



Ministerie van Defensie

Visie Opleiden & Individueel Trainen

leren & ontwikkelen
bij Defensie -2030



Samenvatting

Directeur Directie Aansturen Operationele Gereedheid (DAOG) heeft opdracht gegeven om zowel de huidige beleidskaders Opleiden en individueel Trainen (O&iT) te harmoniseren en te operationaliseren, als ook een visiedocument te ontwikkelen aangaande O&iT binnen Defensie. Deze laatste is verwoord in voorliggend document: “Visie Opleiden en individueel Trainen (Leren en ontwikkelen bij Defensie -2030)”. De doelstelling van deze visie op O&iT is het bereiken van een eenduidige (defensiebrede) opvatting over de wijze van O&iT gericht op een efficiënte en tijdige gereedstelling van het individu (zowel militair als burger-medewerker) en zijn/haar employability.

De uitgangspunten voor dit visiedocument zijn de regieagenda van Defensie (Strategische kaart), de verwachte wijze van optreden van de OPCO's -2030 en het open personeels-beleid. De visie O&iT, die in lijn is met deze uitgangspunten, kan als volgt omschreven worden:

Het O&iT-veld is in staat in een constant veranderende omgeving met een daaraan gerelateerde vraag aan personeel, flexibel en op een zo efficiënt mogelijke wijze, tijdig te voldoen aan de gereedstelling en ontwikkeling van een individu en zijn/haar employability. Het O&iT-veld werkt intensief samen met (civiele en internationale) partners waarbij

(h)erkenbaarheid en acceptatie van elkaars competenties en werkwijze(n) van grote waarde is. Hierbij zijn we alert op ontwikkelingen die van invloed zijn op de gereedstelling en employability van medewerkers. Het O&iT-veld moet door eenieder als een veilig, aantrekkelijk en uitdagend werkveld ervaren worden en vormt van hieruit een basis voor de ontwikkeling van zelfstandige medewerkers met een groot adaptief en zelfsturend vermogen.

Dit document omvat de gereedstelling van de individuele medewerker in breedste zin en beperkt zich dus niet alleen tot de operationele (militaire) context v.w.b. gereed stellen. De in gezamenlijkheid met alle DO'n ontwikkelde strategische doelen (inclusief onderliggende doelen) waar deze O&iT-visie zich op richt, bepalen uiteindelijk de mate waarin bovengenoemde situatie verkregen is. De strategische doelen zijn:

1. Opleiden en individueel Trainen is gericht op **interoperabiliteit** (intern en extern de defensieorganisatie) en richt zich op zowel het militaire als het civiele domein.
2. Opleiden en individueel Trainen **ondersteunt een open personeelsbeleid** welke is gericht op (zij- en her-) instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers.
3. Opleiden en individueel Trainen levert **als adaptief proces** binnen onze organisatie, rekening houdend met de toekomstige wijzen van optreden van de OPCO's, tijdig en efficiënt de juiste vereiste kwantiteit en kwaliteit personeel af.
4. Het O&iT-veld moet medewerkers **boeien en hen binden** aan de organisatie.
5. Opleiden en individueel Trainen is flexibel en draagt bij aan het **ontwikkelen van een overal en altijd lerende medewerker met adaptief en zelfsturend vermogen** en voorziet in de randvoorwaarden om dat mogelijk te maken.

De in gezamenlijkheid ontwikkelde doelen dienen als een trigger voor alle niveaus in het O&iT-veld om rekening mee te houden in de toekomst. Dit document geeft geen panklare oplossingen voor bepaalde situaties en/of te nemen beslissingen; het geeft richting aan de wijze van (toekomstig) denken en handelen binnen O&iT. Deze visie beschikt over een bepaald abstractieniveau: Hoewel het richting geeft, dienen beschreven zaken op enig moment beschouwd, onderzocht en omgezet te worden in concrete activiteiten. De toekomst zal de nodige (onvoorspelbare) veranderingen met zich meebrengen. Dit betekent dat de visie (met bijbehorende gestelde doelen) wellicht bijgesteld zal moeten worden. Mocht dit noodzakelijk zijn, dan zal dat wederom met de verschillende DO'n, geïnitieerd vanuit het Regieoverleg O&iT (RO&iT), uitgevoerd worden.

Inhoudsopgave

Inleiding	6
Algemeen	11
Huidige beleidskaders voor het O&iT-veld	11
Uitgangspunten voor de langetermijnvisie O&iT (-2030)	12
Visie op O&iT -2030	20
1 O&iT leidt tot interoperabiliteit van personeel	22
1.1 Defensie en haar kwalificatiestructuren	24
1.2 Herkenbaarheid van profielen leidt tot een betere interoperabiliteit van medewerkers	25
2 O&iT ondersteunt een open personeelsbeleid	26
2.1 Civiel onderwijs met uitzondering van zeer specifieke (militaire) kennis en kunde	28
2.2 Defensie sluit aan bij de Rijksoverheid	30

3	O&iT als adaptief proces	32
	3.1 De O&iT-organisatie heeft continu zicht op de benodigde kennis en kunde	34
	3.2 Het O&T-veld past maximale efficiëntie toe	36
4	O&iT boeit en bindt	39
	4.1 De belangen van het O&iT-veld en het P-domein zijn gesynchroniseerd	41
	4.2 Een opleiding/training als verantwoorde basis	42
5	O&iT ontwikkelt zelfstandige en adaptieve medewerkers	44
	5.1 Belang van de juiste onderwijsmethodiek en -filosofie	45
	5.2 Opleidingen en lerenden worden ondersteund door moderne infra en technologie	47
	Tot slot	48
	Bijlage I: Referenties	51
	Bijlage II: Begrippenkader	52
	Bijlage III: Roadmap Picture	54
	Colofon	55

Inleiding

Aanleiding Visie Opleiden en individueel Trainen -2030

Opleiden en Trainen (O&T) van en door mensen draagt bij aan de gereedstelling en inzetbaarheid van zowel individuen als eenheden. Dit document omvat de gereedstelling van de individuele defensie medewerker in breedste zin en beperkt zich dus niet alleen tot de operationele context v.w.b. gereed stellen. Daar we ons hier focussen op het individu, spreken we in dit document van Opleiden en Individueel Trainen (O&iT).

De wijze waarop ontwikkelingen binnen O&iT doorgevoerd worden, is afhankelijk van toekomstige mogelijkheden en ontwikkelingen en de daarvan afgeleide vraag naar medewerkers van de defensieonderdelen (DO'n), die beschikken over de juiste competenties (als unieke combinatie van kennis, vaardigheden en houdingsaspecten). Het O&T-veld (met daarbinnen het O&iT-veld) binnen Defensie heeft dan ook het primaire doel de Commandant der Strijdkrachten (CDS) tijdig te voorzien van de juiste operationele individuen en/of eenheden die geschikt zijn om te kunnen opereren in bijvoorbeeld een joint, combined en multifunctionele omgeving. De Defensieorganisatie wil echter ook in het kader van Goed Werkgeverschap dat personeel (dus ook burgerpersoneel) zichzelf verbreedt/ontwikkelt, om zodoende de mogelijkheden van bijvoorbeeld een overstap naar een andere positie binnen of buiten onze organisatie, wanneer dit gewenst of noodzakelijk is, te vergroten. Hierbij moeten we denken aan het volgen van (externe) opleidingen in het kader van employability, 'duurzame' geschiktheid en mobiliteit van medewerkers. Gereed stellen van

personeel dient daarbij dus breder benaderd te worden dan alleen in de operationele (lees: militaire) context.

Het O&iT-veld speelt een cruciale rol in onze organisatie. In dit veld bewegen veel mensen, in allerlei hoedanigheden; van opleiders, opleidingsontwikkelaars en managers tot (nieuw) personeel dat ambitieus is en opgeleid wil worden voor een mooie baan binnen de Defensie-organisatie. Maar ditzelfde O&iT-veld heeft de afgelopen jaren ook te maken gehad met vele maatregelen als gevolg van reorganisaties, bezuinigingen en vernieuwing van het IT-landschap. Koerswijzigingen die vervolgens uitgewerkt werden in Blauwdrukken en studies. Dit 'stapelend effect' met daarbij nog het feit dat de verschillende Operationele Commando's (OPCO's) naar eer en geweten hun eigen weg en/of kansen hebben gezocht binnen de overgebleven mogelijkheden, zorgen ervoor dat het behouden van een gezamenlijke zienswijze en benadering van het 'bedrijven' van O&iT niet altijd even makkelijk is. Deze situatie en daarbij het belang van het ontwikkelen van strategische doelen binnen het O&iT-veld om 'toekomstbestendig' te zijn, vormen de aanleiding van de hieronder beschreven opdracht van Directeur Directie Aansturen Operationele Gereedheid (DAOG).

Opdracht aan D-DAOG: Een tweedeling

Bovenstaande is de reden van de Commandant der Strijdkrachten (CDS) om aan te sturen op een 'herijking' van de gezamenlijke zienswijze, benadering en uitvoering van opleiden en individueel trainen, die tevens past binnen toekomstige ontwikkelingen. De DAOG is belast met deze taak.

De opdracht van de CDS, zoals geformuleerd door de Regiegroep Opleiden & Trainen (RO&T) en opgelegd aan de DAOG, luidt in zijn geheel als volgt:

Beschrijf en operationaliseer het geharmoniseerde huidige beleid en ontwikkel daarnaast een toekomstvisie aangaande O&iT binnen Defensie. Dit dient te worden uitgewerkt in twee producten, te weten:

I: Vigerend beleid O&iT -2020 en de operationalisatie daarvan (Uitvoerende instantie: ECOD);

II: Toekomstvisie O&iT -2030 (Uitvoerende instantie: DAOG)

Product I is verwerkt tot het document 'Beleidskaders O&iT heroverwogen en afgestemd'. Het document spreekt zich uit over 'kaders' met een geldigheid tot ca. 2020. Product II, de langetermijnvisie O&iT, dient als apart product beschouwd te worden.

Het voorliggende document betreft product II: Toekomstvisie O&iT -2030. Dit document is opgesteld met de verschillende stakeholders binnen het O&iT-veld en in samenwerking met TNO. Naast deze spelers hebben we ook intern en extern kennis opgedaan. Zo is er contact geweest met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) om te praten over hun Visie 2032. Tevens zijn we in contact met het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties i.v.m. het project 'Leren en Ontwikkelen Rijk'. Ook hebben we gesproken met o.a. het Nederlands Commercieel Opleidingsinstituut (NCOI). Daarnaast neemt Defensie

deel aan verschillende NAVO-werkgroepen, zoals “Individual Training & Education Development (IT&ED)” waar internationale militaire ontwikkelingen op het terrein van Opleiden en individueel Trainen aan bod komen. Gebleken is dat deze visie veel raakvlakken en overeenkomsten heeft met de visies van deze externe spelers. En dat is goed. Hieruit blijkt dat we naar buiten kijken en zodoende op de hoogte zijn van externe (civiele) ontwikkelingen en (wetenschappelijk) onderzoek op het gebied van opleiden en trainen van medewerkers. Hier kunnen we in de toekomst dus ons voordeel mee doen. Denk bijvoorbeeld aan het antwoord op de vraag hoe wij op de meest effectieve en/of efficiënte wijze het leren en ontwikkelen vorm kunnen geven in de toekomst en aansluiting kunnen vinden met de huidige en toekomstige generatie leerlingen.

Doelstelling en afbakening

Het doel van deze visie op O&iT is het bereiken van een eenduidige (defensiebrede) opvatting over de wijze van O&iT gericht op een efficiënte en tijdige gereedstelling van het individu (zowel militair als burgermedewerker) en zijn/haar employability. Dit visiedocument omvat de periode tot ca. 2030 en beschrijft de route vanaf het huidige O&iT-veld “Waar staan we nu?” naar het toekomstige O&iT-veld tot 2030 “Waar moeten we naartoe?”, maar waarbij we ‘onderweg’ continu rekening houden met ontwikkelingen die snelle aanpassingen en adequaat handelen vereisen.

Dit document omvat de gereedstelling van de individuele medewerker in breedste zin en beperkt zich dus niet alleen tot de operationele (militaire) context v.w.b. gereed stellen. Het alomvattende begrip O&T behelst zowel de gereedstelling van individuen als eenheden. Daar we ons hier focussen op het individu, spreken we in dit document van Opleiden en Individueel Trainen (O&iT). Hoewel de gereedstelling van eenheden (collectieve training), als andere pijler binnen het kapstokbegrip O&T, ook belegd is binnen de DAOG, wordt deze in dit document dus buiten beschouwing gelaten.

De gereedstelling van medewerkers kan zowel gepaard gaan met het verzorgen van opleidingen (‘een medewerker ontwikkelt (specifieke) competenties’) en met het trainen van medewerkers (‘medewerkers zorgen dat hun ontwikkelde competenties op peil blijven, dan wel verder ontwikkelen’). Beide brengen activiteiten met zich mee waarvoor de organisatie zich (financieel) moet inspannen om deze mogelijk te maken. Daarom gebruiken we in dit visiedocument zowel de ‘O’ als ‘T’ in de term O&iT. O&iT kan overigens gespiegeld worden met ‘Leren en ontwikkelen’ van individuen, zoals dat door bijvoorbeeld andere ministeries en organisaties genoemd wordt. Vanwege het feit dat wij ons op dit moment van schrijven willen aansluiten bij NAVO-richtlijnen, die heel duidelijk spreekt over het domein Individual Training and Education, heeft het de voorkeur vanuit de Defensiestaf om de term O&iT (als pijler binnen O&T) te gebruiken.

In het kader van modernisering van O&iT worden voor de middellange termijn (ca. 2020)

de Beleidskaders O&iT vastgesteld en voor de lange termijn (-2030) een visie op O&iT ontwikkeld om de organisatie te helpen zich voor te bereiden op de toekomst. Deze O&iT-visie -2030 is opgesteld met de O&iT-vertegenwoordigers vanuit alle DO'n en richt zich op het beschrijven van een effectieve en flexibele inrichting van O&iT-processen (inclusief activiteiten) die naadloos aansluit bij de telkens veranderende O&iT behoeftes die Defensie heeft en ook zal hebben in de toekomst. Hierbij worden de Defensie regieagenda (Strategische kaart), het 'open' personeelsbeleid en de visies van de OPCO's (voor wat betreft hun toekomstig optreden) als uitgangspunten genomen. Op basis van deze uitgangspunten worden de strategische doelen m.b.t. het O&iT-veld beschreven. Deze strategische doelen worden vervolgens gededuceerd in functionele en instrumentele perspectieven; dit zijn als het ware de antwoorden op de 'Hoe en Wat-vragen' om de strategische doelen te kunnen behalen. Deze perspectieven zullen naast dit document ook zichtbaar zijn in een overzicht: De roadmap picture.

De in gezamenlijkheid ontwikkelde strategische, functionele en instrumentele doelen dienen als een trigger voor alle niveaus in het O&iT-veld om rekening mee te houden in de toekomst. Dit document geeft geen pakkende oplossingen voor bepaalde situaties en/of te nemen beslissingen; het geeft richting aan de wijze van (toekomstig) denken en handelen binnen O&iT. Deze visie beschikt over een bepaald abstractieniveau: Hoewel het richting geeft, dienen beschreven zaken (functionele en instrumentele doelen) op enig moment beschouwd, onderzocht en omgezet te worden in concrete activiteiten. Het geheel van deze activiteiten zorgt ervoor dat het O&iT-veld uiteindelijk komt te 'staan' in de toekomst. Zo wordt in deze visie bijvoorbeeld gesproken over het grote belang van technologie en moderne opleidingsmethodieken in bepaalde situaties. Er wordt niet aangegeven welk (technologisch) instrument het beste het leren in de toekomst kan ondersteunen. Dit moet dus nader bepaald worden en evt. verworven (activiteit). Zo wordt ook niet aangegeven welke vorm of welke mix van vormen van opleiden en/of individueel trainen het meest effectief is, ook al zijn er op dit moment verschillende te bedenken. Ook dit moet dus onderzocht en bepaald worden om vervolgens te implementeren. Met dit document is het O&iT-veld te 'triggeren' (aangeven dat bijvoorbeeld bepaalde technologie dan wel een opleidingsmethodiek van cruciaal belang is) dat op enig moment keuzes gemaakt moeten worden en activiteiten ontplooid teneinde uiteindelijk de geformuleerde strategische doelen te (kunnen) behalen. O.a. het Regieoverleg O&iT (o.l.v. de DAOG) bewaakt dit. Het document geeft dus richting, welke tegelijkertijd de DO' n harmoniseert in het bedrijven van O&iT en dient daarom ook niet als 'vrijblijvend' te worden opgevat: Van eenieder wordt namelijk verwacht dat hij handelt in de geest van dit document.

Hierboven werd beschreven dat het geheel aan uit te voeren activiteiten, afgeleid vanuit deze visie, ertoe leidt dat het O&iT-veld komt te staan waar zij moet staan. Hieruit zou afgeleid kunnen worden dat we streven naar een nieuwe 'gestolde' situatie in de toekomst. Dit zou een onverstandig uitgangspunt zijn: Het kenmerk van de huidige en toekomstige

ontwikkelingen kan namelijk steeds meer als een onophoudelijke beweeglijkheid beschouwd worden met daarbij een grote onvoorspelbaarheid. Denk bijvoorbeeld aan het fenomeen 'singulariteit', wat gaat over de onophoudelijke versnelling van technologie en wetenschap. Deze visie geeft juist aan ('trigger') dat de processen binnen het O&iT-domein over een hoog adaptievermogen moeten (gaan) beschikken om zoveel als mogelijk het hoofd te kunnen bieden aan dit soort fenomenen. Dit transformatieproces zal dus de aankomende jaren, op een geharmoniseerde wijze, vorm moeten gaan krijgen.

Leeswijzer

In de inleiding en in het tekstdeel Algemeen wordt de visie op het O&iT-veld van de toekomst beschreven (-2030). Het beleid van Defensie (regieagenda met de Strategische kaart), de toekomstverwachting van de OPCO's en het personeelsbeleid zijn hierin leidend en vormen dan ook de uitgangspunten van het voorliggende visiedocument (tekstdeel Algemeen). De toekomstvisie van O&iT wordt op basis van deze uitgangspunten geoperationaliseerd in vijf strategische O&iT-doelen. Deze doelstellingen bepalen de situatie waarin het O&iT-veld uiteindelijk effectief en efficiënt kan handelen.

De beschrijvingen van de verschillende doelen in dit document vertonen soms op het eerste gezicht overlap qua onderwerpen en begrippen. Het gaat echter om de context van de te behalen doelen waar deze onderwerpen deel van uitmaken. De doelen, met hun omschrijvingen, dienen daarom ook als *op zichzelf staand* te worden gelezen en beschouwd. Het is van belang om vanuit deze context (omschrijving) te handelen om zodoende de verschillende doelen te kunnen bewerkstelligen.

In de hoofdstukken 1 t/m 5 komen de vijf strategische O&iT-doelen aan bod. Deze strategische doelen bestaan uit een aantal bijbehorende functionele en instrumentele doelen; dit zijn de doelen die het mogelijk maken de strategische doelen in de toekomst te realiseren. Het betreft als het ware een operationalisatie van de strategische doelstellingen. Allereerst wordt per strategisch doel het functionele perspectief is beschreven; dit betreft het antwoord op de vraag hoe het strategische doel bereikt wordt. Vervolgens wordt in de subparagrafen het instrumentele perspectief uitgewerkt waarin beschreven wordt wat gerealiseerd dient te worden om het functionele perspectief en daarmee uiteindelijk het strategische doel te bereiken. Of te wel: Het realiseren van de instrumentele doelen leidt tot het behalen van een functioneel doel. Wanneer de functionele doelen behaald zijn, is een strategisch doel bereikt. Het geheel aan bereikte strategische doelen vormt de situatie waarin het O&iT-veld optimaal kan functioneren en zodoende om kan gaan met de (toekomstige) ontwikkelingen die op het pad gaan komen.

In het tekstgedeelte 'Tot slot' wordt beschreven waar verantwoordelijkheden liggen voor wat betreft het naleven, initiatie en bespreken (van voortgang van) activiteiten en het actualiseren van het visiedocument.

Algemeen

Huidige beleidskaders voor het O&iT-veld

In verschillende studies en Blauwdrukken, geschreven voor het O&T-veld, staan de beleidskaders die richting geven aan de huidige uitvoering van O&T. Deze beleidskaders worden gevormd door de Kamerbrief: 'Opleiden en Trainen bij Defensie' (2009), de Studie 'Blauwdruk Opleiding & Training: Gereed voor inzet' (2009) en de Studie 'Blauwdruk Opleiding & Training & Kennisproductie: Verbinden in vrijheid is duurzaam' (2011). Daarbij is in 2009 het project 'Standaardiseren Processen Opleiden & Trainen (SPOT!)' ingezet, waarmee Defensiebreed kaders zijn gesteld voor de Bedrijfsvoering en IV/ICT ondersteuning van O&iT (PID SPOT!, 2009). In de aan de Tweede Kamer aangeboden 'Agenda voor de toekomst van het personeelsbeleid bij Defensie' (2014) wordt tevens verder invulling gegeven aan de Kamerbrief en de nota 'In het belang van Nederland' (2013). Hoewel het steeds uitgeven van nieuwe kaders, als reactie op opgelegde reorganisaties en bezuinigingsmaatregelen, niet te vermijden is, heeft dit ook consequenties gehad. Verschillende stakeholders binnen het O&iT-veld hebben als gevolg van de veranderingen niet meer voldoende helder waar het O&iT-veld zich naartoe dient te ontwikkelen en hoe dat gerealiseerd moet worden.

Om de gewenste duidelijkheid te kunnen bieden, heeft het Expertise Centrum Opleidingskunde Defensie (ECOD) op verzoek van de Directeur DAOG (D-DAOG) en het Regiooverleg

O&T en in samenwerking met de DO'n, het document 'Beleidskaders O&iT heroverwogen en afgestemd' vervaardigd, wat zich specifiek richt op het O&iT-veld. Dit document voegt alle eerder genoemde documenten samen en beschrijft het huidige beleid zoals dat tot ca. 2020 bekend is. In overleg met de verschillende stakeholders is hierbij rekening gehouden met de reeds ingezette uitgangspunten en criteria, gebruikte terminologieën en (onlangs) vastgestelde kaders. Ook is gezamenlijk gekeken naar de juiste integratie van de O&T-keten (de bedrijfsvoering, voortgekomen uit het SPOT!-project) en zijn werkwijzen met elkaar afgestemd. Vanuit deze herijking van bestaande kaders kunnen o.a. de OPCO's e.e.a. operationaliseren en toepassen op het gebied van O&iT.

Uitgangspunten voor de langetermijnvisie O&iT (-2030)

De CDS heeft de behoefte geuit vooruit te willen kijken en de toekomstvisie van O&iT tot 2030 te definiëren. Daarmee wil de CDS waarborgen dat O&iT binnen Defensie effectief en efficiënt zal blijven bijdragen aan het tijdig aanbieden van inzetgereed personeel. Om in het huidige O&T-veld echter antwoord te geven op de toekomstverwachting van O&iT binnen Defensie en daarmee een visie op 2030 te definiëren, is het noodzakelijk om allereerst helder te hebben wat Defensie en de operationele commandanten in deze toekomst verwachten qua optreden en de daaraan te relateren eisen aan personeel. Daarbij dient



er rekening gehouden te worden met omgevingsfactoren als veranderende demografie, nieuwe technologieën, geldend en/of toekomstig (personeels)beleid, wijzen van leren en didactiek, ontwikkelingen bij civiele onderwijsinstanties, etc. Het rapport 'Verkenningen, Houvast voor de krijgsmacht van de toekomst' (2010) voorspelde reeds in 2010 ontwikkelingen en drijvende krachten op onder meer het gebied van verschuivende economische, politieke en militaire machtsverhoudingen; het veranderende klimaat en schaarste van natuurlijke hulpbronnen; de groeiende wereldbevolking; opkomende polarisatie en radicalisering (met de daarmee samenhangende migratiestromen) en belangrijke actoren zoals de grootmachten, fragiele staten en de veranderende Nederlandse samenleving. Tevens is het noodzakelijk dat de professionele inzet, kennis en ervaring van de spelers binnen het O&T-veld worden behouden en geactualiseerd, dan wel verbreed en/of verdiept. Tot slot is het van belang voor zowel het draagvlak, de veelzijdige input als ook de toepassingsmogelijkheden, dat de DO'n met elkaar een visie opstellen.

Hieronder worden de verschillende uitgangspunten beschreven als basis van waaruit de visie O&iT gezamenlijk is ontwikkeld.

Regieagenda van Defensie: Strategische kaart met de acht aandachtspunten.

Het doel van de visie op O&iT betreft (zoals reeds aangegeven in de inleiding): Het bereiken van een eenduidige opvatting over de wijze van opleiden en trainen gericht op een efficiënte en tijdige gereedstelling van het individu (zowel militair als burgermedewerker) en zijn/haar employability. Allereerst dient deze visie aan te sluiten bij het beleid van Defensie voor aankomende jaren. Om sturing te geven aan het ministerie van Defensie heeft de Bestuursraad een regieagenda vastgesteld. De regieagenda bestaat o.a. uit acht strategische aandachtspunten, gericht op het vergroten van de impact van de krijgsmacht in een veranderende wereld.

De regieagenda is gevisualiseerd weergegeven in de vorm van een strategische kaart. Zie Figuur 1 hieronder. Deze strategische kaart vat samen waarom Defensie nodig is, waar Defensie voor staat, wat we willen bereiken, wie we daarbij tegenkomen en met welke ontwikkelingen in de wereld we te maken hebben. De kaart laat de samenhang zien in alles wat Defensie doet en beschrijft de richting waarin Defensie zich de komende jaren gaat ontwikkelen. De kaart helpt de leiding om de organisatie op koers te houden en de juiste, vastgestelde doelen te bereiken. De strategische kaart is opgesteld met hulp van alle defensieonderdelen. De strategische kaart bestaat uit een aantal ringen (cirkels), die onderling met elkaar verbonden zijn.

Dit visiedocument richt zich voornamelijk op de aandachtspunten van Defensie, zoals weergegeven in de binnenste ring. De binnenste ring is namelijk Defensie zelf. Defensie beschermt wat ons dierbaar is. Dat is de kern van ons werk – waarom we doen wat we doen - en daarom staat het in het centrum van de strategische kaart. Daar omheen staan

onze kernwaarden: strijdbaar en prestatiegericht, professioneel en loyaal, betrokken en betrouwbaar. Verder vind je hier onze drie hoofdtaken: de bescherming van het grondgebied, bevordering van de internationale rechtsorde en ondersteuning van autoriteiten. Om aan deze taken succesvol te kunnen blijven voldoen, moet de krijgsmacht de komende jaren versterkt worden. Hiervoor wordt een meerjarig perspectief ontwikkeld. Dit meerjarig perspectief is een van de acht aandachtspunten waar Defensie de komende jaren prioriteit aan wil geven. De andere aandachtspunten zijn: Gereedheid krijgsmacht, Vernieuwing operationele domein en ondersteuning, Internationale samenwerking, Financiële duurzaamheid, Eenvoud in besturing en bedrijfsvoering, Goed werkgeverschap, Draagvlak.

Echter, samenwerking met andere anderen, zoals te zien is in de middelste ring), maakt ook deel uit van de visie O&I.T. In de tweede ring staan namelijk de partijen waarmee we te maken hebben. Zij zijn het die ons beoordelen. Om te beschermen wat ons dierbaar is, werken wij, in opdracht van de politiek en in dienst van de Nederlandse samenleving, zeer nauw samen met onze partners. Niet alleen andere overheden, de NAVO en de EU, maar ook het bedrijfsleven en de wetenschap. Van die samenwerking zijn wij afhankelijk. Alsook van de steun van het thuisfront.

Regieagenda

Defensie beschermt wat ons dierbaar is



Figuur 1: Strategische kaart als visualisatie van de Defensie regieagenda

Een aantal aandachtspunten van Defensie zijn hieronder beschreven¹. Met name deze aandachtspunten vormen mede de basis (uitgangspunten) voor de ontwikkeling van de visie O&IT.

Vernieuwing operationele domein en ondersteuning

Om operationeel relevant te zijn en blijven, zijn adaptiviteit en wendbaarheid in organisatie en middelen vereist. Kennis en innovatie(kracht) zijn een voorwaarde. Als multiplier zijn ideeën, concepten en producten van partners in het ecosysteem essentieel.

Tegenwoordig heeft de krijgsmacht te maken met verschillende typen tegenstanders en een nieuwe manier van oorlog voeren. De krijgsmacht heeft veel uiteenlopende taken: van missies bij het beschermen van het NAVO-grondgebied tot het ondersteunen van nationale civiele autoriteiten. In een sterk veranderende wereld waarin we drie belangrijke hoofd-taken hanteren wordt dan ook verwacht dat we operationeel relevant zijn en effectief optreden. Daarbij zullen we onze eigen ondersteuning zo efficiënt mogelijk in moeten richten.

Defensie wil werk maken van vernieuwing van het operationele domein en de ondersteuning door de bovenste punten vorm te geven. De krijgsmacht innoveert daarbij krachtig en speelt in op technologische en maatschappelijke ontwikkelingen die zich razendsnel voordoen. Militair overwicht is namelijk geen gegeven. Voor de Nederlandse krijgsmacht geldt daarbij: wie niet groot is, moet slim en onderscheidend zijn.

Internationale samenwerking

Diepere bilaterale en multilaterale samenwerking door integratie (tijdelijke of structurele verbanden van eenheden voor inzet) en gezamenlijke verwerving van capaciteiten, met ruimte voor, maar ook sturing van, initiatieven van onderop. Interoperabiliteit van gekwalificeerd personeel draagt hier in belangrijke mate aan bij.

Verdere verdieping van de defensiesamenwerking is noodzakelijk om samen met onze partners in de NAVO en de EU de benodigde capaciteiten te kunnen leveren. Nederland ambieert daarin een voortrekkersrol. We blijven investeren in onze strategische partners in de regio (België/Luxemburg, Duitsland, Frankrijk, Noorwegen, VK) en de VS. Vergaande stappen gaan we niet uit de weg. Ook Italië en – wegens het toegenomen belang van de collectieve verdediging – Polen en de Baltische staten kunnen de komende jaren op meer Nederlandse aandacht en betrokkenheid rekenen. Samenwerking maakt meer mogelijk en dit zorgt ook voor een drive om verder te kunnen handelen.

¹ De tekst is overgenomen vsn het Defensie-intranet: <http://intranet/nl/bs/bedrijfsvoering/processen/strategischekaart.aspx>, d.d. 22-08-2016.

Goed werkgeverschap

Ons werk heeft impact op ons en onze naasten. Goed werkgeverschap weerspiegelt dit. Het plaatst Defensie middenin de maatschappij en zorgt voor een gezonde balans tussen mens en organisatie.

Militairen en burgers vormen het hart van de defensieorganisatie. De ‘agenda van de toekomst’ zorgt voor een modern, flexibel en strategisch personeelsbeleid, met bijzondere aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van personeel, de werving en het behoud van schaars personeel en reservisten. Hierbij is ruimte voor maatwerk, zodat Defensie goed inspeelt op (toekomstige) ontwikkelingen.

We staan midden in de samenleving en volgen de ontwikkelingen. Dat is nodig voor het toekomstperspectief van en het draagvlak voor Defensie, maar ook voor ons eigen loopbaanperspectief. De arbeidsmarkt is met de jaren grondig veranderd. Men zoekt vaak niet meer een levenslange baan en er moet ingespeeld worden op de flexibele baanwensen. Ook een baan bij Defensie is voor de meesten van ons niet langer een baan voor het leven. We hebben samen de verantwoordelijkheid om ons optimaal voor te bereiden op het moment dat we Defensie gaan verlaten, maar ook daarna verliezen we de band die we hebben met elkaar niet.



De huidige ontwikkelingen in de maatschappij en op de arbeidsmarkt zorgen voor een uitdaging voor ons personeelsbeleid. De organisatie kan op het gebied van personeel worden gezien als een piramide waarbij de top steeds smaller wordt. Elk jaar komen er steeds zo'n 4000 militairen bij, waardoor doorgroeimogelijkheden beperkt zijn. Om iedereen een kans op een goede loopbaan te bieden, wordt er veel aandacht besteed aan opleiding en ontwikkeling, zodat men - op den duur - buiten de organisatie ook een goed arbeidsperspectief heeft. Defensie beschermt wat ons dierbaar is. We hebben de verantwoordelijkheid om dat ook in de toekomst te kunnen garanderen. Als werkgever focust Defensie daarom op vier speerpunten in de ontwikkeling van het personeelsbeleid: Flexibiliteit, Duurzaam inzetbaar, Leven lang leren, en Verantwoordelijkheid.

Gereedheid krijgsmacht

Defensie werkt binnen financiële kaders aan verhoging van de gereedheid. Naast de continue inzet in coalities, moet in bondgenootschappelijk verband sneller kunnen worden gereageerd op instabiliteit op alle geweldsniveaus.

De context van oorlog voeren verandert. De krijgsmacht is niet meer gewend om breed en op meerdere fronten te opereren. De laatste jaren waren er vooral missies met kleine gecombineerde eenheden. Met name door de groeiende instabiliteit rondom de grenzen wordt er meer ingezet op bondgenootschappelijk samenwerken, onder andere om afschrikking te realiseren. We moeten op het gebied van gereedheid krijgsmacht rekening houden met de volgende twee uitdagingen: 1) de complexiteit van de dreigingen en de hoeveelheid dreigingen neemt toe, waardoor de vraag naar (snelle) inzet toeneemt en 2) de inzetbaarheid staat onder druk.

In de veranderde veiligheidscontext wil Nederland een tastbare bijdrage leveren. Defensie laat de komende jaren zien dat het extra geld in de begroting (de zogenoemde 'van der Staaij gelden') leidt tot een wezenlijke verbetering van de gereedheid van de krijgsmacht. De materiële en de personele gereedheid van de krijgsmacht worden in samenhang met de bijbehorende ondersteuning versterkt. De opheffing van knelpunten in de gereedheid leidt tevens tot minder ergernissen onder het defensiepersoneel.

Verwachtingen OPCO's operationeel optreden -2030

Naast aansluiting bij de strategische doelstellingen van Defensie voor aankomende jaren, moet de visie op O&IT ten tweede rekening houden met de wijze waarop de OPCO's met de gereed gestelde militair/medewerker in de toekomst wil kunnen opereren. De OPCO's hebben in verschillende documenten inzichtelijk gemaakt hoe zij de toekomst zien en welke eisen het toekomstig optreden stelt aan onder andere het (op te leiden) personeel.

Op basis van een aantal demografische, technologische en organisatorische veranderingen en veranderingen in de oorlogvoering (lees ook veiligheidsdomein), zijn er zes specifieke

verwachtingen te definiëren aangaande toekomstig optreden. Zo is de verwachting dat er meer wordt samengewerkt; er flexibel personeel nodig is; de organisatie adaptief ingericht moet zijn; optimaal inzicht in het conflict en/of situatie moeten worden gerealiseerd; draagvlak voor optreden gegenereerd dient te worden bij het grote publiek en innovatief om gegaan moet worden met nieuwe uitdagingen. Door hierop in te spelen, hopen de OPCO's effectief op te kunnen treden in de toekomst en het hoofd te bieden aan de veranderingen in de wereld. De specifieke verwachtingen m.b.t. het toekomstig optreden staan hieronder weergegeven.

Samenwerking

Defensie moet samen met militaire en civiele partners werken om de doelen te bereiken. Daarbij moet Defensie leidend, volgend en participierend optreden. Deze samenwerking kan zowel gericht zijn op joint en/of combined optreden en samenwerking met civiele en non-gouvernementale organisaties in binnen- en buitenland.

Flexibel en adaptief personeel

Het personeel is de belangrijkste schakel in het optreden van Defensie. Militair personeel moet o.a. met een flexibele en adaptieve (mentale) mindset kunnen inspelen op onzekere en dynamische situaties in conflictgebieden. Het personeel moet ruimte en vertrouwen krijgen om innovatief en vernieuwend te zijn.

Een adaptieve organisatie

Defensie moet snel kunnen inspelen op veranderingen. Verwacht wordt dat er meer in kleinere, modulair (internationaal) samengestelde eenheden wordt opgetreden, aangevuld met civiele componenten en capaciteiten uit verschillende domeinen. Ook moet er flexibiliteit worden gecreëerd door inzet snel op te kunnen schalen of af te bouwen. Voor elke operatie moeten er 'eenheden op maat' ingezet kunnen worden.

Inzicht in de conflicten

Verschillende domeinen die een conflict beïnvloeden, moeten begrepen worden. Hierbij valt te denken aan fysieke en sociale infrastructuur (denk aan migratiestromen), (de) stabiliserende krachten (flows), machtsverhoudingen, cultuur en economische bronnen etc. Militair personeel moet op basis hiervan kunnen handelen. De partij die het meeste inzicht in het conflict en/of situatie heeft en kan anticiperen, kan hier een (groot) voordeel mee behalen.

Draagvlak

Om draagvlak te houden bij het grote publiek (achterban) voor operaties in de toekomst moet er op de juiste wijze zaken gecommuniceerd worden over welke waarden nagestreefd worden met het optreden in een conflictgebied. Het verkeerd handelen van individuen, in welke rang of stand dan ook, kan de opinie negatief beïnvloeden.

Innovatief

Nieuwe uitdagingen moeten innoverend opgepakt worden. Zo moet effectiever en efficiënter om worden gegaan met personeel (bijvoorbeeld v.w.b. de gereedstelling) en materiaal en pro-actief gereageerd kunnen worden op ontwikkelingen in de wereld. Het is van belang dat de juiste (moderne) middelen aanwezig zijn om succesvol op te kunnen treden, waarbij een (technologische) voorsprong op een opponent van groot belang is. Zicht op nieuwe (technologische) kennisdomeinen en de opleiding van personeel, wordt van grote betekenis.

O&IT ondersteunt het open personeelsbeleid

De uitvoering van de unieke taken van de krijgsmacht vraagt om voldoende aanwezig, geschikt en gemotiveerd personeel. Defensie moet snel kunnen inspelen op veranderingen in de behoefte aan (schaars) personeel vanuit een steeds krappere arbeidsmarkt. Het personeelsbeleid richt zich dan ook steeds meer op Defensie als flexibele ontwikkelorganisatie. Het personeel is optimaal voorbereid op de opgedragen taken en voor een loopbaan binnen of buiten Defensie, en is dus duurzaam inzetbaar en blijvend aantrekkelijk voor de interne en/of externe arbeidsmarkt. Om dat te bereiken wordt in het personeelsbeleid een steeds groter belang gehecht aan opleiding, ontwikkeling en individuele keuzevrijheid, met ondersteunend instrumentarium dat die flexibiliteit mogelijk maakt. Dat biedt uiteindelijk de beste verzekering voor een tijdige en maximale inzetgereedheid van de



krijgsmacht. Zowel de werkgever (dus ook het O&iT-veld!) als de werknemer dragen samen de verantwoordelijkheid voor het invullen van deze doelstelling.

Visie op O&iT -2030

Bovengenoemde uitgangspunten vormen dus de basis voor de ontwikkeling van visie O&iT -2030. Om het toekomstig O&iT-veld te kunnen definiëren en daarmee de vraag “Waar moeten we naartoe?” verder te kunnen beantwoorden, is samen met de O&iT-vertegenwoordigers van de DO’n de O&iT-visie met haar eigen strategische doelen bepaald en afgestemd op deze uitgangspunten. De O&iT visie -2030 is als volgt omschreven:

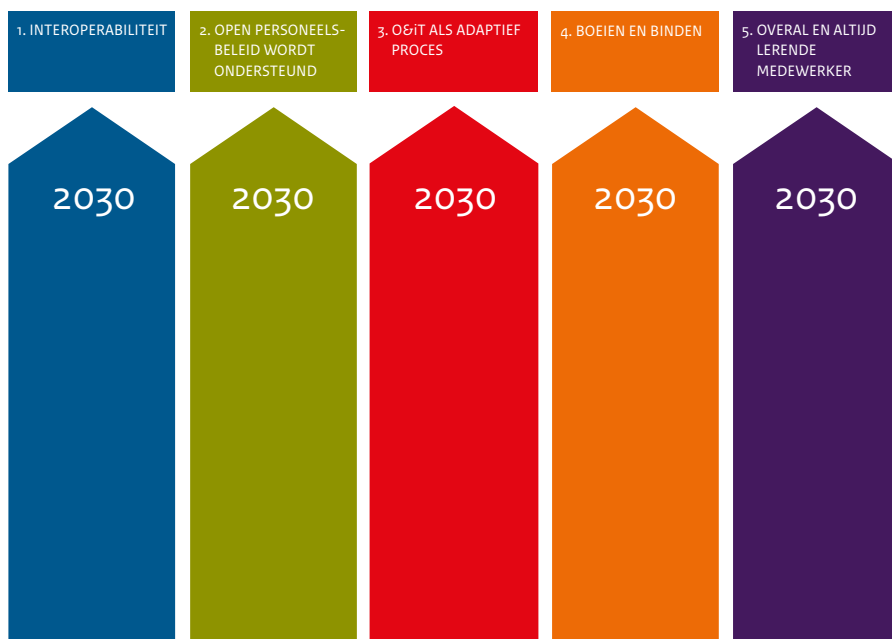
Het O&iT-veld is in staat in een constant veranderende omgeving met een daaraan gerelateerde vraag aan personeel, flexibel en op een zo efficiënt mogelijke wijze, tijdig te voldoen aan de gereedstelling en ontwikkeling van een individu en zijn/haar employability. Het O&iT-veld werkt intensief samen met (civiele en internationale) partners waarbij (h)erkenbaarheid en acceptatie van elkaars competenties en werkwijze(n) van grote waarde is. Hierbij zijn we alert op ontwikkelingen die van invloed zijn op de gereedstelling en employability van medewerkers. Het O&iT-veld moet door eenieder als een veilig, aantrekkelijk en uitdagend werkveld ervaren worden en vormt van hieruit een basis voor de ontwikkeling van zelfstandige medewerkers met een groot adaptief en zelfsturend vermogen.

De strategische doelen waar deze O&iT-visie zich op richt, bepalen uiteindelijk de mate waarin bovengenoemde situatie verkregen is; daar waar het O&iT-veld uiteindelijk moet verkeren. De geformuleerde strategische doelen zijn:

1. Opleiden en individueel Trainen is gericht op **interoperabiliteit** (intern en extern de defensieorganisatie) en richt zich op zowel het militaire als het civiele domein.
2. Opleiden en individueel Trainen **ondersteunt een open personeelsbeleid** welke is gericht op (zij- en her-) instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers.
3. Opleiden en individueel Trainen levert **als adaptief proces** binnen onze organisatie, rekening houdend met de toekomstige wijzen van optreden van de OPCO’s, tijdig en efficiënt de juiste vereiste kwantiteit en kwaliteit personeel af.
4. Het O&iT-veld moet medewerkers **boeien en hen binden** aan de organisatie.
5. Opleiden en individueel Trainen is flexibel en draagt bij aan het **ontwikkelen van een overal en altijd lerende medewerker met adaptief en zelfsturend vermogen** en voorziet in de randvoorwaarden om dat mogelijk te maken.

Deze eindsituatie kan overigens niet als ‘zekerheid’ gezien worden. Toekomstige ontwikkelingen en/of mogelijk- en onmogelijkheden eisen van ons dat we adaptief moeten zijn en daar aanpassingen aanbrengen waar nodig is. We dienen de in dit document uitgezette koers (lees: doelen) dus nadrukkelijk te bewaken op actualiteit, geldigheid en realiteitszin.

In de hoofdstukken 1 t/m 5 van dit document, worden de bovenstaande strategische doelen van O&iT geoperationaliseerd in functionele en instrumentele perspectieven, om de visie op O&iT -2030 te realiseren. Ieder hoofdstuk, waarin deze strategische doelen (inclusief de functionele en instrumentele doelen) worden beschreven, wordt voorzien van een fragment uit de totale roadmap picture, die is weergegeven in bijlage 3. Elk fragment, in de vorm van 'de weg te gaan', heeft zijn specifieke kleur (die terug te vinden is in de totale roadmap) en geeft het strategisch doel met de daaruit voortvloeiende functionele en instrumentele doelen weer. Hierbij is rekening gehouden met relaties tussen doelen en volgorde in tijd. Figuur 2 hieronder geeft de 'roads' weer die tot de verschillende strategische doelen moeten leiden en die in de volgende vijf hoofdstukken worden behandeld.



Figuur 2: De vijf 'roads' gekoppeld aan de strategische doelen

1. O&iT leidt tot interoperabiliteit van personeel

Opleiden en individueel trainen is gericht op interoperabiliteit (intern en extern de defensie-organisatie) en richt zich op zowel het militaire als het civiele domein.

1. INTEROPERABILITEIT

2030

1.2.1 Gezamenlijk
onderwijs partners

1.2 Profielen medewer-
kers worden (h)erkend

1.1 Kwalificatiestructuur

1.1.2 Civiele en
internationale
kwalificatie
frameworks

1.1.1 Competenties zijn
inzichtelijk, herkenbaar
geaccepteerd

Interoperabiliteit hangt nauw samen met samenwerking. Interoperabiliteit gaat over de mate waarin mensen (maar ook een geheel of groep van mensen) met elkaar kunnen samenwerken teneinde de gestelde doelen te halen. Samenwerken (vanuit defensieoogpunt) kan vanuit verschillende contexten gezien worden. Bijvoorbeeld als we het hebben over de uitstroom van defensiemedewerkers naar het civiele domein in het kader van employability, maar ook de samenwerking met dit domein als het gaat over (her-)instroom. Daarnaast hebben we vormen van (bilaterale) samenwerking van onze organisatie met een ander land. Ook het functioneren binnen de NAVO en Europese Unie (in breedste zin) is aan samenwerken gebonden. Zelfs het gezamenlijk optreden met mensen vanuit verschillende (internationale) OPCO's en andere ministeries, bijvoorbeeld tijdens missies/inzet, vereist een goede samenwerking. De samenwerking beperkt zich dus niet alleen tot het militaire domein, maar is ook van toepassing op civiele instanties, zowel nationaal als internationaal. Om als een betrouwbare en geloofwaardige partner op te kunnen treden, zal Defensie haar personeel voldoende gekwalificeerd moeten aanbieden. Dit betekent dat onze organisatie niet alleen transparant, flexibel en adaptief moet zijn in de wijze waarop zij haar personeel kwalificeert, maar ook duidelijk moet aangeven (bijvoorbeeld richting internationale partners en het civiele domein) aan welke kwalificaties zij haar personeel laat voldoen. Eenduidigheid over gewenste kwalificaties tussen partijen vergroot uiteindelijk de interoperabiliteit en daarmee ook het onderlinge vertrouwen in samenwerking en maakt zodoende samenwerking eerder succesvol.

Dit strategische doel wordt door de volgende functionele en instrumentele doelen vormgegeven:

1.1 De defensieorganisatie gebruikt kwalificatiestructuren die civiel en internationaal (h)erkenbaar zijn en waarin zowel abstractere niveauaanduidingen als meer specifieke competenties en bevoegdheden zijn vastgelegd, teneinde onderlinge (h)erkenning van bevoegdheden en uitwisselbaarheid van medewerkers mogelijk te maken.

1.1.1 Competenties van een defensiemedewerker zijn inzichtelijk, herkenbaar en breed geaccepteerd

Dit instrumenteel doel betekent dat de competenties van bijvoorbeeld een militair inzichtelijk moeten zijn. Wanneer een portfolio van een militair inzichtelijk is ("wat heeft de medewerker allemaal ontwikkeld aan competenties en welke kwalificaties heeft hij in het verleden behaald"), dient het ook (h)erkenbaar te zijn voor zowel de civiele sector, maar ook binnen militair (internationaal) verband. Het toekomstig portfolio van een militair dient dus informatie te bevatten die 'leesbaar' is in verschillende omgevingen, waardoor het uiteindelijk ook geaccepteerd kan worden. Ter afstemming met het civiele domein zal een meer abstractere beschrijving van de context waarin competenties nodig zijn, voldoen, gerelateerd aan civiele standaarden ("Civiel is het format"). Daarnaast is een meer gedetailleerde, specifieke uitwerking van de competenties en werkzaamheden nodig binnen de militaire context; benodigd voor het kunnen functioneren in een militaire omgeving. Naast de beschrijving van competenties en werkzaamheden en bevoegdheden (kwalificaties) in de vorm van een portfolio, is het ook van belang dat bijvoorbeeld de civiele sector bekend raakt met kwaliteiten, ervaringen, e.d. van defensiepersoneel (en andersom!). Dit kan bereikt worden door bijvoorbeeld de interne (defensie)opleidingen aan te laten sluiten bij civiele kwalificatiestructuren en daar waar mogelijk civiele opleidingen te volgen en/of interne Defensie opleidingen civiel te laten (h)erkennen. Op deze wijze neemt herkenbaarheid en acceptatie toe en zal uiteindelijk de uitwisselbaarheid van personeel toenemen (zie hiervoor hoofdstuk 2).

1.1.2 Het 'format' van een kwalificatie(profiel) is civiel en kan internationaal vertaald worden

Voor het opstellen van een kwalificatieprofiel wordt, voor zover mogelijk, gebruik gemaakt van O&IT-standaarden voortkomende uit civiele en internationaal erkende qualification frameworks, waarin de generieke en vakinhoudelijke aspecten beschreven worden. Op deze wijze wordt aansluiting met de verschillende omgevingen gevonden, waardoor herkenbaarheid geborgd wordt. Op deze wijze wordt zodoende vanuit de verschillende omgevingen 'dezelfde taal' gesproken wat ook de acceptatie en dus de uitwisselbaarheid en interoperabiliteit van personeel bevordert.

1.2 Het profiel van de adaptieve medewerker is herkenbaar binnen verschillende omgevingen (civiel, militair en internationaal) waardoor deze medewerker interoperabel is.

Het vorige functionele doel focust zich voornamelijk op de standaarden waaraan een kwalificatieprofiel moet voldoen om zodoende begrepen te kunnen worden door de verschillende omgevingen (bijvoorbeeld in de vorm van een portfolio) waarin een medewerker actief kan (gaan) zijn. Zelfs wanneer interoperabiliteit als gevolg van een technisch juist profiel geborgd wordt, is het daarnaast van belang dat uitwisselbaarheid van medewerkers (bijvoorbeeld binnen het Rijk) ook wordt gestimuleerd. Men moet als het ware op de hoogte raken van elkaars wijze van denken en doen. Het moet voor andere omgevingen dan de ‘defensieomgeving’ duidelijk worden dat medewerkers meer in hun mars hebben dan een aantal specifieke vaardigheden. Dit functionele doel richt zich dan ook op het belang van herkenbaarheid van de defensiemedewerker in de verschillende (externe en/of civiele) omgevingen.

1.2.1 Defensie geniet gezamenlijk onderwijs en trainingen met (keten)partners

Om herkenbaarheid te bevorderen zal onderzocht moeten worden welke opleidingen Defensie open kan stellen voor (keten)partners, dan wel dat Defensie medewerkers kan laten deelnemen aan civiele opleidingstrajecten. Het toepassen van civiele O&IT-standaarden liggen hier aan de basis: Op deze wijze worden de juiste medewerkers/ cursisten, voor wat betreft werk- en denkniveau bij elkaar gebracht. Door het gezamenlijk volgen van opleidingen wordt het mogelijk bij elkaar ‘in de keuken’ te kijken, elkaar te leren kennen en op de hoogte te raken van elkaars mogelijkheden. Zo raken organisaties bekend met elkaar en ontstaan netwerken, waardoor de uitwisselbaarheid (interoperabiliteit) van medewerkers kan toenemen op basis van (internationaal) herkenbare taakstelling(en). Een voorbeeld hiervan is het zogenaamde ‘co-design’ met een civiele partner: Een (specifieke) defensieopleiding wordt zodanig ingericht dat deze aan het eind een civiel diploma kan opleveren. Kern is dat zowel civiele als militaire expertise in een bepaalde verhouding aan bod komen en waarbij de benodigde kwalificaties behaald kunnen worden.

Het bevorderen en stimuleren van deze herkenbaarheid staat centraal in het volgende hoofdstuk.

2. O&iT ondersteunt een open personeelsbeleid

Opleiden en individueel trainen ondersteunt een open personeelsbeleid welke is gericht op (zij- en her-) instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers.



Militairen en burgers vormen het hart van de defensieorganisatie en zijn daarmee het belangrijkste kapitaal van Defensie. Het personeelsbeleid van Defensie ondersteunt de unieke taken van de krijgsmacht. De centrale doelstelling van het personeelsbeleid blijft het voorzien in voldoende, geschikt en gemotiveerd personeel. Vanwege ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de veranderende wensen van het arbeidspotentieel is het noodzakelijk dat Defensie als goed werkgever met een 'open' personeelsbeleid op een aantal aspecten inspeelt om zodoende snel te kunnen reageren op veranderingen in de behoefte aan personeel en het optimaliseren van de inzet van (schaars) personeel vanuit een krappe arbeidsmarkt. Zo zal Defensie bijvoorbeeld de mobiliteit van haar burgerpersoneel binnen Defensie en ook naar het Rijk en wellicht andere overheden, vergroten. Ook zal Defensie tijdelijke en horizontale instroommogelijkheden voor militair personeel verruimen voor andere doelgroepen dan schoolverlaters. E.e.a. wordt ook nog eens verstrekt door Kamerbrieven (nr. 76 en 97) die gaan over de mobiliteit vergroten van medewerkers door middel van civiel certificeren van interne opleidingen en/of ervaring.

Dit strategisch doel heeft dus een belangrijk raakvlak met het vorige strategisch doel, namelijk de interoperabiliteit van een medewerker. De medewerker zal dus ook zelf meer en meer zicht moeten krijgen op zijn/haar (leer)traject, gericht op het doel wat hij/zij wil bereiken (het behalen van bepaalde kwalificaties). Het O&iT-veld moet de medewerker hierbij ondersteunen door het aanbieden van (combinaties van) leervormen en -trajecten die het hoogste rendement opleveren. Hierbij wordt uitgegaan van de al aanwezige/

ontwikkelde competenties van medewerkers. Tevens, en dat heeft de focus van dit strategisch doel, moet de focus van onze organisatie komen te liggen op het ‘herkenbaar maken’ van competenties van de (interoperabele) medewerker: O&IT moet de interoperabiliteit van de medewerker bevorderen en daadwerkelijk mogelijk maken. Door implementatie van een breed interpreteerbaar portfolio (zoals eerder beschreven) en integratie met het civiele domein wordt deze herkenbaarheid en acceptatie vergroot, wat uiteindelijk de inzetbaarheid en mobiliteit van de medewerker ten goede komt.

Dit strategische doel wordt door de volgende functionele en instrumentele doelen vormgegeven:

2.1 (Toekomstige) defensiemedewerkers volgen hun onderwijs op een civiel instituut met uitzondering van specifieke (militaire) competenties.

Aansluitend op de uiteenzetting van het strategische doel m.b.t. interoperabiliteit, wordt met dit (functioneel) doel verder invulling gegeven aan het bevorderen van de herkenbaarheid en acceptatie van het portfolio (als geheel van verworven competenties en kwalificaties) van de (interoperabele) defensiemedewerker, teneinde de mobiliteit – zoals het open personeelsbeleid nastreeft – te vergroten.

2.1.1 Defensie brengt opleidingen onder bij civiele instituten

Door opleidingen te integreren (weliswaar na zorgvuldige afweging) binnen het civiele domein, zolang dat geen zeer specifieke (militaire) competenties betreft, wordt een bepaalde mate van transparantie bereikt als het gaat om zichtbaar maken van de kwaliteit van defensiemedewerkers. Dit geldt ook andersom: Defensie krijgt zicht op competenties van medewerkers in het civiele domein. Deze kennis is nodig omdat Defensie steeds meer behoefte krijgt aan geschikt personeel vanuit de civiele arbeidsmarkt voor een bepaalde duur. Ook dit past binnen het open personeelsbeleid, waar onder andere meer aandacht ontstaat voor zij-instroom van personeel. Door het gezamenlijk toepassen van een uniforme kwalificatiestructuur, waarbij aansluiting met civiele kwalificatiestructuren is gevonden, worden de juiste mensen bij elkaar gebracht en wordt het tevens inzichtelijk welke doelgroepen benaderd kunnen worden voor werving. Cursisten vervullen tevens de rol van ‘defensieambassadeur’ met als doel het opwekken van interesse voor de defensie-organisatie (‘draagvlak voor Defensie’) bij medecursisten.

2.1.2 Het O&IT-veld ontwikkelt de rol van ‘opleidingsmakelaar’.

Indien opleidingen meer ‘out house’ gevolgd worden, zal de O&IT-organisatie beter zicht moeten hebben op deze externe opleidingsmogelijkheden. Het vastgestelde opleidings-traject (op basis van de vereiste kwalificatie(s) waarover iemand moet gaan beschikken) van de werknemer moet binnen de vereiste tijd gevolgd kunnen worden bij de daarvoor bestemde externe opleidingsinstituten. Om vast te kunnen stellen welke opleiding(-module) en op welk tijdstip gevolgd kan worden, dient de organisatie te beschikken over



eigen ‘opleidingsmakelaars’. Een opleidingsmakelaar heeft zicht op de eisen waaraan een medewerker (in het kader van een nieuwe functie of taak) moet voldoen. Hieraan gerelateerd, kunnen zij bepalen voor welke kwalificaties opleidingen gevolgd moeten worden en vervolgens of een opleiding ‘in house’ of uitbesteed moet/kan worden. Tevens dienen zij na te gaan, in de vorm van (effect-)evaluatie, of een opleiding inderdaad heeft bijgedragen aan de juiste kwalificatie, m.a.w. of de inspanning het juiste heeft opgeleverd. De opleidingsmakelaar is servicegericht en is zich bewust van efficiëntie en tijdigheid.

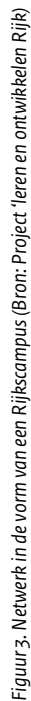
2.1.3 Defensie beschikt over een joint (initiële) school voor opleiden en (individueel) trainen van militairen in militaire context.

Door het unieke karakter van de defensieorganisatie is het niet mogelijk en/of wenselijk bepaalde opleidingen elders onder te brengen. Bepaalde opleidingen zullen we altijd in house moeten houden. Bijvoorbeeld de vorm van een joint (initiële) school als paraplu-organisatie waaronder de verschillende OPCO’s, vanwege hun uniciteit, hun (eigen) militaire opleidingen en training voor manschappen, onderofficieren en officieren (en evt. burgerpersoneel) verzorgen. Het kan hier om zowel instroom (initiële) opleidingen gaan, als ook om doorstroomopleidingen, waar militaire kennis en kunde het curriculum vullen. Hiermee is niet gezegd dat een combinatie met civiele opleidingen onmogelijk is. De afweging welk deel van een opleidingstraject ‘in house’ genoten kan /moet worden of kan worden uitbesteed, dient altijd te worden onderzocht. Een opleidingsmakelaar kan hierin een voorname rol spelen.

2.2 Defensie sluit aan bij de Rijksoverheid

De Rijksoverheid wil dienstverlenend, slagvaardig en kostenbewust zijn. Leren en ontwikkelen is essentieel voor het goed functioneren van de Rijksdienst, nu en in de toekomst. Door actief te zijn op het gebied van leren en ontwikkelen investeert het Rijk in het sociaal kapitaal van het Rijk, de medewerkers. Permanente educatie (“een leven lang leren”) is essentieel om als overheid een toereikende kennispositie te hebben op de verschillende terreinen waarbinnen het Rijk actief is. Daarnaast is permanente educatie nodig om de duurzame inzetbaarheid en interoperabiliteit van medewerkers te versterken. Tot slot versterkt het Rijk haar positie als aantrekkelijke werkgever door permanente educatie aan te bieden. Het project ‘Leren & Ontwikkelen Rijk’ levert een belangrijke bijdrage aan een goede samenwerking binnen het Rijk als het om leren en ontwikkelen gaat.

Binnen de Rijksoverheid zijn momenteel diverse partijen bezig met activiteiten rondom de ontwikkeling van rijksambtenaren. De overheid wil de samenwerking tussen deze partijen verder versterken, ook gericht op doorstroombmogelijkheden. Het idee is het creëren van een scala aan opleidingen, waaraan medewerkers binnen de overheid kunnen deelnemen: De zogenaamde Rijkscampus. De partijen op de Rijkscampus vormen in toenemende mate een netwerk waarin wordt samengewerkt (zie figuur 3 op volgende pagina). Participatie van Defensie in dit project sluit direct aan bij dit strategisch doel: Door gezamenlijk, vanuit sectoren binnen de Rijksoverheid, deel te nemen aan de verschillende opleidingen (zie Rijkscampus) wordt de herkenbaarheid en acceptatie van de kwalificatieprofielen van defensiemedewerkers vergroot, wat uiteindelijk de uitwisselbaarheid (op basis van interoperabiliteit) ten goede komt.



3. O&iT als adaptief proces

Opleiden en individueel trainen levert als adaptief proces binnen onze organisatie, rekening houdend met de toekomstige wijzen van optreden van de OPCO's, tijdig en efficiënt de juiste vereiste kwantiteit en kwaliteit aan personeel af.

3. O&IT ALS ADAPTIEF PROCES

2030



Als voortvloeisel uit politieke ambities levert Defensie haar aandeel en neemt haar verantwoordelijkheden overal in de wereld. Dit leidt tot het uitvoeren van meerdere missies/inzet (incl. civiele taken) tegelijkertijd. Deze missies kunnen verschillend van aard zijn en moeten over het algemeen steeds vaker op korte(re) termijn uitgevoerd kunnen worden. Dit betekent voor het O&IT-veld dat zij (lees: haar processen) adaptief moet zijn om zodoende een bijdrage te leveren aan het tijdig en op efficiënte wijze voorzien van het personeel met de juiste kwalificaties. Dit houdt in dat zij hierop ingericht moet zijn en dat de juiste skill/mindset - gericht op efficiënte, effectieve (lees: tijdige) output - aanwezig is bij het personeel werkzaam binnen het O&IT-veld.

Als gevolg van een toenemende deelname aan verschillende missies en/of civiele taken kan ook de verscheidenheid aan taken toenemen, welke kunnen resulteren in een noodzaak voor bepaalde (specifieke) capaciteiten en/of nieuwe kennisgebieden. Deze capaciteiten – en in dit document doelen we dan op gekwalificeerd personeel – dienen tijdig op een verantwoorde wijze gereed te zijn. Dit betekent dat men binnen het O&IT-veld continu op de hoogte moet zijn van de ontwikkelingen (kennistrends) van nu en die van de toekomst (maar ook van informatie die voortkomt uit lesson learned processen). Aansluitend dient zij in staat te zijn deze ontwikkelingen in korte tijd om te zetten in opleidingsprogramma's (dan wel het herijken ervan) of trajecten waarin medewerkers in het kader van informeel leren bepaalde competenties (verder) kan ontwikkelen, wat overigens ook tot een kwalificatie zou moeten kunnen leiden. Dit brengt dus adaptiviteit van processen met zich mee: kwalificatieprofielen

dienen snel en adequaat opgesteld te worden om als basis voor het ontwikkelen van een opleiding te dienen.

Om in de toekomst het hoofd te kunnen bieden aan een (steeds sneller) veranderende vraag naar specifiek benodigd personeel, dienen de O&iT-medewerkers zich bewust te zijn van het feit dat bijvoorbeeld leerlijnen (steeds) vaker ontwikkeld, aangepast of geactualiseerd moeten worden. Daarbij dient meer en meer de nadruk komen te liggen – in het kader van maatwerkprincipes – op een juiste registratie van gegevens (*big data* en de mogelijkheden daarvan) van een cursist m.b.t. eisen, leertrajecten, beoordelingen, competenties, opgedane ervaring, behaalde kwalificaties, etc. Al deze factoren vragen nogal wat van de medewerker (inclusief de lerende) in het O&iT-veld. Daarnaast dient men over de ‘*mindset*’ te beschikken als het gaat om tijdigheid en efficiëntie. Voor de O&iT-organisatie betekent dit dat het investeren in gemotiveerd en juist gekwalificeerd personeel een *must* is.

Naast de noodzakelijke aandacht voor het menselijk aspect, dient het O&iT-veld ook aandacht te hebben voor de juiste (adaptieve) interne en externe processen, om zodoende om te kunnen gaan met o.a. veranderingen, tijdigheid en efficiëntie. Niet alleen termen als ‘*flexible workforces*’, flexibele plaatsbaarheid van medewerkers, maar ook het ontwikkelen van een flexibel opleidingsbeleid en processen in plaats van rigide (‘*dichtgetimmerde*’) processen, verdienen nader onderzoek. Bovenstaande dient uiteraard gefaciliteerd en ondersteund te worden door nader te onderkennen en (verder) te ontwikkelen technische systemen en/of instrumenten.

Dit strategische doel wordt door de volgende functionele en instrumentele doelen vormgegeven:

3.1 De O&iT-organisatie heeft continu zicht op de benodigde kennis en kunde voor uit te voeren operaties en is in staat dit om te zetten in opleidingen, individuele trainingen en/of andere trajecten, teneinde tijdig en efficiënt de juiste hoeveelheid gekwalificeerd personeel af te leveren.

3.1.1 Er vindt continu synchronisatie plaats tussen O&iT-veld en operaties over de benodigde kennis, kunde en gekwalificeerd personeel, gerelateerd aan huidige en toekomstige operaties.

Operaties zullen naar verwachting steeds meer verschillen in taken, doelstellingen, samenstelling, benodigde technologieën, nationaliteiten en omgevingsfactoren. Een gevolg hiervan is dat aan de ene kant het opleidingsveld een toenemende behoefte krijgt aan actuele informatie over wat de OPCO's aan eisen aan het personeel stelt om missies verantwoord en succesvol uit te kunnen voeren en aan de andere kant dient het O&iT-veld hier snel op in te kunnen spelen. De vraag van de OPCO's kan er zelfs toe leiden dat O&iT het advies moet opstellen waarmee extern gekwalificeerd personeel aangetrokken kan worden, om zo tijdig aan de vraag te kunnen voldoen.

Om aan deze gevolgen gehoor te kunnen geven zal het O&iT-veld allereerst continu in contact moeten staan met de verschillende operatie-domeinen binnen de defensie-organisatie en zal het ervoor moeten zorgen dat met de verkregen informatie de lopende opleidingen (gericht op specifieke militaire taken) continu gesynchroniseerd en/of geactualiseerd worden, dan wel nieuwe leerlijnen ontwikkeld worden, om zodoende efficiënt en tijdig de juiste output te kunnen leveren.

3.1.2 O&iT beschikt over het vermogen nieuwe kennisdomeinen te identificeren die van invloed zijn op het optreden van individuen tijdens missies.

Bovenstaande ontwikkelingen m.b.t. operaties zijn niet alleen van invloed op een continu veranderende vraag naar personele capaciteiten vanuit de OPCO's en een voortdurende synchronisatie van (bestaande) noodzakelijke militaire kennis en vaardigheden. De verwachting voor de toekomst is namelijk dat de defensieorganisatie meer en meer te maken gaat krijgen met (nieuwe) omgevingen waarin zij haar taken moet uitvoeren. Dit kunnen bijvoorbeeld omgevingen zijn waarin bepaalde technologie een hoofdrol speelt of omgevingen die zich kenmerken door geïntegreerd (people centric) optreden van overheidsinstanties, lokale en regionale spelers, militair personeel, etc. Het toekomstig optreden, als gevolg van nieuwe omgevingen, kan leiden tot nieuwe (kennis)domeinen. De O&iT-organisatie zal dus in staat moeten zijn om snel (adaptief) nieuwe kennis of benodigde competenties om te zetten in op maat gesneden oplossingen (waaronder opleidingen, coaching performance support, etc), teneinde tijdig gekwalificeerde mensen af te kunnen leveren. Dit betekent dat het proces dat leidt tot aangepaste kwalificatieprofielen (als basis voor een te ontwikkelen (modulaire) opleiding en/of training) geen langdurig proces kan en mag zijn. Hierbij kan van belang zijn dat kwalificatieprofielen op het juiste abstractieniveau geschreven zijn, waardoor zij niet bij elke verandering aangepast hoeven te worden.

Bovenstaande betekent dat O&iT 'aan de voorkant' moet zitten v.w.b. het verkrijgen van de noodzakelijke informatie. O&iT zal dus over het vermogen moeten beschikken nieuwe (kennis)domeinen te identificeren en onder te brengen bij de juiste kennisadviseur(s), zoals (joint)kennis- en expertisecentra. Het O&iT-veld zal moeten beschikken over voldoende eigen Research & Development (R&D) componenten, dan wel zorgen voor een degelijk (kennis)netwerk binnen de defensieorganisatie of daarbuiten, om zodoende tijdig op ontwikkelingen in te spelen en deze te kunnen volgen.

3.1.3 O&iT adviseert het P-veld m.b.t. (extern) aantrekken van individuen die over bepaalde competenties beschikken, gerelateerd aan bestaande en/of nieuwe kennisdomeinen teneinde zo doelmatig en tijdig als mogelijk individuen gereed te (kunnen) stellen.

Het tijdig vaststellen/identificeren van nieuwe (kennis)domeinen of het inspielen op de vraag van de OPCO's in geval van gekwalificeerd personeel voor een bepaalde taak, kan ertoe leiden dat het opleiden en/of individueel trainen van personeel een langdurige kwestie wordt, waardoor de belangrijke doelstelling – het flexibel en tijdig gereed stellen

van de juiste kwaliteit en kwantiteit personeel – in gevaar komt. Naast bijvoorbeeld het toepassen van flexibiliteit op het gebied van competenties (waarover hieronder meer) waardoor ook de adaptiviteit van het O&iT-veld toeneemt, zal O&iT ook (indirect) kunnen adviseren als het gaat om (tijdelijk) aantrekken van externe krachten. Dit zijn mensen die al over de benodigde competenties en/of kwalificaties beschikken, waardoor een opleidingstraject aanzienlijk verkort kan worden. Ook hier komt weer de belangrijke relatie met het P-domein naar voren. Het P-domein zal door O&iT geïnformeerd moeten worden over het belang van het O&iT-veld: Een flexibeler opleidingsbeleid als het bijvoorbeeld gaat om de (tijdelijke) intake van extern personeel, teneinde tijdig aan de vraag te kunnen voldoen.

3.2 Het O&T-veld past maximale efficiëntie toe door (nieuwe) opleidings-trajecten af te stemmen op de medewerker, gericht op het uitvoeren van zijn/haar taak.

Operaties zullen, zoals eerder aangegeven, naar verwachting steeds meer verschillen in taken, doelstellingen, samenstelling, benodigde technologieën, nationaliteiten en omgevingsfactoren. Een gevolg hiervan kan zijn dat de eisen aan militairen veranderen, wat vervolgens tot (aangepaste) opleidingen kan leiden. Teneinde doelmatiger en efficiënter te worden, is het nodig het verschil (de 'delta') tussen wat nodig is voor de taak en wat de persoon reeds 'kan en kent' zo klein als mogelijk te maken en/of te houden. Hierbij wordt er dus vanuit gegaan dat een medewerker vaak al over (vele) eerder verworven competenties beschikt, die niet meer aan bod hoeven komen tijdens een opleiding en/of training. Hoe meer en hoe completer van dit soort competenties in overleg met de medewerker geregistreerd zijn, hoe beter gezamenlijk een opleidingstraject kan worden afgestemd. Hierbij kan dan bijvoorbeeld gedacht worden aan vormen van modulair onderwijs.

3.2.1 Het O&iT-veld heeft het vermogen (incl. de benodigde systemen) om de huidige competenties in samenspraak met de lerende te kunnen waarderen.

Wanneer de organisatie samen met de medewerker wil vaststellen wat hij nog aan competenties moet (door-)ontwikkelen, is het hebben van inzicht in reeds verworven competenties door een defensiemedewerker van belang. Zo wordt het wellicht voor de medewerker mogelijk dat bepaalde ontwikkelde competenties erkend worden (EVC). Een systeem dient deze competenties zo compleet mogelijk vast te leggen. Het positieve resultaat van een juiste registratie blijkt wanneer aan de ene kant duidelijk wordt wat een medewerker zich v.w.b. nieuwe competenties eigen moet maken (ten behoeve van het succesvol kunnen uitvoeren van zijn/haar (nieuwe) functie) en aan de andere kant duidelijk wordt wat de medewerker niet meer hoeft te doen. M.a.w. het opleidingstraject kan zo kort als mogelijk aangeboden worden en herhaling voorkomen. Er dient daarbij aandacht te bestaan voor wijze van registreren: Informatie dient zodanig geregistreerd te worden dat deze (h)erkenbaar en geaccepteerd is, door zowel intern de organisatie als daarbuiten (bijvoorbeeld civiel). Naast een registratiesysteem en een eenduidige wijze van registreren, dient het O&T-veld ook de gewenste begeleiding te kunnen geven: Kennis van de beschikbare en uit

te voeren opleidingstrajecten dient aanwezig te zijn om uiteindelijk tot de juiste waardering te kunnen komen. Zie hiervoor ook het instrumentele doel 3.2.3.

3.2.2 Het O&iT-veld heeft het vermogen tot het werken met en het gebruiken van een modulair/flexibel kwalificatieprofiel met een generiek fundament van meetbare en zichtbare competenties, gerelateerd aan de taak die uitgevoerd moet worden.

Dit instrumentele doel heeft als uitgangspunt dat een medewerker altijd over een bepaalde basis beschikt. Hierin hoeft dus in beginsel niet meer geïnvesteerd te worden. Teneinde te kunnen voldoen aan de verwachte en vaak snel veranderende (toekomstige) taak, dient naast deze generieke basis de aanvullende benodigde of verder te ontwikkelen competenties bepaald te worden. Belangrijk hierbij is dat verschillende partijen (zoals HDP/DPOD, DS, personeelsdiensten van de DO'n en het O&iT-veld) zich eenduidig opstellen t.o.v. dergelijke generieke competenties.

Generieke competenties hebben een geldigheid van een aantal jaren en worden aangevuld met specifieke competenties die benodigd zijn voor een bepaalde taak. Deze laatste hebben als het ware een korte 'houdbaarheid' (kunnen snel aan verandering en/of aanpassing onderhevig zijn), omdat zij gekoppeld zijn aan een bepaalde taak voor een bepaalde periode. Dergelijke specifieke competenties dienen echter wel in het gewenste systeem geborgd te worden: De medewerker heeft immers wel laten zien dat hij/zij, naast het generieke fundament, ook over deze competentie is gaan beschikken. Het toepassen van een generiek fundament van competenties dwingt de betrokken spelers wel om te bepalen welke competenties (zoals leervermogen en adaptief zijn) deel moeten uitmaken van het bedoelde fundament.

Aansluitend op bovenstaande zou ook meer aandacht kunnen bestaan voor meer generalisatie in opleidingen om tot een bepaalde kwalificatie te komen. Om een voorbeeld te noemen: In plaats van voor elk type aggregaat een aparte opleiding te organiseren, kunnen we iemand beter opleiden en kwalificeren als 'monteur aggregaten'. Met de kwalificatie van 'monteur aggregaten' zal deze medewerker alle typen kunnen repareren, uiteraard met ondersteuning van de (onderhouds)boekwerken. Kern van het concept is dat het vooral draait om het vermogen van de medewerker om de juiste informatie per type op te zoeken. Op deze wijze wordt efficiëntie en tijdigheid van opleidingen bevorderd.

3.2.3 Het O&iT-veld faciliteert de lerende door hem/haar op efficiënte wijze en binnen de vereiste termijn een vastgesteld leertraject te laten doorlopen teneinde een kwalificatie te verwerven.

Van de medewerker wordt verwacht dat hij/zij aan bepaalde kwalificaties moet behalen teneinde de (toekomstige) taak op juiste wijze uit te kunnen en mogen voeren, veelal binnen een bepaalde tijd. Voor bijvoorbeeld de militair betekent dit mogelijk dat hij vaker en in een kortere tijd nieuwe competenties moet ontwikkelen of doorontwikkelen. Het leervermogen van de militair zal in de toekomst frequenter worden aangesproken. De competentie 'leervermogen' wordt hierdoor steeds belangrijker.



Om efficiëntie en tijdigheid te garanderen, dient de medewerker hierin begeleid te worden. Met de medewerker wordt bepaald wat het leertraject moet zijn, rekening houdend met het 'fundament' van de medewerker en de beschikbare opleidingen en/of trainingsmomenten. Het gaat hier dus over afstemming van individuele trajecten. Naast het bepalen van het juiste (individuele) traject binnen de vereiste periode, dient rekening gehouden te worden met het leervermogen van de medewerker. Dit leervermogen bepaalt uiteindelijk de kans van slagen binnen gestelde periode. Zo zal iemand langer over een bepaald traject doen, waar anderen iets sneller kunnen afronden. Een functionaris in de rol van 'trajectadviseur' zou hier voor de medewerker een centrale rol in kunnen spelen.

Iemand die snel een opleidingstraject afrondt, is eerder beschikbaar op functie. Voorwaarde is wel dat de mogelijkheid bestaat een opleiding versneld af te kunnen ronden. Naast het feit dat het type opleiding zich hiervoor 'leent', dient ook speciale aandacht te bestaan voor een vorm van 'toetsing'. Het uitgangspunt hierbij is dat een medewerker een kwalificatie behaalt, na een voldoende toetsresultaat. Er wordt dan ook getoetst op het integraal beheersen van competenties (in goede balans en zoveel mogelijk in een realistische beroepssituatie) die noodzakelijk zijn voor (toekomstig) functioneren. Denkt de medewerker vooraf of in een vroegtijdig stadium van een opleidingstraject dat hij/zij kan voldoen aan de norm, dan moet hij/zij in de gelegenheid gebracht kunnen worden om de toets(en) reeds te maken.

4. O&iT boeit en bindt

Het O&IT-veld moet medewerkers boeien en hen binden aan de organisatie.

4. BOEIEN EN BINDEN

2030

4.1 Belangen O&T en P-domein gesynchroniseerd

4.1.2 Identificeren van talent

4.1.1 Structurele afstemming O&T en P

4.2 Opleiding biedt verantwoorde basis voor binden en boeien

4.2.2 Kwaliteit en mindset O&T personeel

4.2.1 Onderwijs aansluiten bij toekomstige medewerker

De toekomstvisies van de OPCO's geven al aan dat in de toekomst het succes in steeds grotere mate afhangt van de medewerker (als menselijke factor). Onze organisatie erkent in toenemende mate het belang van goed en juist gekwalificeerd personeel. Defensie is deels afhankelijk van de mensen die aangeboden worden door de civiele markt. Het is niet altijd makkelijk de juiste mensen geïnteresseerd te krijgen voor onze organisatie, laat staan dat zij zich aanmelden voor een carrière binnen de defensieorganisatie. Het is daarom van groot belang dat onze organisatie geworven personeel (dat door een open personeelsbeleid op verschillende wijzen mogelijk gemaakt wordt) behoudt en door laat stromen naar de functies waarvoor zij benodigd of geschikt zijn. Personeel 'kwijtraken' in de fase van hun opleiding, evenals tijdens de verdere doorstroom, als gevolg van bijvoorbeeld onvrede of verkeerde verwachtingen (bijvoorbeeld op het gebied van doorstroommogelijkheden) moet daarom zoveel als mogelijk voorkomen worden. Dit heeft niet alleen gevolgen voor de wijze waarop opleidingen gegeven worden, maar ook op de wijze waarop we met lerenden omgaan ('mindset'). De kern is dat (nieuw) personeel zich kan verenigen met de wijze van opleiden en/of individueel trainen en dat zij zich gerespecteerd voelen, zowel tijdens de initiële opleiding als ook tijdens de doorstroomfase: 'het doet ertoe dat ik deze keuze gemaakt heb'. Ook voor personeel dat reeds werkzaam is binnen onze organisatie, dient het O&T-veld – binnen het vigerende personeelsbeleid - mogelijkheden te bieden teneinde te boeien met als doel personeel waar mogelijk structureel te binden.

Vanuit dit strategische doel blijkt dat O&iT vele raakvlakken en afhankelijkheden kent met het Personeels-domein. Ten eerste wordt het voor het O&iT-veld eenvoudiger om zo efficiënt mogelijk op te leiden wanneer er bij de werving/selectie (instroom) al rekening gehouden wordt met aannamecriteria of kwalificatie eisen, zoals het beschikken over bepaalde competenties (denk bijvoorbeeld aan een mate van leervermogen). Ten tweede wordt O&iT efficiënter en effectiever wanneer aangesloten kan worden op de interesse van de nieuwe medewerker of loopbaanrichting van de betreffende functionaris. Het is daarbij van belang dat de organisatie (lees bijvoorbeeld de IDU-keten binnen het Personeels-domein) gehoor geeft aan de wens van deze (nieuwe) medewerkers. Om meer rendement uit opleidingen te behalen, maar ook om te voorkomen dat personeel vervroegd uitstroomt, moet het dus mogelijk zijn om functionarissen voor langere periode dáár in te zetten waar hun kracht en interesse ligt. Zo zijn er nog meerdere voorbeelden en situaties te bedenken waar O&iT en P-domein elkaar raken en waar O&iT dus vanwege haar belang(en) graag invloed op wil uitoefenen, teneinde tijdig en efficiënt gekwalificeerd personeel af te kunnen leveren.

Dit strategische doel wordt daarom door de volgende functionele en instrumentele doelen vormgegeven:

4.1 De belangen van het O&iT-veld en het P-domein zijn gesynchroniseerd.

Om dit functionele doel te behalen, dient het O&iT-veld invulling te geven aan de volgende instrumentele doelen:

4.1.1 Structurele afstemming van belangen en wensen tussen O&iT-veld en P-domein gerelateerd aan instroom-, doorstroom- en uitstroomactiviteiten is geborgd.

Het belang van O&iT kan tijdens overleg met P-domein kenbaar gemaakt worden. Op deze wijze zullen O&iT en P-domein beter samenkomen als het gaat om sturing in de in-, door- en uitstroom. Ook wordt beter zichtbaar dat P-domein en O&iT complementair kunnen zijn. Hierbij valt te denken aan goede afspraken over de wijze waarop we het beroepsbeeld van de leerlingen vormgeven. Ook het opstellen van gezamenlijk vastgestelde kwalificatieprofielen en/of selectiecriteria waaraan een aspirant leerling moet voldoen en de wijze waarop de kwaliteit en opleidbaarheid van de instroom vergroot wordt, zijn hier voorbeelden van. Tevens kunnen er beter richtlijnen voor O&iT tot stand komen als het gaat om employability van medewerkers tijdens de door- en uitstroom: Op deze wijze kan het O&iT-veld het vigerende personeelsbeleid effectiever en efficiënter ondersteunen.

Structurele afstemming tussen O&iT en P-domein dient op verschillende niveaus geborgd te worden. Om invloed op beleid te kunnen hebben, dient het O&iT-veld een vaste gesprekspartner te zijn/hebben op Bestuursstafniveau. Hier ligt voor O&iT de basis: de koers die voor het personeel bepaald wordt en aansluit bij de wijze waarop O&iT het meest

effectief en efficiënt mensen wil opleiden en individueel trainen in de toekomst. Ook op het niveau van de DO'n is afstemming (zoals bijvoorbeeld activiteiten in de IDU-keten) onmisbaar. Op dit niveau wordt immers de vraag (van de DO'n) inzichtelijk, en kan (gezamenlijk) de koers bepaald worden hoe en welke mensen gereed gesteld gaan worden.

4.1.2 Het O&iT-veld is een partner in het identificeren van kwaliteiten en talenten van medewerkers.

Medewerkers krijgen over het algemeen in hun loopbaan veel met het O&iT-veld te maken. Gedurende de instroom-, doorstroom- en uitstroomfase verzorgt O&iT opleidingen en trainingen voor de medewerker. O&iT dient hierbij in staat te zijn voor en tijdens opleidingen en individuele trainingen een helder beeld te krijgen van kwaliteiten en talenten van deze medewerkers. Het O&iT-veld moet in de gelegenheid zijn de onderkende kwaliteiten en geïdentificeerde talenten te registreren en te raadplegen. Daarnaast kan O&iT bijdragen aan adviezen voor wat betreft de toekomstige inzet van medewerkers en bijbehorende (vormen van en soorten) opleidingen en trainingen. Om dit in de toekomst te ondersteunen, dient aandacht besteed te worden aan implementatie van (technische) systemen. P-functionarissen, die met de medewerker over toekomstperspectieven praten, moeten toegang hebben tot de bevindingen van het O&iT-veld. De wensen van de medewerker, aangevuld met de informatie van o.a. het O&iT-veld, helpen bij het ontwikkelen van de juiste richting van de medewerker; dit beïnvloedt op positieve wijze het boeien en binden van het personeel.

4.2 Een opleiding en/of training is ingericht, uitgerust en wordt uitgevoerd als verantwoorde basis om mensen te boeien en te binden.

Bij dit functionele doel ligt de nadruk op de opleiding als stimulerende en veilige leeromgeving. Deze opleiding behoort tot de eerste fase van de medewerker binnen onze organisatie en draagt in hoge mate bij aan de motivatie, (toekomst)beeld, vertrouwen en interesse van medewerkers. Onder andere deze aspecten bepalen uiteindelijk in hoeverre iemand zich wil binden aan de organisatie. Bovenstaande dient dus deel uit te maken van de mindset van het O&iT-personeel werkzaam op opleidingscentra: Van commandant tot ontwikkelaars en van staf tot instructeurs. Zij staan dicht bij de op te leiden medewerkers en zijn in staat tot het creëren van een veilige leeromgeving waarin bijvoorbeeld begeleiding, uitdagende opdrachten, ruimte voor fouten maken en een aantrekkelijk leerklimaat centraal staan en wat moet leiden tot een hoog opleidingsrendement.

4.2.1 Opleidingscurriculum en –methodieken sluiten volledig aan op de toekomst van de medewerker, waarbij de waardering en erkenning van het individu centraal staat.

De (jonge) medewerker moet herkennen en ervaren dat hij opgeleid wordt voor hetgeen van hem/haar in de toekomst verwacht wordt. Dit betekent ook dat verwachtingen (mede gecreëerd tijdens de werving!) door O&iT-personeel gemanaged worden en dat gezorgd wordt voor een duidelijk beroepsbeeld; dit voorkomt evt. discrepantie met het beeld van

de medewerker tijdens de werving. Om teleurstellingen en onbegrip bij medewerkers te voorkomen dienen we te streven naar (technische en didactische) aansluiting bij de 'huidige generatie' leerlingen en uniformiteit in arbeidsvoorwaarden en opleidingseisen: Specialisten bijvoorbeeld, die opgeleid worden voor een bepaald functiegebied en ingezet worden binnen een willekeurig OPCO, dienen een zelfde opleidingsgang te volgen en in beginsel te beschikken over dezelfde arbeidsvoorwaarden.

Tijdens een opleiding dient O&iT te investeren in het juiste beeld van een medewerker, die al deels ontstaan is door wervingsactiviteiten. De inhoud van de opleiding en de wijze waarop de opleiding gegeven wordt (opleidingsmethodiek), dient volledig aan te sluiten op de toekomst van de medewerker en de wijze waarop medewerkers leren op dat moment. Hierbij moet gedacht worden aan het aanbieden van de juiste mix van theorie en praktijk, de juiste mix van formeel en informeel leren, maar ook aan de wijze van toetsing ervan. Van belang is dat het leerniveau aansluit bij de lerende en dat gebruik gemaakt wordt van de modernste technologieën, teneinde de mensen te boeien en te ondersteunen in hun leren en ontwikkelen.

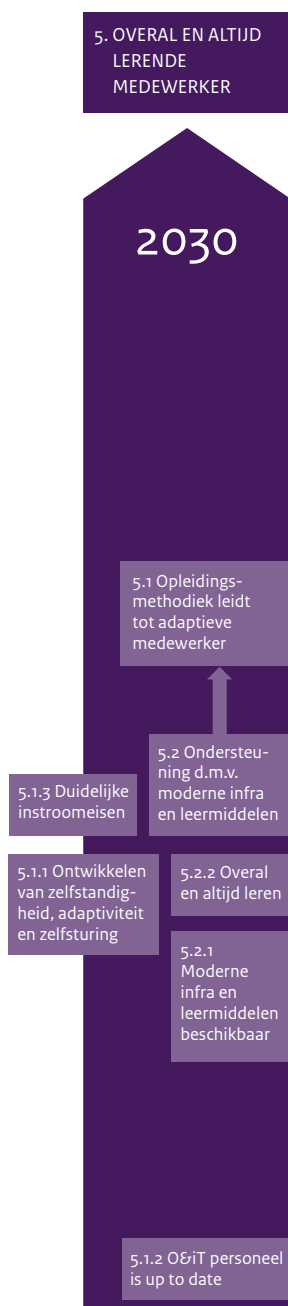
Het niet voldoen aan de kwalificatie(s) voor de initiële functie wil niet per definitie zeggen dat de medewerker niet van waarde kan zijn voor onze organisatie. In plaats van te kiezen voor uitstroom, moet zorgvuldig bepaald worden of er mogelijkheden zijn voor een andere richting en/of ontwikkelmethodiek of wellicht een burgerbetrekking (behoud van de medewerker).

4.2.2 De kwaliteit en mindset van personeel binnen het O&iT-veld sluiten volledig aan op de vereiste en gewenste opleidingsmethodieken.

De wijze waarop ontwikkelingen binnen O&iT doorgevoerd worden, zijn afhankelijk van toekomstige ontwikkelingen en de daaruit afgeleide vraag naar medewerkers (kwalificaties, eisen, eigenschappen, kenmerken, etc.) van de DO'n. Wat deze ontwikkelingen ook zijn, het O&iT-personeel is daarvan op de hoogte. Dit betekent dat niet alleen hoge eisen gesteld (mogen) worden aan de ontwikkeling van moderne opleidingsmethodieken, maar dat ook de kwaliteit van O&iT-personeel moet aansluiten bij deze (moderne) methodieken. Opleidingscentra moeten beschikken over een bepaalde visie van opleiden en individueel trainen met bijbehorende didactiek, passend bij het niveau van de lerende en de toekomstige positie. 'In staat om mee te gaan met de tijd' en 'gericht op het boeien en binden van medewerkers' zijn belangrijke uitgangspunten.

5. O&iT ontwikkelt zelfstandige en adaptieve medewerkers

Opleiden en individueel trainen draagt bij aan het ontwikkelen van een overal en altijd lerende medewerker met adaptief en zelfsturend vermogen en voorziet in de randvoorwaarden om dat mogelijk te maken.



Het O&iT-veld moet rekening houden met het 'soort' lerende. Dit betekent dat onze organisatie onderwijs moet aanbieden dat overeenkomt met en/of voortborduurt op de wijze waarop deze cursisten dat vanuit de civiele sector gewend zijn. De defensie-organisatie hecht steeds meer waarde aan het vermogen om zelfstandig en adaptief te kunnen handelen en verantwoordelijkheid te dragen die in verhouding staat tot de taak die men uitvoert of de positie in onze organisatie. Leerlingen dienen dus voorbereid te worden op een zelfstandige manier van werken en leren en moeten kunnen omgaan met nieuwe of veranderende situaties (adaptiviteit). Dit wordt overigens ook verwacht van de medewerkers die al werkzaam zijn in onze organisatie. Steeds meer leerpakketten bijvoorbeeld, zullen *online* aangeboden worden. De leerling zal dus zijn/haar verantwoordelijkheid moeten nemen om deze lesstof tijdig tot zich te nemen. Dit geldt ook voor overige medewerkers, bijvoorbeeld in het kader van 'je leven lang leren' (op bijvoorbeeld een zelfsturende of informele wijze), het sturing en richting geven aan eigen carrière of het voldoen aan de vereiste competenties. De O&iT-organisatie zal hierop dus ook moeten inspelen: Zij dient een moderne omgeving te realiseren waardoor het voor de (zelfstandige) lerende en medewerker mogelijk wordt altijd en overal te leren, zo ook in de praktijk.

5.1 De onderwijsmethodiek en filosofie is zodanig ontwikkeld en ingericht om adaptieve medewerkers op te leiden die in staat zijn overal en altijd te leren teneinde in hoge mate van zelfstandigheid hun doel te bereiken.

Dit strategisch doel is gericht op de altijd en overal lerende medewerker die tevens beschikt over het vermogen om zelfstandig te kunnen functioneren en die zich te allen tijde weet aan te passen aan een veranderende situatie (adaptiviteit). Hoewel dit doel raakvlakken vertoont met het voorgaande strategisch doel, zijn we nu meer gericht op de wijze waarop we in opleidingen en individuele trainingen het vermogen om zelfstandig te kunnen handelen/adaptief zijn kunnen aanleren en begeleiden, in een organisatie waarin we in staat moeten zijn overal en altijd te leren.

5.1.1 Onderwijsmethodiek sluit aan bij de tijd waarin medewerkers leven en is gericht op ontwikkelen van zelfstandigheid, adaptiviteit en zelfsturing van de medewerker, in verhouding staand tot hun toekomstige taak en/of positie in de organisatie.

De defensieorganisatie zal in de toekomst meer en meer waarde hechten aan het vermogen van medewerkers om in bepaalde mate van zelfstandigheid te kunnen functioneren. Het is dus van belang dat het O&I-T-veld hier op inspeelt. Dit betekent dat opleidingsmethodieken hier op de modernste wijze invulling aan moeten kunnen geven en dat in de basis de medewerker al beschikt over het juiste beroepsbeeld ("ik begrijp het nut van wat ik moet doen"). Dit komt tot uiting door de wijze waarop (jonge) medewerkers bijvoorbeeld meer ervarend moeten gaan leren, zowel fysiek (met 'peers' of bij een eenheid) maar ook gebruikmakend van bijvoorbeeld simulatie, *augmented reality*, *embedded training systems* etc. en dat zij continu geprikkeld worden om zelfstandig taken uit te voeren aan de hand van een bepaalde planning. Leren moet weliswaar uitdagend zijn, maar moet het niveau van de lerende niet overstijgen: het moet in verhouding staan tot wat daadwerkelijk in de toekomst van de medewerker verwacht wordt. De leeromgeving van de medewerker kenmerkt zich door verantwoorde begeleiding (denk aan een coach/docent/instructeur/praktijkleermeester en (ervaren) collega's) en moderne leeromgevingen en infra/techniek, die aansluiten bij de tijd waarin we leven.

5.1.2 Personeel werkzaam in het O&I-T-veld is op de hoogte van moderne (maatschappelijke) opleidingsmethodieken en filosofieën en kan deze uitvoeren en integreren in een opleiding.

Zowel managers, ontwikkelaars en opleiders dienen te beschikken over het vermogen een opleiding of een training in te richten, te organiseren en uit te voeren, gericht op de gevraagde kwalificaties en gebruikmakend van de potentie van de medewerker en van verantwoorde, moderne (lees ook: aantrekkelijke en efficiënte!) opleidingsmethodieken. Dit betekent dat het niveau van docent/begeleider/instructeur/praktijkleermeester, etc. aan moet sluiten bij de gekozen opleidingsmethodiek en filosofie, die onze organisatie nodig heeft op dat moment. De opleider staat boven de stof (bijvoorbeeld in zijn rol als mentor of coach) en weet gebruik te maken van de technische infra en middelen (techniek) die hem en de medewerkers ter beschikking staan. Hij zorgt voor een veilige leeromgeving en

begeleidt de medewerker gericht op de doorontwikkeling en groei, met ruimte voor zelfsturing in plaats van ‘aan het handje’.

5.1.3 Instroomeisen zijn duidelijk geformuleerd en geven duidelijkheid over wat van de medewerker verwacht wordt.

Om als O&IT-veld effectief en efficiënt (dus ook tijdig!) de juiste medewerkers gereed te kunnen stellen, is het van belang dat we ook de juiste mensen in de opleidingen krijgen. De wens van de behoeftesteller moet zoveel als mogelijk ‘vertaald’ worden naar instroomeisen voor werving, selectie en plaatsing. Duidelijke eisen waarop geselecteerd moet teneinde het rendement te verhogen. Tevens moeten deze instroomeisen worden eenduidig uitgelegd kunnen worden zowel aan de kandidaten/sollicitanten, zodat discrepantie tijdens opleiding voorkomen wordt, maar ook binnen de eigen organisatie teneinde aanpassing van opleidingen en/of instroom, op basis van evaluatie of veranderende situatie, (eenduidig en snel) toe te kunnen passen.

5.2 Opleidingen, opleidingsmethodieken en lerende medewerkers worden volledig ondersteund door moderne infra, technologie en leermiddelen.

5.2.1 Opleidingen beschikken over moderne infra en leermiddelen die helpen ontwikkeling en groei van de medewerkers mogelijk te maken.

Gebruik maken van moderne infra en middelen (zoals bijvoorbeeld simulatie, vormen van mobile learning, Massive Open Online Courses (MOOC's), apps, etc., die momenteel en in de nabije toekomst een belangrijke rol spelen) is noodzakelijk om medewerkers op te laten groeien in een organisatie waar overal en altijd leren centraal staat. Als we van mensen een bepaalde mate van zelfstandigheid verlangen (ook wat betreft leren), moeten we dat ook stimuleren en medewerkers garanderen dat zij altijd en overal bij hun benodigde informatie kunnen komen. Medewerkers in opleiding moeten niet ervaren dat zij ‘achteruit gaan’ in de tijd t.o.v. maatschappelijke (technische en/of didactische) ontwikkelingen en civiele opleidingen. Ook moet bewaakt worden dat de IV middelen aansluiten bij diverse doelgroepen in het onderwijs, zoals de lerende(n) en onderwijsgevers. Gebruiksvriendelijkheid van systemen speelt hierbij een belangrijke rol. De benodigde infra en (didactische) leermiddelen moeten juist boeien en verdere ontwikkeling en groei mogelijk maken.

5.2.2 Medewerkers moeten altijd en overal kunnen leren.

Het beschikken over moderne infra en leermiddelen is niet voldoende. Het is een vereiste dat zij dit altijd en overal moeten kunnen toepassen. Indien het ontwikkelen van het vermogen zelfstandig te kunnen handelen centraal staat in een opleiding, dienen we dit dus te ondersteunen; zij moeten altijd en overal toegang hebben tot de informatie die benodigd is. De medewerker dient zijn eigen planning te kunnen maken en op een tijdstip en locatie naar eigen keuze te leren. Dit is immers ook wat we van hen verwachten in de toekomst binnen onze organisatie. Voorbeelden hiervan zijn internettoegang en online leermethoden (*mobile learning*) en les- en leerstof.

Tot slot

Dit document is vervaardigd door medewerking van veel functionarissen (zie bijlage 1) uit verschillende onderdelen van onze organisatie. Door hun betrokkenheid hebben we gezamenlijk een richting bepaald, waarin de O&IT-organisatie zich zal moeten bewegen in de toekomst. Hierdoor is ook een mate van eenduidigheid bereikt, waardoor, na verdere operationalisatie van dit visiedocument, de DO'n kunnen handelen 'in de geest van...'. Naast inspanningen vanuit de DO'n, is ook TNO betrokken geweest als begeleider van het roadmap proces om zo tot dit document te komen. Tevens hebben we met TNO een contour opgesteld waaruit toekomstig onderzoek kan voortkomen teneinde nadere invulling te kunnen geven aan toekomstige ontwikkelingen, dan wel zicht te krijgen op ontwikkelingen die op ons pad (zullen) gaan komen.

Zoals in de inleiding beschreven, dient deze visie ook als een trigger om ons alert te maken op activiteiten die we moeten gaan ontwikkelen en uitvoeren teneinde toekomstbestendig te zijn. Het ontwikkelen en uitvoeren dient echter wel volgens bepaalde richtlijnen te verlopen, de zogenaamde 'context' waarbinnen we, in het kader van defensiebrede harmonisatie, moeten en kunnen handelen. Deze context is voor de periode na 2020 nog niet beschreven. Dit betekent dat de adagia, uitgangspunten en richtlijnen die nu van kracht zijn, en beschreven in document 'Beleidskaders O&IT heroverwogen en afgestemd' (ECOD), te zijner tijd tegen het licht gehouden moeten worden en zonodig geactualiseerd

en/of aangepast en/of geoperationaliseerd. Deze actualisatie, aanpassing en/of operationalisatie van de beleidskaders vormen dan de 'context' waarbinnen gehandeld moet worden om de gestelde doelen in deze visie te kunnen behalen. Het regieoverleg O&T (RO&T) zal dit in eerste instantie moeten bewaken. Vanuit dit (formele) overleg zullen ook de te ontwikkelen en verrichten activiteiten geïnitieerd dan wel gecoördineerd moeten worden.

Dit visiedocument *triggert* ons doelen na te streven teneinde als O&T-domein toekomstbestendig te zijn. Hierbij wordt zowel ingegaan op de mensen die werkzaam zijn binnen dit domein als op de processen, die uiteindelijk moeten leiden tot hoge adaptiviteit, waardoor een tijdige en efficiënte gereedstelling van medewerkers mogelijk gemaakt wordt. Hierbij is in mindere mate ingegaan op de consequenties voor de inrichting van de defensieorganisatie. Dit is bewust, mede vanwege het feit dat hier een verantwoordelijkheid ligt voor elk DO afzonderlijk. DO'n dienen in de toekomst rekening te houden met de inrichting van hun organisatie door alert te zijn op de wijze waarop we lerenden hun kwalificaties laten behalen. Als voorbeeld daarvan zal in de context van dit document in de toekomst de noodzaak van de 'traditionele' schoolgebouwen afnemen. Veel van het leren gaat plaatsvinden op andere plekken dan op de traditionele school, maar zal wel gefaciliteerd moeten worden. Lerenden zijn straks minder aangewezen op het klassikaal leren en meer op een zelfstandige en zelfsturende wijze van leren, door gebruik te maken van verschillende, zelf te bepalen bronnen, om tot een kwalificatie te komen. Denk bijvoorbeeld aan gebruik van *big data*, *social learning*, *peer to peer* en wat de toekomst ook mag brengen. Daarnaast moet afgewogen worden of onderwijs extern, al dan niet in modules, verkregen kan worden. Met andere woorden, organisatorische en inrichtingsvraagstukken dienen afgestemd te zijn op ontwikkelingen van opleidingsfilosofieën en -methodieken die aansluiten op de moderne lerende.

Zoals aangegeven, zal de toekomst de nodige (onvoorspelbare) veranderingen met zich meebrengen. Dit betekent dat de visie (met bijbehorende gestelde doelen) wellicht bijgesteld zal moeten worden. Mocht dit noodzakelijk zijn, dan zal dat wederom met de verschillende DO'n, geïnitieerd vanuit het RO&T, uitgevoerd worden. Hoe dan ook, de wijze van Opleiden en individueel Trainen, blijft een belangrijke zaak van ons allemaal!

Bijlagen

Bijlage I: Referenties

Lijst met deelnemers ontwikkeling Visie (stakeholders).

DAOG/OG	Kol P.G.F.M. Kemna
	Lkol D. Bachrach EMSD
	MAJMARNIS K.M.M. Winckelmolen
Bestuursstaf	Mevr. M.F.G. Jinghur-Nasrullah
HDP	Dhr. drs. P.C. van Selm
HDBV	Dhr. drs. F Pellegrom
DOPS	Lkol T. den Dekker
DPLAN	Lkol M.F.R. Francissen
CLAS	Kol J.G.H. Overmaat Kol A.L.M. Houwman Lkol H.G.F. Schulz Mevr. drs. L. Vleeming Mevr. B.H.S. van Haren
CZSK	KTZ R. Koerse Mevr. drs. M. Plessius
CLSK	Ltkol R. van der Ha MSc EMSD
KMAR	Dhr. P.T.J. Bakker
DPOD	Lkol G. van Doorn MSc
CDC	Mevr. drs. K. Barendregt
DMO	Dhr. W.J. Smeulers
ECOD	Lkol drs. W.J. van Bijleveld Mevr. drs. R.W. Mulders-Huijssoon
TNO	Mevr. Ir. C.E. Peters Mevr. dr. E. Oprins Dhr. Ir. W. Huiskamp

Bijlage II: Begrippenkader

Competentie

Een unieke combinatie van kennis, vaardigheden en houdingen die tot uiting komt in zichtbaar gedrag, waardoor de persoon succesvol is in het uitoefenen van zijn functie of rol.

Erkennen van Verworven Competenties (EVC)

EVC is gericht op het erkennen van competenties die een individu op enigerlei wijze heeft verworven. Het verwerven van competenties is niet gebonden aan het volgen van een opleiding, maar kan ook plaatsvinden door werkervaring, uitoefenen van hobby's, vrijwilligerswerk etc.

Kwalificatie

De kwalificatie is het formele resultaat van een beoordelings- en validatieproces. Hierbij stelt een geautoriseerde organisatie vast dat (het niveau van) de individuele ontwikkeling voldoet aan gedefinieerde standaarden als het gaat om het beheersen van bepaalde competenties. De kwalificatie is dus een kenmerk dat aangeeft dat een individu (of eenheid/materieel) gereed is, d.w.z. bekwaam en bevoegd is om een bepaalde taak uit te voeren.

Kwalificatieprofiel

Een document waarin de kerntaken, deeltaken, competenties, prestatie-indicatoren en de context van een taak, functie of rol worden beschreven. Een kwalificatieprofiel wordt als brondocument gebruikt voor het ontwikkelen van opleidings- & trainingsproducten. Wanneer een medewerker heeft voldaan aan de kwalificaties in een kwalificatieprofiel, dan kan en mag hij/zij een bepaalde rol (taak/functie) uitoefenen. Een KP wordt vastgesteld door de behoeftesteller. Een kenniscentrum kan hem daarbij ondersteunen.

Opleiden

Het (initieel) aanleren van competenties (kennis, vaardigheden en houdingsaspecten) voor het uitvoeren van de opgedragen taak of (toekomstige) functie.

Portfolio

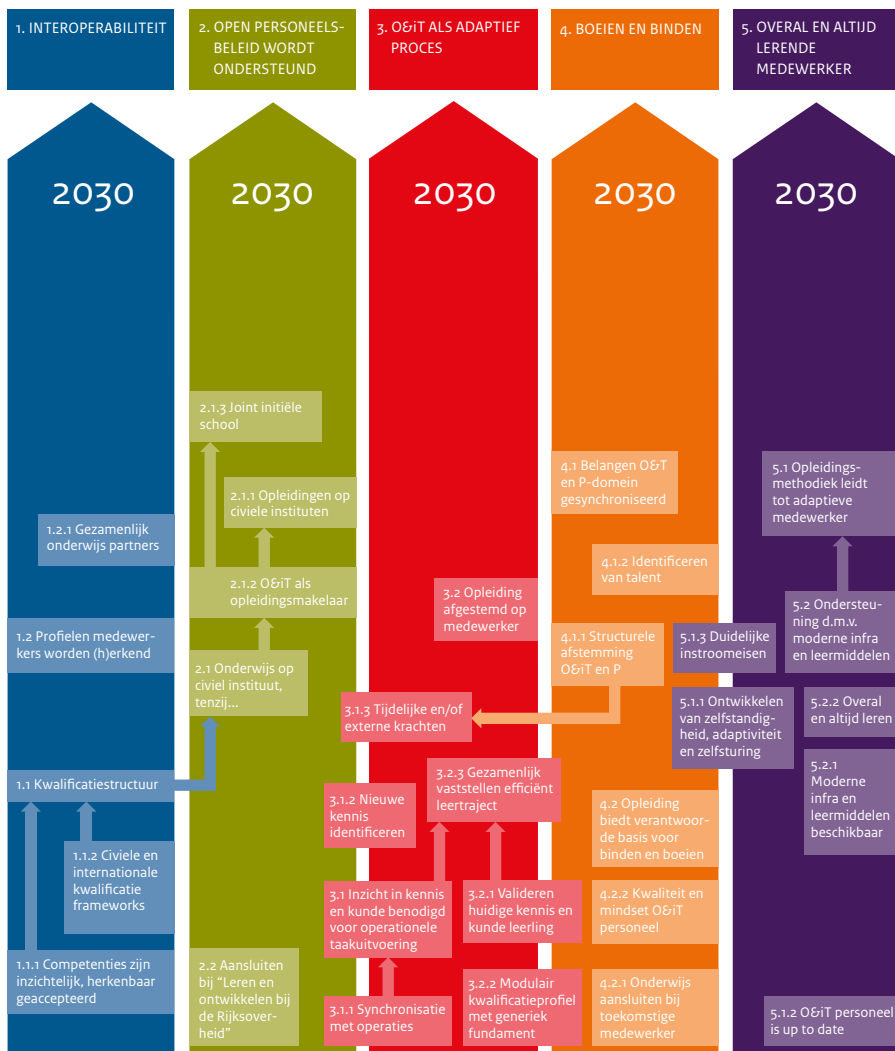
Een overzicht waarin de medewerker bewijzen voor de verworven competenties verzamelt, zodat verschillende belanghebbenden deze kunnen beoordelen. Tevens kan de medewerker het portfolio vullen met verdere persoonlijke informatie welke hij relevant acht voor bijvoorbeeld te gebruiken als ondersteuning bij een sollicitatie of EVC-traject. Medewerkers kunnen eerder verworven kwalificaties vernoemen in het portfolio, echter men moet rekening houden met currency-eisen.

Individueel Trainen

Het op peil houden en doorontwikkelen van competenties m.b.t een individu, benodigd voor het uitvoeren van de opgedragen taak.



Bijlage III: Roadmap picture



Contactpersoon	KD: Ambtelijke leiding Defensiestaf/DAOG Den Haag-MvD Kalvermarkt Kalvermarkt 32 2500 ES Den Haag Lkol D. Bachrach EMSD D.Bachrach@mindef.nl
Opdrachtgever	MAJMARNIS K.M.M. Winckelmolen
Versie	KMM.Winckelmolen@mindef.nl
Datum	DAOG
	1.0
	16 augustus 2016

O&it