



Koninklijke Marine

Sail Plan Vooruit!



Voorwoord

Als welvarend en vrij land met grote handelsbelangen, is het onomstreden dat Nederland gebaat is bij veiligheid op en vanuit zee. Om te beschermen wat ons dierbaar is: onze waarden, vrijheid, welvaart en ons welzijn, is een vrije zee geen luxe, maar een noodzaak. De Defensievisie 2035 en de Defensienota 2022 onderschrijven dit. De brute inval van Rusland in Oekraïne laat zien dat veiligheid niet vanzelfsprekend is. Ook de ontwikkelingen in de Indo-Pacific, klimaatontwikkelingen en instabiliteit in bijvoorbeeld het Midden-Oosten en Afrika zijn van invloed en redenen voor waakzaamheid. De Nederlandse en bondgenootschappelijke veiligheidsbelangen stoppen immers niet aan de randen van Europa of het NAVO-verdragsgebied.

Als Koninklijke Marine moeten we daarom zorgen dat we met vloot, mariniers en ondersteunende diensten, samen met de andere defensieonderdelen en onze bondgenoten en partners gereed zijn om te worden ingezet om waar ook ter wereld op te komen voor de Nederlandse en bondgenootschappelijke belangen. Want wie niet bereid is voor vrijheid te vechten, loopt het risico haar definitief of voor lange tijd te verliezen.

Al sinds het ontstaan van de marine, in 1488, zijn we bezig ons aan te passen aan nieuwe omstandigheden. Verandering is wellicht de enige constante in ons werk. En ook nu staan we weer voor veranderingen. De Defensienota 2022 gaat hierop uitgebreid in. Om verstandig met die verandering om te gaan, is het belangrijk te weten wat de overkoepelende visie is voor de marine van nu en de toekomst. Daarom geldt het volgende visie-statement:

‘De Koninklijke Marine vecht met superieure slagkracht en voortzettingsvermogen om te winnen en zet zich wereldwijd in voor veiligheid op en vanuit zee.’

Ik realiseer me dat dit een grote opgave is, die we alleen samen voor elkaar krijgen. Om niet alles topprioriteit te maken, zijn voor de korte termijn onze prioriteiten:

- Het behoud van personeel om slagkracht te houden, professioneel te blijven en de veranderopgaven mogelijk te maken;
- Het verbeteren van onze operationele gereedheid;
- Het uitvoeren van de maatregelen uit de Defensienota en de maatregelennota;
- Het realiseren van voortgang conform projectplanning bij de bestaande vernieuwings- en vervangingsprojecten;

Onze marine gaat daarbij groeien en veranderen en dat vraagt, na een lange tijd van krimp, een wezenlijke verandering van hoe we ons werk doen. We moeten samen een slag maken van ‘efficiency’ naar ‘effectiviteit’ en van ‘over-control’ naar echte ‘mission command’. Dat vraagt van ons allen meer durf, flexibiliteit en vooral vertrouwen in elkaar. Het vergt ook dat informatie bij de juiste mensen terecht komt en dat we eigenaarschap voelen. Hierbij zullen we ongetwijfeld fouten maken. Dat is niet erg zolang we ervan leren.

Onthoudt de woorden: vertrouwen, doelen stellen, durf, leren en samen.

Voor de langere termijn beschrijft het Sail Plan de way-ahead. Het Sail Plan dat voor u ligt gaat achtereenvolgens in op wat we verwachten in de toekomst, contouren van de marine van de toekomst en de wijze waarop we samen die toekomst in gaan. Dit laatste doen we aan de hand van vijf sporen. Deze sporen zijn: Operaties, Personeel, Materieel, Bedrijfsvoering en Toekomstvast. Het Sail Plan is een levend document dat periodiek wordt bijgewerkt. Het Sail Plan legt op eenvoudige wijze uit wat de koers naar de toekomst is en geeft daarbij geen detailinformatie. Daarvoor verwijs ik u naar de interne plandocumenten zoals het CZSK bedrijfsplan en de gerubriceerde maatregelennota bij de defensienota.

Ik vraag u om uw dagelijkse werkzaamheden uit te voeren met onze korte termijn prioriteiten in het achterhoofd en het Sail Plan te gebruiken als leidraad om de transitie naar de toekomst mogelijk te maken. En die toekomst is al begonnen! Ik verwacht dat u allen een bijdrage levert en eigenaarschap toont, maar dat u ook aan uzelf, uw team en uw thuisfront denkt.

Commandant Zeestrijdkrachten,
Vice-admiraal René Tas



Inhoudsopgave

Wat brengt de toekomst?	5
Contouren voor de toekomst	7
Invulling hoofdtaken	7
Veelzijdig inzetbare en schaalbare eenheden	7
Informatiedominantie	8
Multi domein	8
Bijdrage en afhankelijkheid van andere krijgsmachtonderdelen	11
Internationale inbedding en samenwerking	11
Hoe gaan we dit bereiken?	13
Spoor 1: Operaties	14
Spoor 2: Personeel	17
Spoor 3: Materieel	18
Spoor 4: Bedrijfsvoering	21
Spoor 5: Koninklijke Marine Toekomstvast	22





Wat brengt de toekomst?

De oorlog in Oekraïne, en meer in het algemeen de Russische agressie, maar ook de Chinese strategische assertiviteit heeft grote gevolgen voor de geopolitieke stabiliteit in de wereld. In de *Indo-Pacific* regio is een strategische competitie gaande die veel aandacht vraagt van vooral onze grootste NAVO-bondgenoot, de Verenigde Staten. Dit vraagt ook van Europa om aandacht en een bijdrage. Onze, Westerse, belangen staan immers wereldwijd onder druk. Door nieuwe langeafstands-wapensystemen is in crisis- of oorlogstijd een vrije toegang tot grote zeegebieden niet meer zo vanzelfsprekend. Technologisch is het Westen niet altijd meer superieur. Dreiging zoals die van hypersonische wapens, onder meer gelanceerd door steeds stiller wordende onderzeeboten, permanente observatie vanuit de ruimte, cyberdreiging en hybride vormen van dreiging maken ons als maatschappij en defensie kwetsbaar. De proliferatie van onbemande systemen neemt een vlucht en de digitalisering van het slagveld is een feit. *In control* moeten zijn van het informatiedomein is de standaard geworden. Vijanden houden er andere ethische standaarden op na en zullen niet schromen om naast militaire installaties en eenheden, infrastructuur (waaronder havens en onderzeese infrastructuur), ook de bevolking als doelwit te zien.

De grenzen van ons Koninkrijk strekken tot in het Caribische gebied waar de dreiging veelal het gevolg is van economische en politieke instabiliteit in landen in de regio. Deze landen worden vaker gesteund door Rusland of China. Instabiliteit in die regio leidt onder andere tot ongewenste migratiestromen, drugscriminaliteit en criminele inmenging in de maatschappij. Geopolitieke belangen spelen in deze regio een groeiende rol en als gevolg van recente olievondsten kunnen lokale conflicten ontstaan.

Tegelijkertijd is de Noordzee met haar infrastructuur van toenemende waarde voor Nederland. De economische mogelijkheden in onze territoriale wateren en de Exclusieve Economische Zone zorgen voor welvaart, maar zijn ook kwetsbaar voor bedreigingen. De sabotage van de Nordstream 1 en 2 heeft laten zien dat infrastructuur op de zeebodem kwetsbaar is. Onderzeese kabels zijn kwetsbaar, voor zowel fysieke- als voor cyberdreiging.

Op de Noordzee en ver daarbuiten, eigenlijk wereldwijd, zijn de aanvoerroutes voor goederen voor onze economie en versterkingen vanuit Canada en de Verenigde Staten naar onze havens kwetsbaar. Als een vijand onze aanvoerroutes en Nederland als logistieke (en communicatie) hub niet dichtbij huis kan raken, ligt het voor de hand deze op grote afstand te bedreigen.

Ook klimatologische veranderingen raken ons. Stormen worden heftiger, periodes van droogte en warmte worden langer. Poolgebieden worden bevaarbaar. Internationale demografische verschuivingen gaan plaatsvinden. Mensen trekken weg naar plaatsen waar er minder dreiging is. De stroom van vluchtelingen naar Europa zal blijven voortduren en wellicht toenemen mede als gevolg van armoede en slecht bestuur in het land van herkomst. De bewoonbare kustgebieden zullen als gevolg van deze migratie drukker worden met mogelijk conflicten als gevolg.

Om de aanvoer van grondstoffen zeker te stellen moeten we aanvoerroutes beschermen. Omwille van het klimaat zullen we de afhankelijkheid van diezelfde grondstoffen moeten verminderen en is innovatie op het gebied van duurzaamheid een noodzaak.

Deze mix van ontwikkelingen en bedreigingen zorgen ervoor dat het opereren in het maritieme veiligheidsdomein verandert. Vrije toegang tot betwiste internationale wateren, maritieme *choke points* en zeestraten, het veilig houden van de Noordzee en de vrije zee en de verdediging van het bondgenootschappelijke grondgebied komen in een ander daglicht te staan: het is geen kwestie van een keuze hiermee om te gaan, maar een kwestie van noodzaak.

Het versterken van onze maritieme slagkracht is noodzakelijk en urgent om nu en in de toekomst de Nederlandse en bondgenootschappelijke belangen te kunnen behartigen en verdedigen.





Contouren voor de toekomst

De zee- en kustgebieden blijven onverminderd van belang voor onze welvaart en manier van leven. De marine moet rekening houden met de hiervoor beschreven ontwikkelingen en dreigingen, die zich tegelijkertijd kunnen voordoen. De zogenaamde 'wars of choice' (veelal risicobeheersingsoperaties) zullen blijven, maar steeds vaker samenvallen met (gereed zijn voor) 'wars of necessity' (existentieel, vragend om geloofwaardige afschrikking en capaciteit voor de verdediging van het bondgenootschappelijke grondgebied en onze supply chains). Dit heeft gevolgen voor de toekomstige samenstelling van onze vloot- en marinierseenheden.

De Defensienota 2022 is de eerste aanzet om ons gereed te maken voor deze toekomst. Met de komst van het Combat Support Ship, de nieuwe innovatieve mijnenbestrijdingsvaartuigen, moderne Anti Submarine Warfare fregatten, het Maritime Operations Center en de uitwerking van het Future Littoral Operating Concept hebben we de eerste stappen naar de marine van de toekomst al gezet. De komende jaren zetten we stappen met nieuwe capaciteiten voor Integrated Air & Missile Defence, maritieme langeafstandsraketten, littoral & amfibische operaties en nieuwe onderzeeboten. Naast nieuwe operationele capaciteiten en operatieconcepten, wordt gewerkt aan een modern personeelsbeleid en -bestand, waarbij personeel eenvoudiger en op meerdere manieren in- en doorstroomt. Meer flexibiliteit in de loopbaanpaden en talentmanagement moet zorgen dat we ervaren personeel behouden. Onze gereedstelling, instandhouding en bedrijfsvoering moeten van efficiëntie naar meer effectiviteit om zo de operationele gereedheid te verhogen.

Invulling hoofdtaken

Gezien de dreigingen zal het steeds lastiger zijn een harde scheiding te maken tussen de drie hoofdtaken van de krijgsmacht. Vloot- en marinierseenheden zullen met dezelfde mensen en middelen alle drie moeten kunnen uitvoeren, soms tegelijkertijd en in hetzelfde gebied. Het is noodzakelijk om snel te kunnen blijven schakelen tussen de rol van krijger, diplomaat, hulpverlener en handhaver. Zo is het voorstelbaar dat een marinierseenheid de ene dag vanaf een schip in de Middellandse Zee humanitaire hulp verleent aan de wal, om vervolgens de volgende dag in een ander stadsdeel een verdachte persoon op te pakken.

Later kan dezelfde vloot- en marinierseenheid de opdracht krijgen zich te verplaatsen naar de Noord-Atlantische oceaan in verband met een oplopend conflict, waarbij de eenheid rekening moet houden met escalatie tot een gewapend conflict. Dit vraagt om eenheden die veelzijdig en schaalbaar zijn. Voor de marine betekent dit eenheden met slagkracht waarmee we in staat zijn geloofwaardig af te schrikken, het grondgebied en belangen te verdedigen en op te treden in een staat van permanente strategische competitie.

Veelzijdig inzetbare en schaalbare eenheden

Eén van de gevolgen van de turbulente periode waarin we leven is dat de marine vrijwel voortdurend op meerdere plaatsen in de wereld actief zal zijn en blijven. Om dit vol te houden is kwantiteit voor de marine nadrukkelijk een kwaliteit. Kwantiteit zorgt voor meer voortzettingsvermogen en geeft de mogelijkheid voor gedistribueerd optreden en mutual support als antwoord op de dreiging van moderne wapensystemen en de permanente observatie. Door met meer (autonome) schepen, vliegende middelen en marinierseenheden gedistribueerd op te treden, samen met bondgenoten en partners, maken we het tegenstanders lastig en zijn we zelf minder kwetsbaar. Kwantiteit is ook nodig omdat we meer dan voorheen rekening houden met de kans op een conflict en het incasseren van verliezen. Meer kwantiteit betekent niet automatisch meer personeel. Door personele krapte in Nederland zullen we overgaan naar concepten waarbij onze eenheden een kleinere bemanning krijgen en worden aangevuld met onbemande (initieel low-manned) schepen, vliegende middelen en wapensystemen.

De beschikbaarheid van eenheden moet bovendien verbeteren. Het huidige principe van een éénmalige mid-life update voor de schepen lijkt door de snelheid van technologische ontwikkelingen steeds minder effectief. Daarom zullen we onze eenheden en systemen aan gaan passen met een doorlopend programma van kort-cyclische verbeteringen. Meer standaardisatie, familievorming, arbeidsextensieve oplossingen en andere bemannings- en onderhoudsconcepten zullen ons daarbij helpen. Ondersteuning en reach back naar het toekomstige Maritime Operations Center en een Maintenance-Valley in Den Helder zijn daarbij van groot belang.



Slagkracht stelt de vloot- en marinierseenheden in staat de benodigde effecten te bereiken in het zee, land, lucht, cyber en ruimte domein. Defensieve slagkracht, met naast *Integrated Air and Missile Defense* een belangrijke focus op niet-kinetische slagkracht tegen vijandelijke *Cyber & Electro Magnetic Activities*, is noodzakelijk om onszelf en onze partners te beschermen tegen de dreiging van permanente observatie en het vrijwel altijd opereren binnen het wapenbereik van de tegenstander. Omdat een onderschepping (*hard kill*) van de vele verschillende vijandelijke raketten steeds moeilijker is, moeten we meer investeren en beter worden in deceptie en misleiding in het elektromagnetische spectrum (*soft kill*). Offensieve slagkracht (*maritime & littoral strike*) is cruciaal om strategische en operationele effecten te bereiken en de voorwaarden te scheppen voor het succesvol optreden in alle domeinen. Komende jaren vernieuwen we daarom de volledige amfibische *toolbox* tot een *littoral strike* capaciteit, waarmee de marine invulling geeft aan het *joint Future Littoral Operating Concept*. Hierbij zullen vloot en mariniers gedistribueerd optreden met amfibische schepen en schaalbare, genetwerkte marinierseenheden.

Autonome systemen in allerlei soorten en maten zullen in het toekomstige optreden van de marine steeds meer gemeengoed worden. Schepen, vliegtuigen en voertuigen zijn steeds meer een platform voor het lanceren en aansturen van autonome (wapen)systemen of opereren in *man-unmanned* teamverband. Op het gebied van *Seabed Warfare* is dit een noodzakelijke technologische stap om vitale infrastructuur op en onder water veilig te houden.

Informatiedominantie

Informatiedominantie staat aan de basis van het verbeteren van de eigen informatiepositie en tegelijkertijd het verkorten van de *kill chain* (detectie-identificatie-uitschakelen). De doorontwikkeling van informatie gestuurd optreden is een voorwaarde voor het toekomstig gedistribueerde optreden in het maritieme domein dat nog meer dan voorheen verweven raakt met het land, lucht, cyber en ruimte domein.

Informatie gestuurd optreden en multi-domain optreden hangen zeer nauw met elkaar samen en de belangrijkste pijlers om dit mogelijk te maken zijn informatiedominantie, *superior situational awareness & understanding*, interoperabiliteit en effectieve *command & control*. In het operationele domein beschikt de marine over een goede basis met de volledige integratie van netwerken op de schepen, bij vliegende eenheden en bij het Korps Mariniers. Vanwege de verregaande digitalisering van informatie is het noodzakelijk om informatie gestuurd optreden te verankeren in zowel de vredes- als inzetbedrijfsvoering en daarbij speelt het toekomstige *Maritime Operations Center* een sleutelrol. Het gebruik van *data science*, inclusief *Artificial Intelligence*, moet ons in staat stellen om de grote hoeveelheden data sneller te verwerken en beter te gebruiken.

‘Autonome systemen in allerlei soorten en maten zullen in het toekomstige optreden van de marine steeds meer gemeengoed worden.’







Multi domein

Het ruimtedomein is een belangrijk onderdeel van het maritieme optreden en maakt het mogelijk wereldwijd nauwkeurig te navigeren, te communiceren en waar te nemen.

Permanente observatie vanuit de ruimte maakt een einde aan onmetelijkheid van de open oceanen, waardoor dit niet meer vanzelfsprekend een veilige schuilplaats is voor maritieme eenheden op en boven water. Dit is van grote invloed op het toekomstige optreden in het maritieme domein en onderschrijft mede het belang van de strategische capaciteit die onderzeeboten bieden. We zullen onze *space situational awareness* vergroten om te weten wat onze tegenstander doet en kan waarnemen, zodat we daarop kunnen reageren of het de tegenstander kunnen ontzeggen. We moeten dit domein ook gebruiken voor *wide area maritime surveillance*. Met radarcapaciteit zoals de SMART-L aan boord van de schepen, kan de krijgsmacht wereldwijd *space situational awareness* opbouwen. Door de strategische mobiliteit van onze schepen kunnen wij bijvoorbeeld voor vroegtijdige detectie van ballistische dreigingen zorgen. Onze afhankelijkheid van de ruimte is ook een kwetsbaarheid. Tegenstanders kunnen daar gebruik van maken. De marine moet daarom ook nog steeds kunnen opereren en vechten als *space-based* systemen niet meer werken of worden gestoord. *Low-tech* opereren houdt ons wendbaar en iedere matroos en marinier moet als *scalable warrior* kunnen functioneren in situaties waarbij we terugvallen op basisvaardigheden.

Bijdrage en afhankelijkheid van andere krijgsmachtonderdelen

Het toekomstig optreden zal nog meer dan nu een *Joint, Interagency, Multinational & Public* geheel zijn. De toename van het aantal domeinen (*multi domain*) weerspiegelt die ontwikkeling. De vraagstukken en uitdagingen zijn te complex om alleen op te lossen. De verschillen tussen domeinen zijn er en dat rechtvaardigt het bestaan van specialisten. Dat maakt samenwerking soms uitdagend, maar door meer gezamenlijk op te leiden, te trainen en in te zetten, ontstaat er meer begrip voor de kenmerken en vooral de mogelijkheden van elkaars domeinen. Het is essentieel dat we daarin blijven investeren. De marine treedt namelijk altijd *joint & combined* op. Voorbeelden zijn de onlosmakelijke samenwerking met het Defensie Helikopter Commando en de maritieme gevechtshelikopter NH-90 en onze bijdrage aan het *Special Operations Command* en het Defensie Cyber Commando.

Met de instroom van *Deep Precision Strike* capaciteit voor de F35 van de luchtmacht, langeafstandsraketten voor de marine en de komst van extra MQ-9 Reapers met maritieme sensoren zullen we gezamenlijk de *joint* operatieconcepten voor de inzet van deze capaciteiten ontwikkelen. De weg die de NAVO volgt is hierbij leidend.

Internationale inbedding en samenwerking

Internationaal werkt de marine al decennia geïntegreerd met NAVO-eenheden. Deelname in *Standing NATO Maritime Groups* blijft onverminderd doorgaan en sluit aan bij de ontwikkelingen van het nieuwe NATO concept of operations en *NATO Force Model*. Ons samenwerkingsverband met België maakt het mogelijk dat we de verwerving van innovatieve mijnbestrijdingscapaciteit en *Anti Submarine Warfare*-fregatten volledig gezamenlijk oplopen. De maritieme samenwerking met Frankrijk wordt geïntensiveerd; zowel in Europa als in de *Indo-Pacific*. De UK/NL *Amphibious Force* bestaat in 2023 vijftig jaar en is een volledig interoperabele amfibische capaciteit. Er is intensief overleg tussen de *Tri-Marine-Corps* (USMC, UK Royal Marines en het Korps Mariniers) over de ambitie en transitie naar de toekomstige amfibische capaciteit voor de NAVO. Met de hernieuwde aandacht voor de verdediging van de NAVO-noordflank intensiveren we de samenwerking met Noorwegen en mogelijk in de toekomst met Zweden en Finland. Het Korps Mariniers werkt verder nauw samen met het Belgische *Special Operations Regiment* en het Duitse See Bataljon en zal deze samenwerking de komende jaren verder intensiveren. Daarnaast worden er ook in Europees verband (o.a. de *Northern Naval Shipbuilding Cooperation*) nadrukkelijke stappen gezet om meer samen te werken bij de aanschaf van nieuw materieel. In het Caribische gebied bestendigt de marine de zeer goede banden en samenwerking met de Verenigde Staten en intensiveert de samenwerking met de andere Europese en trans-Atlantische partners in de regio.





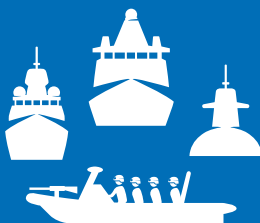
Spoor 1: Operaties

De Koninklijke Marine is expeditionair, multi-domein en direct wereldwijd inzetbaar.



Spoor 2: Personeel

De Koninklijke Marine is een aantrekkelijke, moderne werkgever met voldoende en inzetbaar personeel.



Spoor 3: Materieel

De Koninklijke Marine beschikt over voldoende, inzetbaar en superieur materieel.



Spoor 4: Bedrijfsvoering

De Koninklijke Marine beschikt over een slagvaardige bedrijfsvoering.



Spoor 5: Koninklijke Marine Toekomstvast

De Koninklijke Marine is maatschappelijk en internationaal sterkverankerd en bestaat uit moderne, veelzijdige en schaalbare vloot- en marinierseenheden.

Hoe gaan we dit bereiken?

We vergroten de slagkracht met de introductie van langeafstandsraketten voor fregatten en onderzeeboten (*maritime strike*) en we breiden onze luchtverdedigingscapaciteit tegen ballistische luchtdreigingen verder uit. Door op te treden met een combinatie van bemande en onbemande schepen, helikopters en de onbemande systemen met maritieme sensoren zal de vloot wereldwijd een betere invulling kunnen geven aan het bestrijden van onderzeeboten, het uitvoeren van *maritime strike* operaties, de verdediging tegen raketten en het ondersteunen van amfibische en landoperaties. De huidige patrouilleschepen en amfibische transportschepen worden vervangen door één type schip dat geschikt is voor amfibische operaties, maritieme patrouilletaken en noodhulp.

De marinierseenheden krijgen de beschikking over moderne langeafstandsvuursteun, tactische luchtverdedigingswapens en onbemande systemen zodat ze nog sneller dan voorheen met zowel kleine en schaalbare als grotere formaties kunnen opereren. De verbeterde langeafstandsvuursteun komt vanaf schepen, landingsvaartuigen en onbemande systemen.

De marinierseenheden worden bovendien *special operations capable* voor meer operationele wendbaarheid in het gehele geweldspectrum. De *Maritime Special Operations Forces* krijgen meer personeel en nieuw materieel voor het uitvoeren van speciale operaties. In het Caribisch gebied zetten we in op de verdere professionalisering van de Caribische milities, verbetering van het informatie gestuurd optreden, het inrichten van permanente search-capaciteit en intensivering van de internationale samenwerking bij counterdrugoperaties.

Onze operationele concepten worden continu aangepast aan de omstandigheden. Bij de uitwerking van het *Future Littoral Operating Concept* werken mariniers en vloot aan concepten waarbij schepen en marinierseenheden gedistribueerd optreden en worden aangevuld met onbemande (initieel *low-manned*), eenvoudige en arbeidsextensieve schepen, vliegende middelen en wapensystemen. Deze doorontwikkeling sluit aan op de bestaande en in ontwikkeling zijnde NAVO doctrine en deze concepten testen we al middels *wargames*, experimenten en oefeningen zodat de transitie van de operationele eenheden de komende jaren kan plaatsvinden.

Ook onze logistieke en onderhoudsconcepten worden aangepast. Meer dan voorheen zullen we met partners samenwerken bij de instandhouding van onze schepen en materieel. Samen met de overheid en industrie streven we naar een *Maritime Maintenance Valley* in Den Helder, die een optimale synergie en kennisuitwisseling oplevert tussen het marinepersoneel en personeel van samenwerkingspartners. Daarnaast wordt er hard gewerkt aan de plannen voor de infrastructuur in de regio Den Helder en de nieuwe kazerne in Nieuw Milligen. De Nieuwe Haven zal in de nabije toekomst beter beschermd zijn met een waterbarrière en een beveiligingssysteem tegen drones (counter-UAS). Nieuwe IT-systemen (o.a. SAP 4HANA) zullen bijdragen aan een effectievere bedrijfsvoering. Met de modernisering van ons personeelssysteem kan personeel eenvoudiger en op meerdere manieren in- en doorstromen. Meer flexibiliteit in de loopbaanpaden en talentmanagement moet zorgen dat we ervaren personeel behouden.

In de volgende tekstdelen volgt een vertaling in meer concrete doelstellingen. Net als in de vorige versie van het Sail Plan gebruiken we vijf sporen. Dit zijn: Operaties, Personeel, Materieel, Bedrijfsvoering en Toekomstvast. Ieder spoor heeft zijn eigen hoofddoelstelling die we per spoor onderverdelen in diverse deeldoelstellingen die de komende jaren worden uitgevoerd. Voor de korte termijn zijn deze geborgd in het CZSK Bedrijfsplan en beslaan een periode van circa twee jaar. De doelstellingen zijn van ons allemaal en samen geven we invulling aan onze visie-statement:

‘De Koninklijke Marine is een robuuste, wendbare en innovatieve organisatie die zich, met superieure slagkracht en voortzettingsvermogen, wereldwijd inzet voor veiligheid op en vanuit zee en die kan vechten om te winnen.’



Spoor 1: Operaties

De Koninklijke Marine is expeditionair, multi-domein en direct wereldwijd inzetbaar.

Maritieme inzet in het hoogste deel van het geweldspectrum vereist een technologisch hoogwaardige en slagvaardige marine. Met de komst van nieuwe schepen, onderzeeboten, mijnenbestrijdingscapaciteit en gemoderniseerde helikopters ontwikkelen wij een schaalbare capabele vloot met *Integrated Air & Missile Defence*, *Anti Submarine Warfare*, *Anti Surface Warfare*, *Naval Mine Warfare*, *Seabed Warfare* en *Maritime Strike* capaciteiten die zelfstandig wereldwijd kan opereren. We integreren de inzet en het gebruik van *unmanned* en/of autonome systemen volledig in ons toekomstig maritiem optreden. Individuele eenheden en taakgroepen kunnen zich al dan niet onder permanente observatie vrij bewegen in een vijandelijke omgeving en zijn capabel om dreigingen uit te schakelen en offensief doelen aan te grijpen op zee en op land. Hierbij hebben wij dankzij informatie gestuurd optreden een robuuste informatiepositie verworven en zijn wij in staat om de *sensor-to-shooter-loop* (*kill chain*) zo kort mogelijk te houden.

Voor het optreden in kustgebieden (*littoral*) rollen we het doorontwikkelde operatieconcept van het Korps Mariniers uit. *Combat Support* komt zoveel als mogelijk in eigen beheer waardoor onze expeditionaire capaciteiten flexibeler kunnen worden ingezet. Met de ontwikkeling van nieuwe amfibische schepen blijven wij een *lead nation* die met een expeditionaire *maritime battle staff* invulling geeft aan onze taken binnen de NAVO. Marinierseenheden worden lichter uitgerust en ingezet in gebieden waar extreme omstandigheden eerder regel zijn dan uitzondering. De nieuwverworven ijnenbestrijdingscapaciteit en de daarbij horende nieuwe manier van ‘*stand-off*’ mijnenbestrijding is volledig geïntegreerd in ons (amfibische) operatieconcept. Binnen de marine zijn en blijven vloot en mariniers onlosmakelijk met elkaar verbonden en vormen één integrale operationele capaciteit.

Onze MARSOFF-eenheden zijn in staat om geïntegreerd op te treden met de nieuw in te richten *Marine Combat Groups* (*Special Operations Capable*) en *advance force* operaties uit te voeren voor een amfibische taakgroep. Geïntegreerd in een *Special Operations Command* structuur zijn ze als *Special Operations Maritime Task Group* de beste optie om vanuit zee een strategisch effect te sorteren op land en zee.

In het nationale domein continueren we de nauwe samenwerking met Politie binnen de Dienst Speciale Interventies (DSI). Daarbij komen ook niet-SOF mariniers in aanmerking voor de opleiding tot interventie medewerker en een plaatsing bij de DSI. Op de Noordzee intensificeert de marine de samenwerking met de Kustwacht bij de opbouwen van *maritime situational awareness* en het veilig houden van de vitale infrastructuur met o.a. *Seabed Warfare* capaciteit.

Maritieme en amfibische doctrines worden, in nauwe afstemming met onze bondgenoten, doorontwikkeld en periodiek geëvalueerd aan de hand van het actuele dreigingsbeeld. Op basis daarvan worden technologische behoeften gedefinieerd. Behoud van *warfare*-kennis in alle gebieden binnen het maritieme domein en daarbuiten is essentieel en vereist prioriteit in het Operationeel Jaarplan. Om de bemanningssamenstelling te optimaliseren, zowel in kwantitatieve als kwalitatieve zin, vallen operationele eenheden terug op het MOC-ABNL. Het MOC-ABNL ondersteunt 24/7 functionaliteiten voor materiële instandhouding, levert aansluiting bij externe informatie-partners (alsmede inlichtingen) en administratieve ondersteuning aan de eenheden op zee en in het veld.

Opleidingen en trainingen richten zich op operaties in het hoogste deel van het geweldspectrum waarbij snelheid van schakelen tussen de verschillende hoofdtaken en schaalbaar opereren de standaard zijn. Simulatie en *Virtual and Augmented Reality* zijn een integraal onderdeel van opleidingen, waardoor sneller en effectiever kan worden getraind. Dit concept compenseert niet volledig voor de ongeconditioneerde omstandigheden zoals kou, wind, hitte en zeegang. Daarom blijft realistische training van het gevecht op zee, in de lucht en op land onmisbaar. Hierbij beproeven en beoefenen we niet alleen de nieuwste technieken en nieuwe maritieme doctrines, maar ook traditionele vaardigheden, zoals navigatie, zeemanschap, en *Basic Infantry Skills*. Hierbij zal nadruk worden gelegd op het principe van een *Scalable Warrior*, wat betekent dat vloot en mariniers onafhankelijk van hoogwaardige techniek ook gevechtskracht kunnen leveren in een omgeving waar middelen ons worden ontnomen.

‘Opleidingen en trainingen richten zich op operaties in het hoogste deel van het geweldspectrum waarbij snelheid van schakelen tussen de verschillende hoofdtaken en schaalbaar opereren de standaard zijn.’







Spoor 2: Personeel

De Koninklijke Marine is een aantrekkelijke, moderne werkgever met voldoende en inzetbaar personeel.

De marine zal de komende jaren de P&O organisatie moderniseren. Daarbij verandert de aanpak van *Human Resources* naar *Human Capital* en borgen wij met deze moderne nieuwe P&O structuur de personele inzetbaarheid van de marine. Hiermee wordt de marine een open en schaalbare organisatie waarbij instroom flexibel is en we doorstroom beter benutten. Nieuwe aanstellings- en contractvormen worden de standaard en het beloningstelsel is aantrekkelijk.

De marine krijgt een personeelsbestand (burgers en militairen met diverse achtergronden) dat bestaat uit een vaste kern van goed opgeleid personeel met daaromheen een flexibele personele schil om fluctuaties het hoofd te kunnen bieden. De kern heeft een *lifetime employment*, terwijl het flexibele gedeelte van het personeel een alternatieve contractvorm heeft. We vergroten hierdoor het adaptief vermogen van de marine. Dit vereist een diverse en inclusieve organisatie. De functieduur van het militair personeel in de vaste kern van de organisatie verlengen we tot een gemiddelde van vier jaar. Dit creëert plaatsingsrust en verlicht de opleidingsdruk.

De organisatiebehoefte koppelen we aan de kwaliteiten van de medewerker. Deze vorm van informatie gestuurd matchen is mogelijk gezien de stappen die worden gemaakt in de ICT-ondersteuning (HR analytics) van P&O systemen, waardoor het voorspellend vermogen zal groeien. Instroom blijft als gevolg van de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt een prioriteit voor Defensie als geheel. Met het vergroten van de Reservisten-pool, intensiveren van de samenwerking met civiele maritieme opleidingsinstellingen, het uitbreiden van de *Defensy College*, het aanbieden van studiedeals en aanstellingspremies krijgt het werven een nieuwe impuls.

‘De marine is een werkgever die maatwerk levert en perspectief biedt aan het personeel. Vaste loopbaanpaden worden waar mogelijk losgelaten, waarbij meer oog is voor persoonlijke ontwikkelingen zoals vaar-wal verhouding, eerder verworven competenties en levensfase.’

Dit wordt ondersteund door het maatschappelijk dienstjaar, waarmee wij meer personeel aan de marine kunnen binden. Tevens worden vormen van zij-instroom verder beproefd om functies in het middenkader te vullen.

De marine is een werkgever die maatwerk levert en perspectief biedt aan het personeel. Vaste loopbaanpaden worden waar mogelijk losgelaten, waarbij meer oog is voor persoonlijke ontwikkelingen zoals vaar-wal verhouding, eerder verworven competenties en levensfase. We vereenvoudigen het functietoewijzingsproces en waarborgen het lange termijn loopbaanperspectief voor het individu. Bij het burgerpersoneel vergroten we de mobiliteit om zorg te dragen voor voldoende toekomstperspectief op de langere termijn. Het strategisch *talentmanagement* geeft straks meer inzicht in individuele capaciteiten van ons personeel en biedt mogelijkheden voor verdere ontwikkeling en het beter inzetten van personeel. Data gedreven HR met een professionele HR-organisatie zijn hierbij randvoorwaardelijk. Om de inzetbaarheid te waarborgen is de operationele gezondheidszorg versterkt en is er meer aandacht voor de duurzame mens en de mentale gezondheid van het personeel.

Goede personele zorg is ook belangrijk voor het thuisfront. Met het oprichten van vaste thuisfront- comités zijn al belangrijke stappen gezet om het thuisfront meer te betrekken bij de organisatie. Door o.a. thuisfrontinformatie- en thuisfrontcontactdagen is de informatieverstrekking sterk verbeterd en deze zorg voor het thuisfront wordt de komende jaren verder geprofessionaliseerd.

De succesvolle samenwerking tussen de NLD/BE militaire onderwijsinstututen blijft gehandhaafd. Certificeren en kwalificeren van het personeel is het doel en dat kan zowel met opleidingen als trainingen. Gebruikmakend van simulatie en *virtual* en *augmented reality* zijn opleidingen zo kort mogelijk. Digitale lessen, *e-learning* en een *digital classroom* worden de standaard. Waar mogelijk vinden opleidingen in de praktijk plaats. De minimum kwaliteitseisen zijn eenduidig geborgd en de vorming tot militair is *in house* gegarandeerd. Aansluiting bij civiele certificering is in het kader van *employability* gewenst, maar geen doel op zich. De (deel-) opleidingen die specifiek militair van aard zijn, zijn behouden. In deze opleidingen staat ook de vorming tot militair, matroos en marinier centraal. Opleidingen zijn modern opgezet waarbij cursisten (per individu of per team) worden voorzien van gepersonaliseerde opleidingsmiddelen, zodat zij minder afhankelijk zijn van schoolinstututen om opleidingen te volgen en te laten aftoetsen.



Spoor 3: Materieel

De Koninklijke Marine beschikt over voldoende, inzetbaar en superieur materieel.

Het materieel van de marine bestaat uit robuuste slagvaardige platformen die geoptimaliseerd zijn om met een beperkte bemanning voldoende voortzettingsvermogen te hebben. Dit niet alleen om effectief te kunnen vechten maar ook om veilig te varen (en rijden). Met innovatieve ontwikkelingen steken we in om met kort-cyclische programma's schepen en materieel te moderniseren. Hierbij is familievorming van scheepstypes randvoorwaardelijk. De platformen zijn zo ontworpen dat de 'payload' (Sewaco- en platformsystemen) kort-cyclisch en modulair kan worden vervangen. Op deze wijze kan de marine zich blijvend aanpassen aan de snelle technologische veranderingen en dreigingen en zijn langdurige *midlife updates* van schepen achterhaald.

Het gebruik van onbemande autonome systemen en *man-unmanned teaming* ontwikkelingen zijn noodzakelijk. We moeten de schepen en technische systemen met minder mensen kunnen onderhouden terwijl dit de slagkracht niet mag aantasten. Onderhoud op afstand, *digital twinning*, *virtual & augmented reality* en systemen die minder complex zijn en makkelijk te vervangen zijn, zijn vloot breed de standaard geworden. Schepen (technische systemen) worden op afstand gemonitord door het MOC-ABNL.

'We moeten de schepen en technische systemen met minder mensen kunnen onderhouden terwijl dit de slagkracht niet mag aantasten. Onderhoud op afstand, virtual & augmented reality en systemen die minder complex zijn en makkelijk te vervangen zijn, zijn vloot breed de standaard geworden.'

Als maritiem-militair adviseur van de CDS voert C-ZSK binnen de maritieme keten mederegie over nieuwbouwprojecten voor de marine om zeker te stellen dat de noodzakelijke operationele capaciteiten worden gerealiseerd en gedurende de exploitatiefase betaalbaar blijven. Het tijdig realiseren van vernieuwingsprojecten is essentieel om obsolescence tegen te gaan en operationeel relevant en slagvaardig te blijven. Om de afhankelijkheid van fossiele brandstoffen te verkleinen en invulling te geven aan de duurzame ontwikkelingen in de energietransitie worden realistische kansen en alternatieven middels innovatie benut.

Door verdere intensivering van de samenwerking tussen de Nederlandse en Belgische defensie materieel organisaties, de Nederlandse defensie-industrie en de kennisinstututen (het gouden ecosysteem) heeft de marine de middelen en kennis om technologisch internationaal relevant te blijven en op deelgebieden voorop te lopen, neem bijvoorbeeld *Maritime Ballistic Missile Defence* of maritieme IT en radartechniek.

Het materieel van de marine heeft een hoge mate van beschikbaarheid voor opwerken en inzet. Voor het behalen van deze beschikbaarheid van het materieel werken we bij het geplande onderhoud intensief samen met industriële partners om de doorlooptijden van dit onderhoud zo kort mogelijk te houden. Samen met de overheid en industrie streven we naar een *Maritime Maintenance Valley* in Den Helder, die een optimale synergie oplevert en kennisuitwisseling tussen het marinepersoneel en personeel van samenwerkingspartners faciliteert. Naast het geplande onderhoud is de marine in staat om waar ook ter wereld snel reparaties uit te voeren en storingen oplossen.

De logistieke keten zal samen met leveranciers worden geoptimaliseerd waarbij de nadruk ligt op effectiviteit. Het tijdig beschikbaar hebben van voldoende reservedelen en andere materialen op de juiste locatie (waar ook ter wereld) is het uitgangspunt bij de inrichting van de logistieke keten en *combat service support*.







Spoor 4: Bedrijfsvoering

De Koninklijke Marine beschikt over een slagvaardige bedrijfsvoering.

De bedrijfsvoering van de marine is gericht op het effectief ondersteunen van de marine-organisatie, waaronder het verbeteren van de operationele, personele en materiele gereedheid van de eenheden. Besturing van de marine is effectief, doelmatig en transparant, en management-informatie is eenduidig, tijdig beschikbaar en verifieerbaar. We voeren op korte termijn een proces van *Integrated Risk Management* in.

Besturing en bedrijfsvoering vinden plaats binnen de kaders van het Beleids-, Plannings- en Begrotingsproces en (inter)nationale wet- en regelgeving. Deze volgen een geoptimaliseerde werkwijze om van de initiële aanschrijvingsnota BPB-proces tot uiteindelijke implementatie te komen. De marine heeft inzicht in de lopende bestuur- en bedrijfsvoeringsprocessen, zodat tijdig kan worden bijgestuurd. Daaruit volgende wijzigingen in de inrichting van de organisatie worden zodanig uitgevoerd dat lopende processen hiervan geen hinder ondervinden.

De bedrijfsvoering ondersteunt informatie gestuurd optreden en andersom. Informatievoorziening is daarvoor cruciaal. Technische ontwikkelingen in de benodigde IT-infrastructuur volgen elkaar snel op en het *Chief Information Officer*-stelsel is dan ook integraal onderdeel van de bedrijfsvoering binnen de marine.

We stimuleren en faciliteren vernieuwing binnen de marine en in het maritieme domein. Innovatieprojecten worden geïnitieerd, uitgevoerd en geëvalueerd, waarna de lijnorganisatie bruikbare innovaties implementeert.

We versterken de rol van de Groepscommandanten. Zij beschikken over mandaat en middelen om invulling te geven aan de prioriteiten gesteld door de Admiraliteitsraad, het Gereedstellingsplan en het Operationeel Jaarplan. Tegelijkertijd optimaliseren we de processen in de bedrijfsvoeringsketens zodat producten sneller en beter worden gerealiseerd. Ook worden de bedrijfsvoeringsketens geëvalueerd, aangescherpt en versterkt daar waar nodig.

Om het kostenbewustzijn te stimuleren is de financiële verantwoordelijkheid zo dicht mogelijk bij de werkvloer in de organisatie belegd; afdelingshoofden/commandanten zijn verantwoordelijk voor hun taakuitvoering, waarbij *compliance* en controlemiddelen goed zijn ingeregeld. Waar mogelijk verkorten we het behoeftestellings- en inkoopproces van middelen en diensten waarbij compliance is gewaarborgd en er aandacht is voor duurzaamheid.

De zorg voor veiligheid en milieu vormt een integraal onderdeel van de bedrijfsvoering, gericht op maximale beperking van risico's op letsels, (milieu)schade en verzuim, alsmede op het voorkomen van voorvallen en ongewenst gedrag. Medewerkers tonen durf om initiatieven te ontplooien. Gemaakte fouten dienen primair om van te leren en om verbeteringen door te voeren (*Just Culture*). Duurzaamheid is onderdeel van alle lagen van de bedrijfsvoering en samen met de andere defensieonderdelen geven we invulling aan de energietransitie.

De komende jaren maken we een inhaalslag met het verbeteren van het vastgoed van de marine. Er is een strategisch vastgoedplan om te komen tot moderne, toekomstbestendige en duurzame huisvesting en infrastructuur dat het personeel, het materieel en de bedrijfsprocessen van de marine maximaal ondersteunt. We maken het terrein van de Nieuwe Haven geschikt voor de verwachte stijging van de zeespiegel en het huisvesten van de marine van de toekomst.

Het beheer van de Kustwacht NL en Kustwacht CARIB is duurzaam verankerd binnen onze organisatie. Beide kustwachten beschikken over modern materieel en operatiecentra die op de huidige en toekomstige taken zijn berekend.

‘De bedrijfsvoering van de marine is gericht op het effectief ondersteunen van de marine-organisatie, waaronder het verbeteren van de operationele, personele en materiele gereedheid van de eenheden.’



Spoor 5: Koninklijke Marine Toekomstvast

De Koninklijke Marine is maatschappelijk en internationaal sterk verankerd en bestaat uit moderne, veelzijdige en schaalbare vloot- en marinierseenheden.

Om onze taken effectief te kunnen uitvoeren, is het verkrijgen en behouden van draagvlak, intern en extern, van groot belang. De marine is sterker verankerd in de maatschappij; er is vertrouwen in onze organisatie en de nodige veranderingen die plaatsvinden. Het belang van de marine voor de maritieme veiligheid, economische voorspoed en bescherming van collectieve waarden van Nederland is bij het brede publiek en stakeholders bekend en onomstreden. Ook intern is ons verhaal op orde. Mede hierdoor is het draagvlak voor de marine binnen de samenleving en binnen de eigen organisatie verder toegenomen. De marine is de eerste en logische maritieme veiligheidspartner voor de maatschappij en een voorbeeldorganisatie waar de eigen medewerkers en de maatschappij trots op zijn.

Toekomstvast blijven betekent ook dat de maatschappij de Koninklijke Marine begrijpt en andersom. Zo maken we gebruik van de ideeën van nieuwe en jonge medewerkers, zoals verenigd in Jong-CZSK, en van het ervaren middenkader om gezamenlijk de toekomst te verkennen en alternatieve werkprocessen en bedrijfsvoeringconcepten te begrijpen. Een open en inclusieve mindset liggen hieraan ten grondslag.

Om toekomstvast te zijn richt de Admiraliteitsraad zich op onderwerpen voor de langere termijn en stelt op basis hiervan prioriteiten en kaders voor strategische doelstellingen op. Door trendontwikkelingen te bewaken en regelmatig de toekomst van de marine te beschouwen en een heroriëntatie uit te voeren, blijft de marine wendbaar en relevant. Er zal een beroep worden gedaan op ons verandervermogen om invulling te geven aan de krijgsmacht van de toekomst. Operationele concepten worden doorontwikkeld en vormen de basis voor het operationele optreden op en vanuit zee. In het kennis- en innovatiedomein blijft de marine vooroplopen met moderne toepassingen in onze dagelijkse werkzaamheden.

De vernieuwingsprojecten en de toekomstige uitbreidingen van de marine worden gerealiseerd langs de lijnen van het programma Vervangingstrajecten. Hiermee breiden we de vloot uit en krijgt het Korps Mariniers meer slagkracht. We trekken hierbij nauw op met onze maritieme partners in Nederland. De gezamenlijke vervangingsprojecten versterken de reeds goede Belgisch- Nederlandse samenwerking. Deze binationale samenwerking is exemplarisch voor verdere, bij voorkeur Europese, militair-maritieme samenwerking. De UK/ NL *Amphibious Force* bestaat in 2023 vijftig jaar en deze samenwerking vormt de basis voor de toekomstige amfibische capaciteit voor de NAVO. Naast België en het Verenigd Koninkrijk richten wij ons binnen Europa op Duitsland, Frankrijk en de Scandinavische landen. Tot slot, onze trans-Atlantische partner, de Verenigde Staten, blijft in de toekomst de hoeksteen voor ons militair optreden binnen het NAVO bondgenootschap. Inbedding binnen de NAVO en EU blijft een prioriteit, waarin Europese initiatieven worden omarmd.

‘Het belang van de marine voor de maritieme veiligheid, economische voorspoed en bescherming van collectieve waarden van Nederland is bij het brede publiek en stakeholders bekend en onomstreden.’



