

Voorsprong in het gevecht

In een wereld die snel verandert en onzekerder wordt, is de nadruk binnen Defensie verschoven naar hoofdtak 1: het verdedigen van eigen grondgebied en dat van bondgenoten. Het Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO) is een onmisbare schakel in de gereedheid en het voortzettingsvermogen van de krijgsmacht. Van logistiek, gezondheidszorg, opleiden, vastgoed, facilitaire dienstverlening, tot personele aanvulling en gereedheid: DOSCO zorgt dat de krijgsmacht kan optreden, opschalen en volhouden.

“Onze opdracht is helder: zorgen dat de ondersteuning tijdig, schaalbaar en onder alle omstandigheden beschikbaar is, zodat de krijgsmacht sneller kan optreden, effectief kan opschalen en langdurig kan blijven functioneren. Dáár zit de voorsprong in het gevecht”, aldus Daniëlle Govaerts.

Veelomvattend

De rol van het DOSCO is breed. Het organiseert de ondersteuning van Defensie langs zes operationele thema's die direct bijdragen aan de gereedheid, inzetbaarheid en het voortzettingsvermogen van de krijgsmacht. Daarmee is DOSCO geen organisatie naast de operatie, maar een onmisbare schakel die militair optreden mogelijk maakt. Van transport, waarmee mensen en middelen strategisch ➤



Daniëlle Govaerts is sinds februari 2024 directeur Informatie & Technologie (I&T) en Innovatie en tevens decentrale CIO (dCIO) van het Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO). Govaerts werkt al 20 jaar op het snijvlak van organisatie en ICT binnen de overheid.

kunnen worden verplaatst, tot personeelslogistiek, die zorgt dat voldoende inzetbaar en opgeleid personeel op het juiste moment beschikbaar is. Van geneeskundige ondersteuning, die medische ketens en gewondenzorg borgt, tot opleiden, waarmee nieuwe militairen en specialisten versneld gereed worden gesteld voor inzet. Daarnaast zorgt DOSCO met vastgoed voor de infrastructuur en locaties waar Defensie kan functioneren, en met facilitaire ondersteuning voor de dagelijkse én opgeschaalde ondersteuning die operaties mogelijk maakt en langdurig vol kan houden.

Juist in die breedte zit ook de uitdaging. Na jaren van bezuinigingen staat DOSCO voor een forse inhaalslag, terwijl de opgave tegelijkertijd groter en urgenter is geworden. Er moeten meer militairen worden opgeleid, vastgoedlocaties worden gemoderiseerd, logistieke ketens worden aangepast aan een Hoofdtak 1-scenario en ondersteuningscapaciteit moet sneller kunnen opschalen wanneer de situatie daarom vraagt.

Dat vraagt niet alleen om investeringen in mensen en middelen, maar ook om inzet van *state of the art* technologie en nieuwe manieren van samenwerken. Zo kijkt DOSCO nadrukkelijk naar samenwerking met civiele partners, bijvoorbeeld op het gebied van transport en logistiek, om capaciteit snel te kunnen uitbreiden wanneer dat nodig is. Tegelijkertijd brengt dat nieuwe vraagstukken met zich mee: hoe organiseer je interoperabiliteit, informatie-uitwisseling, data- en AI gedreven werken en schaalbaarheid in een complexe keten waarin militaire en civiele systemen samenkomen?

“Zonder deze ketens kan de krijgsmacht niet optreden of het langdurig volhouden. Dat lijkt misschien ondersteunend, maar in feite zijn dit operationele voorwaarden,” zegt Govaerts. “De uitdaging is dat we dat in een veranderende wereld sneller, slimmer en op grotere schaal moeten organiseren dan we gewend waren. Dat stelt nieuwe en hoge eisen aan onze IT en innovaties. De Digitale Transformatie Strategie die Defensie heeft ingezet vormt het fundament om dit mogelijk te maken. Juist daarin levert DOSCO een directe bijdrage aan de voorsprong in het gevecht.”

'Groen' en 'wit'

Een belangrijk deel van de opgave van DOSCO ligt in het organiseren van schaalbare logistieke ondersteuning in een tijd waarin snelheid en beschikbaarheid cruciaal zijn. Dat betekent dat Defensie niet alles zelf hoeft te bezitten, maar slim moet samenwerken met civiele partners die capaciteit kunnen leveren wanneer de situatie daarom vraagt. “DOSCO moet veel met civiele partijen samenwerken.

Daar zijn we ook nieuwe concepten voor aan het ontwikkelen,” vertelt Govaerts. “Waar we voorheen kozen voor *short access* – dure contracten maar wel direct oproepbaar – praten we nu van een ‘Ecosysteem Logistiek.’” Binnen dat logistieke ecosysteem kijkt DOSCO naar de combinatie van militaire en civiele capaciteit. Govaerts noemt dat het onderscheid tussen ‘groen’ en ‘wit’: militaire voertuigen aan de ene kant en civiele transportmiddelen aan de andere. Het doel is om die capaciteit niet pas in een crisis op afroep beschikbaar te maken, maar al eerder in samenwerking op te bouwen.

Dat vraagt om een andere manier van denken over logistiek en gereedheid. Niet alles hoeft binnen Defensie zelf georganiseerd te zijn, zolang capaciteit, informatie en samenwerking op het juiste moment beschikbaar zijn.

Juist daarin zit volgens Govaerts de volgende uitdaging. “Hoe zit 't qua interoperabiliteit en collectiviteit? Al die grote transporteurs hebben hun eigen systemen. Dus hoe ga je die connectie met onze systemen maken, hoe ga je die informatieuitwisseling realiseren? En net zo belangrijk; hoe doe je dat veilig?! We zitten al in een cyberoorlog en onze informatie beschermen, zeker daar waar het besluitvorming en commandovoering betreft, is essentieel. Dat is best een uitdaging die we hebben in het kader van hoofdtak 1.”

Cultuuromslag

De veranderopgave van DOSCO gaat verder dan investeren in mensen, middelen en systemen. Volgens Govaerts vraagt de huidige veiligheidssituatie ook om een fundamenteel andere manier van denken, samenwerken en besluiten.

“We zitten in een organisatie in transitie, van verkokering naar integraliteit en de juiste informatievoorziening kan hier het verschil maken om te versnellen,” zegt ze.

Die opgave is volgens haar niet eenvoudig en tegelijkertijd een hele mooie uitdaging. Defensie komt uit een periode van tientallen jaren van bezuinigingen, waarin veel processen, systemen en besluitvorming sterk zijn gecentraliseerd. Voor de Directie Informatie & Technologie en Innovatie betekent dit: van systemen beheren naar gereedstelling versnellen en digitaliseren door de ketens en niet per DOSCO onderdeel.

“We komen uit een context van 20, 30 jaar bezuinigen en centraliseren. En centraliseren niet alleen op systemen en data, maar ook op de besluitvorming. Die verregaande centralisatie werkt nu een beetje in ons nadeel, omdat je vanwege de gewenste snelheid en wendbaarheid veel meer dingen decentraal moet en wilt kunnen doen. Je zou modaliteiten op verschillende snelheden kunnen ontwikkelen. “Centraal waar het moet en decentraal waar het kan”. Het effect is dan ook dat IT meer een directe relatie krijgt met de gebruiker.”



“Mijn directie heeft twee domeinen, het CIO-officedomein, of gemakshalve het IT-domein, en de andere is ‘Kennissen en Innovatie’. We werken aan de hand van een kennis- en innovatie-agenda om richting te geven aan wat we nu met elkaar belangrijk vinden, de *gaps* te dichten en hoe we met elkaar die prioriteiten kunnen stellen. Dat is ook wel een uitdaging, in algemene zin, die DOSCO heeft. “In het IT-domein hebben we bewust ingezet op het doorontwikkelen van een DevOps afdeling. We ontwikkelen zelf producten die de onderdelen van DOSCO direct kunnen inzetten of die in een acute behoefte voorzien die via de centrale lijn in de IT-keten te lang duren. Je kan dan denken aan robotisering, chatbot, apps ontwikkelen maar ook slimme dashboards en AI-toepassingen. En dit doen we door gebruiker, beslisser en techneut multidisciplinair te laten samenwerken.”

Integraliteit

Juist in een organisatie als DOSCO, waar logistiek, geneeskundige ondersteuning, opleidingen, vastgoed en personeelsketens voortdurend met elkaar verbonden zijn, vraagt dat om meer integraliteit in denken en doen, stelt Govaerts. “Bij gewondenafoer heb je zowel transport nodig als medische en personele gegevens nodig. Die zitten nu in verschillende ketens en zijn versnipperd en dat is op CIO-niveau wel een uitdaging om bij elkaar te brengen.”

Volgens Govaerts zit de echte verandering in de combinatie van cultuur en technologie toepassingen. “Technologie kan ondersteunend dan wel randvoorwaardelijk zijn. Zonder goede community is het lastig integrale samenw-

erking te faciliteren. Zo is investeren in rekenkracht randvoorwaardelijk voor verantwoorde toepassingen van AI. Kortom: DOSCO sneller, slimmer en meer in samenhang, zodat ondersteuning niet reageert op de operatie, maar er klaar voor is vóórdat die begint.”

Inhaalslag

Volgens Govaerts staat DOSCO staat niet alleen voor een materiële of technologische inhaalslag, maar vooral voor een fundamentele verandering in hoe de organisatie werkt en samenwerkt, geeft Govaerts aan. “We spreken hier wel eens van de *Technology Debt* – je hebt een technologische schuld, na zoveel jaar bezuinigen. Die inhaalslag, ik denk dat dat onze grootste opgave is.”

“We moeten technologisch hoogwaardig en sociaal vernieuwen. En sociaal vernieuwen betekent ook andere manieren van samenwerken. Dus we proberen dingen anders te organiseren, over operationele thema's en ketens heen te kijken. Data houden ook geen rekening met hiërarchie.”

“Dat deze directie Informatie & Technologie en Innovatie heeft zie ik als een groot voordeel. Veel innovatie (zeker niet alles) kent in meer of mindere mate een IT-component en levert zo een synergetisch effect op”, besluit Govaerts. Daarmee raakt zij de kern van de opgave waar DOSCO voor staat: niet alleen moderniseren, maar zichzelf ook anders organiseren, zodat de ondersteuning sneller, slimmer en beter aansluit op wat de krijgsmacht nodig heeft. Want in een veranderende wereld is stilstand geen optie – en begint de voorsprong in het gevecht bij een organisatie die zélf in beweging blijft.