

Waarom samenwerking en investering in de defensie-industrie essentieel zijn voor Nederland

Bouwen aan defensie-instellingen maakt
Nederland wendbaar, opschaalbaar en
weerbaar tegen moderne dreigingen



The better the question. The better the answer.
The better the world works.



Shape the future
with confidence

Voorwoord

We leven in een tijd waarin zekerheid geen vanzelfsprekendheid meer is. Dreigingen worden onvoorspelbaarder, nemen hybride vormen aan en lopen steeds vaker via digitale ketens, vitale infrastructuur en informatievoorziening. De wereldorde waarop we jarenlang konden vertrouwen verschuift, en sterke bondgenootschappen zijn tegenwoordig minder vanzelfsprekend dan we ons ooit konden voorstellen.

Voor Defensie vraagt dit om meer dan goed materieel. Operationele kracht ontstaat uit het geheel: moderne IT, betrouwbare data, sterke cyberweerbaarheid, goed functionerende ketens, een wendbare organisatie en partnerschappen die verder reiken dan de eigen grenzen. Samenwerking – binnen Defensie, tussen departementen, met industrie en met bondgenoten – is daarbij geen luxe, maar een voorwaarde om flexibel te kunnen reageren en op te schalen wanneer de situatie dat vraagt.

Het coalitieakkoord maakt hiervoor ruimte met structurele investeringen die oplopen richting 2,8% bbp in 2030 en 3,5% bbp in 2035. Waardevol, maar middelen alleen zijn niet genoeg. Ze krijgen pas waarde als we ze omzetten in echte, voelbare operationele capaciteit – en dat in een tempo dat aansluit bij de wereld om ons heen. De afgelopen jaren zijn belangrijke stappen gezet in gereedheidsherstel, modernisering en weerbaarheidsversterking, maar het is duidelijk dat versnelling nodig blijft. We weten vaak wát er moet

gebeuren; de sleutel ligt nu in het hóe. Dat vraagt om scherpere sturing, versterking van besluitvorming, beter gebruik van data en ketensamenwerking die niet stopt bij de organisatiegrens.

In dit paper bieden we een praktische route om deze versnelling mogelijk te maken. Een route die laat zien hoe Defensie nog sneller kan bewegen, beter kan samenwerken en krachtiger kan handelen in een steeds veranderende omgeving. We richten ons op het vergroten van opschaalbaarheid door nauwe samenwerking met ketenpartners en industrie, op meer strategische wendbaarheid dankzij data en helder mandaat, en op het versterken van collectieve kracht binnen publiek-private ecosystemen die onze gezamenlijke weerbaarheid dragen.

De kern is simpel: alleen door samenhang, snelheid en samenwerking kunnen we de uitdagingen van vandaag omzetten in operationele slagkracht. Dit is het moment om voort te bouwen op wat al is bereikt, de toekomst zelf richting te geven, vastberaden, vooruitkijkend en met elkaar.

Let's shape the future with confidence



Lieke Verstegen
EY account Partner voor
Ministerie van Defensie

1

Mondiale en nationale context

Europa's defensie staat onder structurele druk. Dreigingen zijn diffuus en hybride: militaire middelen worden gecombineerd met economische druk, digitale verstoring en informatie-operaties. Handelsstromen en technologische afhankelijkheden zijn strategische hefboom geworden en mondiale waardeketens kwetsbaar.

Strategische autonomie is daarmee een operationele noodzaak. Het verminderen van kritieke afhankelijkheden, het versterken van weerbaarheid en het vermogen om als Europees collectief op te treden, zijn randvoorwaardelijk voor onze veiligheid en welvaart.

De primaire reflex – hogere Defensiebudgetten en versnelde materieelaanschaf – is zichtbaar en begrijpelijk. Maar herbewapening alleen volstaat niet. De kernvraag is of Europese defensieorganisaties middelen snel, doelgericht en schaalbaar kunnen omzetten in inzetbare capaciteit. Dat vraagt meer dan extra geld: heldere keuzes in gezamenlijke capaciteitsontwikkeling, industriële coöperatie, interoperabiliteit en bijbehorende aanpassingen van structuren en samenwerking. Zonder organisatorische en governance-versterking blijven Europese ambities fragmentarisch.

Voor Nederland betekent dit voortbouwen op gereedheidsherstel en modernisering, met nadruk op duurzame paraatheid: niet incidentele opschaling, maar langdurige inzetbaarheid, schaalbaarheid en weerbaarheid bij een structureel verslechterd dreigingsbeeld.

Dat vereist meerjarige investeringen in materieel, IT, vastgoed, opleidingen en personeel. Effecten zijn vaak pas zichtbaar bij crisis, maar moeten vooraf zijn opgebouwd. Daarnaast is maatschappelijk en politiek draagvlak cruciaal voor structurele inzet van middelen en mensen.

Specifiek knelt de schaarste aan technische en digitale expertise. Structurele paraatheid leunt op IT, cyber, data en high-tech capaciteiten. Dat vraagt duurzaam personeelsbeleid, alternatieve instroom en nauwe verbinding met civiele arbeidsmarkt en kennisinstellingen.

Defensie vervult daarmee nadrukkelijk een systeemfunctie binnen de nationale weerbaarheid. Dat stelt zwaardere eisen aan organisatie, samenwerking en leiderschap.

Beleidsambitie en uitvoeringskracht

De aandacht die uitgaat naar een structurele paraatheid en grotere Europese handelingskracht vraagt niet alleen organisatorische aanpassing, maar ook duidelijke beleidsmatige en politieke sturing. Ambities op het gebied van weerbaarheid, strategische autonomie en gezamenlijke capaciteitsopbouw moeten expliciet verbonden worden aan uitvoeringskracht.

Voor Nederland biedt het regeerakkoord daarvoor een belangrijk aangrijpingspunt. Het creëert een moment om weerbaarheid niet alleen als beleidsdoel te formuleren, maar ook te koppelen aan de organisatorische en institutionele voorwaarden die nodig zijn om die ambitie waar te maken.

Dat vraagt om drie samenhangende keuzes:

1. Normstelling koppelen aan uitvoeringscapaciteit

Ambities en wettelijke kaders zijn alleen effectief als de bijbehorende personele, financiële en organisatorische capaciteit realistisch wordt meegewogen.

2. Systematische toets op uitvoerbaarheid en snelheid

In een snel veranderende veiligheidssituatie kunnen controle- en verantwoordingsmechanismen onbedoeld leiden tot vertraging. De uitdaging is zorgvuldigheid en snelheid in balans te brengen, niet door minder verantwoording, maar door anders ingerichte governance.

3. Duidelijke keuzes in nationale versus Europese rolverdeling

Waar kiest Nederland voor nationale soevereiniteit en waar is gezamenlijke capaciteitsopbouw effectiever? Zonder expliciete keuzes hierover dreigt versnippering van middelen en verlies van schaalvoordelen.

Sturing op deze thema's is daarmee geen abstracte randvoorwaarde, maar een bepalende factor voor het slagen van organisatorische transformatie. Alleen wanneer

beleidsambities, wetgeving en uitvoering consistent op elkaar aansluiten, kunnen Defensie-instellingen daadwerkelijk wendbaarder, weerbaarder en paraat worden.

Drie vermogens die het verschil maken

Tegen deze achtergrond wordt duidelijk dat toekomstbestendige defensie niet alleen vraagt om investeringen in capaciteit, maar ook om organisatorische vermogens die snelheid, schaal en samenwerking mogelijk maken.

De volgende drie vermogens - opschaalbare aanpasbaarheid, strategische wendbaarheid, en collectieve kracht van defensie - adresseren elk een ander aspect om dit te realiseren. Daarnaast versterken ze elkaar: opschaalbare aanpasbaarheid maakt het mogelijk om capaciteit in ketenverband op te bouwen en te verplaatsen wanneer de situatie daarom vraagt. Strategische wendbaarheid bepaalt waar en wanneer die capaciteit wordt ingezet. Collectieve kracht verbindt deze inzet waardoor schaal en effectiviteit verder toenemen.



2

Opschaalbare aanpasbaarheid

Opschaalbare aanpasbaarheid is het vermogen om capaciteit in keten en uitvoering snel op- én af te schalen. Het levert de massa en uitvoeringskracht; strategische wendbaarheid bepaalt de prioriteit en richting. Kern is het heralloceren van mensen, middelen en productielijnen over domeinen en gereedheidsniveaus.

Voor Nederland is dit primair een ecosysteemvraagstuk. Volledige autonomie is niet realistisch; structurele verankering in nationale en Europese industriële netwerken wel. Opschaalbaarheid vergt voorspelbare vraag, meerjarige capaciteitsafspraken en vergaande standaardisatie. Zonder die condities blijven productie-uitbreiding en innovatie achter.

Modulariteit en interoperabiliteit vergroten schaalbaarheid en versnellen integratie met bondgenoten. Gezien de civiele dominantie in hightech- en logistieke ketens kan Defensie hierin opereren als strategische ketenpartner, met transparante capaciteitsplanning en versnelde innovatie-inkoop.

Dit vraagt om:

- Strategische partnerschappen met het volledige leveranciersnetwerk, inclusief mkb en dual-use technologiebedrijven.
- Vereenvoudigde en versnelde aanbestedingsprocessen voor innovatieve oplossingen.
- Transparante en voorspelbare capaciteitsplanning.
- Europese samenwerking waar gezamenlijke schaalvoordelen ontstaan.

Voorbeeld 1: Drone-ecosysteem opschalen via ketenintegratie

De Nederlandse inzet rond drones laat zien hoe opschaalbaarheid in de praktijk ontstaat via nauwe ketensamenwerking. Operationele lessons learned worden direct vertaald naar productaanpassingen, waarna de industrie productie opschaalt op basis van concrete en voorspelbare vraag. Internationale partners dragen bij door kennis en capaciteit te delen.

Het proces verloopt niet lineair volgens het klassieke model van ontwerp, inkoop en inzet, maar cyclisch. Systemen worden getest, aangepast, geproduceerd en opnieuw ingezet, waarna de ervaringen opnieuw terugvloeien in ontwikkeling en productie. Essentieel is de directe koppeling tussen gebruikers, engineers en leveranciers. Deze korte feedbackloops maken snelle iteratie mogelijk en verbeteren continu de inzetbaarheid. Al vraagt dit in de praktijk vaak om het overbruggen van verschillen in tempo tussen operationele behoefte, industriële productie en formele verwervingsprocessen.

Het kerninzicht is dat schaalbaarheid hier niet voortkomt uit interne optimalisatie, maar uit het effectief organiseren van samenwerking binnen de keten.

3

Strategische wendbaarheid

Waar opschaalbaarheid gaat over capaciteit, gaat strategische wendbaarheid over besluitvorming. Het is het vermogen om tijdig te bepalen wat wordt opgeschaald of afgebouwd, en waar expliciet risico wordt genomen.

Snelheid vereist vooraf vastgestelde risicokaders, duidelijke mandatering en risicogestuurde assurance. Daarmee verschuift de focus van procedurele zekerheid naar bestuurlijke slagkracht binnen heldere grenzen.

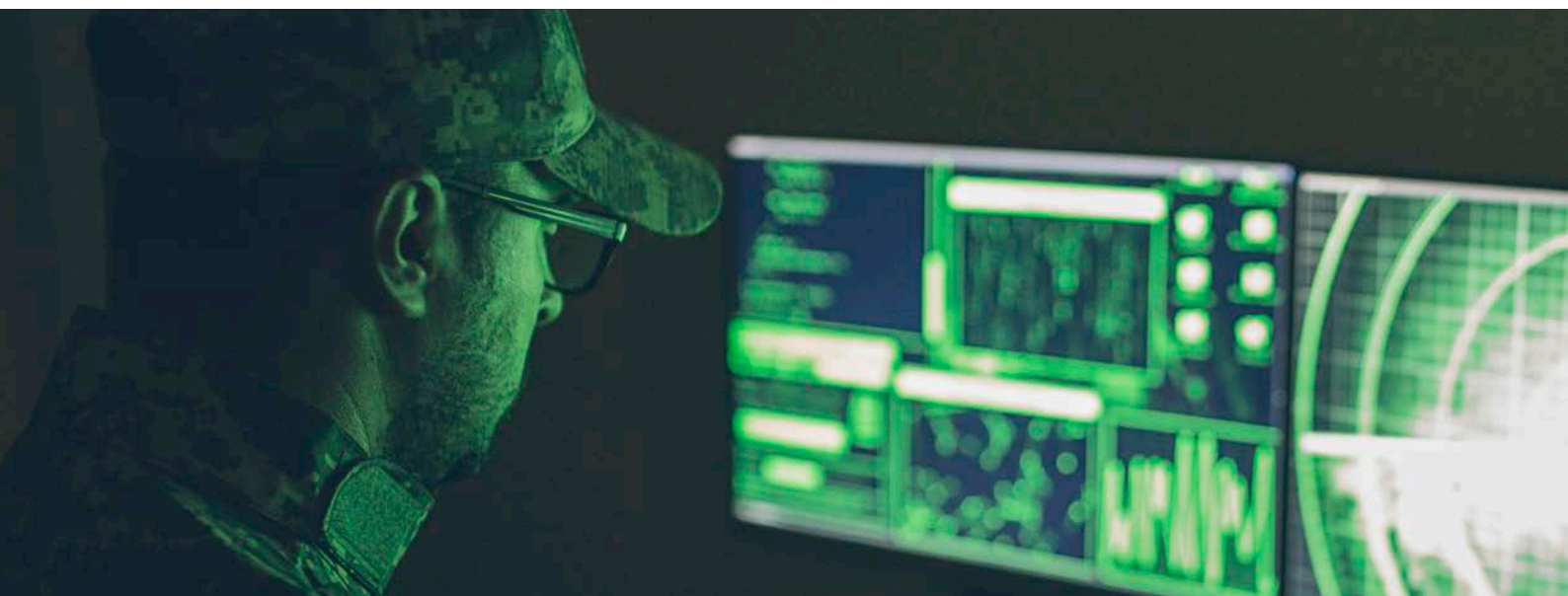
In de Nederlandse context vraagt dit departementoverstijgende sturing. Opschalen en afschalen raken Defensie, veiligheid, economie en infrastructuur tegelijk en vergen een gedeeld dreigingsbeeld als basis voor prioritering.

Voorbeeld 2: Reservisten en modulaire inzet bij arbeidsmarktkrapte

Structurele personeelstekorten beperken het tempo en de schaal van defensietransformatie. Strategische wendbaarheid vraagt daarom niet alleen om versnelde besluitvorming, maar ook om flexibiliteit in personeelsinzet.

Nederland vergroot deze flexibiliteit door uitbreiding van het reservistenbestand, door civiele expertise tijdelijk in te zetten en door hybride dienstmodellen te ontwikkelen. De verschuiving is fundamenteel: niet langer staan vaste functietitels centraal, maar specifieke vaardigheden. Teams worden tijdelijk samengesteld rond concrete opgaven, bijvoorbeeld op het gebied van IT, cyber of materieel.

Dit leidt tot snellere toegang tot schaarse expertise, beter schaalbare capaciteit en minder afhankelijkheid van vaste formatie. De praktijk onderstreept dat wendbaarheid ontstaat wanneer mens, organisatie en technologie integraal worden ontworpen en aangestuurd.



4

Collectieve kracht van defensie

Opschalen en besluiten krijgen pas effect binnen een breder veiligheidsarrangement. Hybride dreigingen raken militaire én civiele infrastructuur; uitvoering is daarom per definitie ketenbreed. Collectieve kracht betekent publiek-private samenwerking als structureel veiligheidsarrangement, met expliciete regie en eindverantwoordelijkheid bij de overheid.

Drie condities zijn doorslaggevend:

1. Duidelijke rol- en verantwoordelijkheidsverdeling in preventie, respons en herstel.
2. Structurele, juridisch geborgde informatie-uitwisseling.
3. Institutioneel verankerde samenwerking via gezamenlijke oefeningen en geïntegreerde crisisstructuren.

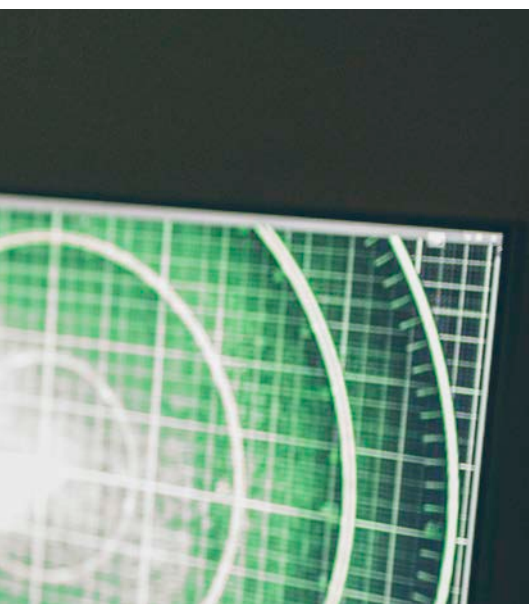
Voor een open economie als Nederland zijn deze ketens bovendien grensoverschrijdend georganiseerd. Economische veiligheid, energie, logistieke doorvoer en digitale infrastructuur zijn ingebed in internationale netwerken. Collectieve kracht krijgt daarom noodzakelijk een Europese en NAVO-dimensie: nationale regie, bondgenootschappelijke samenhang.

Voorbeeld 3: Bescherming van onderzeese infrastructuur in de Noordzee

De Noordzee is strategisch cruciaal voor Nederland en Europa. Onderzeese infrastructuur zoals internationale datakabels, elektriciteitsverbindingen, gasleidingen en offshore windparken is grotendeels in civiele handen, maar essentieel voor nationale veiligheid, economische continuïteit en militaire inzetbaarheid.

De dreigingen zijn hybride en bevinden zich vaak onder de drempel van open conflict, variërend van sabotage en spionage tot verstoring van energie- en datastromen en andere grijze-zoneactiviteiten. Nederland versterkt de bescherming via maritieme surveillance en monitoring, structurele informatie-uitwisseling met private eigenaren van kabels en netwerken, aansluiting op bestaande dreigings- en cyberstructuren en intensieve samenwerking met bondgenoten.

Omdat deze infrastructuur meerdere jurisdicties doorkruist, is nationale beveiliging alleen onvoldoende. Effectieve bescherming vraagt gedeelde situational awareness, vooraf vastgelegde verantwoordelijkheden en gezamenlijke oefeningen met buurlanden en bondgenoten. Het kerninzicht is dat Defensie deze opgave niet zelfstandig kan uitvoeren. Nationale regie blijft noodzakelijk, maar effectiviteit ontstaat in publiek-private en internationale netwerken.



5

Randvoorwaarden realisatie

De drie beschreven vermogens, opschaalbare aanpasbaarheid, strategische wendbaarheid en collectieve kracht, vormen het fundament voor toekomstbestendige Defensie-instellingen. Hun realisatie is echter niet uitsluitend een kwestie van beleidskeuzes of organisatorisch ontwerp. Er zijn structurele randvoorwaarden die het tempo en de schaal van verandering in de huidige veiligheidscontext direct beïnvloeden.

1. Arbeidsmarktkrapte en opleidingscapaciteit

Structurele schaarste op de arbeidsmarkt, vooral in technische, digitale en logistieke beroepen, beperkt de mogelijkheden voor defensietransformatie. Het opbouwen van nieuwe capaciteiten of snel opschalen wordt uiteindelijk begrensd door beschikbaar talent en opleidingscapaciteit. Voor Nederland is deze krapte structureel, niet tijdelijk. Dit vraagt om een realistische planning van ambities, nauwere samenwerking met onderwijsinstellingen en de industrie, en innovatieve instroom- en behoudmodellen.

2. Samenhang tussen techniek, organisatie en mens

Grote transformaties, zoals IT-modernisering, materieelvernieuwing of vastgoedontwikkeling, kunnen worden benaderd als technische projecten. In werkelijkheid zijn het organisatieveranderingen met diepgaande implicaties voor processen, cultuur en leiderschap.

Nieuwe technologie levert alleen effect op wanneer deze geïntegreerd wordt in besluitvorming, werkwijzen en verantwoordelijkheden. Fragmentatie tussen technische implementatie en organisatorische aanpassing leidt tot vertraging, kostenoverschrijding en beperkte operationele meerwaarde.

Transformatie vereist daarom samenhang tussen:

- Technische architectuur
- Organisatorisch ontwerp
- Personeelsontwikkeling
- En bestuurlijke sturing

3. Vertrouwen, transparantie en beheersing

Sterkere besluitvorming, ondersteund door betere data en ketensamenwerking, en grotere wendbaarheid kunnen alleen maatschappelijk en politiek duurzaam zijn wanneer zij gepaard gaan met vertrouwen en transparantie. In democratische rechtsstaten is legitimiteit essentieel.

Dit betekent dat snelheid niet mag leiden tot verminderde controle, maar tot anders ingerichte beheersing. Heldere kaders, inzicht in risico's, transparante verantwoording achteraf en expliciete prioritering van middelen zijn noodzakelijk om draagvlak te behouden.

Zonder maatschappelijk vertrouwen ontstaat terugval naar risicomijdend gedrag en procedurele overcompensatie. Wendbaarheid moet daarom institutioneel geborgd worden binnen een kader van transparantie en publieke verantwoording.



6

Stappen die nu gezet kunnen worden

Opschaalbare aanpasbaarheid

Het vermogen om capaciteit in ketenverband voorspelbaar en schaalbaar te organiseren, waarbij industriële, technologische en operationele componenten integraal worden aangestuurd.

Welke stappen?

- Het perspectief verder verbreden van 'Defensie als organisatie' naar 'Defensie als systeem', waarin schaalbaarheid primair in de keten ontstaat.
- Expliciet positioneren welke capaciteiten strategisch nationaal geborgd blijven en waar samenwerking met industrie en internationale partners leidend is.
- Meer voorspelbaarheid aanbrengen in vraagstelling en investeringsagenda's om duurzame industriële opschaling en leveringszekerheid mogelijk te maken.
- Standaardisatie en interoperabiliteit integraal verankeren in ontwikkelingsvermogen als katalysator van tempo en schaal.

Hoe?

- Uitvoeren van integrale ketenanalyses waarin operationele, technische en industriële dimensies samen worden beschouwd.
- Ontwikkelen van gezamenlijke roadmaps met industrie en kennispartners, inclusief volumepad, afhankelijkheden en realistische tijdslijnen.
- Inrichten van sturingsmodellen die portfolio- en ketendenken ondersteunen in plaats van project- en silo-aanpak.
- Standaardisatieprogramma's ontwerpen waarin operationele eisen, IT-architectuur en productiecapaciteit in samenhang worden ontwikkeld.

Strategische wendbaarheid

Het vermogen om sneller en beter te besluiten over opschalen, afbouwen en risiconemen, op basis van een geïntegreerd beeld van dreiging, middelen en uitvoering.

Welke stappen?

- Besluitvorming zo inrichten dat strategische keuzes helder zijn belegd, terwijl uitvoering binnen duidelijke kaders ruimte krijgt voor tempo.
- De informatiepositie versterken richting één gedeeld strategisch beeld van dreiging, capaciteit, mensen en middelen.
- Sturing organiseren rond portfolio's en scenario's als aanvulling op individuele projecten.
- Gecontroleerd risiconemen expliciet positioneren als onderdeel van professioneel handelen.

Hoe?

- Ontwikkelen van strategische dashboards waarin operationele realiteit, middelen en risico's samenkomen in één besluitvormingsbeeld.
- Inrichten van proportionele fast-track governance voor urgente capaciteiten, met passend mandaat en assurance.
- Verankeren van risicogestuurde besluitvorming in dagelijkse praktijk en leiderschapsontwikkeling.
- Versterken van datadeling over organisatiegrenzen heen, Defensiebreed en met ketenpartners.

Collectieve kracht

Het vermogen om publiek-private en internationale samenwerking structureel te organiseren als onderdeel van nationale weerbaarheid en militaire inzetbaarheid.

Welke stappen?

- Publiek-private samenwerking verder structureel professionaliseren, aanvullend op bestaande samenwerkingsvormen.
- Rollen, verantwoordelijkheden en informatie-uitwisseling explicieter organiseren rond hybride dreigingen.
- Meer gezamenlijke situational awareness met civiele beheerders van vitale infrastructuur structureel versterken.
- Internationale samenwerking verankeren als integraal onderdeel van het Nederlandse veiligheidsmodel.

Hoe?

- Ontwikkelen van PPS-modellen met gezamenlijke governance, gedeelde risico's en heldere prestatie-indicatoren.
- Faciliteren van duurzame samenwerkingsstructuren tussen Defensie, andere departementen en private partijen.
- Ontwerpen van crisis- en escalatieprotocollen met vooraf vastgelegde verantwoordelijkheden en handelingsperspectieven.
- Internationale afstemming bevorderen van processen, data en standaarden binnen bestaande bondgenootschappelijke kaders.



7

Meer informatie



Auteurs en contact opnemen:

Lieke Verstegen

lieke.verstegen@nl.ey.com

Vera Veltman

vera.veltman@nl.ey.com

EY | Building a better working world

EY is building a better working world by creating new value for clients, people, society and the planet, while building trust in capital markets.

Enabled by data, AI and advanced technology, EY teams help clients shape the future with confidence and develop answers for the most pressing issues of today and tomorrow.

EY teams work across a full spectrum of services in assurance, consulting, tax, strategy and transactions. Fueled by sector insights, a globally connected, multi-disciplinary network and diverse ecosystem partners, EY teams can provide services in more than 150 countries and territories.

All in to shape the future with confidence.

EY refers to the global organization, and may refer to one or more, of the member firms of Ernst & Young Global Limited, each of which is a separate legal entity. Ernst & Young Global Limited, a UK company limited by guarantee, does not provide services to clients. Information about how EY collects and uses personal data and a description of the rights individuals have under data protection legislation are available via ey.com/privacy. EY member firms do not practice law where prohibited by local laws. For more information about our organization, please visit ey.com.

© 2026 EY Nederland BV.
All Rights Reserved.

ED None

This material has been prepared for general informational purposes only and is not intended to be relied upon as accounting, tax, legal or other professional advice. Please refer to your advisors for specific advice.

ey.com