

Vergaderjaar 2024–2025

33 763

Toekomst van de krijgsmacht

Nr. 161

BRIEF VAN DE STAATSSECRETARIS VAN DEFENSIE

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 24 maart 2025

Defensie bouwt aan een inzetbare en schaalbare krijgsmacht die kan meebewegen met de dreiging, kan afschrikken en zo nodig het territorium en de belangen van Nederland en de NAVO-bondgenoten kan verdedigen. De noodzaak om hierover snel te kunnen beschikken was sinds de Russische inval in Oekraïne al zonneklaar, maar wordt wezenlijk urgenter nu de geopolitieke realiteit ertoe leidt dat Europa meer en meer eigen verantwoordelijkheid te dragen heeft voor de veiligheid op het continent.

We wisten al dat de schaalbare krijgsmacht meer menskracht nodig zal hebben dan nu op de been kan worden gebracht. We zien daarnaast dat door reeds genomen maatregelen zoals het Dienjaar het personeelsbestand weliswaar groeit, maar niet snel genoeg. Daar komt nu bij dat Defensie met het oog op het huidige dreigingsbeeld nog sneller dan aanvankelijk gepland moet kunnen groeien en moet veranderen van een organisatie die vooral was ingericht op het kunnen uitvoeren van missies in het kader van de tweede hoofdtaak, naar een organisatie die voortdurend inzetgereed is. We willen die nieuwe organisatie in 2030 of zoveel eerder als mogelijk hebben gerealiseerd. En intussen staan we natuurlijk ook klaar om indien nodig te vechten.

In deze brief informeer ik u over aanvullende maatregelen die Defensie neemt om versneld te veranderen naar een voortdurend inzetgerede en schaalbare krijgsmacht. Deze brief vloeit mede voort uit de toezeggingen die ik heb gedaan bij het Wetgevingsoverleg Personeel en Materieel van 21 oktober 2024 en in het debat over de begroting van Defensie op 4 december 2024 om de Kamer in het eerste kwartaal van 2025 een «strategische personeelsagenda» toe te zenden. Het Dienmodel Defensie (het geheel aan instroom- en doorstroomsporen voor militair en burger-

personeel) is de kapstok voor de te nemen maatregelen.¹ Deze brief gaat ook in op de inhoud van een aantal moties.²

Wat willen we bereiken

Defensie kiest bij het bouwen aan een inzetbare en schaalbare krijgsmacht voor een aanpak die grootschaliger en ingrijpender is dan tot dusverre en die in een hoger tempo wordt gerealiseerd. De ambitie is om in 2027 de Nederlandse krijgsmacht te hebben ingericht in een zogenoemde vredesorganisatie en een oorlogsorganisatie. De schaalbare krijgsmacht moet uiterlijk in 2030 en waar mogelijk sneller zijn gevuld met personeel. Daarbij zal het aanvankelijk gaan om ongeveer 100.000 mensen, bestaande uit beroepsmilitairen, reservisten (veelal in deeltijd) en burgerpersoneel. Dit is meer dan alleen een kwantitatief vraagstuk, het gaat er ook om al deze mensen met de juiste kwaliteiten tijdig op de juiste functie te plaatsen.

In 2027 moeten ook de randvoorwaarden binnen het beschikbare budget voor zover als mogelijk zijn ingericht om zodra dat nodig is de vereiste verdere groei te kunnen realiseren. Een verdere opschaling en mobilisatie van het personele bestand is noodzakelijk in geval van een crisis- of oorlogssituatie of in de aanloop daar naartoe. Indien verdere opschaling en mobilisatie vraagt om aanvullende middelen, vindt daarover eerst aanvullende kabinetsbesluitvorming plaats. Later dit jaar zal duidelijk worden welke omvang bij een dergelijke situatie hoort, maar voor nu schat Defensie grofweg in dat het noodzakelijk zal zijn over een oorlogsorganisatie te beschikken met een capaciteit van maximaal 200.000 mensen (beroepsmilitairen, burgerpersoneel en veel meer reservisten). Dat is meer dan tweeëneenhalf keer het huidige aantal mensen. Veel van de naar verwachting benodigde extra capaciteit voor groei betreft capaciteiten voor Host Nation Support en alles wat nodig is voor de territoriale verdediging binnen Nederland (inclusief onder meer de bescherming van vitale infrastructuur, logistiek, bevoorrading). Het daadwerkelijk verder kunnen groeien is afhankelijk van het dan beschikbare budget voor Defensie.

Een nieuw paradigma

We staan voor de opgave om met beroepsmilitairen, reservisten en burgermedewerkers de bouw van een krijgsmacht die sterk is door volume en slim door hoogwaardige specialisering te versnellen. Die opgave is groot en complex en heeft gevolgen voor de samenleving als geheel. Hoewel Defensie als uitgangspunt hanteert dat in de schaalbare krijgsmacht op elk moment niet meer personeel werkzaam is dan noodzakelijk, zal de grotere personeelsbehoefte van Defensie extra druk leggen op de arbeidsmarkt. Defensie bekijkt samen met de Ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), Onderwijs, Cultuur en

¹ Over de noodzaak en urgentie van een schaalbare krijgsmacht bent u onder meer geïnformeerd in de Defensienota 2024 (Kamerbrief 36 592, nr. 1). Over de hervorming van het Dienmodel bent u geïnformeerd door mijn ambtsvoorganger op 3 juni 2024 (Kamerbrief 36 124, nr. 45).

² motie Tuinman c.s. over alle medewerkers van Defensie die geen militair of reservist zijn vrijblijvend uitnodigen om reservist te worden (36 410 X, nr.31); motie Erkens c.s. over het zo snel mogelijk fors opschalen van het dienjaar (36 410 X, nr. 42); motie-Heite c.s. over voor de zomer een communicatiestrategie ontwikkelen die de zichtbaarheid van Defensie aanscherpt en de bewustwording in de maatschappij van het huidige dreigingsbeeld benadrukt (36 600 X, nr. 10); motie-Van der Wal c.s. over onderzoek naar variaties van het Dienjaar Defensie, ook naar opties waarbij het Dienjaar korter, parttime of door werkenden ouder dan 27 jaar kan worden ingevuld (36 600 X, nr. 13); motie-Van der Wal c.s. over nagaan of het huidige personeelsbeleid van Defensie voldoende past bij de huidige tijd (36 600 X, nr. 14); motie-Van der Werf c.s. over concrete stappen op het gebied van personeelsbehoud met als doel jongere en toekomstige generaties langer aan de krijgsmacht te binden (36 600 X, nr. 15).

Wetenschap (OC&W), en Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) hoe we voor voldoende personeel kunnen zorgen in vitale sectoren in Nederland in een krappe arbeidsmarkt.

Voor Defensie is het meer dan een personeelsvraagstuk. Het bouwen aan de krijgsmacht vraagt om aanpassingen van de organisatie als geheel. We kunnen daarbij niet langer alleen doorgaan met het optimaliseren van bestaande processen. Er is een nieuw paradigma nodig, een nieuwe kijk op het vraagstuk hoe we kunnen veranderen van een organisatie die vooral was ingericht op het kunnen uitvoeren van missies in het kader van de tweede hoofdtaak, naar een organisatie die voortdurend inzetgereed is en grootschalig kan opschalen in korte tijd. Dit nieuwe paradigma heeft in ieder geval de volgende kenmerken:

- Defensiebrede oplossingen prevaleren boven maatwerk per defensie-onderdeel; maatwerk moet indien noodzakelijk wel mogelijk blijven.
- Defensie ontwerpt een vredes- en een oorlogsorganisatie.
- Defensie ontwikkelt zich van een krijgsmacht die hoofdzakelijk bestaat uit beroepsmilitairen naar een krijgsmacht van beroepsmilitairen met een omvangrijke flexibele schil van mobilisabele eenheden.
- De legervorming wordt op deze structuur en op de noodzaak om continu inzetgereed te zijn aangepast.
- De krijgsmacht zal naar verwachting voor een significant deel bestaan uit reservisten, die moeten worden opgeleid en getraind op reguliere basis.
- Voor de opschaling en versnelling is het noodzakelijk om opleidingen te moderniseren en de opleidingscapaciteit fors uit te breiden. Dat kan op korte termijn alleen in voldoende mate door ook capaciteit uit de huidige organisatie de opdracht te geven om militairen op te leiden. Een hoofdtaak van die capaciteit zal daarom – zeker in de komende jaren – wezenlijk meer dan nu het opleiden en trainen van de mobilisabele capaciteit zijn.
- De opgave daarbij is om dit zo weinig mogelijk ten koste te laten gaan van het voldoen aan de NAVO-verplichtingen, de taken voor het Koninkrijk en de operationele gereedheid.
- We veranderen niet langer door eerst te experimenteren met kleinschalige pilots, maar door grootschalig implementeren en daarvan leren.

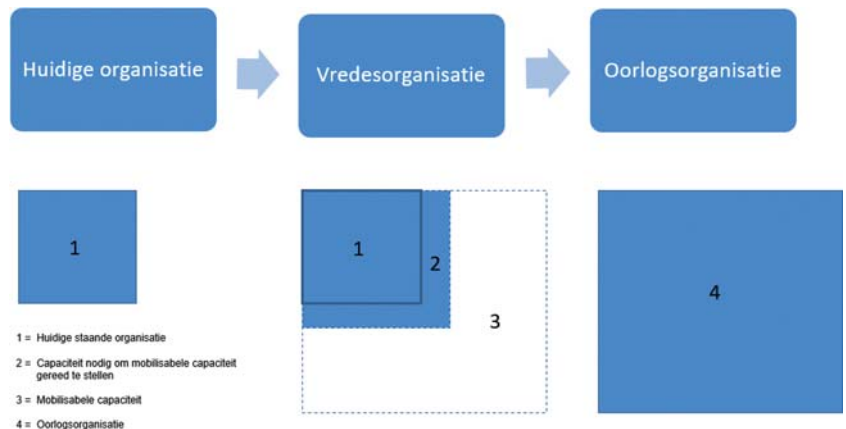
Mijn overtuiging is en blijft dat er nu effectievere manieren zijn om op te schalen en de personele gereedheid te verhogen dan het opnieuw instellen van een generieke opkomstplicht. Om op korte termijn grote aantallen mensen aan Defensie te kunnen binden, breiden we in de eerste plaats het Dienmodel uit met grootschalige aanvullende maatregelen. Daarnaast voorziet het Dienmodel zo nodig in maatregelen met een (gradueel) meer verplichtend karakter tussen vreedstijd en oorlogstijd. Die verplichtende elementen van het Dienmodel worden versneld uitgewerkt. Zo kunnen we deze elementen invoeren indien nodig. Een belangrijk onderdeel hiervan waarvoor ik de aandacht van uw Kamer zal vragen is de juridische grondslag voor een eventuele verplicht in te vullen enquête.

Om zo veel als mogelijk weg te kunnen blijven bij verplichtende elementen van het dienmodel, moet werken voor Defensie in alle opzichten mogelijk en aantrekkelijk worden gemaakt. Hoewel reeds goede stappen zijn gezet op het gebied van arbeidsvoorwaarden, moet er meer gebeuren: Defensie gaat minder selectief zijn, meer oog hebben voor het individu en mensen uitdagend werk bieden met meer ontwikkel- en/of loopbaanperspectief. Het motto moet in beginsel zijn «Defensie heeft plaats voor iedereen».

Deze brief behandelt achtereenvolgens vier onderwerpen. Ten eerste beschrijft de brief waar Defensie naartoe werkt en de lopende maatregelen waar we mee door zullen gaan. Dan volgt een beschrijving van wat Defensie concreet aanvullend gaat doen. Vervolgens gaat de brief in op de randvoorwaarden die op orde moeten worden gebracht om de groot-schalige groei in het gewenste tempo te kunnen bereiken. Tenslotte informeer ik u over de vervolgstappen en de aansturing.

1. Waar werkt Defensie nu naar toe

Een schaalbare krijgsmacht



Defensie bouwt een schaalbare krijgsmacht. Modelmatig krijgt de schaalbare krijgsmacht vorm door de huidige organisatie binnen de kaders van het beschikbare defensiebudget door te ontwikkelen naar een vredes- en een oorlogsorganisatie. De vredesorganisatie bevat naast de huidige organisatie het extra personeel, de uitrusting, het vastgoed en het materieel dat nodig is om de mobilisabele eenheden die deel uitmaken van de oorlogsorganisatie op te leiden en gereed te stellen. Schaalbaarheid organiseren we met volledig en deels mobilisabele eenheden en door intensievere en geïntegreerde samenwerking met civiele partners. De mobilisabele personeelscapaciteit zal grotendeels bestaan uit reservisten, maar ook uit schaalbare burgercapaciteit. Het merendeel hiervan wordt in vredetijd slechts opgeroepen om te oefenen, zodat deze capaciteit tijdig gereed is zodra die nodig is.

Om de schaalbare organisatie daadwerkelijk te bouwen en te bepalen met hoeveel en met welke soorten personeel die wordt gevuld, moet eerst duidelijk zijn hoe die oorlogsorganisatie er concreet uit moet zien. Dat volgt uit een analyse van de taken. In de kern gaat het hierbij uiteraard om de drie hoofdtaken van Defensie die zijn afgeleid uit de Grondwet. De Defensienota 2024 stelt daarbij expliciet dat de focus ligt op de eerste hoofdtak: de bescherming van het eigen en bondgenootschappelijk grondgebied. Daaruit volgen de concrete militaire capaciteiten die Defensie moet kunnen leveren.

Later dit jaar zal duidelijk worden hoeveel mensen nodig zijn om de vredes- en oorlogsorganisatie te kunnen bemensen. Dat inzicht is gebaseerd op de bijdrage die we op grond van onze bondgenootschappelijke verplichtingen leveren aan de NAVO (de zogeheten New Force Model commitments), Host Nation Support, Territoriale Verdediging van Nederland en Homebase Support Operations (logistieke ondersteuning voor onze eenheden). Onze krijgsmacht moet in staat zijn om al deze taken tegelijkertijd uit te voeren en vol te houden. Om de bijstellingen als

gevolg daarvan in de vredesorganisatie en strategische personeelsplanning te kunnen realiseren zullen binnen de budgettaire kaders van de Defensiebegroting komende jaren aanvullende keuzes moeten worden gemaakt.

Op grond van dit inzicht komen de defensieonderdelen nog in 2025 met hun plannen voor een schaalbare inrichting en wordt duidelijk welke aantallen mensen in de vredes- en oorlogsorganisatie hierbij horen: beroepsmilitairen, reservisten en burgerpersoneel. Met de instroom- en doorstroomsporen van het Dienmodel moeten we vervolgens zorgen voor structureel voldoende en flexibele bemensing. Het inzicht voor de definitieve inrichting zal de komende jaren stap voor stap blijven groeien.

Lopende maatregelen Dienmodel

Defensie heeft de laatste jaren al veel maatregelen genomen om de instroom, doorstroom en het behoud van mensen te stimuleren. Hierover is de Kamer steeds geïnformeerd. Voorbeelden van langer lopende en onlangs in gang gezette maatregelen, zijn het programma «Behouden, binden, inspireren» (met als belangrijkste initiatief het nieuwe instroomspoor van het Dienjaar), de maatregelen in het kader van de HR-vernieuwing (die onder meer hebben geleid tot een nieuw loongebouw voor militairen, de vaste aanstelling voor soldaten en korporala's en de invoering van strategische personeelsplanning) en innovaties op het gebied van recruitment. Die hebben inmiddels geleid tot meer instroom, flink kortere doorlooptijden en minder uitval.

Lopende en voorgenomen maatregelen om de instroom te vergroten zijn het uitbreiden van het Dienjaar, het invoeren van een korte variant van het Dienjaar met rechtstreekse instroom in het reservistenbestand (zie nader onder 2), de invoering van de aangekondigde vrijwillige enquête onder 18–27-jarigen (inclusief het uitwerken van het gradueel verplichtende model), het binden van groepen personeel op de arbeidsmarkt die ondervertegenwoordigd zijn (zoals vrouwen), het differentiëren in functie-eisen, het werven van reservisten en nog meer aandacht voor voldoende beschikbaarheid van schaarse categorieën personeel. Doorstroom en behoud worden gestimuleerd door doorstroommogelijkheden te vernieuwen op grond van de kwaliteiten van onze mensen (strategisch talentmanagement), door meer maatwerk te kunnen leveren voor zowel algemene als moeilijk te vervullen functies, door oog te hebben voor een goede werk/privébalans en goede primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden te blijven bieden.

De maatregelen resulteren in een opwaartse trend van de instroom en het behoud. Defensie groeit dus daadwerkelijk. Echter, zoals ik in de Kamer reeds heb benoemd, het realiseren van personele groei is niet alleen een kwestie van meer mensen interesseren voor werken bij Defensie. We nemen, voor zover dat mogelijk is binnen het beschikbare budget, ook interne maatregelen om een groter aantal mensen te kunnen accommoderen, opleiden en trainen, uit te rusten en te ondersteunen met bedrijfsvoering en IT.

2. Wat gaan we nog meer doen

Het personeelsbestand van Defensie zal sneller moeten groeien dan het nu doet. Defensie heeft de afgelopen maanden met een divers team van mensen van binnen en buiten de organisatie nagedacht over een personele opschalingsstrategie voor de Nederlandse krijgsmacht. Daarbij was de opdracht om onconventionele interventies uit te werken en uit expertise van internationale krijgsmachten en andere hoog-operationele

organisaties te putten. De conclusie die we trekken uit dit traject, is dat Defensie binnen de huidige structuren goede maatregelen neemt, maar dat het niet genoeg is om op tijd te kunnen opschalen naar een krijgsmacht van uiteindelijk misschien wel 200.000 mensen. Defensie kan niet langer alleen optimaliseren binnen de bestaande structuur, maar moet transformeren naar een andere organisatie. Dat kan leiden tot het stopzetten, aanpassen of juist versnellen van lopende interventies. De volgende maatregelen wil Defensie met voorrang oppakken:

Nationale campagne: iedereen is welkom bij Defensie

Deze veranderopgave is misschien wel de grootste waar Defensie sinds het opschorten van de opkomstplicht en de omslag naar een beroepsleger voor heeft gestaan. Dat vraagt leiderschap, fundamentele keuzes, majeure besluiten en grote systeem- en cultuurveranderingen. Defensie kan dat niet alleen en heeft daarbij uw Kamer en de hele maatschappij nodig. Daarom begint deze veranderopgave met een grootschalige campagne waarin we de samenleving meenemen in de urgentie van de opgave waar we voor staan en willen doordringen van de collectieve verantwoordelijkheid voor onze veiligheid. Maar nog belangrijker is dat we uitstralen dat we iedereen nodig hebben en dat iedereen welkom is bij Defensie. Defensie zal daarom met een nieuwe arbeidsmarktcampagne met als titel «Tijd voor Defensie» nadrukkelijk een beroep doen op de hele samenleving. Met verschillende deelcampagnes waarin we de boodschap steeds afstemmen op de betreffende doelgroep, proberen we zoveel mogelijk mensen te bereiken.

Nieuwe concepten om te dienen

Voor het bemensen van de mobilisabele eenheden heeft Defensie grote aantallen reservisten nodig. Zonder voldoende reservisten komt er geen goed functionerende oorlogsorganisatie met voldoende opschalingscapaciteiten. Dat vereist dat het begrip reservist een andere lading krijgt en misschien uiteindelijk wel een andere naam: Defensie heeft militairen die doorlopend in werkelijke dienst zijn en militairen die dat niet zijn. Daar horen rechtspositionele aanspraken bij die eerlijk en proportioneel in verhouding tot elkaar staan.

Een groot aantal van de reservisten zal uitsluitend op een functie in de oorlogsorganisatie worden geplaatst. Zij zullen voor een groot deel worden ingezet voor Host Nation Support en alles wat nodig is voor de territoriale verdediging binnen Nederland (inclusief onder meer de bescherming van vitale infrastructuur, logistiek, bevoorrading). Voor deze doelgroep ontwikkelt Defensie weerbaarheidstrainingen. Dit sluit aan bij het ontwikkelen van een korte variant van het Dienjaar waar Defensie al mee begonnen was. Op die manier geven we invulling aan de motie Van der Wal (Kamerstuk 36 600 X, nr. 13), die verzoekt om onderzoek te doen naar variaties van het Dienjaar Defensie. De deelnemers doorlopen een programma van tien tot twaalf weken waarin ze een militaire basisopleiding krijgen. Al dit jaar gaan we in het kader van de invoering van de korte variant van het Dienjaar van start met deze trainingen, die we komende jaren zo snel als mogelijk zullen opschalen. Na het volgen van de training maakt de deelnemer de keuze of hij of zij als reservist aan wil blijven. Ik hoop natuurlijk dat zoveel mogelijk deelnemers daarvoor kiezen. Zij worden vervolgens geplaatst op een functie in de oorlogsorganisatie en in vredetijd alleen voor een beperkte periode opgeroepen om de militaire vaardigheden te onderhouden. Ook als een deelnemer er niet voor kiest om als reservist aan te blijven, draagt het volgen van de weerbaarheidstraining bij aan de weerbaarheid van de samenleving.

Met onderwijsinstellingen beziet Defensie de mogelijkheid voor studenten om hun *minor* bij Defensie in te vullen door het volgen van deze weerbaarheidstraining. Op deze manier wordt het aantal opties voor het volgen van leer-diensttrajecten uitgebreid. De huidige leer-diensttrajecten die lopen bij de Defensieonderdelen, waaronder de opleiding Veiligheid en Vakmanschap (VeVa), worden geïntensiveerd op grond van het MBO-convenant met de ROCa.

Om het aantal reservisten op te schalen, gaan we het burgerpersoneel van Defensie en beroepsmilitairen die reeds zijn uitgestroomd actief benaderen om reservist te worden. Daarnaast blijven we vertrekkende beroepsmilitairen in een exitgesprek vragen om reservist te worden. We onderzoeken de mogelijkheid om in de rechtspositie te verankeren dat vertrekkende beroepsmilitairen per definitie voor een bepaalde periode verbonden blijven aan Defensie als reservist. Om de beroepsmilitair op het gewenste niveau te brengen is er jaren in geïnvesteerd en ook heeft de militair vele jaren ervaring opgedaan die hard nodig is. We kunnen deze voormalige beroepsmilitairen blijven ontwikkelen en hen als reservist zo lang mogelijk inzetten bij de eenheid waar ze eerder gediend hebben, bijvoorbeeld als opleider. Zelfs als een relatief klein deel van deze groep bereid is reservist te worden, levert dit al snel een grote groep opgeleide en ervaren collega's op binnen de (mobilisabele) eenheden. Voor oud-beroepsmilitairen die willen terugkeren als reservist, of als beroepsmilitair, maken we het zo makkelijk mogelijk om terug te komen. We gaan interne processen, procedures en regelgeving tegen het licht te houden en nemen waar nodig maatregelen om een terugkeer makkelijker te maken.

Tegelijkertijd schalen we het Dienjaar sneller op, dit jaar al naar 1.500 deelnemers. Er is veel animo voor het volgen van een dienjaar bij Defensie. Sinds het programma meer bekendheid heeft gekregen, wordt de animo alleen maar groter. Van de eerste lichting heeft bijna 80% zich aangemeld om aan te blijven als beroepsmilitair of reservist. Op die manier draagt het Dienjaar bij aan het verbeteren van de personele gereedheid van Defensie. We schalen het Dienjaar de komende jaren zo snel mogelijk op. Daarmee vormt het Dienjaar een belangrijk onderdeel van het dienmodel.

Defensie wil in overleg met de centrales van overheidspersoneel voor zowel militairen als burgerpersoneel de mogelijkheden vergroten om langer door te blijven werken.

Daarnaast onderzoekt Defensie hoe op een rechtmatige wijze een grootschalig en breed inzetbaar model voor het maken van afspraken met bedrijven over het beschikbaar stellen van personeel werkbaar kan worden gemaakt. Dit is een juridisch gecompliceerd vraagstuk, onder meer omdat de Europese aanbestedingsregels de mogelijkheden begrenzen om bij de uitvoering van opdrachten te sturen op de inzet van reservisten. Dit concept vraagt om verdergaande integratie van Defensie en bedrijfsleven. Het huidige samenwerkingsmodel van het zogenoemde HR-Ecosysteem (het systeem waarbinnen Defensie organisaties bij elkaar brengt die willen samenwerken vanuit HR-perspectief om Nederland veiliger te maken) is te lang gericht gebleven op civiele capaciteit, bleef te kleinschalig en gebaseerd op maatwerk. Wel biedt het een gedegen fundament onder de te bereiken grootschaliger en meer operationele samenwerking. Ik zal hierover de verbinding blijven zoeken met de Stichting van de Arbeid.

Door personeel te delen met andere sectoren wordt het beroep dat Defensie doet op de toch al krappe arbeidsmarkt kleiner. We moeten slimme manieren vinden om met elkaar samen te werken. Zo zorgen we met combinatiebanen voor een verlichting van de arbeidsmarkt in sectoren die te maken hebben met personeelskrapte en tegelijkertijd voor meer reservisten. We zullen ook in het opleidingsdomein bezien hoe we slim kunnen samenwerken, bijvoorbeeld door samen met andere sectoren opleidingsmodules te ontwikkelen.

Operationaliseren Dienmodel

Om beter en directer zicht te krijgen op de doelgroepen van mensen die willen werken voor Defensie, werken we aan een enquête. Op 3 oktober jl. stuurde ik uw Kamer mijn brief over de plannen om een vrijwillige enquête in te zetten om de instroom te verhogen. Deze enquête wordt een instrument dat beoogt het dienmodel en daarmee de schaalbare krijgsmacht als geheel te ondersteunen. De enquête richt zich op een bredere doelgroep van jongeren, in de leeftijd van 18–27 jaar. In het najaar beginnen we met het aanschrijven van een referentiegroep. De komende tijd werken we aan het opstellen van de enquête en het inrichten van de benodigde (IT-)infrastructuur. Parallel werken we aan het tijdig voldoen aan alle juridische vereisten en de praktische voorbereidingen om de enquête op te kunnen schalen. De enquête moet bijdragen aan de werving bij Defensie maar biedt tegelijkertijd een kans om een «kaartenbak» te vullen met relevante informatie over de doelgroep.

De enquête is een (wervings)instrument met een (indien noodzakelijk) gradueel verplichtend karakter. Daarbij valt oplopend te denken aan:

- de enquête vrijwillig invullen en vrijwillig reageren op een uitnodiging tot gesprek;
- de enquête verplicht invullen en vrijwillig reageren op een uitnodiging tot gesprek;
- de enquête verplicht invullen en verplicht reageren op een uitnodiging tot gesprek;
- de enquête verplicht invullen, een verplicht gesprek en verplichte deelname aan selectie en keuring, opkomst vrijwillig.

Een volgende stap zou de herinvoering van de opkomstplicht zijn, maar zoals eerder aangegeven ben ik ervan overtuigd dat er nu effectievere manieren zijn om de personele gereedheid te verhogen. Defensie werkt aan de juridische grondslag voor bovenstaande mogelijkheden. Een belangrijk onderdeel daarvan is, zoals eerder benoemd, een juridische grondslag voor een eventuele verplicht in te vullen enquête.

Aanpassing werving-, selectie-, keuringssysteem

We moeten transformeren naar een organisatie waar iedereen kan bijdragen en dat vraagt een aanpassing van ons hele wervings-, selectie-, keurings-, en opleidingssysteem. Werving is al een enige tijd niet meer een proces waarin Defensie via starre procedures van de arbeidsmarkt haalt wat nodig is, maar een proces waarin Defensie inspeelt op het aanbod (Van «pull» naar «push»), met een persoonsgerichte aanpak. Dat gaan we verder intensiveren. Defensie heeft centrale en decentrale selectie- en keuringslocaties ingericht in Amsterdam, Oirschot en Wezep. Defensie onderzoekt daarnaast of meer decentrale locaties mogelijk zijn binnen de Defensiebegroting. Defensie versterkt indien hiertoe mogelijkheden zijn de centrale werving en selectie in Amsterdam met decentrale werving en selectie. Al deze locaties moeten qua uitstraling gaan aansluiten bij de (jonge) doelgroep; jongeren moeten zich hier meteen

welkom voelen en worden aangetrokken om bij Defensie te komen werken.

Defensie wil het proces van selecteren en keuren zo efficiënt mogelijk laten verlopen en optimaal laten bijdragen aan zogenoemd «*skills based*» matches van de kandidaat met een functie in de organisatie. Met het oog daarop wil Defensie de volgorde van selecteren en keuren kunnen omdraaien. Dat vraagt om het aanpassen van wetgeving.

Defensie onderzoekt waar functie-eisen en daarvan afgeleide selectie- en keuringseisen kunnen worden bijgesteld, expliciet om meer kandidaten in de gelegenheid te stellen om militair te worden. Dit betreft onder meer functies waarvan het verantwoord is kandidaten tegen lagere fysieke eisen te selecteren en keuren, of in de opleiding langer de gelegenheid te bieden om aan de fysieke eisen te gaan voldoen. De bijzondere eisen die gelden voor het militaire ambt staan niet ter discussie: militairen moeten doorlopend inzetbaar zijn voor alle typen missies. Wel moet het in de toekomst mogelijk zijn om onder voorwaarden militair te worden, als sprake is van bijvoorbeeld een beperkt vermogen om kleuren te onderscheiden of van voedselintoleranties. De operationele context waarbinnen de militair functioneert is leidend, de militair moet veilig zijn of haar werk kunnen doen. Defensie streeft ernaar dat iemand in vier weken door het selectie- en keuringsproces wordt geleid en zoveel mogelijk aansluitend kan beginnen met een opleiding.

Militaire basisopleiding

Nadat het selectie- en keuringstraject succesvol is doorlopen, begint de rekrut met een militaire basisopleiding. Dat kan zoals nu direct bij een Operationeel Commando of in een nieuwe vorm zonder keuze vooraf voor een Operationeel Commando. Defensie heeft de ambitie dat deze nieuwe vorm gaat plaatsvinden bij een opleidingsinstituut centraal in Nederland («het Papendal van Defensie»). Daartoe onderzoekt Defensie de mogelijkheden en vorm hiervoor zodat dit ook past binnen de Defensiebegroting. Deze wijze van opleiden leidt ertoe dat zowel de rekrut als de organisatie na de basisopleiding een beter beeld hebben bij wat de rekrut wil en kan, waardoor betere matching mogelijk is. De overgang van opleiding naar baan moet in drie maanden mogelijk zijn. Ook in het loopbaanpad dat vervolgens wordt doorlopen moet meer ruimte zijn voor persoonlijke voorkeur en maatwerk.

3. Randvoorwaarden

Voor snel en grootschalig opschalen moeten de randvoorwaarden op orde zijn. Dat gaat niet alleen over kunnen beschikken over voldoende budget, er is ook ruimte nodig om af te kunnen wijken van bestaande kaders. De organisatie moet flexibel met de behoefte kunnen meebewegen en onze medewerkers moeten hun werk goed kunnen doen. Dat betekent dat iedereen kan beschikken over goede huisvesting en werkplekken, de juiste uitrusting en voldoende oefenmogelijkheden- en ruimte. Medewerkers moeten zich welkom voelen en een (sociaal) veilige werkomgeving moet vanzelfsprekend zijn. Het is noodzakelijk dat we al onze militairen en reservisten kunnen kleden, voorzien van wapens en gezondheidszorg bieden. Niet in de laatste plaats moet ook de (continuïteit van de) IT-dienstverlening over de volle breedte adequaat, modern en ondersteunend zijn, zodat deze er aan bijdraagt dat Defensie voor iedereen een aantrekkelijke plek is om te werken. Om grootschalig te kunnen groeien moet ons systeem van werving en selectie worden aangepast op een aanbodgerichte aanpak. Dit alles vergt keuzes binnen de bestaande defensiebudgetten. Om deze grootschalige veranderingopgave uit te kunnen

voeren is daarnaast actieve steun en hulp van uw Kamer en de hele maatschappij nodig. Alleen samen kunnen we de nodige versnelling realiseren die nodig is om invulling te kunnen geven aan al deze randvoorwaarden.

Opleiden en trainen centraal

Ook het opleiden is een enorme uitdaging en een cruciale randvoorwaarde. Defensie verandert van een beroepskrijgsmacht naar een krijgsmacht van beroepsmilitairen met een omvangrijke flexibele schil van mobilisabele eenheden waarin opleiden en trainen centraal staan om de mobilisabele capaciteit op te leiden en in te richten. Daarvoor is het noodzakelijk om de opleidingscapaciteit te vernieuwen, samen te werken met civiele opleiders en binnen de financiële kaders van de Defensiebegroting uit te breiden. Tegelijkertijd moeten we ook goed kijken naar nut en noodzaak van opleidingen, met als uitgangspunt dat we de militair functioneel opleiden voor de taken en verantwoordelijkheden die hij of zij heeft. Daarbij houden we ook aandacht voor jongeren die nog een startkwalificatie moeten behalen. Het uitbreiden van capaciteit kan echter op korte termijn alleen in voldoende mate door ook capaciteit uit de huidige organisatie de opdracht te geven om militairen op te leiden. De opgave daarbij is om dit zo weinig mogelijk ten koste te laten gaan van het voldoen aan de NAVO-verplichtingen, de taken voor het Koninkrijk en van de operationele gereedheid. In een organisatie waarin opleiden alleen maar belangrijker wordt, moet een omslag plaatsvinden die ertoe leidt dat opleiden status heeft en loont. We hebben juist de allerbesten nodig om ervoor te zorgen dat anderen ook beter worden.

Rechten en plichten

Een andere belangrijke randvoorwaarde is dat Defensie een aantrekkelijke werkgever blijft en dat de arbeidsmarktoppositie en de rechtspositie op orde zijn. Defensie heeft een goed pakket arbeidsvoorwaarden, maar de rechtspositie en daaraan gekoppelde uitvoeringsregelingen moeten passen bij de inzetbare en schaalbare krijgsmacht en de werkzaamheden binnen de vredes- en de oorlogsorganisatie. Waar nodig zullen rechten en plichten van personeel en van de werkgever worden aangepast. Defensie zal met de centrales van overheidspersoneel in overleg treden om afspraken te maken op het gebied van personele aspecten van de voorgestelde veranderingen. Daarnaast gaan we in gesprek over versneld reorganiseren en over positieve prikkels voor alle categorieën personeel om voor Defensie te willen (blijven) werken. Voor reservisten zullen in het bijzonder heldere afspraken over hun rechten en plichten moeten worden geformaliseerd. Ik zal dit onderwerp prioriteit geven in het overleg met de Centrales van Overheidspersoneel.

4. Vervolgstappen en aansturing

Met bovenstaande concrete initiatieven geven we invulling aan de grootste groeiopgave sinds het einde van de Koude Oorlog. De periode tot de zomer zullen we gebruiken om bovengenoemde maatregelen en randvoorwaarden te operationaliseren en uitvoeringsklaar te maken; we kunnen niet alle grootschalige veranderingen tegelijk doorvoeren. Het zwaartepunt zal liggen bij die maatregelen die op korte termijn het meest bijdragen aan het bouwen en vullen van de schaalbare krijgsmacht. Dat betekent dat de inspanningen in belangrijke mate zijn gericht op de verhoging van de instroom, het significant vergroten van onze opleidings- en trainingscapaciteit, het verhogen van het absorptievermogen van de staande eenheden en op het binden en behouden van reservisten.

Het behalen van deze veranderopgave en grootschalige groei heeft de hoogste prioriteit voor Defensie. We passen een ambitieuze veranderstrategie toe, niet gebaseerd op pilots maar op grootschalig uitvoeren en leren in de praktijk. Wat goed gaat versnellen we en wat niet goed gaat stoppen we. De uitvoering zal veel vragen van de staande organisatie en het pad ernaartoe is niet eenvoudig vooraf uit te tekenen. Het is geen vaststaand bouwplan dat aan de voorkant precies voorschrijft wat we moeten doen. Er zullen dingen misgaan, of juist beter gaan dan verwacht. Tussentijds zullen veel knopen moeten worden doorgehakt. Dat vergt om flexibiliteit en doelgerichtheid.

Defensie zal met expertise van binnen en buiten de organisatie veranderkracht mobiliseren om deze opdracht uit te voeren. We richten een organisatie in waarbij de top van de organisatie actief bijdraagt aan het bereiken van deze doelen door barrières weg te nemen en focus en richting te geven. Waar bovenstaande de rechtspositie van de defensie-medewerkers raakt, is pragmatisch en doelgericht overleg met de Centrales van Overheidspersoneel nodig. Uiteraard zullen we hen op een gepaste wijze betrekken bij deze veranderopgave.

Deze brief is het startpunt van een fundamentele verandering van de krijgsmacht die sterk is door volume en slim door specialisatie. De brief schetst de stand van zaken zoals die nu bekend is. Hierover ga ik uiteraard graag met uw Kamer in gesprek. De benodigde personele groei gaat hand in hand met andere thema's waarover ik ook met uw Kamer in gesprek ben, zoals ruimte voor Defensie en het tijdig verkrijgen van voldoende uitrusting, materieel en vastgoed. Ook over die onderwerpen zullen we uw Kamer de komende tijd informeren, mede in het licht van de groeiambitie zoals uiteengezet in deze brief. Ik zal uw Kamer later dit jaar een brief sturen met daarin een nadere uitwerking van de verschillende maatregelen en u twee keer per jaar via de Stand van Defensie op de hoogte houden van de voortgang.

De Staatssecretaris van Defensie,
G.P. Tuinman