de strategische visie. Van groot belang is nu deze wervingsdoelstellingen waar te maken.

<sup>20</sup> Hier werd reeds de invulling met burgerpersoneel verwerkt in de behoeftestelling.

<sup>21</sup> Incl. IKE.

<sup>22</sup> Incl. DLD, KKE en TEB.

<sup>23</sup> Provinciecommando's, muziekkapellen, internationale posten algemeen/defensieattachés, MOD en KHID

<sup>24</sup> zie Par. 6.a (6)

<sup>25</sup> Horizon 5 jaar



- (2) Voor de opmaak van de wervingsplannen voor 2018 – 2021 dient er rekening gehouden te worden met LOA<sub>2020</sub> alsook de knelpunten geïdentificeerd<sup>26</sup> bij de opmaak ervan.
- (3) Opvolging en risicobeheersing van de realisatie van deze wervingsplannen, maar ook van andere ondersteunende projecten op vlak van personeel<sup>27</sup> en *Competence Development*<sup>28</sup> zijn dus van essentieel belang. De budgettaire impact van de verschillende personeelsinitiatieven moet nauw opgevolgd worden.

(e) Projecten Personeel

- (1) Versterking van de rekrutering en ondersteuning wervingsacties  
Bijzondere aandacht voor een versterking van de rekrutering, met inplaatsstelling tegen eind 2017 van een ondersteuningscontract.  
Hierbij wordt ook expliciet verwezen naar het belang van betrokkenheid en essentiële ondersteunende rol van de *Supported Commander's*<sup>29</sup> met betrekking tot versterking van de wervingsacties.
- (2) Ook een aantal andere projecten zullen geleidelijk geïntegreerd worden bij of in parallel met de uitvoering van de wervingsplannen 2017-2021:
  - maximalisatie van de interne werving;
  - verjonging vrijwilligers door outplacement met compenserende werving;
  - praktijktesten in de selectie;
  - implementatie van een bijkomende BDL.
- (3) Specifiek op vlak van *Competence Development* wordt er gewerkt aan de volgende defensie-brede projecten:
  - implementatie van moderne leermethodes;
  - onderzoek en, waar mogelijk horizon 2020, implementatie van uitbestedings-opportunities op vlak van vorming;
  - kwalitatieve onderbouw van gedelocaliseerde instructiecellen;
  - modernisering vorming KOO;
  - afstemming van de vorming op het personeel met BDL statuut;
  - maximale beperking van vormingsattritie in het gehele instroomproces.
- (4) Bijkomend zullen een aantal defensie-brede projecten met impact post-2020 worden voorbereid en waar mogelijk reeds opgestart in de periode 2017-2020:
  - evolutie van het statuut BDL (o.a. het ontwikkelen van een outplacement beleid, implicaties door de academische vorming en *lessons learned*);
  - ontwikkeling van een nieuw personeelsstatuut voor het medisch-technisch personeel;
  - aanpassing van het evaluatie- en bevorderingssysteem;
  - ontwikkeling van loopbaanpaden
  - implementatie van een moderne reserve<sup>30</sup> voor de toekomst.

(f) Beheersing impact pensioenmaatregelen

Naar aanleiding van de beslissing van de regering om het pensioenstelsel van de militairen te hervormen, dienen er overgangsmaatregelen uitgewerkt te worden voor

<sup>26</sup> Decision Brief CHOD, 08 Dec 16

<sup>27</sup> Zoals bijvoorbeeld projecten ter ondersteuning van rekrutering op niveau van de componenten

<sup>28</sup> Het voorzien van een voldoende aantal instructeurs valt hieronder

<sup>29</sup> zie supra (Par. 6.a)

<sup>30</sup> met inbegrip van het statuut van het medisch Reserve-personeel

het personeel en tegelijk naar oplossingen worden gezocht om de strategische visie uit te voeren.

Zolang de politieke beslissing hieromtrent uitblijft, is de *effectieve* impact ervan op het behalen van de Doelstelling 2020 moeilijk te bepalen.

#### (5) Plan Investerings Materieel

##### (a) Prioritaire investeringen in defensiematerieel

De plannen Investerings Materieel vormen immers één van de belangrijkste bouwstenen van de Strategische Visie. Ze moeten de (wapen)systemen aanleveren voor de toekomstige capaciteiten die invulling moeten geven aan de wil van de regering om een breed inzetbare Defensie te behouden. Deze biedt de beste vooruitzichten om flexibel om te gaan met onzekere en evolutieve veiligheidsuitdagingen.

De doelstelling *Obj2020/INVEST* richt zich dus op het vastleggen en verankeren vóór 2020 van de, in de strategische visie, vooropgestelde investeringen in wapensystemen voor de toekomstige capacitaire ontwikkeling. Het grootste deel van het voorziene investeringsbudget moet reeds tijdens deze regeerperiode vastgelegd worden. Het realiseren van deze investeringen vergt bijgevolg een hoge prioriteit. Dit vormt dan ook de *hoofdkrachtinspanning* voor het Militair Bedrijfsplan 2017-2020.

##### (b) Investerings gericht op partnerschappen

Praktisch zal dat alleen mogelijk zijn als we Defensie nog meer structureel samen organiseren met onze nauwste partnerlanden. De investeringen voorzien in de Strategische Visie moeten ook de noodzakelijke bijdrage aan een volwaardige Europese defensie leveren. Er zal dus nog meer ingezet worden op Europese capacitaire verankering via *partnerschappen* van onderuit.

##### (c) Investeringsplannen

Vanuit een *top-down* perspectief werden de programma's in de Strategische Visie (en preambule) ingedeeld in '*belangrijke investeringsdossiers*'<sup>31</sup>, '*investerings op korte termijn*' en '*investerings voor de toekomst*'<sup>32</sup>.

De '*belangrijke investeringsdossiers*' hebben betrekking op de programma's ACCAP, CAMO, Surface Combatant & MCM en MALE. De '*investerings op korte termijn*' waarvoor 200 Mio EUR aan betalingsmiddelen worden vrijgemaakt in deze legislatuur omvatten volgende programma's:

- BEST;
- Light Troop Transport Vehicle (LTTV);
- ontwikkeling van de radartechnologie voor de nieuwe fregatten;
- F-16 Final Upgrade programma's (Commonality & Interoperability Consolidation Program (CICP) en Weapons & Sensors);
- ondersteunend materieel voor A400M;
- Shared ATC System / Virtual Control Center (SAS/VCC) (reeds vastgelegd in 2016);
- deelname aan het Franse project Composante Spatiale Optique (CSO).

<sup>31</sup> Conform de sturing van het Kernkabinet van 22 december 2015, zullen daarom op korte termijn verschillende belangrijke investeringsdossiers opgestart worden, zoals de toekomstige gevechtsvliegtuigen, de fregatten, de mijnenbestrijdingsschepen, de MALE drones en de gevechtsvoertuigen voor de landstrijdkrachten.

<sup>32</sup> Naast de beslissingen voor de investeringen van de toekomst (2020-2030) zal deze legislatuur 200 miljoen euro vrijgemaakt worden voor investeringen in materieel op korte termijn.

De ‘investeringen voor de toekomst’ hebben betrekking op al de andere investeringsprogramma’s uit de strategische visie waarvoor de betalingsmiddelen voorzien zijn post-2020<sup>33</sup>, maar die ook maximaal dienen verankerd en/of vastgelegd te worden.

Vanuit een praktisch intern perspectief, vormen al deze programma’s dus *één investeringsplan*.

(d) Beheersplannen Materieel en Infrastructuur

De noodzakelijke investeringen in defensiematerieel vormen het spreekwoordelijk ‘*zichtbaar gedeelte van de ijsberg*’. De capacitaire invulling van de behoeften aan materieel en infrastructuur vergt echter meer dan investering.

Ook de nodige ‘functioneringsmiddelen’ om de bestaande en toekomstige capaciteiten te ondersteunen dienen hiermee coherent te worden bepaald. In de preambule van de Strategische Visie wordt daarom de groei van onze defensie-inspanning tegen 2030 vooropgesteld.

De *top-down* capacitaire geïnitieerde Investeringsplannen materieel en infrastructuur, vormen dan ook een coherent geheel met ‘functionering’ en ‘kleine investeringen’ en daarom, vanuit een intern *bottom up* coherent perspectief, een onderdeel van de *material resource* beheersplannen<sup>34</sup> die de nodige invulling moeten geven aan de instandhouding en de evolutie van de capaciteiten.

**c. Planning van operaties, gereedstelling en operationele inzet**

Het Militair Bedrijfsplan schept duidelijkheid over de *Command & Control* in het operationele domein (continuïteit van bevelvoering, commando interventiemacht) en legt een link naar de *Commander’s Guidance* die de *Directives & Guidance* moet vastleggen voor het gereedstellingsproces en de operationele inzet.

In zijn hoedanigheid van opperste bevelhebber in de militaire bevelsstructuur heeft de CHOD *FULL COMMAND* over de interventiemacht. *OPCOM/OPCON* wordt gedelegeerd naar ACOS O&T, die op zijn beurt de *OPCOM/OPCON* voor de specifieke paraatstelling van land-, lucht-, maritieme en medische capaciteiten, en in het voorkomend geval voor *Delegated Ops* (e.g. QRA, *Beneficial Cooperation*, etc.) aan de Commandanten van de Componenten delegeert. Bij inzet in het buitenland wordt de *OPCOM/OPCON* meestal gedelegeerd naar de coalities onder dewelke de Belgische capaciteiten opereren.

Als proceseigenaar van de processen *Operations & Readiness* staat ACOS O&T in voor de opmaak van de *Commander’s Guidance* die de kaders (*Commander’s Intent*, prioriteiten, allocatie van middelen, etc) vastlegt voor het gereedstellingsproces en de operationele inzet.

De doelstelling van de door de CHOD gevalideerde *Commander’s Guidance* is tweeledig:

- enerzijds moet het *Mission Command* toelaten op het onderliggend commandoniveau;
- anderzijds moet het dienen als basis voor de wisselwerking tussen de *Core performance* processen en de *Enabling & Supporting* processen (relatie *Policy Lead* versus *Policy Stakeholders*).

<sup>33</sup> coherent met de groei van de defensie-inspanning.

<sup>34</sup> zie supra.

Concreet betekent dit dat deze *Commander's Guidance* mee opgenomen dient te worden in de uitwerking van het *Integrated Capability Development Plan*<sup>35</sup>, alsook in de verschillende Defensie-brede Supporting plannen en hun vertaling in de jaarlijkse geïntegreerde cyclus<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> *Initial Operational Capability* (IOC) definitie: *'The capability is operational at a lower level than FOC but significant with a predefined qualitative and quantitative level'*. Dit betekent dat de betrokken capaciteit, met geïdentificeerde beperkingen, reeds inzetbaar is voor de taken en opdrachten die daarmee overeenkomen.

<sup>36</sup> Zie Bijlage E, Figuur 2

## 7. Aansturing van de implementatie

Teneinde de twee objectieven, operationele inzetbaarheid en het waarborgen van de toekomst, te bereiken, werden deze vertaald in een aantal onderliggende, onderling gecoördineerde en hiermee coherente plannen. Plannen worden waar nodig verder uitgewerkt in meer gedetailleerde projecten.

Voorafgaandelijk aan de opmaak van sommige plannen of concrete implementatieprojecten kunnen in bepaalde domeinen<sup>37</sup> nog *Guidance*, studies en/of *Decision points* noodzakelijk zijn. Eens de beslissing genomen, zullen dan de plannen worden opgesteld of bijgestuurd en de concrete projecten worden uitgevoerd.

De op te maken plannen en implementatieprojecten worden schematisch weergegeven in Bijlagen D en E. Naast de plannen die betrekking hebben op de evolutie van de capaciteiten en eenheden van Defensie, zullen tevens transversale steunplannen ontwikkeld en onderling gecoördineerd worden.

De aansturing (*Governance*) van deze plannen en de daaraan verbonden verantwoordelijkheden zoals opmaak, opvolging, evaluatie en bijsturing ervan, in coherentie met het Militair Bedrijfsplan en zijn Doelstelling 2020, steunt op volgende elementen, die kaderen in een door **MOD-CHOD geregissered werkritme**, dat het **'Battle Rhythm' van Defensiestaf** verder **aanstuurt**:

- De **Strategische Visie voor Defensie** (29 Jun 16) zoals aangestuurd door MOD en beslist/genoteerd door Regering;
- **Political Guidance** voor implementatie van de Strategische Visie, via periodieke opvolging door de aangestelde KabMOD-Directie, verantwoordelijke ACOS-DG en CabCHOD/GPS (cfr. 'proces Boordtabel');
- **CHOD Guidance** voor de implementatie van de Strategische Visie, de Doelstelling 2020 en de daaraan verbonden risicoanalyse, teneinde deze doelstelling te bereiken;
- Desgevallend, de **noodzakelijke voorafgaandelijke concept- en/of implementatie studies**, om de plannen en implementatieprojecten daadwerkelijk tot uitvoering te kunnen brengen;
- De **aansturing door specifiek in plaats gestelde (multi-)projectstructuren**<sup>38</sup> met verantwoordelijke PrO en Ad Hoc **Steering Committee** voor opstart, opvolging, evaluatie en bijsturing van de uit te voeren implementatieprojecten, onder leiding van de *Supported Commandant* bij de transformatie van (steun)eenheden of onder leiding van de *Supporting Enablers* bij de Defensie-brede steunplannen en -projecten.

Bijkomende praktische afspraken m.b.t. het gebruik van gestandaardiseerde **Project Letters** en bijhorende methodologie (Bijlage F) moeten de principes van toepassing bij de uitvoering van dit Militair Bedrijfsplan (Bijlage A) concreet ondersteunen.

Hierbij dient doorheen alle plannen, projecten en initiatieven de nodige aandacht te gaan naar zorg voor ons personeel. Deze zorg vrijwaart immers de betrokkenheid en het engagement van onze mensen.

<sup>37</sup> cfr. nog uit te voeren studies waarvan sprake in de strategische visie.

<sup>38</sup> waar elkeen, binnen zijn rol, verantwoordelijkheid en bevoegdheid in het proces deelneemt via zijn benodigde input, met als doel samen naar een oplossing te streven.

## 8. Studies

In de Strategische Visie worden expliciet nog een aantal uit te voeren studies<sup>39</sup> vermeld. Voorafgaandelijk aan implementatie dienen deze dus eerst afgewerkt te worden en het voorwerp uit te maken van een beslissing op politiek niveau of intern Defensie.

Eens de studie afgewerkt en de *Decision Point* op het juiste niveau beslist, zal er vervolgens overgegaan worden tot effectieve implementatie, al dan niet met een voorafgaandelijke concrete implementatiestudie van de genomen beslissing.

## 9. Initiatieven IMS-IDS

Initiatieven op vlak van Internationale Militaire Samenwerking (IMS) en/of Interdepartementale Samenwerking (IDS) die buiten de reeds geplande capacitaire ontwikkeling vallen, zullen de facto aanleiding geven tot bijkomende implementatiestudies.

Ze zijn inherent afhankelijk van de positie en het beslissingsproces van de beschouwde partners. Ze zullen bijgevolg op een case-by-case basis moeten worden beoordeeld, met inachtnaam van de doelstelling 2020 en de daarbij van toepassing zijnde plannen en projecten.

Hierbij zullen in het bijzonder de budgettaire en personeel gebonden haalbaarheid als belangrijke factoren worden beschouwd. Na *Decision Point* op het juiste niveau zullen ze dan ook meer dan waarschijnlijk een bijsturing van de bestaande plannen en projecten noodzaken.

Het bewaken van de *win-win* van partnerschappen op korte, middellange en langere termijn vormt dan ook een belangrijke te ontwikkelen beheerstaak binnen de vernieuwde Defensiestaf.

---

<sup>39</sup> Vb. organisatie medische ondersteuning, arbeidsgeneeskunde, SAR, witte vloot,...

## 10. Bijlagen

- a. **Bijlage A: Principes Militair Bedrijfsplan**
- b. **Bijlage B: LOA<sub>2020</sub> MilCap/ SpLOA<sub>2020</sub> TakCap**
  - (1) Bijlage B1 : LOA militaire capaciteiten @ 2020
  - (2) Bijlage B2: SpLOA ondersteunende capaciteiten @ 2020
- c. **Bijlage C: Integrated Capability Management (ICM)**
- d. **Bijlage D: Militair Bedrijfsplan en onderliggende plannen en projecten**
- e. **Bijlage E: Interacties en synchronisatie Militair Bedrijfsplan**
- f. **Bijlage F: Implementatie project management & coördinerende bepalingen**

### 1. Goed Bestuur met focus op het verzekeren van paraatstelling en inzet

Een sterke Core performance wordt verzekerd door Defensie op zulke wijze te organiseren dat paraatstelling en inzet in operatie de twee centrale assen zijn waarrond de bedrijfsprocessen worden opgebouwd en waarop goed bestuur en rigoureuus beheer van het management worden afgetoetst.

Elke onderstafchef, directeur-generaal of component commander zal, rekening houdend met de doelstellingen voor Defensie horizon 2020 uitgewerkt door de Chef Defensie in dit Militair Bedrijfsplan, coherent met de toegekende of geplande middelen, de eigen afgeleide doelstellingen in plannen en projecten uitwerken en realiseren.

### 2. Evaluatie, bijsturing en beheersing van de uitdagingen/opportunities met belangrijke impact

Een performant intern beheersingssysteem, en meer bepaald een “cockpit/dashboard” voor de opvolging van de plannen en projecten in uitvoering van dit Militair Bedrijfsplan, dienen verder ingevoerd en/of bijgestuurd te worden om de uitvoering ervan, alsook het behalen van de doelstellingen *periodiek te evalueren en bij te sturen*.

Dit moet leiden tot een betere beheersing van de risico's verbonden aan de doelstellingen op beleidsniveau. Het moet de Chef Defensie toelaten, voor deze risico's die betrekking hebben op doelstellingen waarvoor hij verantwoordelijk is, de aanvaardbare risiconiveaus te bepalen en mede te delen aan de Minister van Defensie.

### 3. Doelstelling gerichte en gesynchroniseerde stafwerking met structureel tempo

Het Militair Bedrijfsplan en de onderliggende plannen en projecten richten zich naar de doelstelling 2020 voor Defensie (*'objective-driven'*), die aan de basis ligt van hun aftoetsing. Ze beogen de noodzakelijke aanpassingen om Defensie operationeel inzetbaar te houden en voor te bereiden op de toekomstige evolutie richting strategische visie.

Het Militair Bedrijfsplan gaat uit van een structurele en gemeenschappelijke *'Battle Rhythm'* die het tempo van de werkzaamheden, de coördinatie- en beslissingsmechanismen, en de af te leveren producten aan de politieke overheid (*'Deliverables'*), binnen de Defensiestaf, bepaalt.

Onderliggende meerjarige plannen en projecten, hun jaarlijkse uitvoering, trimestriële evaluatie en bijsturing vanuit een geïntegreerd en gesynchroniseerd perspectief (*'Synchronized Integrated-driven proces'*) leiden tot de gezamenlijke doelstelling 2020.

- Deze geïntegreerde aanpak veronderstelt dat aansturing van *supporting* plans, projecten en studies, tevens gericht zijn naar deze gezamenlijke doelstelling. Het *'ownership'* ervan wordt duidelijk vastgelegd en veronderstelt rekenschap.
- Uit deze geïntegreerde en gesynchroniseerde planmatige aanpak worden uiteindelijk, door de respectievelijke verantwoordelijke ACOS, DG en/of Component Commanders, de daarmee coherente individuele dossiers tijdig ingediend en/of taken uitgevoerd.



#### **4. Verzekeren van de continuïteit en van het continuüm in de overgang post-2020**

Hoewel dit Militair Bedrijfsplan 2017-2020 focust op het behalen van de Doelstelling 2020, dient er naast het aspect *business continuity* naar 2020 toe ook rekening gehouden te worden met het continuüm post-2020.

Dit principe is van toepassing bij de uitwerking van alle plannen, projecten en taken teneinde:

- de *business continuity* op een evenwichtige manier zowel in het domein van de militaire capaciteiten als van de ondersteuning en de aansturing te verzekeren;
- een vlotte en vloeiende transitie post-2020 te garanderen.

BIJLAGE B

**Level of Ambition** 2020

BIJLAGE B1

**LOA<sub>2020</sub> MilCap**

BIJLAGE B2

**SpLOA<sub>2020</sub> TakCap**

## BIJLAGE B1

LOA<sub>2020</sub> MilCap

Capaciteit	Invulling	Ambitieniveau		
		Inzetformatie	Voortzettingsvermogen	Inzettermijn
<b>ADIV</b> (binnen de voorziene enveloppe 2020 van VTE bepaald in MITS 16-00365039 ( <i>class</i> ))				
<i>Classified</i>				
<b>LAND</b> (binnen de voorziene enveloppe 2020 van 9091 VTE)				
Interwapen gemotoriseerde capaciteit	Gebouwd rond vijf Mot Bn met bijhorende CS en CSS	Force Headquarters <sup>40</sup>	6 maanden (elke twee jaar)	10 dagen
		Een interwapen compagnie (Combined Arms Tactical Sub Group – CATSG) (300 VTE) o.a voor crisis management operaties	Onbeperkt	10 dagen
		Een interwapen Battle group (Combined Arms Tactical Group – CATG) (800 VTE) voor RRO met mogelijke deelname aan EUBG <sup>41</sup> /NRF <sup>42</sup> /VJTF <sup>43</sup>	6 maanden (jaarlijks)	5 dagen (RRO/VJTF) 5 tot 10 dagen (EUBG/NRF)
		Niche elementen voor EUBG/NRF/VJTF (Max 200 VTE)	Onbeperkt	10 dagen
Special Operations Forces (SOF) capaciteit	Special Operations Command (SOCOM) Special Operations Regiment (SO Regt) Special Forces Group Twee Bn Para-Commando	Joint Forces Command <sup>44</sup>	maximum 2 maanden (meerdere keren per jaar)	3 dagen
		Bijdrage aan het Composite Special Operations Component Command (C-SOCC, NAVO samenwerking met DNK en NLD) vanuit het nationale Special Operations Command (SOCOM) en Special Operations Regiment (SO Regt)	12 maanden (met recuperatietijd van 1 jaar)	3 dagen
		SOF Task Group (SOTG) (eventueel ondersteund door een Para-Commando compagnie)	Onbeperkt	3 dagen
		SOF Task Force (SOTF) (in maximale configuratie bestaande uit 1 SOTG en 1 Para-Commando bataljon) voor RRO (waaronder evacuatieoperaties)	maximum 2 maanden (meerdere keren per jaar)	3 dagen

<sup>40</sup> Het personeel voor het inrichten van een Force Headquarters komt uit de staf van de gemotoriseerde brigade.

<sup>41</sup> EU Battlegroup

<sup>42</sup> NATO Response Force

<sup>43</sup> Very High Readiness Joint Task Force

<sup>44</sup> Het Joint Forces Command wordt opgezet vanuit het nationale Special Operations Command (SOCOM) en Special Operations Regiment (SO Regt).

Capaciteit	Invulling	Ambitieniveau		
		Inzetformatie	Voortzetting- vermogen	Inzettermijn
<b>LAND (binnen de voorziene enveloppe 2020 van 9091 VTE)</b>				
Militaire constructie	Militaire constructie teams	Militaire constructie teams voor elke inzet	Onbeperkt	10 dagen
CBRN capaciteit	Ploegen CBRN gevaren te beheersen	Militaire CBRN teams voor elke inzet	Onbeperkt	3-10 dagen
Explosive Ordnance Disposal (EOD) / Counter-Improvised Explosive Devices (C-IED) capaciteit	Dienst voor opruiming en Vernietiging van Ontploffingstuigen (DOVO)	Militaire EOD/C-IED teams voor elke inzet	Onbeperkt	3-10 dagen
Intelligence, Surveillance, Target Acquisition, Reconnaissance (ISTAR)	ISTAR modules/teams	ISTAR modules/teams voor elke inzet	Onbeperkt	3-10 dagen
Influence	Influence support teams	Influence support teams voor elke inzet	Onbeperkt	10 dagen

Capaciteit	Invulling	Ambitieniveau		
		Inzetformatie	Voortzettings- vermogen	Inzettermijn
<b>AIR (binnen de voorziene enveloppe 2020 van 5108 VTE)</b>				
Multirole- Luchtgevechtscapaciteit	54 F-16 vanop twee basissen	6 gevechtsvliegtuigen 'High Battle Rhythm'	Onbeperkt	3 dagen
		4 gevechtsvliegtuigen 'Low Battle Rhythm'	4 maanden (jaarlijks)	3 dagen
		2 gevechtsvliegtuigen 'Quick Reaction Alert'	Onbeperkt <sup>45</sup>	15 minuten
Luchttransportcapaciteit	11 C-130 toestellen (met een transitie naar A-400M vanaf 2018)	4 C-130	Onbeperkt	3 dagen
Helikoptercapaciteit	4 Troop Transport Helicopters 4 Maritime Frigate Helicopters (NH90 type)	2 Troop Transport Helicopters	12 maanden (met recuperatietijd van 1 jaar)	10 dagen
		1 NATO Frigate Helicopter SAR	Onbeperkt	15 minuten
		1 NATO Frigate Helicopter MAR (+ AI III MAR)	3 x 2 maanden (jaarlijks)	10 dagen
Commando- en bewakingsvliegtuigen (Air C3ISR)	Deelname met personeel aan de NAVO AWACS capaciteit	Deelname met personeel aan de NAVO AWACS capaciteit	Onbeperkt	5 dagen
	Deelname met personeel in het NAVO High Altitude Long Endurance (HALE) programma	Deelname met personeel in het NAVO Alliance Ground Surveillance (AGS) programma	Onbeperkt	Te bepalen
	UAS B-Hunter		6 maanden per jaar	10 dagen
	Lucht Informatie kruispunt (Link), geïntegreerd in het CRC	Commandocapaciteit voor interdepartementale inzet en coördinatie in het nationale luchtruim	Onbeperkt	permanent
	JFAC augmentees		Onbeperkt	3 dagen
Steuncapaciteit	DAAM – D-ATM	Ontplooibare module luchtverkeersleiding	in functie van opportuniteitsanalyse	30 dagen

<sup>45</sup> Cfr. 'flip-flop' met Nederlandse KLu

Capaciteit	Invulling	Ambitieniveau		
		Inzetformatie	Voortzetting- vermogen	Inzettermijn
<b>MAR (binnen de voorziene enveloppe 2020 van 1533 VTE)</b>				
Surface Combatant- capability	2 Fregatten	1 Multipurpose Fregat met ingescheepte NATO frigate helicopter (type NH90) of Al III MAR	4 maanden per jaar	10 dagen
Mijnenbestrijding	4 mijnenbestrijdingsschepen (Mine Countermeasure Vessels/MCMV) en 1 mijnenbestrijdings-commandoschip (Mine Countermeasure Command and Support Ship/MCCS)	1 MCMV	Onbeperkt	2 dagen
		<b>OF</b> 1 MCM Task Group (1 MCCS + 2 MCMV)	6 maanden	4 dagen
Kustpatrouillecapaciteit (inclusief Maritiem Informatie Kruispunt)	Permanentie voor operaties in nationale wateren en 2 kustpatrouilleschepen (Coastal Patrol Vessel – CPV)	Commando capaciteit voor operaties in nationale wateren <sup>46</sup>	Onbeperkt	permanent
		1 CPV	Onbeperkt	2 uur

<sup>46</sup> Via het interdepartementale Maritiem Informatiekruispunt (MIK)

Capaciteit	Invulling	Ambitieniveau		
		Inzetformatie	Capaciteit	Invulling
<b>MED (binnen de voorziene enveloppe 2020 van 1582 VTE)</b>				
In steun van Land	Medische component	Medical Task Force (Role 1, Role 2 Basic met Tech support, Ground Ev, Med C2, Med Log, Prev Med) in Sp van Battle Group	6 maanden (jaarlijks)	3-10 dagen
		Role 1 en Fwd Surgical Elm (FSE) in Sp van SOF Task Group	Onbeperkt	3 dagen
		Medical Task Force (Role 1, Role 2 Highly Mobile) in Sp van SOF Task Force voor RRO (waaronder evacuatieoperaties)	4 maanden per jaar	3 dagen
		Role 1 in Sp van interwapen compagnie	Onbeperkt	10 dagen
		Fwd en Tac Air MEDEVAC	4 maanden per jaar	3-10 dagen
In steun van Air	Medische component	Role 1 en NMLT (National Medical Liaison Team) Air voor EEN DOB	Onbeperkt	3 dagen
		Prev Med	4 maanden per jaar	3 dagen
In steun van Mar	Medische component	Role 1 FFG	4 maanden per jaar	10 dagen
		Role 1 MCMV en NMLT MCMV	Onbeperkt	2 dagen
		OF EEN Role 1 MCCS en TWEE Role 1 MCMV	6 maanden	4 dagen
		Role 1 voor elk bijkomend schip	In functie van het vaarplan	permanent
		Prev Med	4 maanden per jaar	3 dagen
Joint Support	Medische component	Strategic MEDEVAC	Onbeperkt	permanent
		Rapidly Deployable Outbreak Investigation Team-RDOIT (CBRN)	4 maanden per jaar	3 dagen

## 1. SpLOA<sub>2020</sub> TakCap Competence Development

Met 1345 VTE voorzien eind 2020:

- a. De vormingsbehoefte van 2100 rekruten/jaar invullen.
- b. Realisatie mits een reductie van de personeelsenveloppe zonder aan de statutaire en basisvorming te raken (impliceert de afbouw van het aantal instructeurs en een reductie van de ondersteunende diensten, met een impact op de dagelijkse werking).<sup>47</sup>

## 2. SpLOA<sub>2020</sub> TakCap Material Resources

Met 1600 VTE voorzien eind 2020:

- a. Behoud van het actueel *service level* in de CORE domeinen (CIS, Infra, Materieel (Incl stockage en distributie)).
- b. Realisatie dankzij outsourcing ter compensatie van personeel afbouw (- 30% Mil VTE voor Eenh DGMR) intern de CORE & TSS, en mits het behoud van een personeelsenveloppe Civ Pers.

### Opmerking:

Alle voorziene personeelsenvolpess 2020 (VTE) voor zowel MilCap ( Bijlage B1) als voor TakCap (Bijlage B2) omvatten de invulling van de rol TSS in hun respectievelijke kwartieren, in overstemming met het Sourcing Plan.

---

<sup>47</sup> Dit veronderstelt een voldoende kwalitatieve doorstroming vanuit de operationele capaciteiten naar de steuncapaciteit *Competence Development*.



## 1. Capacitaire benadering

De continuïteit van de opdracht van Defensie dient verzekerd te worden door de militaire capaciteiten voor te bereiden op de uitdagingen van de toekomst<sup>48</sup>.

De inzet van een militaire capaciteit moet bijdragen tot de verwezenlijking van het effect, beoogd bij de uitvoering van een militaire opdracht. Om dit te bereiken, bestaat een capaciteit uit een set aan materiële en immateriële middelen en mensen die, gecombineerd, de sterkte ervan vormen<sup>49</sup>.

Materieel en (wapen)systemen zijn uiteraard noodzakelijk, maar ook mensen zijn een essentieel onderdeel van een militaire capaciteit. Een slecht opgeleide eenheid met weinig gemotiveerd personeel en ingezet met weinig leiderschap of inspiratie zal steeds slechter presteren, zelfs indien numeriek in overtal en goed uitgerust, dan een gemotiveerde, goed getrainde en vakkundig geleide eenheid. De militaire geschiedenis staat bol van de voorbeelden hiervan. De zwakste schakel is bepalend voor de effectieve waarde van een militaire capaciteit.

Binnen NAVO, wordt regelmatig verwezen naar het acroniem DOTMLPFI dat staat voor doctrine, organisatie, training<sup>50</sup>, materieel, leiderschap, personeel, infrastructuur en interoperabiliteit. Men vat het ook soms samen als de 'Lines of Development' (LOD)<sup>51</sup> van een capaciteit wanneer men dan specifiek verwijst naar de doelgerichte ontwikkelingsinspanning in elk van deze domeinen om de *overall capability* tot stand te brengen.

De NAVO legt in het bijzonder de nadruk op de I van interoperabiliteit. Dit laatste aspect is van cruciaal belang in het kader van samenwerkingsverbanden met militaire partners en/of overheden en civiele actoren. Multinationale inzet noodzaakt een zo eenvoudig mogelijke '*plug and play*' compatibiliteit zodat samenwerking leidt tot de doeltreffende, maar ook efficiënte, verwezenlijking van de beoogde effecten.

Daarom zal de methodologie van de 'capacitaire benadering' nog verder uitgebouwd en structureel verankerd worden binnen de Defensiestaf.

## 2. Integrated Capability Management (ICM-proces) met afstemming tussen Core Performance en Enabling & Support processen

In lijn met de vernieuwde Defensiestaf gearticuleerd rond de procesclusters *Policy & Governance*, *Core Performance* en *Enabling & Support*<sup>52</sup>, zal binnen de cluster *Policy & Governance* een permanente coördinatie- en integratiestructuur (voorlopige benaming 'Div ICM') opgericht worden voor het geïntegreerd capaciteitsbeheer.

---

<sup>48</sup> CHOD-POLICY, Deel I, StratObj01 *De continuïteit van de opdracht van Defensie verzekeren door de militaire capaciteiten voor te bereiden op de uitdagingen van de toekomst.*

*De capaciteiten van Defensie zijn gebaseerd op moderne en hoogstaande technologie en beschikken over het aanpassingsvermogen, de overleefbaarheid en het voorzettingsvermogen om ingezet te worden in de toekomstige operationele omgevingen. Verregaande interoperabiliteit met 'networked capability' laten een probleemloze integratie van Belgische contingenten in multinationale formaties toe. De operationele eenheden en het militair personeel zijn uitgerust met modern materieel dat beschikbaar is voor training evenals voor inzet.*

<sup>49</sup> CHOD-POLICY, Deel I, Par.4, blz k

<sup>50</sup> In de Engelstalige zin van vorming, training en voorbereiding (gereedheid) voor operaties.

<sup>51</sup> Strategische Visie, Inleiding, blz 10, voetnoot 2

<sup>52</sup> Zie Par. 6.a (6)

Bedoeling is een Defensie-breed proces voor capacitaire ontwikkeling uit te bouwen gestoeld op de DOTMLPFI-methodologie (*Lines of Development*) met:

- concept- & doctrineontwikkeling;
- coördinatie & synchronisatie van de behoefte-invulling per LOD;
- inachtnaam van de mogelijkheden die multinationale samenwerking aanreikt.

De Div ICM zal, als proceseigenaar, instaan voor de organisatie en regie van het capacitair ontwikkelingsproces, waarbij vertegenwoordigers uit de *Core Performance* en *Enabling & Support* clusters vanuit en met behoud van hun respectievelijke verantwoordelijkheid op structurele wijze nauw betrokken worden.

Dit omvat het beheer van de volledige *life-cycle* (korte termijn, middellange termijn en langere termijn evoluties) van de betrokken MilCap, opgenomen binnen één van de volgende zes clusters:

- **Land** Capabilities;
- **Air** Capabilities;
- **Maritime** Capabilities;
- Enabling Capabilities **Inform**;
- Enabling Capabilities **Protect**;
- Enabling Capabilities **Support**.

Elk van deze clusters zal een aantal Capability Teams (CT) omvatten<sup>53</sup>. Deze structurele overlegorganen blijven actief gedurende de volledige *life-cycle* van de betrokken capaciteit.

Hierbij wordt de procesregie/coaching geleverd door Div ICM en de *Team Leader* (TL) door de *Core Performance* procescluster<sup>54</sup>. De operationele SME<sup>55</sup> komen uit Div ICM of de *Core Performance* cluster en de verantwoordelijke beheerders uit de *Enabling & Supporting* procescluster (*Material Resources* en Personeel).

Bovendien kan de TL rekenen op de inbreng van raadgevers, extern aan Div ICM, die projectmatig ingezet & geraadpleegd kunnen worden. Het geheel wordt ondersteund door een robuust & performant *Information- & Knowledge Management* (IKM).

MIICAP ICM CLUSTER	CAPABILITY TEAMS
<b>LAND</b>	CT CAMO
	CT SOCOM
	CT LAND ISR
	CT LAND VUURSTEUN
	CT MILENG
<b>AIR</b>	CT AIR CBT
	CT AIR FW
	CT AIR RW
	CT AIR C3ISR
	CT AIR SP
<b>MARITIME</b>	CT MAR SURFCBT
	CT MAR MCM
	CT MAR KUSTPATROUILLE
	CT MAR HARBOUR PROTECTION
<b>ENABLING INFORM</b>	CT JOINT INTEL & SEC
	CT JOINT SPACE
	CT JOINT CYBER
	CT JOINT INFLUENCE
	CT JOINT CIS SUPPORT

<sup>53</sup> In principe 2 à 5 CT's. Zie *initieel* vooropgestelde indeling in Tabel 1.

<sup>54</sup> ACOS O&T en Componenten

<sup>55</sup> Subject Matter Expert verantwoordelijk voor de LoD's concept/doctrine & interoperabiliteit van het betrokken capacitair domein

ENABLING PROTECT	CT JOINT CBRN
	CT JOINT PROTECT
ENABLING SUPPORT	CT MED SUPPORT
	CT JOINT Land Sp

Tabel 1: ICM Capability Clusters met vooropgestelde structurele Capability Teams (CT)

Het spreekt voor zich dat de specifieke projectstructuren opgericht ter ondersteuning van het verwervingsproces<sup>56</sup> onder de bevoegdheid van DGMR vallen. De verantwoordelijke *Material Resources* zal de nodige informatie binnen het CT aanleveren om het ICM-proces te voeden.

De *Capability Transformation Steering Group* (CTSG), onder leiding van VCHOD en bestaande uit de betrokken *Supported Commanders* en *Supporting Enablers*, verzekert de coherentie tussen de verschillende capaciteiten en garandeert de eenduidige aansturing van alle CT's.

### 3. Integrated Capability Development Plan

Div ICM zal bijgevolg instaan voor het opstellen en bijsturen van het *Integrated Capability Development Plan*<sup>57</sup> (ICDP) voor de MilCap.

Het ICDP vormt de leidraad qua capacitaire ontwikkeling, paraatstelling en operationele inzetbaarheid, zowel om de Doelstelling 2020 te bereiken, als om de doorstart na 2020 voor te bereiden en te waarborgen in overeenstemming met de Strategische Visie.

Div ICM zal tevens instaan voor de integratie met de NAVO & EU defensie- & capacitaire planningsprocessen.

Het geïntegreerd capacitaire beheersproces beoogt een kost-effectieve invulling van de behoeften en een *wederzijdse* synchronisatie van de Defensie-brede transversale *Supporting* plannen en projecten met het *Integrated Capability Development Plan* (ICDP) voor de MilCap en zijn IOC/FOC objectieven per capaciteit, teneinde bij te dragen tot de gezamenlijke Doelstelling 2020 en de doorstart post-2020.

<sup>56</sup> Voor de grote Inv Prog zijn *Steering Com* samengesteld, waar er geen "leider" of "supporter" is. De Component Commander staat op gelijke voet met de MatBeh en Aankoper (beide Div Chefs), elk met hun benodigde input en dit met als doel om samen naar een oplossing te streven. Er zijn trouwens domeinen waar slechts één van de drie spelers een bevoegdheid heeft.

<sup>57</sup> *Integrated Capability Development Plan*: plan waarin de ontwikkeling van alle capaciteiten wordt beschreven op basis van de DOTMLPFI-methodologie

1. DEFENSIE-BREDE PLANNEN EN PROJECTEN

**EVOLUTIE CAPACITEITEN EN EENHEDEN VAN DEFENSIE**

Evolutie operationele capaciteiten en eenheden 2020

Evolutie Ondersteunende capaciteiten 2020

- Competence Development 2020
- Competentie Centra Material Resources 2020

Evolutie Defensiestaf

Evolutie andere instellingen

**DEFENSIE-BREDE SUPPORTING PLANS & PROJECTS**

Integrated Capability Development Plan (voor MilCap)

Implementatie inplanting kwartieren Obj LOA<sub>2020</sub>

- Business Plan Infrastructuur <sub>2017-2020</sub>

Sourcing Plan <sub>2017-2020</sub>

Wervingsplannen en Projecten Personeel <sub>2017-2020</sub>

Plan Investerings Materieel <sub>2017-2020</sub>

## 2. IMPLEMENTATIEPROJECTEN

Nr ImplProj	IMPLEMENTATIEPROJECTEN	2017	2018	2019	2020	PROJECT LEAD	SUPPORTING ENABLERS	STEERING GROUP (SG)
<b>LAND</b>	LCC				LOA LAND <sub>2020</sub>		DGHR, DGMR	CTSG
L1	Evolutie van de Command and Control van de Landcomponent:	Implementatie van de C2 SOF Capaciteit	Transformatie van de staf van de Mot Bde		Transformatie staf van de Landcomponent	LCC	DGHR, DGMR	LCC, DGHR, DGMR
L2	Ondersteuning stabiliteit en werving personeel	Praktijktesten in de selectie				LCC	DGHR	LCC, DGHR
L3	Training van "high end warfare"					LCC	ACOS O&T	
L4	De implementatie van de transformatie van de SOF-capaciteit	Oprichten SOCOM Oprichten Special Ops Regt	IOC SOF Cap		Transformatie Para-commando Bn naar Special Operations capabilities	ACOS O&T	LCC, ACC, MCC, DGHR, DGMR	CTSG (CT SOCOM)
L5	Evolutie van de mediane capaciteit naar gemotoriseerde capaciteit	Integratie van het Bn 12/13Li				LCC	DGHR, DGMR	CTSG (CT Land Mot Bde)
L6	Implementatie van het Single Operational Logistic Level (SOLL)					LCC	DGMR, DGHR	LCC, DGMR
L7	Transformatie van het Logistiek bataljon algemene steun					LCC	DGMR, DGHR	LCC, DGMR, DGHR
L8	Implementatie van het TSS Sourcing concept in betrokken kwartieren		Sourcing Bewaking kwartier Heverlee			[TBD] DP OV3		SG Sourcing, LCC
L9	Ondersteuning van essentiële projecten voortvloeiend uit de Strategische Visie (CAMO, BEST, LTTV)					LCC	DGMR	LCC, DGMR
L10	Rationalisatie/uitbesteding van de kampen Elsenborn en Lagland				Elsenborn en Lagland uitbesteed	[TBD] DP OV3		SG Sourcing, LCC
<b>AIR</b>	ACC				LOA AIR <sub>2020</sub>		DGHR, DGMR	CTSG
A1	Invoering van A400M					ACC	DGMR, DGHR	CTSG (CT FW Air)
A2	Implementatie van het CRC/LiNK te Beauvechain					ACC	DGMR, DGHR	CTSG (CT Air C3ISR)
A3	Implementatie van de synergie met Belgocontrol			Collocalisatie Steenokkerzeel	Civ-Mil Integratie Luchtverkeersleiding	ACC	DGMR, DGHR	CTSG (CT Air C3ISR)
A4	Implementatie van de resultaten van de studie Witte Vloot					ACC	DGMR, DGHR	CTSG (CT FW Air)
A5	Centralisatie van IMINT intern AirC3ISR					ACC		CTSG (CT Air C3ISR)
A6	Uitwerking en realisatie nieuw traject Vmg Varend Personeel na phasing out Alpha Jet					ACC	DGHR	ACC, DGHR
A7	Ondersteuning van essentiële projecten voortvloeiend uit de Strategische Visie (ACCAP, MALE, MRTT)					ACC	DGMR	ACC, DGMR
A8	Implementatie van het TSS Sourcing concept in betrokken basissen					[TBD] DP OV3		ACC, SG Sourcing

Nr ImplProj	IMPLEMENTATIEPROJECTEN	2017	2018	2019	2020	PROJECT LEAD	SUPPORTING ENABLERS	STEERING GROUP (SG)
NAVY	NCC				LOA NAVY <sub>2020</sub>		DGHR, DGMR	CTSG
N1	Maritieme vorming van het noodzakelijk personeel om de doorstart na 2020 waarborgen					NCC	DGHR	NCC, DGHR
N2	Training van "high end warfare"					NCC	ACOS O&T	NCC, ACOS O&T
N3	Ondersteuning stabiliteit en werving personeel	Praktijktesten in de selectie				NCC	DGHR	NCC, DGHR
N4	Ondersteuning van essentiële projecten voortvloeiend uit de Strategische Visie (Surface Combatant, Mine Counter Measures, Coastal Security en Harbour Protection)	MoU MCM Capability	MoU SC	Contract MCM en SC	IOC MTUAS	NCC	DGMR	NCC, DGMR
N5	Implementatie van het TSS Sourcing concept in betrokken basis/kwartieren					[TBD] DP OV3		NCC, SG Sourcing
IS	ACOS IS				LOA ADIV <sub>2020</sub>		DGHR, DGMR	CTSG
IS1	Ontwikkeling van de Cyber capaciteit	Versnelde werving			LOA Cyber <sub>2020</sub>	ACOS IS	DGHR, DGMR	CTSG (CT Cyber)
IS2	Ontwikkeling van de Sigint capaciteit	Versnelde werving mbt invest Sigint 16-17			LOA Sigint <sub>2020</sub>	ACOS IS	DGHR, DGMR	CTSG (CT Int)
IS3	Ontwikkeling van de Analyse capaciteit	Versnelde werving				ACOS IS	DGHR	CTSG (CT Int)
IS4	Ontwikkeling van de TESSOC capaciteit	Werving T92 (T90)				ACOS IS	DGHR	CTSG (CT Int)
IS5	Ontwikkeling van de nodige platformen, conform de wettelijke bevoegdheden van ACOS IS/ADIV, teneinde de Joint Intelligence architectuur binnen de nieuwe Defensiestaf efficiënt te laten functioneren binnen de wettelijke bepalingen					ACOS IS	ACOS O&T, DGHR	CTSG (CT Int)
IS6	Noodzakelijke interne bijsturingen n.a.v. audits Comité I	Joint Intel Process FHT in kader NISST CC Int (ERS/IVS)				ACOS IS	DGHR, ACOS O&T	CTSG (CT Int)

Nr ImplProj	IMPLEMENTATIEPROJECTEN	2017	2018	2019	2020	PROJECT LEAD	SUPPORTING ENABLERS	STEERING GROUP (SG)
<b>MED SP</b>	<b>MCC</b>				LOA SpMed <sub>2020</sub>		DGHR, DGMR	CTSG
M1	Implementatie van de beslissingen n.a.v. onafhankelijke audit medische steun	Externe Audit(s) Impl Study				MCC	IAD, DGHR, DGMR	[TBD]
M2	Implementatie van de beslissingen n.a.v. onafhankelijke audit arbeidsgeneeskunde	Externe Audit(s) Impl Study				ACOS WB	IAD, DGHR, DGMR	[TBD]
M3	Professionele vorming van het medisch-technisch personeel					AMO	DGHR, AMO, MCC DGVMg	[TBD]
<b>COMP DEV</b>	<b>DG VMG</b>				SpLOA <sub>2020</sub> Comp Dev		DGMR	
CD1	Implementatie van het concept 'KMS new' (Optie1) en voorbereiding van integratie MTO	Ba2 'new' Sep 17 Req Infra MTO	Ba3 'new' Sep 18 Internal move KMS	Ma1 'new' Sep 19 Impl Infra MTO	Ma2 'new' Sep 20 Move MTO	Comd KMS	DGHR, DGMR	Comd KMS, DGHR, DGMR
CD2	Implementatie van de beslissingen met betrekking tot de evolutie van de professionele vorming in het domein Combat Service Support (CSS)					DG Vmg	DGHR, DGMR, LCC, ACC, NCC, MCC	
CD3	Implementatie van de beslissingen met betrekking tot de evolutie van de sportopleidingen en de opleidingen horeca					DG Vmg	LCC, ACC, NCC, MCC, DGMR	[TBD], SG Sourcing
CD4	Implementatie van het TSS Sourcing concept in betrokken kwartieren	Sourcing catering Campus CaRe				[TBD] DP OV3	Comd KMS DG Vmg	SG Sourcing
<b>CC MR</b>	<b>DG MR</b>				SpLOA <sub>2020</sub> CC MR		DGHR	
MR1	Implementatie van het Sourcing concept in het domein van stockage en distributie van materieel, kledij en uitrusting					DGMR	DGMR, DGHR	SG Sourcing
MR2	Implementatie van het Sourcing concept in het domein van onderhoud en technico-logistieke ondersteuning wapensystemen op industrieel niveau				CC R&A <sub>2020</sub>	DGMR	DGMR, DGHR	SG Sourcing
MR3	Verzekeren van de <i>business continuity</i> in de ondersteuning van <i>material resources</i> , in het bijzonder in het domein van communicatie en informatiesystemen					DGMR	DGHR, DGMR	SG Sourcing
MR4	Implementatie van het TSS Sourcing concept in betrokken kwartieren					[TBD] DP OV3	DGMR	SG Sourcing

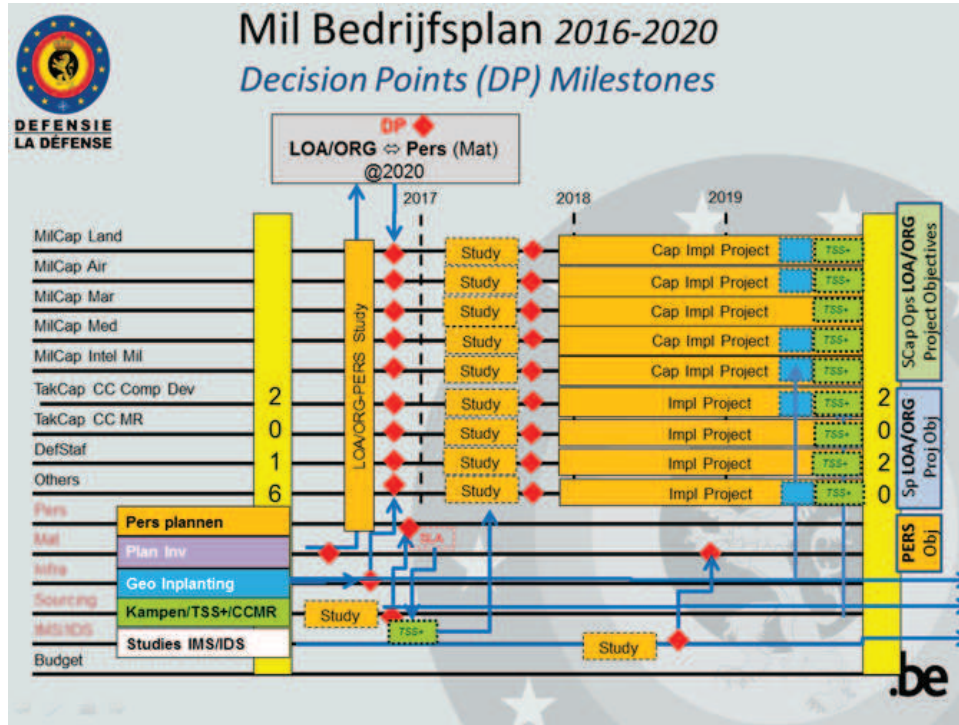
NR ImplProj	IMPLEMENTATIEPROJECTEN	2017	2018	2019	2020	PROJECT LEAD	SUPPORTING ENABLERS	STEERING GROUP (SG)
DEFSTAF	COS/VCHOD <i>[TBD]</i>							
DS1	Implementatie van de verbeterde horizontale integratie van beleid en planning, met in het bijzonder de nadruk op de <i>Battle Rhythm</i> , gekoppeld aan de implementatie van het Militair Bedrijfsplan					<i>[TBD]</i>		
DS2	Implementatie van de (nog vast te leggen) dimensionering 2020 voor de verschillende (nieuwe en/of hervormde) stafdepartementen					<i>[TBD]</i>	DGHR	
OTHERS								
	<i>[TBD]</i>							

Deze lijst met implementatieprojecten beperkt zich tot de hoofdkrachtinspanningen van de verschillende capaciteiten. De verdere evolutie van bepaalde capaciteiten kan de opstart van bijkomende implementatieprojecten noodzaken (zoals bijvoorbeeld ISTAR-capaciteit, Influence-capaciteit en capaciteit havenbescherming).



Ref: Briefings MOD-CHOD 'Boordtabel' (2016)

De complexe interacties en synchronisatie tussen *Guidance*, studies, *Decision Points*, Implementatiestudies, capacitaire implementatie projecten en gesynchroniseerde planning en uitvoering van de defensie-brede Supporting Plans & Projects worden in volgende figuur *schematisch* geduid:



Figuur 1 Schematische voorstelling interacties bij uitvoering van het Militair Bedrijfsplan

De ordelijke aansturing en uitvoering van het meerjarig Militair Bedrijfsplan kadert binnen de *Battle Rhythm* werkmethode van de Defensiestaf, met afgeleide jaarplanning en afgeleide coherente individuele dossiers voor het politiek niveau, zoals hierna geïllustreerd:

BATTLE RHYTHM		MEERJAREN CYCLI	JAARLIJKSE CYCLUS	SEMESTRIEEL TRIMESTRIEEL	'ANYTIME'
POLITIEK		Legislatuur NAVO Top	Begroting Jaar X+1	Begrotingscontrole	(Urgent) Political Request
DEFENSIE		STRATEGISCHE VISIE	IMPLEMENTATIE PROJECTEN	PROJECTEN UITVOERING	
OPS	PLANNING OPERATIES	Planning Ops & Readiness	GEÏNTEGREERDE PLANNING JAAR X+1	PDCA UITVOERING & BUSTURING JAAR X	DOSSIERS (COHERENT)
	PROGRAMMATIE OPS				
	INTEL & VEIL PLAN				
	MILITAIR BEDRIJFSPLAN	LOA <sub>ops</sub> IOC/FOC Mil Cap SpLOA <sub>ops</sub> TakCap			
OPS	INTEGRATED CAPABILITY DEV. PLAN	GEÏNTEGREERDE PLANNING MIDDELLANGE TERMIJN			
BF	BUDGET PLANNING MOTIVERING				
IMS/IDS	NATO/EU/Bilat PLANS IMS				
MR	INVESTERINGSPLAN				
PERS	BELEID PERS PERS PLANNEN				
	VAK ORG				
COMMUNICATION Support	STRATCOM PLAN				

Figuur 2 Schematische voorstelling van de interactie tussen het Meerjarig Militair Bedrijfsplan, de jaarlijkse objectieven, plannen en (implementatie)projecten, en individuele dossiers (voor het politiek niveau).

Als onderbouw van deze geïntegreerde jaarplannen en dossiers bestemd voor het politiek (beleids)niveau, moet men natuurlijk, de verschillende geïntegreerde beheersplannen behouden op niveau van elke verantwoordelijke ACOS of DG (zoals bijvoorbeeld de verschillende Materieelbeheersplannen).

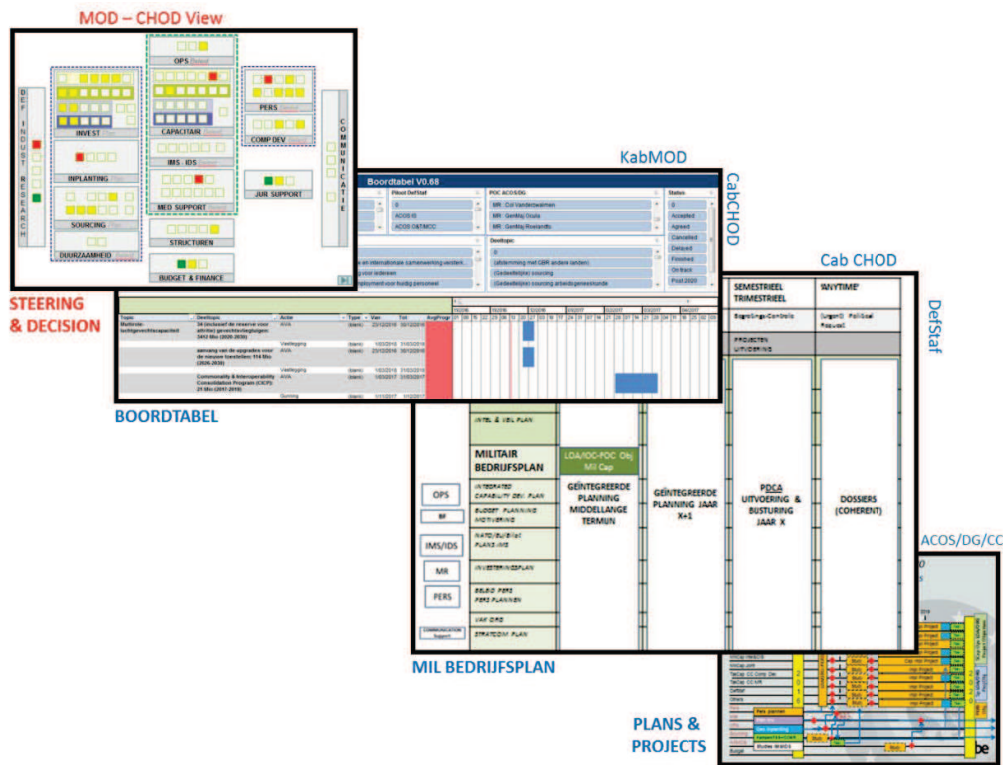
De algemene aansturing, op politiek-militair niveau, van de implementatie van de Strategische Visie, die zich intern Defensie vertaalt in dit concreet meerjarig Militair Bedrijfsplan en de daarvan coherent afgeleide concrete jaarplannen, projecten en dossiers, wordt verzekerd door het MOD-CHOD 'Sturing & Decision' *Battle Rhythm*.

Deze wordt ondersteund door een MOD-CHOD vooruitgangsvision en opvolgingstool (*MOD-CHOD View*) gelinkt aan de Boordtabel.

De Boordtabel, onder configuratiebeheer van CabCHOD/GPS, wordt gebruikt op niveau KabMOD/Directeurs, CabCHOD/GPS en ACOS/DG piloten DefStaf om de specifieke politiek-militaire *guidance* voor de verschillende zogenaamde werven, topics en deeltopics, die relevant zijn voor het politiek niveau verder te duiden, op te volgen en uit te werken volgens de coherente en geïntegreerde aanpak van het Militair Bedrijfsplan.

Een naadloze koppeling dient dus te worden verzekerd met de interne werkmethode van de Defensiestaf, meer bepaald de link met de geïntegreerde plannen en projecten van het Militair Bedrijfsplan, hun onderbouw in de verschillende (intern Defensie) gebruikte beheersplannen en de interne opvolging en bijsturingprocessen, ondersteund door een pragmatisch, effectief en efficiënt opvolgsysteem ('*cockpit Defensie*').

De interactie tussen deze tools kan als volgt *schematisch* worden geschetst:



Figuur 3 Schematische voorstelling van de interactie tussen MOD-CHOD aansturing, Boordtabel, het Meerjarig Militair Bedrijfsplan, de jaarlijkse objectieven, plannen en (implementatie)projecten, en de individuele dossiers (voor het politiek niveau).

Het is uiteraard de bedoeling om de Boordtabel-tool, alsook de interne cockpit Defensie, verder te operationaliseren in samenwerking met de verschillende stafdepartementen, teneinde de gegevensinput (b.v. timings) rechtstreeks door de verantwoordelijken toe te laten, volgens het principe '*only once*', zodat views en andere afgeleide tools (cockpits) semiautomatisch kunnen worden gevoed en uitgebaat.

## BIJLAGE F      IMPLEMENTATIE PROJECT MANAGEMENT & COÖRDINERENDE BEPALINGEN

### 1. PROJECT MANAGEMENT

Voor elk implementatieproject uit Par.6.a (zie ook Bijlage C2) zullen er duidelijke *Project Letters* opgesteld worden met duiding van doelstelling, scope en timing van het project, alsook de bijhorende sturing door de betrokken stakeholders (Steering Group).

Dit is reeds het geval voor de hernomen projecten in het domein Sourcing onder leiding van de SG Sourcing, die dan ook aangevuld zal worden met de respectievelijke betrokken *Supported Commander* om de implementatie te begeleiden.

Voor de implementatieprojecten die tevens een capacitaire evolutie inhouden zal maximaal beroep gedaan worden op begeleiding door het betrokken *Capability Team* (CT) met de CTSG als stuurorgaan.

### 2. COÖRDINERENDE BEPALINGEN

CabCHOD/GPS zal bij de planning en uitvoering van het Militair Bedrijfsplan een coördinerende rol vervullen o.a. met betrekking tot:

- Ondersteuning van het beslissingsproces op niveau CHOD en/of MOD via
  - o *Decision Point* en *Milestone* management van het politiek-militair niveau;
  - o Opvolging van interacties en synchronisatie bij de uitvoering van het Militair Bedrijfsplan:
    - tussen Defensiestaf en KabMOD (zie Bijl E o.a. m.b.t. proces Boordtabel)
    - tussen de verschillende betrokken Stafdepartementen onderling voor coherentie.
- Inplaatstelling van de noodzakelijke Information Management structuur voor
  - o borging en up-to-date configuratiebeheer van de verschillende onderliggende plannen;
  - o link met de strategische visie en haar onderliggende dataset en contextuele informatie.
- Inplaatstelling van de noodzakelijke monitoring via de interne *cockpit/dashbord* van Defensie.