



# Personele opschalingsstrategie

EINDRAPPORT

DECEMBER 2024



Ministerie van Defensie


## Voor discussie

Op verzoek van de pSG, pDG Beleid, en pCDS van Defensie is BCG begin november gestart met het opstellen van een **personele opschalingsstrategie** voor de Nederlandse krijgsmacht.

Daarbij is BCG uitdrukkelijk gevraagd om **onconventionele interventies** te overwegen, waarbij conventies over huidige structuren, werkwijzen, en eisen bewust losgelaten mochten worden. BCG heeft in de totstandkoming van dit rapport geput uit expertise van internationale krijgsmachten en andere hoog-operationele organisaties.

Tevens is daarbij verzocht om initieel te focussen op het *outside-in* formuleren van interventies die (naar verwachting) leiden tot **aanzienlijke instroom op korte termijn**, zonder daarin onderscheid te maken naar de benodigde vaardigheden, expertise, en type dienstverband.

Het is een **essentiële vervolgstap om vast te stellen wat het ambitieniveau is voor opschaling en welke vaardigheden** een aanzienlijk opgeschaalde krijgsmacht nodig heeft en hoe hier met de verwachte instroom invulling aan gegeven kan worden.



Aanleiding en context

## Samenvatting I/V

Aanleiding | De toenemende dreigings situatie vraagt dat Defensie in staat is om in zeer hoog tempo mensen en middelen aan te spreken

- Momenteel heeft Defensie een bezetting van ~64,3k, waarvan ~35,6k fte beroepsmilitairen, ~21,4k fte burgerpersoneel, en ~7,3k reservisten.
- **De omvang van de opschalingsopgave is afhankelijk van de ontwikkeling van dreigingen. We werken met scenario's waarbij Defensie eind 2028 in staat moet zijn om respectievelijk 100k, 150k, en 200k mensen te mobiliseren.**
- Daarbij is het cruciaal dat Defensie zo snel mogelijk weet op te schalen t.b.v. het afschrikkingseffect.

Is de beoogde ambitieuze opschaling van Defensie haalbaar? | Opschalen naar 100k tot 200k mensen is voor Defensie een haalbaar doel. De snelheid waarmee dit bereikt moet worden is de grote uitdaging: opschalen naar 150k in vier jaar betekent namelijk een verzesvoudiging van instroom

- **Defensie heeft in het verleden (jaren '90) geopereerd met een omvang van meer dan 100.000 vaste medewerkers plus minstens zo** veel reservisten. Organisatorisch kon Defensie een dergelijke grote organisatie aan het werk houden
- Ook lijkt er voldoende animo binnen de Nederlandse samenleving om bij te dragen aan Defensie: jaarlijks zijn er ca. 90k belangstellenden voor een functie als beroepsmilitair, en bij het introduceren van het Dienjaar werd het aantal plekken met 7 keer overschreven.
- Nederland behoort tot de laagste 25% van internationale NAVO-krijgsmachten als het gaat om het aandeel van de bevolking gebonden aan Defensie
  - 26 van de 32 NAVO-landen hebben meer beroepsmilitairen en/of reservisten als percentage van hun beroepsbevolking dan Nederland.
- Opschaling naar een krijgsmacht van 150k (middelste scenario) betekent echter dat de snelheid van instroom verzesvoudigd moet worden.
  - Ook voor het lagere scenario van 100k eind 2028 is een flinke hogere instroom nodig (x2,5). Voor het hoogste scenario van 200k moet de instroom x9.
  - Daarnaast betekent elke maand waarin Defensie niet op grote schaal werft, de uitdaging alleen maar groter wordt: als Defensie een jaar de tijd neemt om interventies voor te bereiden en pas vanaf 2026 resultaten boekt, moet instroom verachtvoudigd (in plaats van verzesvoudigd) worden.

Welke belemmeringen zien we voor dergelijke opschaling? | Ondanks een breed pallet aan initiatieven, is beoogde opbrengst beperkt door 3 redenen

- Het huidige instroomproces is ingericht op vullen van een klein, specialistisch beroepsleger en daardoor ongeschikt voor noodzakelijke massale opschaling.
  - Ondanks grote belangstelling (~90k per jaar), zorgt een scherp toelopende instroomtrechter ervoor dat slechts een klein deel (~4%) uiteindelijk start bij Defensie. Dit komt doordat kandidaten solliciteren op een beperkt aantal zeer specifieke functies met een stereotyperend masculien imago en door hoge, uniforme selectie-eisen.
- De organisatie werkt hard aan een breed scala van opschalingsinitiatieven. Deze initiatieven zijn inhoudelijk goed, alleen worden deze - zeer verklaarbaar - vanuit de huidige organisatorische en juridische beperkingen uitgedacht en uitgevoerd. Hierdoor is de beoogde opbrengst per initiatief beperkt tot enkele honderden.

## Samenvatting II/V

(Vervolg) Welke belemmeringen zien we voor dergelijke opschaling?

1. Zo wordt opschaling van concepten beperkt door het absorptievermogen van de organisatie, waardoor instroom van bijvoorbeeld het Dienjaar en Defensy College achterblijft bij animo door beperkt aantal plekken;
  2. Zo worden juridische kaders stringent toegepast en beschouwd als gegeven, waardoor bijvoorbeeld kandidaten enkel worden gekeurd op eisen van de functie waarop zij solliciteren in plaats van naar hun maximale vermogen.
  3. Zo is er binnen de organisatie beperkt zicht op - en executiekracht voor het wegnemen van - barrières, waardoor bijvoorbeeld extern uitbesteden van een opleidingsonderdeel momenteel 432 dagen kost.
- Daarnaast zorgt de hoeveelheid van initiatieven voor gebrek aan focus en uitvoeringscapaciteit.

Wat is er nodig voor een dergelijke opschaling? | **Er zijn vier verschuivingen nodig in hoe Defensie opschaling aanvliegt.**

- Om de opschaling rigoureuus te versnellen zijn vier verschuivingen nodig:
  1. **Van “Hoeveel personeel kan de Defensieorganisatie aan?” naar “Hoe stellen we zo veel mogelijk mensen in staat om bij te dragen aan bescherming van Nederland?”.**
    - Dit vereist een verschuiving van een *pull* vanuit de organisatie op basis van haar absorptievermogen, naar een *push* op basis van interesse in de maatschappij, en een verbreding van de wijze waarop iemand kan bijdragen.
  2. Van een stereotyperend masculien imago van Defensie naar een organisatie waar iedereen op een eigen wijze kan bijdragen, met behoud van de kernwaarden van Defensie die een sterke collectieve organisatie ondersteunen.
    - Dit vereist aandacht voor het spectrum van rollen en persoonlijkheidsprofielen langs de gehele keten, niet alleen in wervingscampagnes, en mogelijkheden voor laagdrempelige kennismaking.
  3. **Van “Voldoe je aan de eisen voor een functie?” naar “Wat kun je bijdragen aan Defensie, en welke eisen zitten er vast aan die bijdrage?”**
    - Dit vereist mogelijkheden voor laagdrempelige kennismaking en binding met Defensie, los van specifieke functies en selectie-eisen en los van een focus op (voltijd) dienstverband.
  4. Van kleinschalige pilots die zijn afgestemd op wat mogelijk is, naar grootschalige implementatie waar leren door doen centraal staat
    - Dit vereist een verschuiving van voorzichtig testen in beperkte pilots naar een iteratieve aanpak waarin vanaf het begin grootschalig geleerd wordt en barrières vroegtijdig zichtbaar worden, met ruimte om te experimenteren en fouten te maken.
- **Het ‘schillenmodel’ dat Defensie hanteert in haar denken over flexibele opschaling is hierin behulpzaam, omdat met name in schil 3 en schil 4 kansen liggen om snel aan slagkracht te winnen. Het daadwerkelijk werken met deze schillen kent juridische en (interne) culturele belemmeringen.**

Vervolg op volgende pagina...

## Samenvatting III/V

(Vervolg) Wat is er nodig voor een dergelijke opschaling? | We adviseren om te focussen op uitrollen van enkele concepten op grote schaal. Op basis van tientallen interviews met (internationale) experts zien wij zes concepten waarmee Defensie de beoogde opschaling tegen eind 2028 kan realiseren.

1. Grootschalig aanbieden van een weerbaarheidstraining in militaire basisvaardigheden van ~10 weken aan ~15k jongvolwassenen per jaar per mid-2025, waarna zij reservist worden. Daarbij bieden we prikkels gericht op persoonlijke ontwikkeling (zelfredzaamheid en zelfverdediging) en financiële prikkels (bijv. salaris of kwijtschelden studieschuld). Een deel van hen krijgt de mogelijkheid om door te stromen als dienjaar- en/of beroepsmilitair.
  2. Binden van voormalig beroepsmilitairen als reservist, waarna zij bijvoorbeeld ingezet kunnen worden als instructeur om opleidingscapaciteit te vergroten. Indien 30% van de ~42k voormalig militairen uitgestroomd in de afgelopen 15 jaar reservist wordt, resulteert dit in ~13k reservisten.
  3. Introduceren van civiel reservisten, waarbij Defensie commerciële afspraken maakt met Combat (Service) Support bedrijven over de **beschikbaarheid en inzet van hun werknemers in verschillende dreigingsscenario's** - gebaseerd op het UK Sponsored Reserves Model. Werknemers hebben een vrijwillige keuze om civiel reservist te worden, waarbij expliciete afspraken over risico's en uitzendbaarheid worden gemaakt. Indien Defensie contracten sluit met 20 grote Nederlandse bedrijven in relevante sectoren, zoals transport en infrastructuur, en ~5% van medewerkers beschikbaar worden gesteld, resulteert dit in ~20k civiel reservisten.
  4. Aanbieden van brede betaalde leer-diensttrajecten voor studenten in alle studierichtingen, waarbij zij tijdens hun studie getraind worden in militaire basisvaardigheden en reservist zijn, en na hun studie voor minimaal 5 jaar bij Defensie komen werken. Indien Defensie 1% van studenten weet aan te trekken, resulteert dit in ~4k reservisten eind 2028, waarna zij als vast personeel zullen instromen vanaf 2029.
  5. Omdraaien van het instroomproces door generieke sollicitatie als 'basismilitair' in plaats van voor een specifieke functie. Daarbij starten kandidaten die voldoen aan een set minimumeisen als 'basismilitair'. Met een basisopleiding en startsalaris op zak worden zij vervolgens begeleid naar een passende functie. Deze aanpak vermindert uitval en bindt kandidaten eerder in het instroomproces. Zelfs bij een gelijke hoeveelheid belangstellenden, leidt een verminderde uitval van 10 procentpunt tot ~31,5k extra militairen eind 2028.
  6. **Vullen van een 'kaartenbak' van de Nederlandse samenleving**, waarbij middels een nationale campagne wordt gestreefd naar inzicht in de bereidwilligheid om - en hoedanigheid waarin - Nederlanders kunnen bijdragen aan de weerbaarheid van Nederland. Zo kan Defensie sneller en gericht appel doen indien nodig.
- We geloven dat deze concepten de potentie hebben om te leiden tot ~122k eind 2028, waarvan ~82k (civiel) reservisten en ~40k vast personeel. Gecombineerd vragen deze concepten **een investering van ~€560 miljoen euro per jaar t/m eind '28, op basis van een eerste ruwe inschatting.**
  - In de opschalingsopgave focussen we ons niet op het verlagen van de uitstroom omdat Defensie hier al relatief goed presteert met een uitstroom (regulier en irregulier) van ~9% per jaar. Een groeiende organisatie maakt behoud van zowel huidig als nieuw personeel echter uitdagender (o. a. door groei pijn in het absorptievermogen van de organisatie en culturele uitdagingen - zie verderop). Daarom is het van belang dat retentie een aandachtspunt vormt in de opschaling van de organisatie.

Vervolg op volgende pagina...

## Samenvatting IV/V

Hoe (en met welke randvoorwaarden) ziet uitvoering eruit? | **Realiseren van deze concepten met snelheid en op schaal vraagt rigoureuus andere aanpak**

- We zien bij Defensie, en op veel plekken in de Rijksoverheid, dat bij innovatieve initiatieven er gewerkt wordt met kleinschalige pilots die worden opgezet *naast* bestaande processen. Dit wordt gedaan om te zien of het initiatief werkt zonder teveel disruptie voor de organisatie en om eventuele risico's te beperken. Het probleem met kleinschalige pilots is echter dat de schaalbaarheid van de oplossing niet goed getoetst wordt en dat de resultaten (grote aantallen medewerkers in dit geval) nog lang op zich laten wachten. Daarnaast zorgt het inrichten van nieuwe initiatieven *naast* bestaande processen, in plaats van - op termijn - *ter vervanging* hiervan voor onnodige complicatie en belasting van de organisatie.
- We adviseren Defensie om te werken met het concept 'grootschalig leren'
  - Grootschalig leren is een concept waarin de schaal direct ambitieus is maar er expliciet ruimte is voor het maken van fouten en bijsturing. De grootte en snelheid van het initiatief staan niet ter discussie, de manier om daar te komen wel (met andere woorden: we passen de werkwijze aan en/of zoeken oplossingen als aantallen of tijdslijn niet gehaald lijken te worden).
  - De COVID-pandemie is een voorbeeld dat laat zien dat grote impact vraagt om ingrijpende keuzes, die niet altijd passen binnen de bestaande kaders. Zo konden - nadat werd besloten om commerciële infrastructuur in te zetten - binnen twee maanden 120 teststraten worden gerealiseerd, en werden duizenden arbeidskrachten in korte tijd opgeleid en ingezet door het aanboren van nieuwe bronnen van werknemers zoals gepensioneerde zorgprofessionals, studenten, vrijwilligers en uitzendkrachten. En uiteraard is daar ook zeker veel misgegaan (en geleerd).
- Concreet betekent grootschalig leren:
  1. Ambitieuze, niet bij te stellen doelstellingen per concept
    - Beredeneerd vanuit potentieel aanbod (wat kan dit opleveren) in plaats vanuit functie-specifieke vraag of absorptievermogen van de (individuele) krijgsmachtdelen (wat kan en wil organisatie).
  2. Vergroten van de executiekracht, inclusief het maken van moeilijke keuzes
    - Belemmeringen (bv. operationeel) dienen direct omhoog gebracht te worden, met opties en implicaties van elke keuze. Vereist een breed-gedragen mandaat met korte escalatielijn.
  3. Optimaal benutten van juridische ruimte en blokkades adresseren
    - (Interpretatie van) het juridisch kader moet kritisch ter discussie worden gesteld in plaats van aangenomen. Bij blokkades kan Defensie (bijv.) proactief in gesprek gaan met toezichthoudende instanties om oplossingen te vinden en, indien echt nodig, wetwijzigingen doorvoeren.
- Het uitvoeren van de concepten middels grootschalig leren werkt het beste door eigenaarschap (hoog) in de lijn te beleggen in de vorm van een Regieteam (aangestuurd vanuit de lijnorganisatie en ondersteund door HR). Dit regieteam dient ondersteund te worden door een toegewijd programmteam met leden vanuit de staande organisatie die hiervoor vrijgemaakt worden. De rol van dit (multidisciplinaire) programmteam is aanjagen en faciliteren, o.a. als vliegende keep om barrières voor realisatie in de staande organisatie te signaleren en op te lossen (op onorthodoxe wijze).


**Vervolg op volgende pagina...**

## Samenvatting V/V

(Vervolg) Hoe (en met welke randvoorwaarden) ziet uitvoering eruit?

- Daarbij kunnen de zes concepten elkaar versterken, bijvoorbeeld door voormalig militairen die reservist worden in te zetten als instructeur voor de weerbaarheidstraining, of door de groep deelnemers aan de weerbaarheidstraining die meer wil bijdragen bij Defensie de eerste groep te laten zijn die generiek solliciteert als 'basismilitair'.
- Om - naast snelle en grootschalige realisatie - de effectiviteit van de geschaalde organisatie vervolgens te kunnen waarborgen, vraagt:
  - Inregelen afspraken over plichten én rechten voor reservisten
    - Zodat de mate van dat personele gereedheid niet belemmerd wordt door onzekerheid over de inzetbaarheid van reservisten en het voor zowel reservisten als werkgevers duidelijk is verwacht kan worden in verschillende situaties. Hiervoor moet mogelijk het reservistenbeleid worden gemoderniseerd. Daarbij kan overwogen worden om ondersteuning van reservisten door werkgevers (eventueel met fiscale voordelen) in te regelen en om het tegelijkertijd het vorderingsbeleid te moderniseren ten behoeve van materieel (en eventueel hieraan gekoppeld personeel).
  - Bevorderen van een inclusieve organisatiecultuur
    - Zodat beroepsmilitairen, burgers, en reservisten als gelijkwaardig worden gezien en verschillen (bijv. de vorm van betrokkenheid) niet leiden tot verminderde cohesie of motivatie binnen de organisatie. Wanneer nieuwe mensen bij Defensie niet betrokken worden, en zich niet écht onderdeel voelen van de organisatie is het risico groot dat zij op korte termijn weer vertrekken. In combinatie met een grootschalige opschaling zullen hierbij spanningen tussen culturele waarden ontstaan (inclusiviteit vs. groepsidentiteit, uniformiteit vs. individualiteit, vertrouwen vs. transparantie) die voortdurend om aandacht en aanpassingen vragen. Met een zorgvuldige balans kunnen openheid en inclusiviteit niet alleen worden geïntegreerd, maar ook bijdragen aan een sterker en effectiever esprit de corps.
  - Investeren in ondersteunende processen en (IT) systemen
    - Denk hierbij aan HR-systemen toegerust op het registreren van grote aantallen nieuwe medewerkers, maar ook een digitaal mobilisatiesysteem waarmee mensen (en middelen) binnen 24 uur gemobiliseerd kunnen worden naar Noors voorbeeld. Hierbij staat centraal dat opschaling niet beperkt mag worden door IT-beperkingen, en bijvoorbeeld tijdelijke, parallelle systemen uit de markt overwogen kunnen worden indien nodig.

## Voor discussie



In dit document  
beantwoorden we  
**vier vragen** om tot  
de personele  
opschalingsstrategie  
te komen

1

Is de beoogde ambitieuze opschaling van Defensie **haalbaar**?

2

Welke **belemmeringen** zien we voor dergelijke opschaling?

3

**Wat is er nodig** voor een dergelijke opschaling?


4

**Hoe** (en met welke randvoorwaarden) realiseren we opschaling?





## Voor discussie



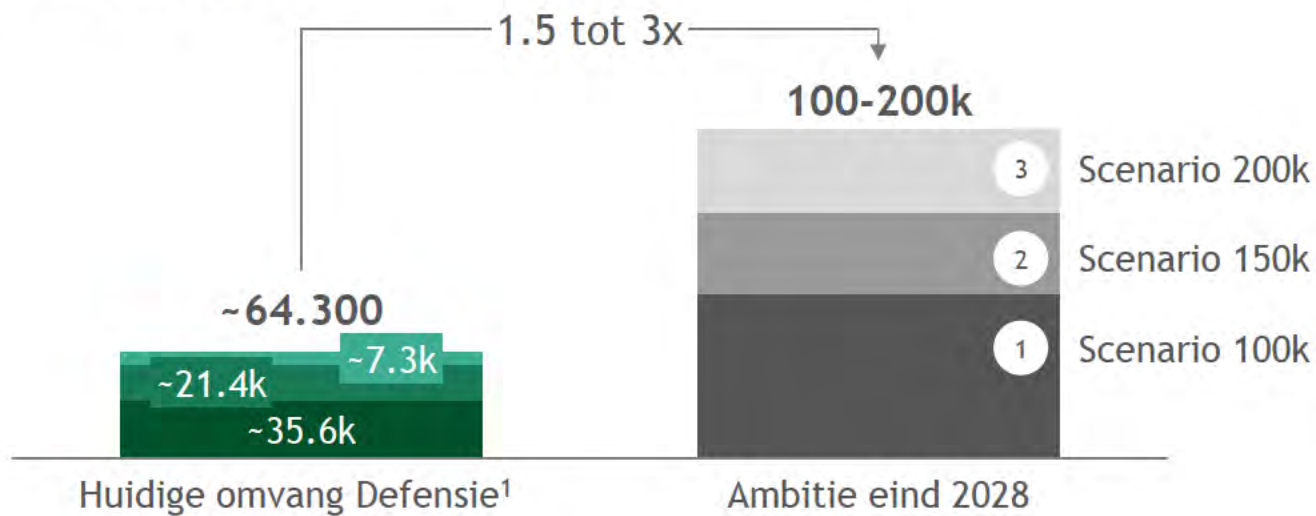
In dit document  
beantwoorden we  
**vier vragen** om tot  
de personele  
opschalingsstrategie  
te komen

- 1 Is de beoogde ambitieuze opschaling van Defensie haalbaar?
- 2 Welke **belemmeringen** zien we voor dergelijke opschaling?
- 3 **Wat is er nodig** voor een dergelijke opschaling?
- 4 **Hoe** (en met welke randvoorwaarden) realiseren we opschaling?

# Defensie moet snel en substantieel opschalen door oplopende dreigingen

Omvang van de krijgsmacht moet 1.5 tot 3x worden uitgebreid

Aantallen per type capaciteit



- Beroepsmilitairen
- Burgerpersoneel
- Reservisten

1. Op basis van personele bezetting (niet formatie) volgens HR Monitor midden 2024

**!** Defensie moet hier liever vandaag dan morgen mee beginnen

Omdat een grote krijgsmacht het afschrikkingseffect versterkt - waardoor de kans op daadwerkelijke conflicten afneemt en Defensie meer tijd krijgt - is het cruciaal dat Defensie nu snel en massaal opschaalt

# Drie redenen waarom een krijgsmacht van deze omvang niet ondenkbaar is



## Het is eerder zo geweest

Defensie heeft in het verleden - namelijk in de jaren '90 - geopereerd met een omvang van

**100.000+** vaste medewerkers

plus minstens zo veel reservisten daar bovenop



## Ruime animo in de samenleving

De belangstelling om bij te dragen aan Defensie is groot: jaarlijks zijn er ca.

**90.000** belangstellenden<sup>1</sup>

voor een functie als beroepsmilitair, en voor het Dienjaar waren er

**7** keer meer sollicitanten dan beschikbare plekken<sup>2</sup>



## Andere krijgsmachten doen het

De meeste andere NAVO-krijgsmachten weten een groter aandeel van de beroepsbevolking aan zich te binden dan Nederland:

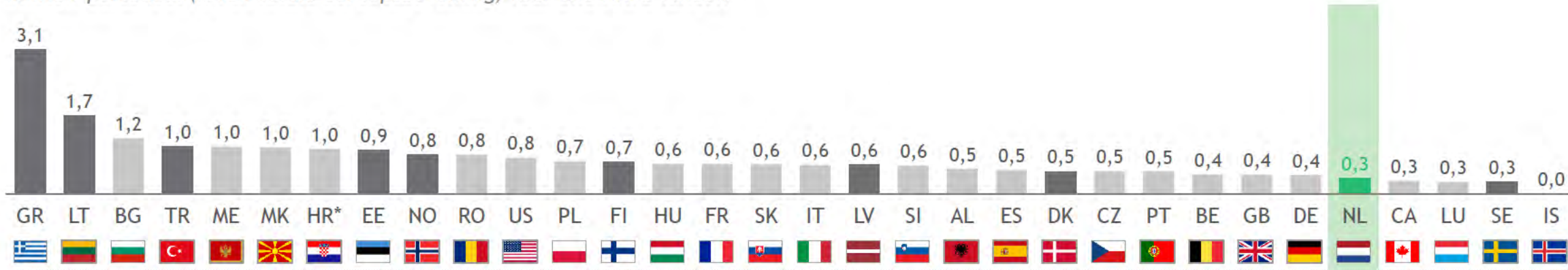
**26/32**

NAVO landen met meer militairen en/of reservisten dan Nederland<sup>3</sup>

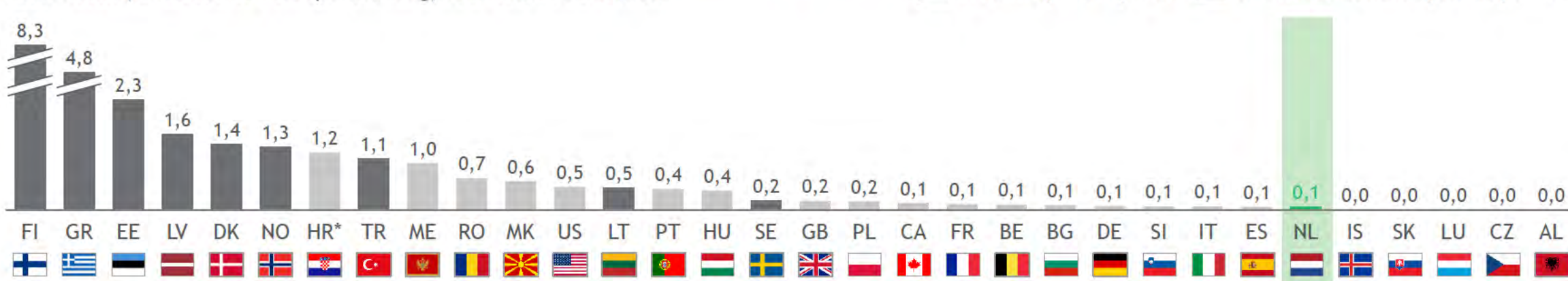
1. 58k belangstellenden tot en met augustus 2024, geëxtrapoleerd naar de rest van het jaar 2. ~550 Dienjaarmilitairen gestart vs. 4.000 sollicitaties in 2024; 3. Zie volgende pagina; Bron: Managementrapportage Bijlage F3: uitvraag vervullen personele behoefte (Defensiebreed); Werkbezoek 28 nov '24

# Meer detail | Nederland heeft relatief minder militairen en reservisten dan het merendeel van de NAVO landen

Militair personeel (% van totale beroepsbevolking) voor alle NAVO landen



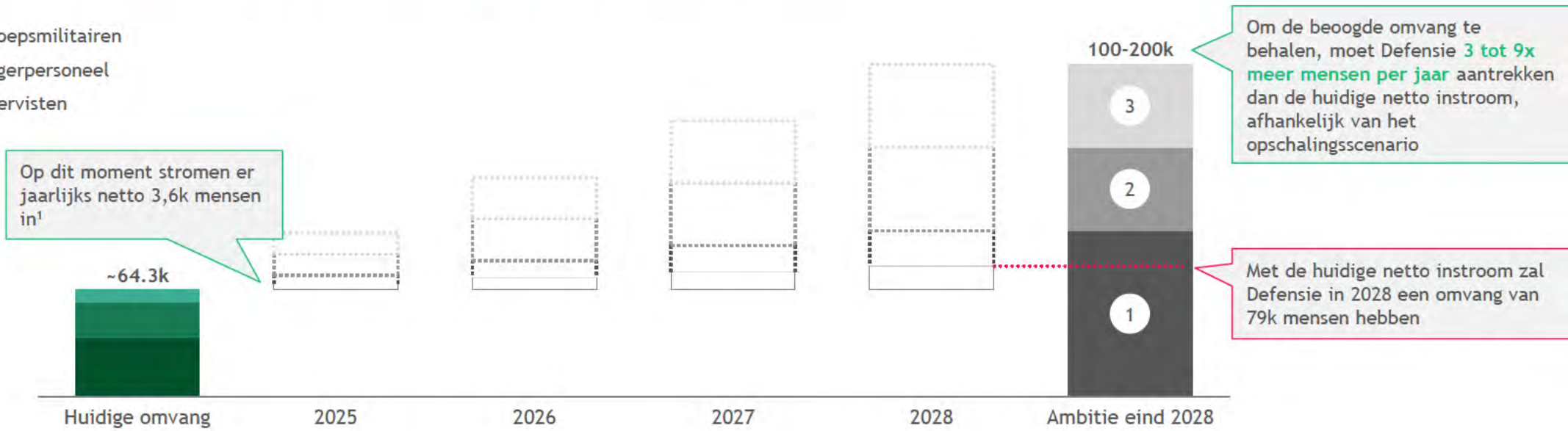
Reservisten (% van totale beroepsbevolking) voor alle NAVO landen



Noot: Militair personeel en reservisten bevat niet gendarmerie en paramilitairen (bijv. Home Guard); Kroatië voert de dienstplicht weer in per 1 januari 2025  
Bron: International Institute for Strategic Studies - Military Balance 2024; World Bank Group - Total labor force per country 2023; AP News

# De uitdaging zit echter in de benodigde snelheid: vereist 3 tot 9 keer hogere instroom ten opzichte van de huidige situatie

- Beroepsmilitairen
- Burgerpersoneel
- Reservisten




Huidige netto instroom	3,6k/jaar (o.b.v. H1 '24) <sup>1</sup>	>	79.000
1 Scenario 100k	x3 ~9k/jaar	>	100.000
2 Scenario 150k	x6 ~22k/jaar	>	150.000
3 Scenario 200k	x9 ~34k/jaar	>	200.000

**NB:** Veronderstelt lineaire opschaling vanaf begin 2025; bij latere of vertraagde start neemt benodigde instroom per jaar verder toe

1. Netto instroom: aantal mensen dat instroomt - aantal mensen dat uitstroomt. Op basis van netto instroom in H1 2024 volgens HR Monitor Midden 2024 (instroom beroepsmilitair: 1.884, burgerpersoneel: 1.984, reservist: 823; uitstroom beroepsmilitair: 1.603, burgerpersoneel: 773, reservist: 515)

## Voor discussie

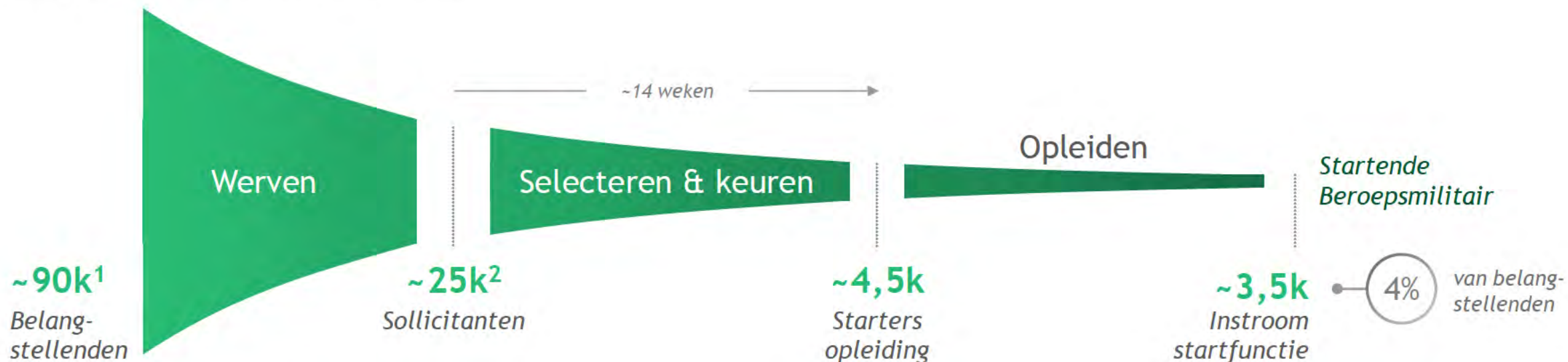


In dit document  
beantwoorden we  
**vier vragen** om tot  
de personele  
opschalingsstrategie  
te komen

- 1 Is de beoogde ambitieuze opschaling van Defensie **haalbaar**?
- 2 Welke **belemmeringen** zien we voor dergelijke opschaling?
- 3 **Wat is er nodig** voor een dergelijke opschaling?
- 4 **Hoe** (en met welke randvoorwaarden) realiseren we opschaling?

# Huidig instroomproces is gericht op een klein, specialistisch beroepsleger, maar daardoor ongeschikt voor de noodzakelijke massale opschaling

Jaarlijkse instroom van beroepsmilitairen



### Aantal belangstellenden is niet het probleem...

Campagnes van Defensie werken en trekken een grote groep geïnteresseerden aan

### ... maar een te klein aandeel van belangstellenden solliciteert...

Hoge sollicitatiedrempel door beperkt aantal en zeer specialistische vacatures, evenals imago van (werken bij) Defensie - voornamelijk hiërarchisch en masculien

### ... en te veel kandidaten vallen daarna af bij de selectie en keuring

- Strikte, uniforme eisen zorgen voor veel uitval in het selectieproces
- Relatief lage uitval tijdens de initiële opleiding onderschrijft dit
- Lange doorlooptijden dragen ook bij aan (vrijwillige) uitval



### De instroomtrechter is te steil voor benodigde opschaling

- Dit past bij krimpend, specialistisch leger dat uitblinkers zoekt
- Deze opzet past echter niet langer bij benodigde massale opschaling

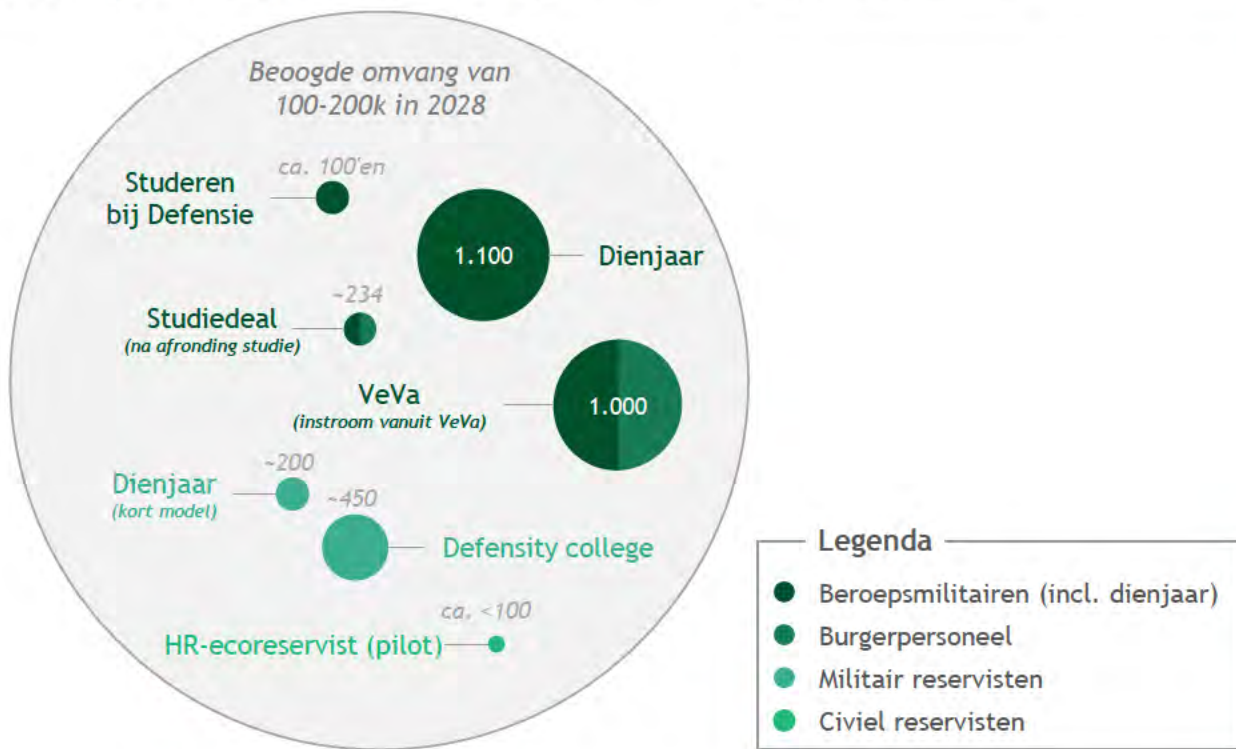
1. 58k belangstellenden tot en met augustus 2024, geëxtrapoleerd naar de rest van het jaar; 2. 16k sollicitanten tot en met augustus 2024, geëxtrapoleerd naar de rest van het jaar  
Bron: Managementrapportage Bijlage F3: uitvraag vervullen personele behoefte (defensiebreed); Adviesrapport Keuren & Selecteren bij Defensie (Maart 2021); Defensiebrede recruitmentstrategie versie 1.2 4/11/24

# Er lopen veel initiatieven voor opschaling, maar niet met de benodigde schaal

Initiatieven tellen op tot ~3,000 FTE per jaar; dit is klein vergeleken met de beoogde omvang van 100-200k in 2028

Beoogde omvang van lopende initiatieven in 2025 t.o.v. de beoogde omvang van 100-200k in 2028

Illustratief - niet exact op schaal en niet-uitputtend




Bron: Aanstellings- en opleidingsopdracht 2025; Presentatie Dienmodel Defensie (26 nov '24); Prognose organisatiegroei en personele vulling 2025-2030

## 3 redenen waarom schaal achterblijft

- 1 Beoogde schaal beperkt door absorptievermogen van de organisatie
- 2 Huidige juridische kaders worden stringent toegepast en beschouwd als gegeven
- 3 (De top heeft) beperkt zicht op barrières om deze te kunnen verhelpen



## Voor discussie



In dit document  
beantwoorden we  
**vier vragen** om tot  
de personele  
opschalingsstrategie  
te komen

- 1 Is de beoogde ambitieuze opschaling van Defensie **haalbaar**?
- 2 Welke **belemmeringen** zien we voor dergelijke opschaling?
- 3 **Wat is er nodig** voor een dergelijke opschaling?
- 4 **Hoe** (en met welke randvoorwaarden) realiseren we opschaling?

# Om de opschaling rigoureuus te versnellen zijn vier verschuivingen nodig in hoe Defensie de opschaling aanvliegt

Van...

Naar...

- |   |   |
|---|---|
| <p>1 Hoeveel personeel kan de Defensieorganisatie aan...?</p> | <p>...Hoe stellen we zo veel mogelijk mensen in staat om bij te dragen aan bescherming van Nederland?</p> |
| <p>2 Van een stereotyperend masculien imago...</p>            | <p>...Een organisatie waar mensen op eigen wijze kunnen bijdragen</p>                                     |
| <p>3 Voldoe je aan de eisen voor een functie...?</p>          | <p>...Wat kun je bijdragen aan Defensie, en welke eisen zitten er vast aan die bijdrage?</p>              |
| <p>4 Kleinschalige pilots afgestemd op wat mogelijk is...</p> | <p>...Grootschalige implementatie waar leren door doen centraal staat</p>                                 |

# Meer detail | Om de opschaling rigoureus te versnellen zijn vier verschuivingen nodig in hoe Defensie de opschaling aanvliegt

Van...	Naar...	Concrete overtuigingen vanuit de organisatie die dit vereist
<p>1 Hoeveel personeel kan de Defensie-organisatie aan...?</p>	<p>...Hoe stellen we zo veel mogelijk mensen in staat om bij te dragen aan bescherming van Nederland?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“ Het aantal belangstellenden aan de poort bepaalt hoeveel mensen er bij Defensie komen, niet het aantal mensen dat de organisatie op dit moment kan opleiden en trainen</li> <li>“ De gestelde ambitie is gedurfd en 'onaantastbaar': Dat betekent bijvoorbeeld dat we opleidingscapaciteit vergroten door inzet van ander type instructeurs of alternatieve faciliteiten</li> </ul>
<p>2 Van een stereotyperend masculien imago...</p>	<p>...Een organisatie waar mensen op eigen wijze kunnen bijdragen</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“ We zijn één Defensie: We hebben één gezamenlijke opdracht, ongeacht OPCO, eenheid of functie. Alleen door te denken en handelen als één Defensie kunnen we die opdracht optimaal uitvoeren</li> <li>“ Defensie is net zo veelzijdig als de uitdagingen die we aangaan: We zetten uiteenlopende talenten en achtergronden in waar hun kwaliteiten het meest tot hun recht komen</li> </ul>
<p>3 Voldoe je aan de eisen voor een functie...?</p>	<p>...Wat kun je bijdragen aan Defensie, en welke eisen zitten er vast aan die bijdrage?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“ We maken functie-eisen passend voor het talent dat we nodig hebben: Dat betekent dat een hacker niet aan dezelfde eisen hoeft te voldoen als de infanterie</li> <li>“ Elke bijdrage - voltijd of deeltijd, specialist of generalist, actief dienend of reservist, tijdelijk of een carrière lang - is een onmisbare schakel in het succes van Defensie, en waarderen we</li> </ul>
<p>4 Kleinschalige pilots afgestemd op wat mogelijk is...</p>	<p>...Grootschalige implementatie waar leren door doen centraal staat</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>“ Defensie kiest voor een iteratieve aanpak waarbij we leren door te implementeren op schaal en we onderweg verbeteren en ons aanpassen aan de realiteit</li> <li>“ Barrières zijn er om op te lossen en fouten om van te leren: niet alle barrières hoeven en kunnen aan de voorkant duidelijk te zijn. We komen ze vanzelf tegen, lossen ze op, en leren daarvan</li> </ul>

# Met behulp van experts zijn concepten opgesteld, geprioriteerd en uitgewerkt

## 1 Opstellen van initiële lijst met concepten

Opstellen op basis van voorbeelden:

- Andere krijgsmachten
- Nederlandse bedrijfsleven
- BCG-projecten

## 2 Prioriteren van concepten

Prioriteren op basis van criteria:

- Potentiële omvang
- Snelheid tot impact

## 3 Uitwerken van concepten

Uitwerken en testen aan de hand van:

- Lessen uit (internationale) voorbeelden
- Gesprekken met experts

# 20+

## Gesprekken met experts

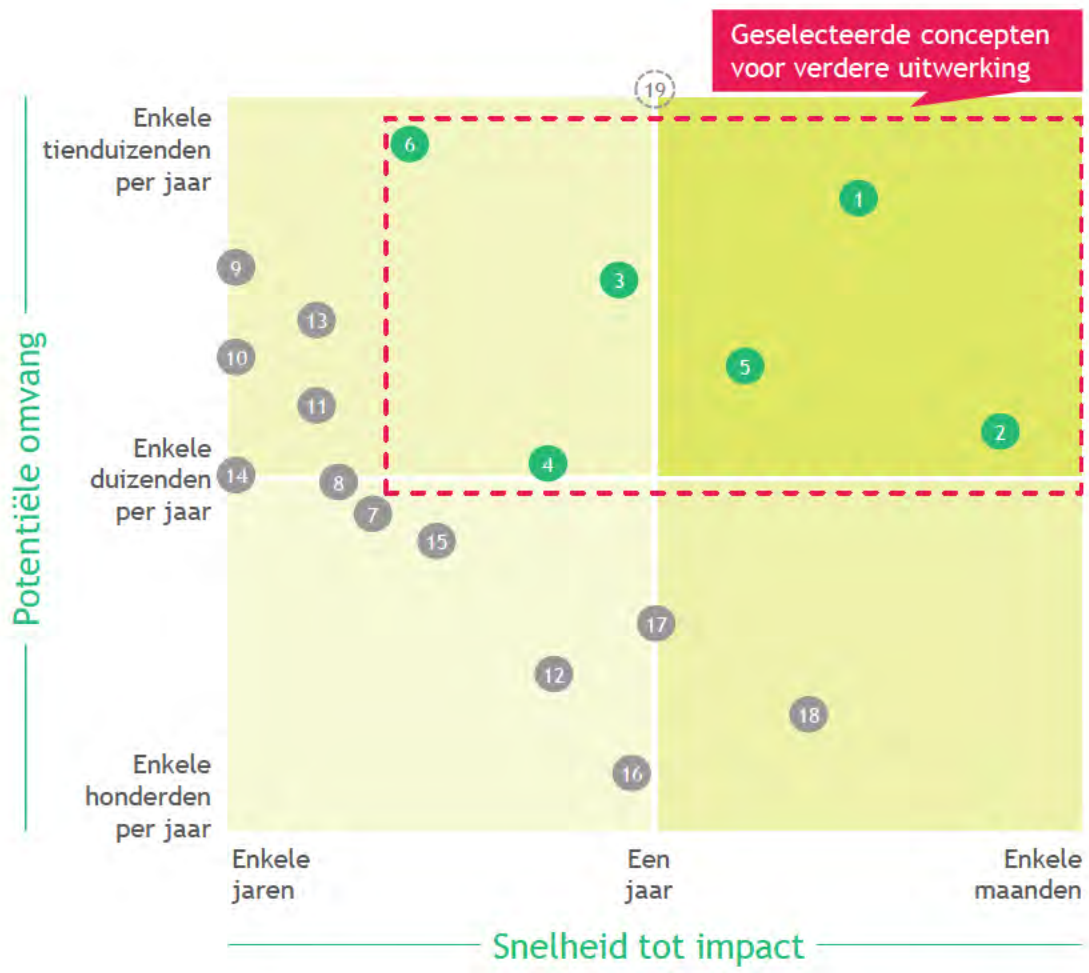
- Internationale Defensie-experts, inclusief voormalig militairen
- Experts uit het Nederlandse bedrijfsleven
- Experts van hoog-operationele BCG-klienten

Onder andere



Hoog operationele NL bedrijven (geanonimiseerd)

# We hebben zes veelbelovende opschalingsconcepten geïdentificeerd op basis van gesprekken met internationale experts



## Overwogen concepten o.b.v. input van internationale experts

- 1 Grootschalig aanbieden van weerbaarheidstraining aan jongvolwassenen
- 2 Binden van voormalig beroepsmilitairen als reservist
- 3 Introduceren van civiel reservisten via contracten met partnerbedrijven
- 4 Aanbieden van brede betaalde leer-diensttrajecten
- 5 Omdraaien van instroomproces door generieke sollicitatie
- 6 Vullen van een 'kaartenbak' van samenleving voor gericht appel indien nodig
- 7 Personaliseren van wervingsboodschappen o.b.v. data-analyse
- 8 Gericht aanspreken onderbenutte doelgroepen in werving (bv. vrouwen)
- 9 Verbeteren van perceptie van Defensie via media, rolmodellen (bv. atleten)
- 10 Bevorderen van een inclusieve organisatiecultuur (bijv. minder masculien)
- 11 Introduceren van prikkel voor personeel en/of reservisten (bv. belastingkorting)
- 12 Integreren militaire vaardigheden in leiderschaps-/teambuildingprogramma's
- 13 Creëren van bredere reservisteneenheid (met politie, ambulance, etc.)
- 14 Oprichten van een kadettenprogramma voor minderjarigen
- 15 Vergroten van zij-instroom door functies burger i.p.v. militair te maken
- 16 Omscholen van bestaand personeel om tekorten in schaarse functies te vullen
- 17 Ondersteunen van gezin van personeel (bijv. baangarantie) t.b.v. retentie
- 18 Verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd binnen Defensie
- 19 *Her-activeren of uitbreiden van de dienstplicht - vooralsnog niet op tafel*

# Meer detail | Zes concepten om een personele opschaling te bewerkstelligen

Gebaseerd op de Sponsored Reserves uit UK

## 1 Grootschalig aanbieden van weerbaarheidstraining

- Grootschalige 10-weekse training in militaire basisvaardigheden gericht op ~15k jongvolwassenen per jaar, waarbij deelnemers na afronding reservist worden
- Biedt deelnemers aantrekkelijke financiële prikkels en doorstroommogelijkheden naar Dienjaar of vaste functies binnen Defensie
- Levert een structurele instroom van reservisten en vaste militairen en verhoogt de maatschappelijke weerbaarheid

## 2 Binden van voormalig beroepsmilitairen als reservist

- Benadert voormalig militairen die in de afgelopen 15 jaar zijn uitgestroomd, met een uitnodiging om terug te keren als reservist
- Herintreding vereist minimale opfrustraining, afhankelijk van tijd sinds uitstroom, en belast daardoor minder het opleidingsapparaat
- Levert een grote, snel inzetbare pool ervaren reservisten, bijvoorbeeld inzetbaar als instructeur

## 3 Introduceren van civiel reservisten via partnerbedrijven

- Commerciële afspraken met bedrijven over beschikbaarheid en inzet van werknemers in verschillende in dreigingsscenario's
- Werknemers worden vrijwillig civiel reservist, opkomst is echter niet vrijblijvend
- Gericht op grote Nederlandse bedrijven in Combat (Service) support sectoren
- Zorgt voor een snel inzetbare pool van civiele reservisten met specifieke expertises

## 4 Aanbieden van brede betaalde leer-diensttrajecten

- Richt zich op alle studierichtingen en niveaus
- Combineert studie met militaire basis- en functieopleiding; tijdens studie zijn studenten reservist en na studie komen zij in dienst
- Defensie financiert collegegeld en biedt een aanvullende studiebeurs tijdens de studie
- Biedt een structurele instroom van beroepsmilitairen en burgerpersoneel met diverse opleidingsachtergronden

## 5 Omdraaien van instroomproces door generieke sollicitatie

- Kandidaten die voldoen aan een set minimeisen starten als 'basismilitair'
- Met basisopleiding en startsalarij op zak worden zij begeleid naar een passende functie
- Vermindert uitval en bindt kandidaten eerder in het instroomproces
- Vergroot daarnaast retentie door betere functiematching

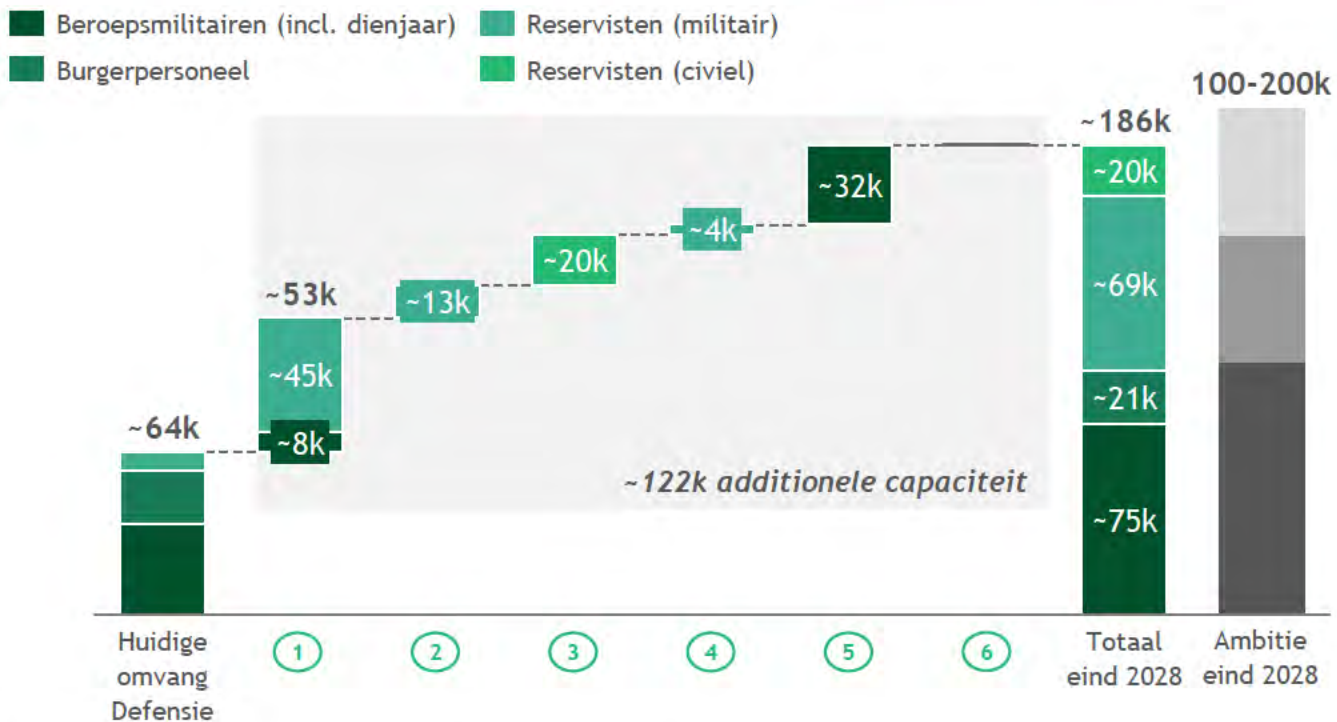
## 6 Vullen van 'kaartenbak' van samenleving voor gericht appel

- Nationale campagne onder Nederlandse samenleving voor inzicht in bereidwilligheid om - en hoedanigheid waarin - Nederlanders kunnen bijdragen aan weerbaarheid
- Resultaat is een digitale 'kaartenbak' met informatie rondom relevante werkervaring, vaardigheden, en bereidwilligheid van burgers
- Zo kan Defensie sneller en gericht appel doen op bepaalde capaciteiten indien nodig



Zie Bijlage voor verdere uitwerking per concept

# We geloven dat deze concepten kunnen leiden tot opschaling van ~122k eind 2028...



Kosten per persoon <sup>1</sup>	~€19k	~€2k	~€24k	~€23k	~€8k	-
Kosten per jaar <sup>1</sup>	~€300mln	~€7mln	~€135mln	~€22mln	~€105mln	~€4mln
						<b>~€570mln</b>

1. Betreft zowel operationele kosten als benodigde investeringen. Gaat ervan uit dat initiatief wordt geïmplementeerd mid '25 benodigde investeringen worden afgeschreven voor eind '28 (in 3,5 jaar)

## ...onder de volgende veronderstellingen

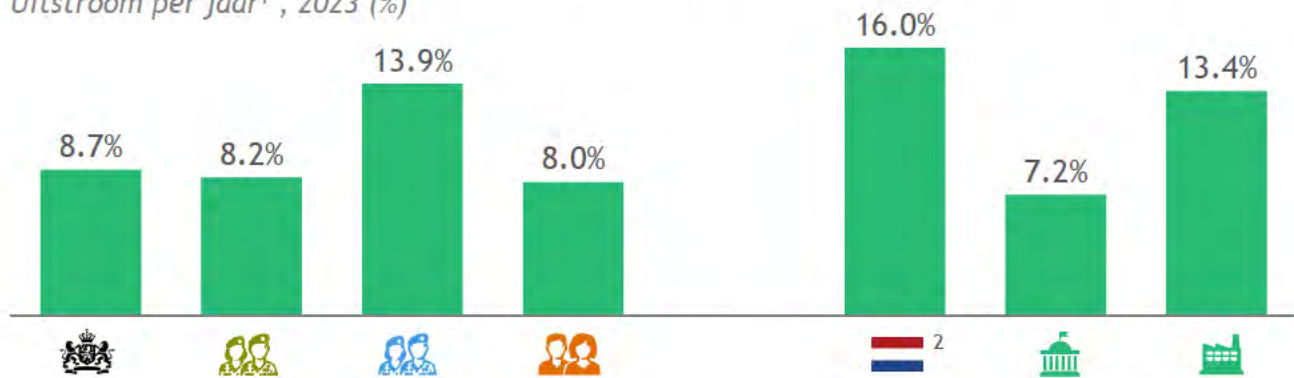
- Weerbaarheidstraining:** Per mid-2025, ieder jaar:
  - Neemt 10% per jaarlaag deel aan de weerbaarheidstraining en wordt daarna reservist
  - (De beste) 20% van deelnemers doet een dienjaar
  - 60% van hen blijft aan als beroepsmilitair
- Binden van voormalig beroepsmilitairen als reservist:** 30% van in afgelopen 15 jaar uitgestroomde beroepsmilitairen (~42k) wordt reservist
- Civiel reservisten via partnerbedrijven:** ~20 Nederlandse bedrijven in focussectoren sluiten zich aan, waardoor 5% van operationeel personeel van deze bedrijven civiel reservist wordt
- Leer-diensttrajecten:** per collegejaar 2025 kiest 1% van 130k jaarlijks startende studenten voor een leer-diensttraject en is daarmee gedurende de studie reservist en daarna nog 5 jaar in dienst
- Omdraaien van instroomproces door generieke sollicitatie:** per mid-2025 verlaagt uitval tijdens instroomproces met 10pp. naar 86%, waarbij we voor impact veronderstellen dat aantal belangstellenden gelijk blijft (conservatief)
- Kaartenbak voor gericht appel:** *enabler* om inzicht te krijgen in capaciteiten en bereidwilligheid van de samenleving om een gericht appel te kunnen doen

# Defensie is momenteel goed in het behouden van haar personeel...

## Defensie heeft relatief lage uitstroom (8.7%), met name voor vaste werknemers

- Vergeleken met het landelijk gemiddelde<sup>2</sup> (16%), doet Defensie het relatief goed, hoewel de uitstroom van reservisten relatief hoger ligt dan voor vaste werknemers
- Gecombineerd met een totale uitstroom van ~5.900 per jaar zou het verder verminderen van de uitstroom momenteel niet tot significante groei leiden

Uitstroom per jaar<sup>1</sup>, 2023 (%)



Bepaald als uitstroom uit bedrijfstak; wisseling van werkgever binnen bedrijfstak wordt niet meegenomen dus conservatieve inschatting

Legenda	Defensie-breed	Beroepsmilitair	Reservist	Burgerpersoneel
	Gemiddeld NL <sup>2</sup>	NL openbaar bestuur & overheidsdiensten	NL industrie	

1. Uitstroom berekend als: aantal uitgestroomde medewerkers in periode / totaal aantal medewerkers in midden van periode; 2. Excl. bedrijfstakken Verhuur en overige zakelijke diensten en Horeca; Bron: HR Monitor 2024, Stand van Defensie voorjaar 2024; CBS


# ...maar dit is een belangrijk aandachtspunt bij opschaling

## Voor effectieve opschaling is het belangrijk om nieuw én bestaand personeel te behouden

- Personeelsbehoud is uitdagender in een sterk groeiende organisatie, onder andere door:
  - Groeipijn in het absorptievermogen van de organisatie, waardoor er initieel een tekort kan zijn aan (zinvolle) werkzaamheden voor nieuw personeel en daardoor verminderde motivatie
  - Culturele veranderingen doordat er een meer diverse groep aangetrokken wordt
  - Extra belasting op de staande organisatie voor realisatie van de opschaling
  - Afname van maatwerk mogelijkheden (bijv. in opleiding) door grotere omvang van organisatie
- Daarom is het belangrijk dat behoud vanaf het begin van de opschaling een aandachtspunt is. Dit vereist duidelijke communicatie over wat er gaat veranderen, betrokken leiderschap en goed verandermanagement



## Voor discussie

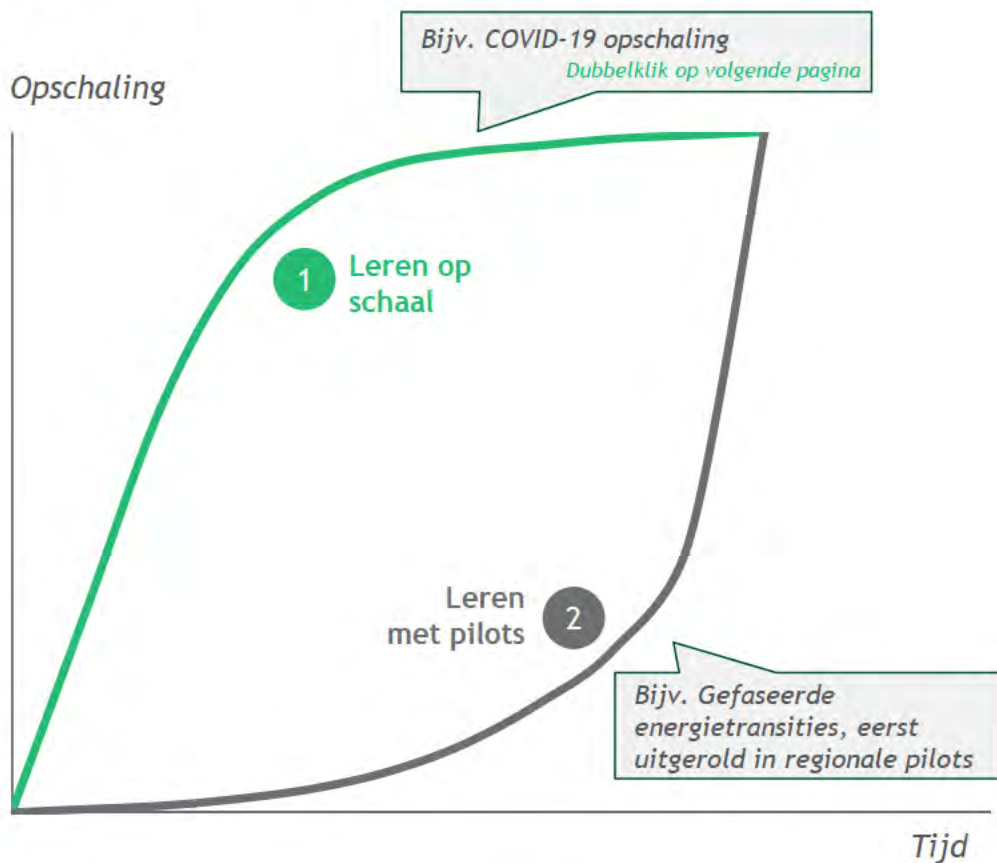


In dit document  
beantwoorden we  
**vier vragen** om tot  
de personele  
opschalingsstrategie  
te komen

- 1 Is de beoogde ambitieuze opschaling van Defensie **haalbaar**?
- 2 Welke **belemmeringen** zien we voor dergelijke opschaling?
- 3 **Wat is er nodig** voor een dergelijke opschaling?
- 4 **Hoe** (en met welke randvoorwaarden) realiseren we opschaling?

# Grootschalig leren: Deze concepten moeten met snelheid en op schaal gerealiseerd worden om snel te leren wat wel en niet werkt

Twee manieren waarop concepten gerealiseerd kunnen worden



## 1 Grootschalige start versnelt leren en levert sneller impact

- Vraagt erom dat de schaal van realisatie direct ambitieus is waardoor **ingrijpende beslissingen in een vroeg stadium** gemaakt moeten worden
- De **grootte en snelheid staan niet ter discussie**, de manier om daar te komen wel
- Levert **vanaf het begin impact** (opschaling) op, evenals inzicht in eventuele barrières, waardoor er **ruimte is voor fouten en snel bijgestuurd** kan worden indien nodig

## 2 Pilots bieden pas laat zicht op schaalbaarheid en impact

- Wordt pas laat duidelijk **of aanpak ook op grote schaal realiseerbaar is** en welke **ingrijpende beslissingen** dit vereist
- Verlate impact verhoogt het **risico dat de benodigde opschaling uiteindelijk niet behaald wordt**
- **Gebrek aan directe terugkoppeling** maakt ineffectieve initiatieven **pas laat zichtbaar** en **bijsturen complexer**

# Meer detail | COVID-19 toont aan dat grote impact vraagt om ingrijpende keuzes

Voorbeelden van benodigde ingrijpende maatregelen

	<b>Aanboren nieuwe bronnen van werknemers</b>	➤	<b>Duizenden</b> arbeidskrachten	bestaand uit <b>gepensioneerde zorgprofessionals, studenten, vrijwilligers en uitzendkrachten</b> werden operationeel ingezet
	<b>Herinrichting van ziekenhuizen in korte tijd</b>	➤	<b>+50%</b> IC-bedden	werden <b>binnen 3 maanden</b> beschikbaar gemaakt door snelle herinrichting van ziekenhuizen
	<b>Herbestemmen van commerciële infrastructuur</b>	➤	<b>~120</b> teststraten	werden <b>in minder dan twee maanden opgezet</b> middels civiele samenwerking ( <b>sporthallen, parkeerterreinen en hotels</b> )
	<b>Verhogen van budgetten naar een veelvoud</b>	➤	<b>x9</b> budgetvergroting	werd goedgekeurd voor aankoop van <b>~2 miljard</b> aan <b>COVID-vaccins</b>
	<b>Massacampagnes om samenleving te activeren</b>	➤	<b>&gt;10 miljoen</b> mensen	werden <b>geactiveerd</b> om zich te laten testen op COVID-19
	<b>Versnelde juridische procedures</b>	➤	<b>binnen</b> <b>1 week</b>	werden zowel de avondklok als de anderhalve meter regel <b>wettelijk verplicht gesteld</b>

# Realiseren van deze concepten met snelheid en op schaal vraagt een rigoureuze andere aanpak dan voor huidige initiatieven



Lijneigenaarschap georganiseerd in een Regieteam, ondersteund door een toegewijd programmamateam

Regieteam draagt verantwoordelijkheid voor het eindresultaat, en bestaat uit opdrachtgevers die gezamenlijk alle mogelijke knelpunten kunnen oplossen (door keuzes maken en consequenties te aanvaarden)

Voor effectieve sturing en executie is een 'schakel' nodig tussen het regieteam en de organisatie: een sterk en toegewijd programmamateam, die de staande organisatie aanjaagt en faciliteert, en obstakels naar het regieteam brengt met duidelijke keuzes en bijbehorende consequenties



Ambitieuze, niet bij te stellen doelstellingen per concept

Beredeneerd vanuit potentieel aanbod (wat kan dit opleveren) in plaats van uit functie-specifieke vraag of absorptievermogen van de individuele OPCOs (wat kan en wil organisatie). Vereist ook keuzes over wat de organisatie niet meer doet



Executiekraft vergroten, incl. maken van moeilijke keuzes

Barrières in realisatie (bv. operationeel of juridisch) dienen direct omhoog gebracht te worden, met heldere opties en implicaties van elke keuze. Vereist breedgedragen mandaat om moeilijke keuzes te maken met een korte lijn voor escalatie indien nodig



Optimaal benutten van juridische ruimte en blokkades adresseren

(Interpretatie van) het juridisch kader moet kritisch ter discussie worden gesteld. Bij blokkades moet proactief in gesprek gegaan worden met toezichthoudende instanties en, indien echt nodig, dienen wetswijzigingen doorgevoerd te worden

# Snelle realisatie op schaal vereist lijneigenaarschap, ondersteunt door een programmteam dat de organisatie aanjaagt en faciliteert in realisatie



## Opzetten van parallelle (opschalings-)organisatie

Nieuwe organisatie met eigen mensen, middelen, processen/manieren van werken, en governance die integrale verantwoordelijkheid draagt voor realisatie.

Beperkte afstemming en samenwerking met de staande organisatie om deze niet te belasten met additionele werkzaamheden.

Geschikt voor eenmalige operaties met een duidelijke 'definition of done' en een beperkte noodzaak voor specialistische kennis en draagvlak vanuit de staande organisatie. Kan complexiteit creëren op lange termijn.

Voorbeeld: Hersteloperatie Toeslagen

## Lijneigenaar ondersteund door toegewijd programmteam

Eigenaarschap (hoog) in de lijn in de vorm van een **Regieteam** dat integraal eindverantwoordelijk is voor realisatie.

Voor effectieve sturing en executie, wordt het Regieteam ondersteund door een toegewijd **programmteam** met leden vanuit de staande organisatie die hiervoor vrijgemaakt worden. Hun rol is aanjagen en faciliteren van de staande organisatie. Zij zijn een vliegende keep om obstakels (op onorthodoxe wijze) op te lossen, middels een korte lijn naar de top.

Geschikt voor grootschalige en urgente operaties waarvoor zowel specialistische kennis en draagvlak vanuit de staande organisatie, als integrale verantwoordelijkheid en executiekracht essentieel is.

Voorbeeld: Programmadirectie Capaciteitsopgave COA

## Beleggen van realisatie in staande organisatie

Beleggen van realisatie binnen bestaande teams als onderdeel van hun reguliere takenpakket. Daarmee wordt verantwoordelijkheid voor realisatie gefragmenteerd gedragen.

Uitvoering en oplossen van obstakels worden vanuit huidige teams & processen benaderd (bijv. HDP voor beleidsvraagstukken, DCPL voor werving en keuring, OPCOs voor invulling geven aan specifieke eisen, etc.)

Meest duurzame manier van opschaling, geschikt voor geleidelijke transformaties; maar vergt (zeer) veel tijd en beperkte mogelijkheden om te versnellen

Voorbeeld: Formatiegroei Belastingdienst

# Meer detail | Lijn als eigenaar met ondersteunend programmamateam zorgt voor draagvlak én executiekracht...

## Regieteam met eigenaarschap in de lijn - wekelijks overleg

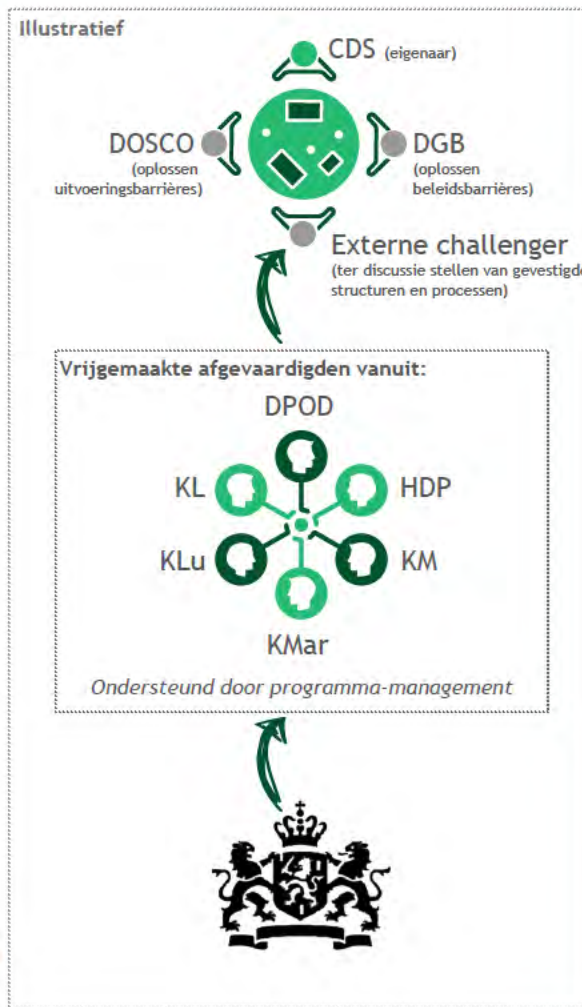
- Stellen en communiceren van de ambitie
- Dragen van eindverantwoordelijkheid voor realisatie
- Wegnemen van barrières voor realisatie
- Prioriteren van realisatie en de-prioriteren van andere werkzaamheden waar nodig

## Toegewijd programmamateam - voltijd bijdragen

- Dragen van verantwoordelijkheid voor voortgang
- Aanjagen en faciliteren van realisatie
- Signaleren van barrières voor realisatie
- Identificeren en initiëren van onorthodoxe oplossingen
- Consolideren van inputs vanuit de staande organisatie en voorbereiden van besluitvorming

## Rest van de organisatie - bijdragen vanuit huidige rol

- Bijdragen aan realisatie vanuit huidige taken en verantwoordelijkheden
- Aankaarten van barrières voor realisatie (bv. capaciteitstekorten, operationele, juridische beperkingen)



# ...waar barrières snel worden opgelost

Niets blijft liggen: barrières zonder oplossing worden automatisch geëscaleerd naar het regieteam en gevestigde structuren en processen worden ter discussie gesteld (evt. door extern persoon)

Programmamateam heeft één fysieke ruimte waar barrières inzichtelijk worden gemaakt en - waar mogelijk - gelijk opgelost

Organisatie wordt gestimuleerd om eventuele barrières tijdig aan te kaarten en om proactief (onorthodoxe) oplossingsrichtingen aan te dragen

# Meer detail | Essentieel dat (interpretatie) van het juridisch kader kritisch ter discussie wordt gesteld in het realiseren van opschaling (I/II)

Selectie van relevante wetgeving (niet-uitputtend)

## Aanpassing van de reservistenstatus

Relevante wetgeving	Militaire ambtenarenwet (MAW)
Beschrijving	De MAW bepaalt dat reservisten in "buitengewone omstandigheden" kunnen worden opgeroepen om in werkelijke dienst te komen of te blijven
Concept	1 2 4
Mogelijk knelpunt	De MAW stelt dat nadere regels worden opgesteld met betrekking tot het oproepen van reservisten per AmvB; deze regels zijn echt nog niet nader gespecificeerd waardoor een operationeel en mogelijk een juridisch mechanisme ontbreekt
Stappen om mogelijke knelpunten op te lossen	Om ervoor te zorgen dat Defensie effectief een beroep kan doen op haar reservisten en hierop kan rekenen voor haar personele gereedheid, moet de operationele uitwerking van de plichten en rechten voor reservisten worden verankerd in een AmvB

## Inkoop van militaire diensten en materieel

Relevante wetgeving	Europese aanbestedingswet
Beschrijving	De Europese aanbestedingswet stelt eisen aan de inkoop van veiligheidsmaterieel en -diensten om transparantie en concurrentie te waarborgen
Concept	1 2 3 4 5 6
Mogelijk knelpunt	Personele opschaling, <i>in alle vormen</i> , vereist grootschalige inkoop van materieel (uitrusting, voertuigen, munitie) en mogelijk aanvullende diensten (civiele instructeurs, uitbesteding werving/selectie, digitale systeemontwikkeling en externe (trainings)faciliteiten). Dit wordt belemmerd door verplichte wachttijden, strenge eisen aan middelen en leveranciers en een risico op bezwaarprocedures
Stappen om mogelijke knelpunten op te lossen	Dit vereist onderzoek naar mogelijkheden om aanbestedingstrajecten te versnellen middels wettelijke aanpassingen of onderzoek naar doelmatigheid van toepassing van uitzonderingsgronden (bijv. Artikel 346 VWEU)

Art. 346 VWEU: Lidstaten mogen afwijken van Europese aanbestedingsregels om essentiële veiligheidsbelangen te beschermen, mits gerechtvaardigd

### Legenda

- 1 Grootschalig aanbieden van weerbaarheidstraining
- 2 Binden van voormalig beroepsmilitairen als reservist
- 3 Introduceren van civiel reservisten via partnerbedrijven
- 4 Aanbieden van brede betaalde leer-diensttrajecten
- 5 Omdraaien van instroomproces door generieke sollicitatie
- 6 Vullen van 'kaartenbak' van samenleving voor gericht appel

# Meer detail | Essentieel dat (interpretatie) van het juridisch kader kritisch ter discussie wordt gesteld in het realiseren van opschaling (II/II)

Selectie van relevante wetgeving (niet-uitputtend)

## Keuring op en differentiatie van functie-eisen

Relevante wetgeving	Wet op de medische keuringen (WmK), Militair keuringsreglement (MKR)
Beschrijving	De WmK beschrijft onder welke omstandigheden en waarvoor gekeurd mag worden. Het MKR specificeert de militaire keuring, inclusief medische eisen
Concept	5
Mogelijk knelpunt	Binnen de WmK mag alleen gekeurd worden op eisen van de functie waarop iemand solliciteert. Om iemand - ná indienststelling - aan een passende functie te kunnen koppelen, moet iemand gekeurd kunnen worden los van een specifieke functie (keuring van potentie). Daarnaast vragen de minimumeisen aan de 'basismilitair' en verdere differentiatie van eisen per functie mogelijk om aanpassing van het MKR
Stappen om mogelijke knelpunten op te lossen	Dit vereist onderzoek naar mogelijkheden binnen de WmK voor het keuren van sollicitanten op hun maximale potentieel in plaats van op specifieke functie-eisen. Evenals onderzoek naar hoe de (nog te definiëren) minimumeisen van 'basismilitair' en verdere differentiatie van functie-eisen in het MKR kunnen worden opgenomen of mogelijk ingeregeld kunnen worden via besluit van Minister (Art. 6.1 MKR).

## Verwerking van persoonsgegevens

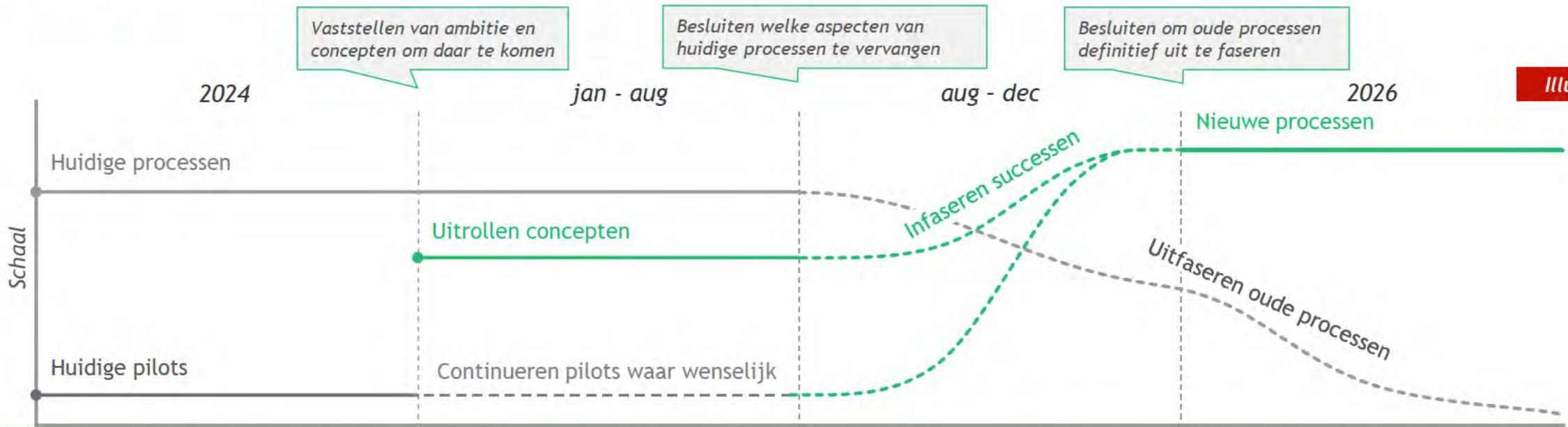
Relevante wetgeving	Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG)
Beschrijving	De AVG bepaalt dat het gebruik, verzamelen en verwerken van persoonsgegevens alleen is toegestaan met een geldige rechtsgrondslag
Concept	6
Mogelijk knelpunt	Invoering van een enquête t.b.v. het vullen van de kaartenbak vereist verzamelen en verwerken van persoonsgegevens zoals bedoeld in de AVG. Door BRP-gegevens te gebruiken voor het versturen van de enquête en door vrijwillig persoonlijke informatie op te vragen, wordt mogelijk inbreuk gedaan op het recht op privacy van de burger
Stappen om mogelijke knelpunten op te lossen	Dit vereist gedegen onderbouwing van de doelmatigheid en proportionaliteit van een dergelijke nationale enquête, bijvoorbeeld met een grondslag in artikel 12 van de Wet Ambtenaren Defensie. Dit artikel regelt werving binnen Defensie, terwijl de enquête bereidwilligheid en capaciteiten (vrijblijvend) in kaart brengt, met mogelijk een toekomstig appel. Blokkades moeten worden opgelost in overleg met de AP of, indien nodig, via een wetswijziging

1 Grootschalig aanbieden van weerbaarheidstraining	3 Introduceren van civiel reservisten via partnerbedrijven	5 Omdraaien van instroomproces door generieke sollicitatie
2 Binden van voormalig beroepsmilitairen als reservist	4 Aanbieden van brede betaalde leer-diensttrajecten	6 Vullen van 'kaartenbak' van samenleving voor gericht appel

Legenda



# Op schaal leren door concepten uit te rollen naast huidige processen, op termijn infaseren van successen



Illustratief

**Huidige situatie**

Veel goede ideeën worden op kleine schaal getest, maar...

- Te veel parallelle initiatieven beperken opschaling en impact
- Beperkte coördinatie tussen inspanningen leiden tot gebrek aan focus en duidelijke prioriteiten
- Lessen blijven lokaal en worden niet breder gedeeld of toegepast

**Op schaal leren**

Spannend of de concepten haalbaar zijn, dus vereist...

- Ambitieuze, niet bij te stellen doelstellingen per concept
- Strakke sturing op voortgang
- Snelle en heldere keuzes om barrières weg te nemen, inclusief aanvaarden van consequenties
- Vieren van successen én gemaakte fouten om leren te stimuleren

**Transitiefase**

Gradueel infaseren van geleerde successen, wat vereist...

- Keuzes maken en prioriteren op basis van succes en impact
- Duidelijke communicatie vanuit leiderschap over wat blijvend is en wat wordt gestopt
- Draagvlak creëren voor nieuwe werkwijzen in de organisatie

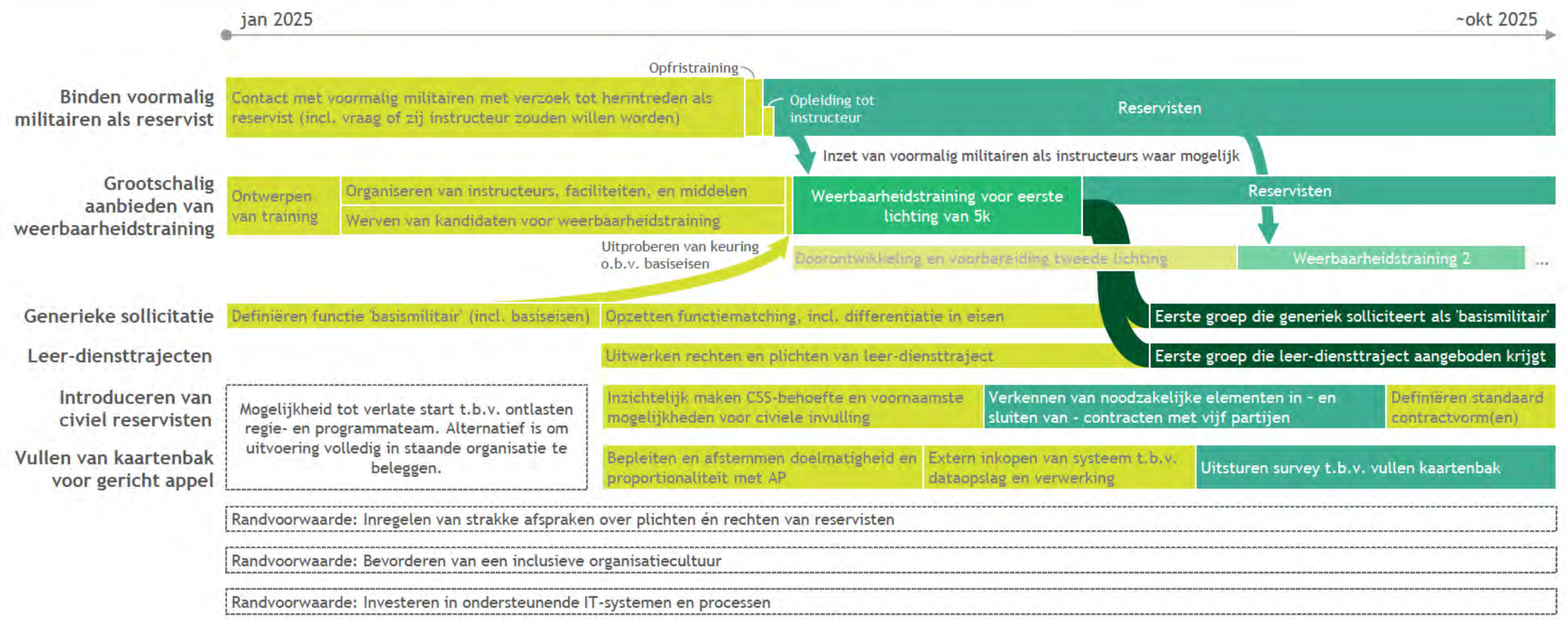
**Stabiele fase**

Nieuwe processen komen in plaats van oude werkwijzen, en daarmee...

- Strikte naleving en borging van nieuwe werkwijzen in dagelijkse praktijk van de hele organisatie
- Streng toezien op het beëindigen van de uitgefaseerde processen
- Institutionaliseren van continue verbetering als de standaard

Voor discussie

# Concepten kunnen elkaar versterken, bijvoorbeeld door uit kandidaten van weerbaarheidstraining te putten voor eerste groep 'basismilitairen'



## Meer detail | De voorgestelde concepten moeten - op termijn - niet *naast* maar *in plaats van* huidige processen en manieren van werken komen

Wat we gaan doen..

**Vroegtijdig binden** van sollicitanten door **in één week in dienst na selectie** op basiseisen te realiseren

**Bieden van één generieke militaire opleiding** tot basismilitair aan alle startende werknemers en reservisten

**Opleiden van jaarlijks ten minste 15.000 mensen** in militaire basisvaardigheden

Gebruik maken van **voormalig militairen en civiele opties** als **instructeurs en opleidingsfaciliteiten** waar mogelijk

**Centraal toewijzen van aangenomen kandidaten aan OPCO en functie** op basis van hun vaardigheden

**Uitvoeren van een herstelactie** om alle uitgestroomde militairen te vragen **reservist te worden**

**Actief verzoeken** alle uitstromende militairen **inzetbaar te blijven als reservist**

**Vroegtijdig binden** van groot aantal studenten **ongeacht studierichting of niveau**

**Grootschalig afsluiten van standaard-contracten** gebaseerd op enkele archetypes voor civiel reservisten

**Contractueel binden** van werkgevers aan **flexibele inzet van oproepbare pool van medewerkers**

...dat betekent dat we op termijn stoppen met...

➤ **Aanbieden van een proces van gemiddeld 14 weken** vanaf sollicitatie tot aan start van de opleiding

➤ **Bieden van losse militaire startopleidingen** per OPCO met beperkte capaciteit

➤ **Beperken van instroom van personeel en reservisten** op basis van **beschikbare opleidingscapaciteit**

➤ **Inzetten** van hoofdzakelijk **militaire faciliteiten en huidige militairen als instructeurs**, bijv. voor militaire basisopleiding

➤ **Aan de voorkant solliciteren** voor - en selectie door - **een specifieke OpCo**, en daar blijven gedurende de gehele carrière

➤ **Niet actief benutten** van aanwezige kennis en ervaring van **voormalig militairen**

➤ **Passief de mogelijkheid aanbieden** aan uitstromende militairen om **reservist te worden**

➤ **Focussen op het aantrekken** van **beperkt aantal studenten in specifieke studierichtingen**

➤ **Afsluiten van tijdrovende maatwerkafspraken** met beperkt aantal bedrijven voor uiteenlopende samenwerkingen

➤ **Vrijblijvende afspraken maken** met bedrijven voor **geplande inzet** van hun **medewerkers** voor (ondersteunende) defensietaken

# Organisatie moet gelijktijdig met structurele randvoorwaarden aan de slag



## Inregelen afspraken over plichten én rechten voor reservisten

Zodat de mate van de personele gereedheid niet belemmerd wordt door onzekerheid over de inzetbaarheid van reservisten, het voor zowel reservisten als werkgevers duidelijk is verwacht kan worden in verschillende situaties, en reservisten voldoende gefaciliteerd worden door hun werkgevers

*Zie volgende pagina voor meer detail*



## Bevorderen van een inclusieve organisatiecultuur

Zodat verschillen (bijv. de vorm van betrokkenheid) niet leiden tot verminderde cohesie en motivatie. In combinatie met een grote opschaling zullen hierbij spanningen ontstaan (inclusiviteit vs. groepsidentiteit, uniformiteit vs. individualiteit, vertrouwen vs. transparantie) die voortdurend om aandacht en aanpassingen zullen vragen.



## Investeren in ondersteunende IT-systemen en processen

Denk hierbij aan een schaalbaar en robuust HR-systeem, maar ook een digitaal systeem voor mobilisatie van mensen (en middelen). Hierbij staat centraal dat opschaling niet beperkt mag worden door IT-beperkingen, en bijvoorbeeld tijdelijke, parallelle systemen uit de markt overwogen kunnen worden indien nodig.

# Meer detail | Strakke afspraken over plichten én rechten voor reservisten zijn cruciaal voor meer grip op personele gereedheid

## Strakke afspraken over plichten **voor reservisten...**

Zodat Defensie een beroep kan doen op haar reservisten en zij ook met een zekere mate van verplichting moeten komen

Dit vereist:

- Verankering van de regels rondom de plichten voor reservisten in een AmvB<sup>1</sup>, waaronder:
  - Minimaal aantal trainingsdagen per jaar
  - Minimale beschikbaarheid na beroep vanuit Defensie
  - Maximale opkomsttijd na beroep vanuit Defensie
  - Implicaties van nalaten van opkomst
  - Deelname aan een grote oefening elke 3-5 jaar t.b.v. operationele gereedheid en voorbereiding
- Transparante communicatie richting reservisten over de verplichtingen die zij aangaan

## **...en** rechten rondom facilitering vanuit werkgevers

Zodat reservisten - wanneer er beroep op hen wordt gedaan voor training of inzet - gefaciliteerd worden door werkgevers

Dit vereist:

- Nationale verankering van rechten voor reservisten die werkgevers (minimaal) moeten bieden, bijv.:
  - Ten minste 10 dagen betaald verlof voor trainingen (vergelijkbaar met ouderschapsverlof)
  - Recht op verlof wanneer Defensie reservisten oproept voor werkelijke dienst (vergelijkbaar met de Defence Reserve Service Act voor Australische reservisten<sup>2</sup>)
  - Doorbetaling van loon via werkgever bij inzet in werkelijke dienst (terugbetaald door Defensie)
- Daarbij kan overwogen worden een tegemoetkoming te bieden aan werkgevers voor reservisteninzet, bijv.:
  - Fiscale voordelen (zoals een vast bedrag per reservist-werknemer en extra belastingkrediet o.b.v. dagen actieve dienst, zoals in een VS-wetsvoorstel<sup>3</sup>)

1. AmvB: Algemene maatregel van bestuur. Militaire Ambtenarenwet art. 12L stelt dat nadere regels worden opgesteld met betrekking tot het oproepen van reservepersoneel, maar regels zijn niet nader gespecificeerd, waardoor oproepen in operationele zin niet snel en flexibel kan worden uitgevoerd en in juridische zin niet ondubbelzinnig kan worden afgedwongen 2. Werkgevers mogen reservisten niet verhinderen om deel te nemen aan training of mobilisatie volgens de Defence Reserve Service (Protection) Act 3. Reserve Component Employer Incentive, Compensation, and Relief Act

# Meer detail | Andere landen maken bindende afspraken over plichten voor reservisten om meer grip te krijgen op personele gereedheid...



## ADF Reserves



*"Work a minimum of 20 days or up to 200 days a year. Your contribution is flexible depending on your job and training."*

- Niet voldoen aan deze opkomst voor verplichte dienst kan resulteren in 'Absence from duty', waar tot 12 maanden gevangenisstraf voor kan worden gegeven of zelfs desertie, met max 5 jaar gevangenisstraf
- Reservisten moeten aan hun werkgever doorgeven dat ze reservist zijn en wat hun plichten zijn, zo vroeg mogelijk een planning met Defensieactiviteiten doorgeven en een formele melding geven voor en na dienstperiode



## Military Operational Reserves



*"De duur van je dienstdtijd is, afhankelijk van je contract, 5 tot 120 dagen per jaar. Dit kan uitgebreid worden tot 210 dagen onder de volgende voorwaarden [...]"*

- Reservisten krijgen in normale omstandigheden minimaal 30 dagen van te voren een melding dat ze worden opgeroepen en zij moeten hun werkgever minimaal 1 maand van te voren op de hoogte brengen
- Indien de totale dienstdtijd gedurende werktijd per jaar meer dan 10 dagen is (5 voor bedrijven met <50 werknemers), moet een werkgever toestemming geven
- In een noodgeval kan een reservist op een kortere termijn worden opgeroepen en hoeft geen toestemming van de werkgever worden gevraagd



## Army Reserves



*"As part of your service commitment in the Army Reserve, you are required to spend at least one weekend a month on duty and two weeks a year in training."*

- Reservisten committeren aan de minimale dienstperiode van 3 tot 8 jaar, afhankelijk van hun contract
- Reservisten kunnen vrijwillig of onvrijwillig gemobiliseerd worden voor voltijdsdienst. Als reservist kan je hierbij ook worden uitgezonden naar het buitenland
- Missen van trainingen kan leiden tot boetes, 'dishonorable discharge' (wat ook impact heeft baankansen in civiele leven) of gevangenisstraffen

# Meer detail | ...En nationale verankering van rechten voor reservisten begint vorm te krijgen, zodat zij gefaciliteerd worden vanuit werkgevers



## Defence Reserve Service (Protection) Act



*"An employer must not hinder or prevent a person in the employer's employment from volunteering to render defence service or rendering defence service"*

- Als een werkgever dit wel doet, is dat een overtreding van de wet met strafrechtelijke sancties (boete van 30 strafpunten; ~\$9k<sup>1</sup>) en civiele sancties (boete van 100 strafpunten; \$31k<sup>1</sup>)
- Werkgevers mogen werknemers niet verplichten om hun verlof op te nemen voor de periode dat ze defensiedienst verrichten
- Indien geen verlof wordt gebruikt, wordt de periode onbetaald en bouwt werknemer geen pensioen op, tenzij het arbeidscontract of Cao-afspraken anders bepalen



## Wetboek van Binnenlandse Veiligheid



*"[...] de werknemer-reservist heeft recht op minimaal tien werkdagen per kalenderjaar voor zijn werkzaamheden of opleiding in de operationele militaire reserve of de operationele reserve van de nationale politie."*

- Werkgevers zijn wettelijk verplicht om hun werknemer-reservisten jaarlijks 5 (bij <50 werknemers) of 10 werkdagen (>50 werknemers) verlof te verlenen
- Werkgevers kunnen daarnaast een ondersteuningsconventie voor de militaire reserve tekenen, waarmee ze meer verlof faciliteren en salaris (deels) doorbetalen

NB. Reservisten worden hiermee in Frankrijk alsnog minder gefaciliteerd dan de verwachtingen die aan hen worden gesteld



## Wetsvoorstel voor een belastingkrediet



*"The tax credit is equal to \$1,000 for each reservist employed during the year, plus an additional amount that ranges from \$3,000 to \$10,000, depending on the number of days the reservist serves in the uniformed services during the year."*

- Het wetsvoorstel "Reserve Component Employer Incentive, Compensation, and Relief Act" werd in 2019 geïntroduceerd, maar is niet aangenomen
- Werkgevers van reservisten ontvangen volgens het voorstel een basisbedrag van \$1.000 per werknemer-reservist, met een extra belastingkrediet o.b.v. het aantal dagen actieve dienst van de reservist bij Defensie
  - \$3.000 voor 30-89 dagen
  - \$5.000 voor 90-179 dagen
  - \$10.000 voor >180 dagen

1. De waarde van een strafpunt (penalty unit) in Australië wordt regelmatig aangepast en is afhankelijk van de federale of staatswetgeving. Op federaal niveau bedraagt één strafpunt momenteel \$313 (1 juli 2023) Bron: Defence Reserve Service (Protection) Act - Part 2 Discrimination in employment & Part 5 Employment protection; Code de la sécurité intérieure; Congress.gov

## Meer detail per concept

- 1 Grootschalig aanbieden van weerbaarheidstraining aan jongvolwassenen
- 2 Binden van voormalig beroepsmilitairen als reservist
- 3 Introduceren van civiel reservisten via contracten met partnerbedrijven
- 4 Aanbieden van brede betaalde leer-diensttrajecten
- 5 Omdraaien van instroomproces door generieke sollicitatie
- 6 Vullen van een 'kaartenbak' van samenleving voor gericht appel indien nodig



## Voorstel | Grootschalig aanbieden van een weerbaarheidstraining...

### Ons voorstel is een grootschalige training in militaire basisvaardigheden

- Trainingsprogramma van ca. 10 weken, gebaseerd op de AMO van verschillende krijgsmachtsdelen
- Traint fysieke en mentale weerbaarheid door direct toepasbare trainingen (bijv. zelfredzaamheid en verdediging)
- Registratie van getrainden als reservist maakt hen direct inzetbaar voor taken zoals rampenrespons en crisismanagement
- We bieden aantrekkelijke voordelen gericht op persoonlijke ontwikkeling en financiële prikkels
- Beste 20% van deelnemers krijgt mogelijkheid om door te stromen naar dienjaar, gezien de populariteit van dit initiatief<sup>1</sup>

## ...draagt op drie manieren bij aan een weerbare samenleving

- 1 Meer weerbare en getrainde burgers**  
Een deel van de bevolking leert militaire basisvaardigheden die de algehele maatschappelijke weerbaarheid en het veiligheidsbewustzijn vergroten
- 2 Meer reservisten**  
Het programma leidt jaarlijks duizenden reservisten op die flexibel inzetbaar zijn voor rampen, crises en andere nationale uitdagingen
- 3 Doorstroom naar vaste militaire functies**  
De training laat de samenleving laagdrempelig kennismaken met Defensie, waarmee verhoogde instroom van dienjaarmilitairen en beroepsmilitairen wordt verwacht

### Mogelijk potentieel

Door jaarlijks **15.000** burgers te trainen, met een doorstroom van 20% naar een dienjaar en daarvan 60% naar beroepsmilitair, kan dit leiden tot ongeveer **47.000 reservisten** en **8.000 vaste militairen** (incl. dienjaarmilitairen) tegen eind 2028

1. Ministerie van Defensie, Dienjaar succesvol als instroomtraject voor Defensie, Defensiekrant, 2024,

Voor discussie

# Het trainen van 5.000 burgers per keer...

Dit resulteert per training in:

- **4,4k reservisten:** Alle getrainde individuen worden reservist na afronding
- **1k dienjaar militairen:** 20% van getrainde individuen krijgt mogelijkheid door te stromen naar een dienjaar
- **0,6k beroepsmilitairen:** we veronderstellen dat ~60% van dienjaarmilitairen doorstroomt naar beroepsmilitair

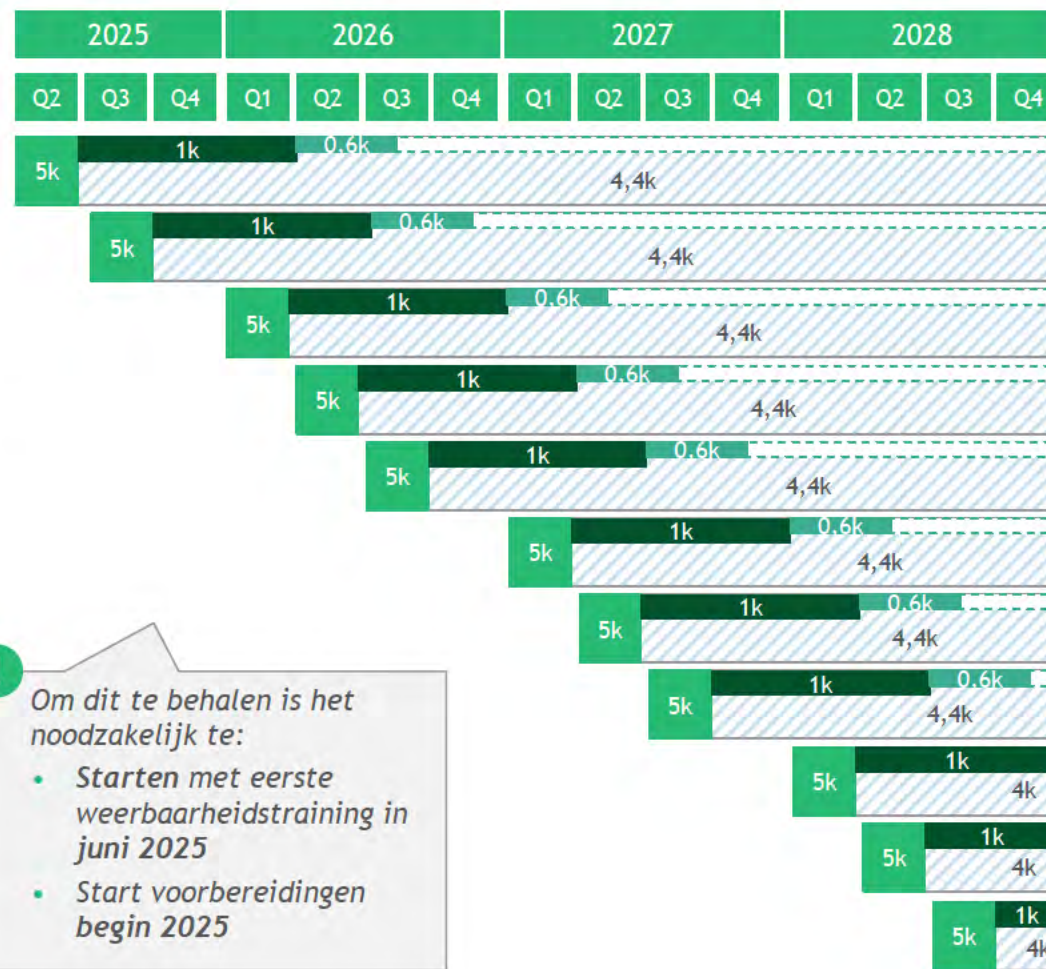


# ... en train 3x per jaar

Training duurt ~10 weken, i.e., ~3 maanden

- Organiseer in Q4 geen training vanwege feestdagen

# Zal resulteren in ~55k getrainde burgers tegen eind 2028



! Om dit te behalen is het noodzakelijk te:

- Starten met eerste weerbaarheidstraining in juni 2025
- Start voorbereidingen begin 2025

~55k

Getrainde burgers  
waarvan

~47k

Reservisten

+

~8k

Vaste militairen  
(incl. dienjaar)

We kijken naar 2 dimensies om de doelgroep te bepalen...

...en concluderen daaruit 18-27 jarige schoolgaande jongvolwassenen als beste doelgroep voor de training

## 1 Geschiktheid

### Fysieke en praktische capaciteiten

Het individu is in staat om de weerbaarheidstraining fysiek en mentaal te volbrengen

### Ongebonden aan andere verantwoordelijkheden

Het individu is na afronding van de training direct op korte termijn inzetbaar voor nationale veiligheid

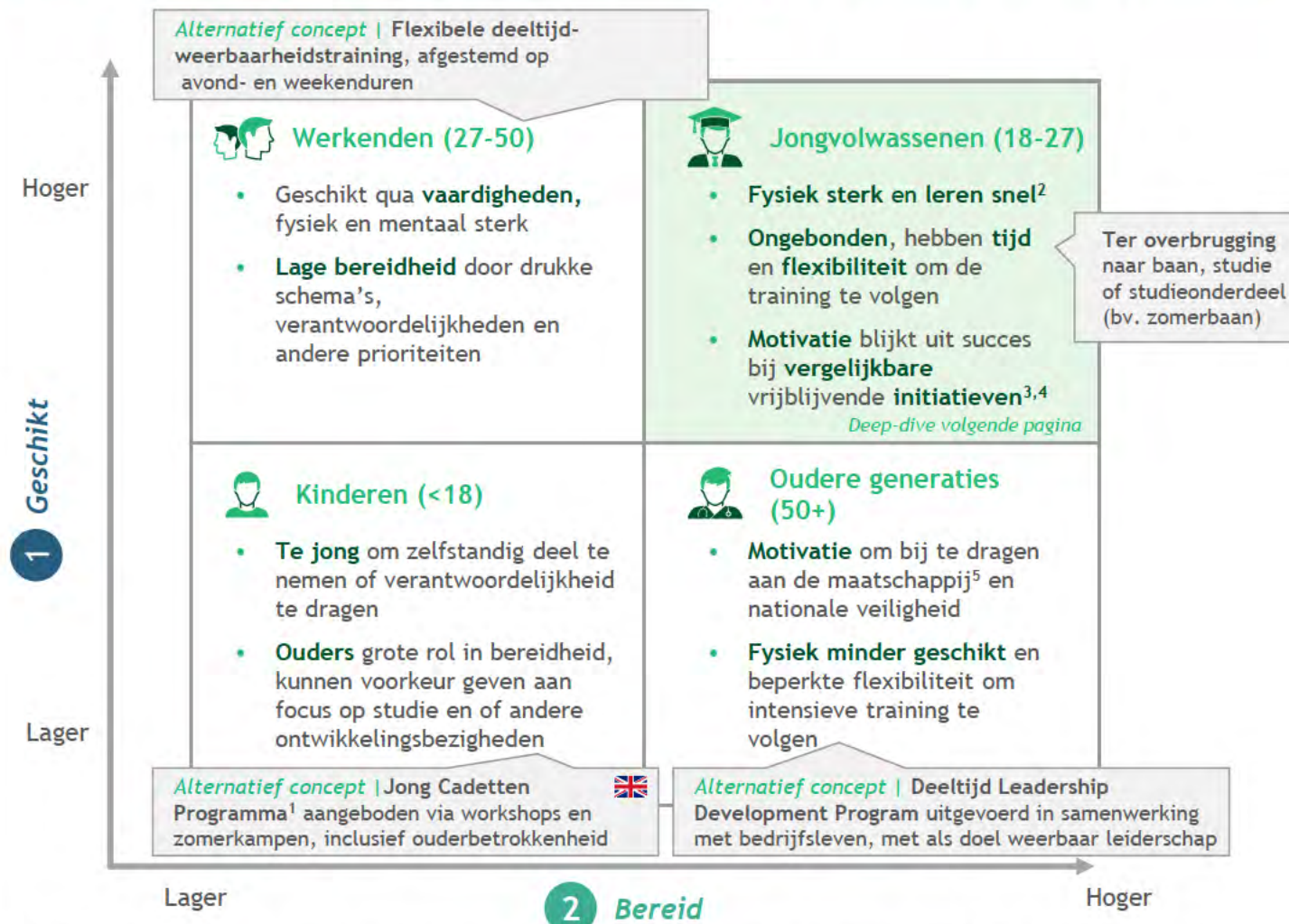
## 2 Bereidheid

### Motivatie om deel te nemen

Er is interesse in het programma, inclusief intrinsieke en extrinsieke drijfveren

### Flexibiliteit in verplichtingen

Er kan tijd en energie worden vrijgemaakt om zich aan de training te committeren







1. Geïnspireerd op Britse Combined Cadet Force, initiatief om jongeren militaire basisvaardigheden en discipline bij te brengen, bron: <https://combinedcadetforce.org.uk/> 2. Universiteit Leiden. (2017). Adolescentenbrein maakt leren gemakkelijker. 3. Ministerie van Defensie, Dienjaar succesvol als instroomtraject voor Defensie, Defensiekrant, 2024, 4. Ministerie van Defensie, Defensity College viert 5-jarig jubileum, Nieuwsbericht, 2022 5. McAdams, D. P., & de St. Aubin, E. (1992). Age-Related Changes in the Role of Social Motivation: Implications for Healthy Aging. The Journals of Gerontology: Series B, Volume 76, Supplement 2, Pages S115-S124

# Ons voorstel is het bieden van maandsalaris en mogelijkheid tot doorstroom naar Dienjaar om deelname aantrekkelijker maken

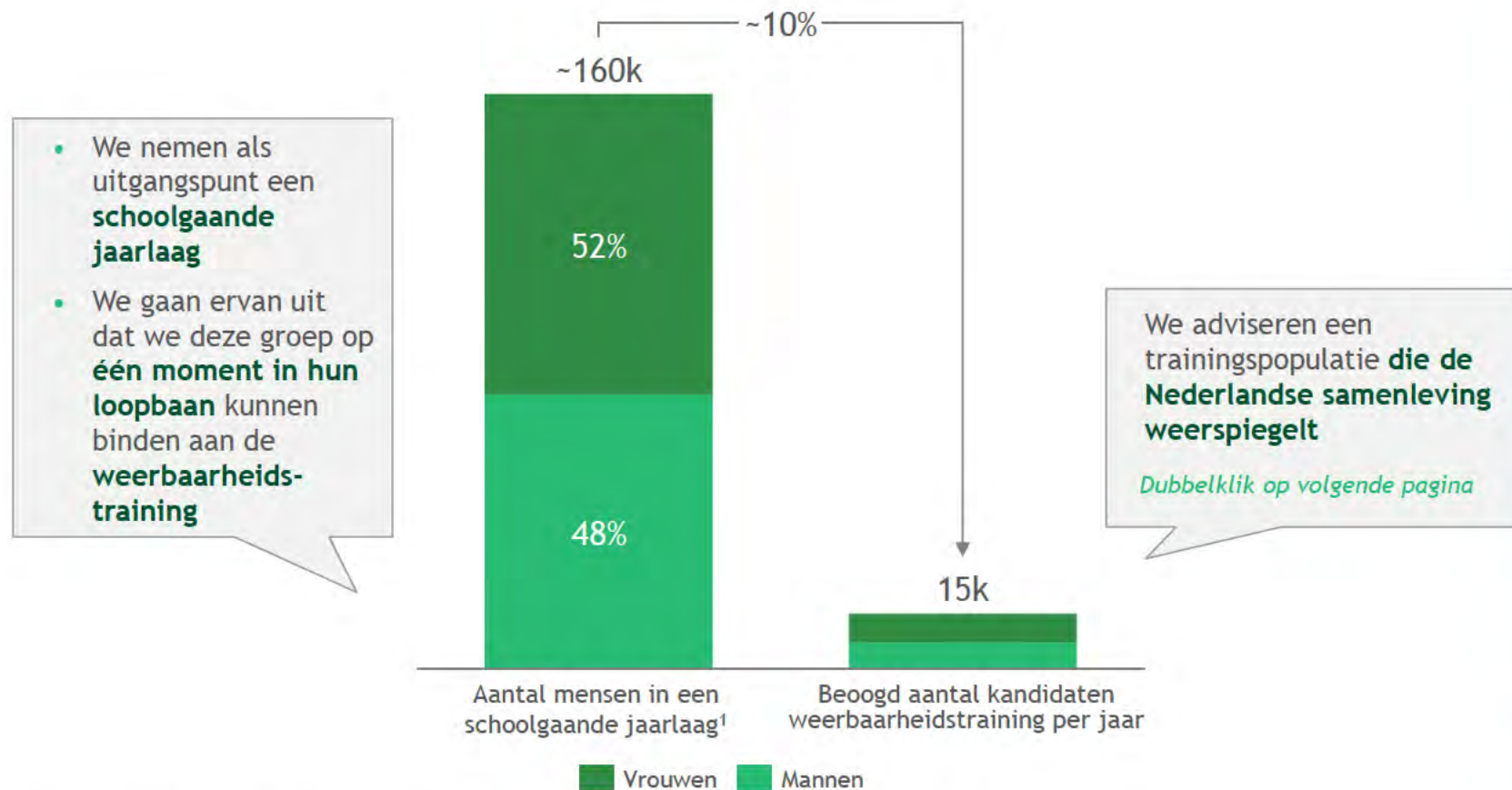
*Aanname* | We veronderstellen een opleidingscapaciteit van 15K deelnemers/jaar

Zowel wettelijke/logistieke/operationele moeite om initiatief te implementeren

Ons voorstel van prikkels	Geschatte kosten op jaarbasis <sup>1</sup>	Gemak van implementatie	Hoogst verwachte impact op toestroom van aantal deelnemers
<p>1  <b>Competitief maandsalaris</b> tijdens de trainingsperiode</p>	<p>~€90mln ~€2k per deelnemer<sup>2</sup> voor ~3 maanden x 15K deelnemers</p>	<p><b>Hoog</b> Verwerking via de salarisadministratie vereist een robuust systeem om tijdige uitbetaling te garanderen, maar is waarschijnlijk reeds aanwezig in bestaande Defensieprocessen</p>	
<p>2  Mogelijkheid tot <b>doorstroom naar Dienjaar voor 20% beste deelnemers</b></p>	<p>~€0 ~€0 per deelnemer x 15k deelnemers</p>	<p><b>Midden</b> Vereist inspanning voor selectie van beste 20% en afstemming met OpCos om deelnemers in dienstjaar-vervolgtraject te integreren</p>	
<p>3  <i>Alternatieve prikkel</i> <b>Accreditatie van studiepunten</b> van getrainde vaardigheden, ook inzetbaar in civiele context</p>	<p>~€0mln ~€0 per deelnemer x 15k deelnemers</p>	<p><b>Laag</b> Vereist afstemming met hogescholen en universiteiten om leerdoelen en kwaliteit te borgen, wat complex is door verschillen in curricula en strenge accreditatie-eisen</p>	
<p>4  <i>Alternatieve prikkel</i> <b>Kwijtschelden</b> van (deel van) opgebouwde studieschuld</p>	<p>~€23mln ~€17k schuld<sup>3</sup> x 45%<sup>4</sup> van 15k deelnemers x 20% korting op schuld</p>	<p><b>Midden</b> Eenvoudig uit te voeren via samenwerking met DUO en bestaande systemen voor studiefinanciering, vereist echter wel juridische afstemming</p>	

1. BCG analysis 2. Uitgaand van startsalarij Koninklijke Landmacht, bron: Ministerie van Defensie, "Salaristabellen Defensie," 2023. 3. Rijksoverheid, "Hoogte van het collegegeld hogeschool en universiteit," 2023 4. Nibud, "Studenten met schulden en betalingsachterstanden" 2024, bron: Cijfers over schulden en betalingsachterstanden | Nederlands Jeugdinstituut

Om jaarlijks 15k deelnemers te trainen, richten we ons op het werven van een diverse samenstelling uit ~10% van een jaarlaag



Dit percentage lijkt haalbaar gezien verschillende referentiepunten

~15%<sup>2</sup>

Van studenten neemt een tussenjaar

~40%<sup>3</sup>

Van jongeren heeft een zomerbaan

~50%<sup>4</sup>

Van studenten zet zich maatschappelijk in Bij sportverenigingen, scholen, cultuur en jeugdwerk

1. Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), Gediplomeerden in het voortgezet onderwijs naar geslacht en migratieachtergrond, 2022/2023 2. Tussenjaarkenniscentrum, Tussenjaar nemen: trends en cijfers, 2024 3. Flexmarkt, "Vakantiebaan meer in trek en beter betaald dan ooit," 20 juni 2023, geraadpleegd via <https://www.flexmarkt.nl>. 4. Nederlands Jeugdinstituut. 2024 Participatie van jongeren

## Voor discussie

Ambitie in focus op vrouwen

Laag

1

Geen specifieke doelstelling op vrouwen

Geen onderscheid tussen mannen & vrouwen in wervingsdoelstellingen



Verwacht aandeel van vrouwen

~10%

Aandeel vrouwen blijft gelijk aan huidige baseline



Mate van aanpassing noodzakelijk



Geen aanpassingen nodig, uniforme aanpak ongeacht gender



Kleine wijzigingen in werving en communicatie



Substantiële wijzigingen in selectiecriteria en opleidingsinhoud

2

Vrijblijvende doelstelling op vrouwen

Specifieke werving en positionering voor vrouwen (bijv. zelfverdediging ter verhoging weerbaarheid van vrouwen/dochter)

~20-30%

Gerichte werving verhoogt het verwachte aandeel

3

Strikte 50% vrouwendoelstelling

Aanpassing van hele funnel: werving, selectiecriteria en opleidingsonderdelen afgestemd op vrouwen

~50%

Harde 50%-norm garandert het aandeel vrouwen

4

Exclusief voor vrouwen

Volledig programma gericht op vrouwen, inclusief werving, selectie en inhoud

~100%

Programma alleen voor vrouwen, aandeel bereikt 100%



Volledig losstaand programma vereist, gericht op vrouwen

Hoog

### Rationale

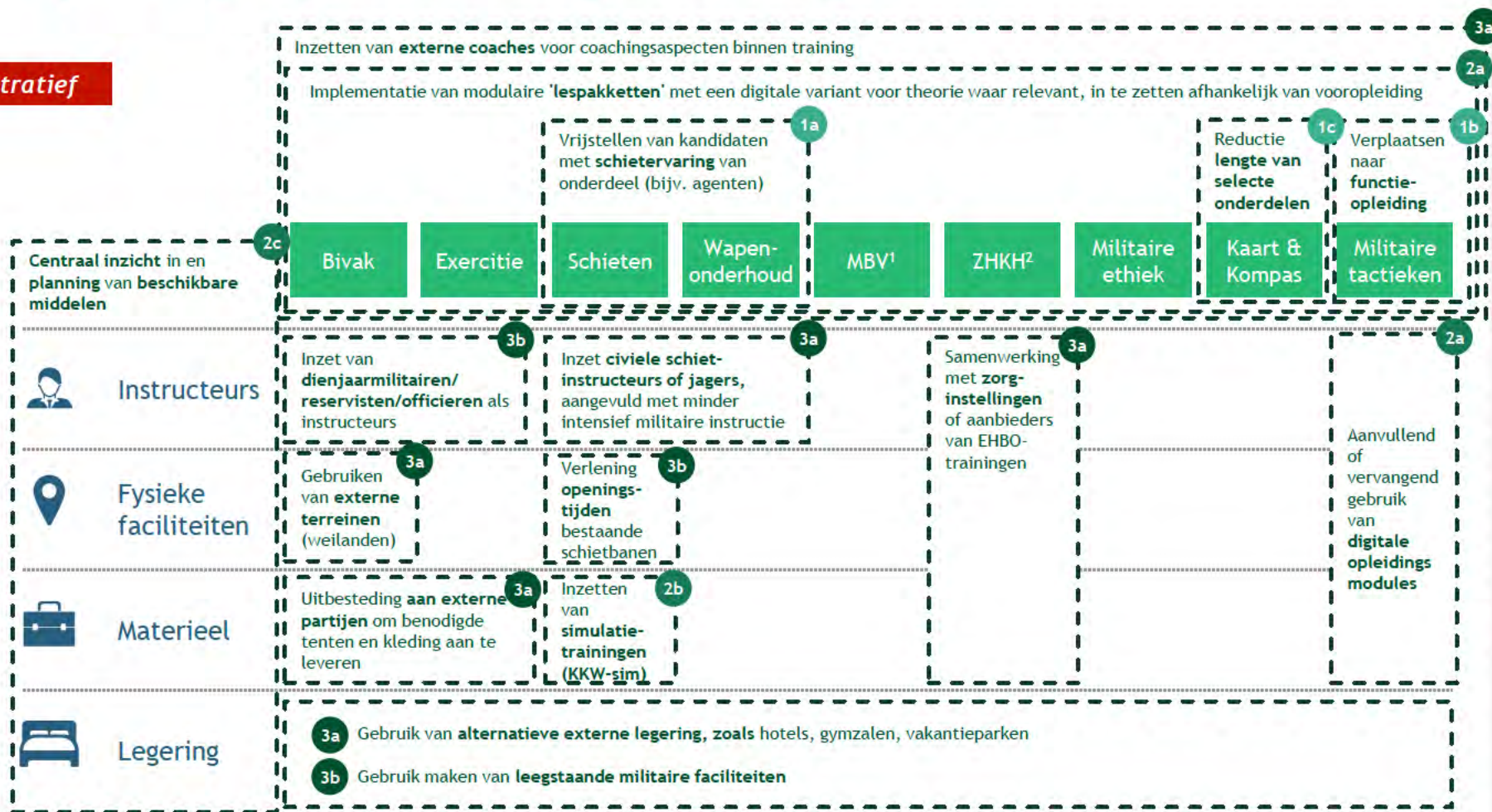
Een trainingspopulatie **die de Nederlandse samenleving direct weerspiegelt** draagt bij aan **een effectievere krijgsmacht met meer draagvlak onder de samenleving<sup>1</sup>**

Ons voorstel is om een strikte 50% doelstelling te hanteren voor vrouwen om de samenleving te reflecteren

# Voor het uitrollen van de training is het vergroten van de opleidingscapaciteit van groot belang...

...hiervoor zijn er 3 knoppen om aan te draaien

Illustratief



- 1 Reduceren van benodigde opleiding**
  - 1a Vrijstellen van kandidaten van opleidingsonderdeel
  - 1b Verlaten van deel opleiding (niet kritiek voor inzetbaarheid)
  - 1c Verkorten van opleidingsonderdeel
- 2 Verminderen van capaciteitsbeperking**
  - 2a Minder arbeidsintensieve trainingsmethoden (digitaal)
  - 2b Virtuele alternatieven /simulaties voor fysieke oefeningen
  - 2c Optimalisatie # benodigde factor per onderdeel
- 3 Aanvulling van capaciteitsbeperking**
  - 3a Samenwerking met externe partijen voor aanvullende capaciteit/faciliteiten/materieel
  - 3b Innovatief hergebruik van bestaande personeel/faciliteiten en materieel

Mogelijk sub-onderdeel basisopleiding (illustratief)    Illustratief voorbeeld van oplossing voor verhelpen beperkende factor

1. Militaire Basis Vaardigheden 2. Zelfhulp Kameraden Hulp 3. Eerder Verworven Competentie

# Weinig vergelijkbare initiatieven, enige parallelen te trekken naar trainingen gericht op het verkleinen van afstand tot de arbeidsmarkt bij jongvolwassenen

## Le Service Militaire Volontaire



### Wat doen ze?

- Vrijwillig trainingsprogramma op locatie gericht op jongeren van 18 tot 25 jaar zonder diploma of werk<sup>1</sup>
- Het doel is om het aantal jongeren met een civiele baan te verhogen door militaire discipline te combineren met beroepsgerichte opleidingen<sup>2</sup>
- De training duurt 6 tot 12 maanden en bestaat uit 4 maanden militaire basistraining, gevolgd door gekozen beroepsopleiding (bijv. bouw, logistiek en dienstverlening)<sup>3</sup>
- Na afronding krijgen getrainden geen reservistenstatus, maar wel vergemakkelijkte doorstroom naar militaire carrière<sup>3</sup>

## National Guard Youth Challenge Program



### Wat doen ze?

- Vrijwillig trainingsprogramma gericht zich op jongeren van 16 tot 18 jaar zonder diploma of werk<sup>6</sup>
- Het programma helpt jongeren een middelbareschooldiploma te behalen en bereidt hen voor op een verdere loopbaan<sup>5</sup>
- De training duurt 5,5 maanden, gevolgd door 12 maanden mentorschap gedurende overgang naar studie of baan<sup>6</sup>
- Deelnemers leren academische vaardigheden en militaire basisvaardigheden zoals fysieke training, levensvaardigheden (bijv. koken) en teamwork<sup>5</sup>
- Na afronding krijgen getrainden geen reservistenstatus, maar wel vergemakkelijkte doorstroom naar militaire carrière<sup>6</sup>

### Wat levert het op?

**~ 1k<sup>4</sup>**  
Gemiddeld jaarlijks getrainde jongvolwassenen

**~ 70-90%<sup>4</sup>**  
Vindt een civiele baan of stroomt door naar vervolgopleiding

### Wat levert het op?

**~ 10k<sup>5</sup>**  
Gemiddeld jaarlijks getrainde jongvolwassenen

**>80%<sup>6</sup>**  
Behaalt diploma of keer terug naar school



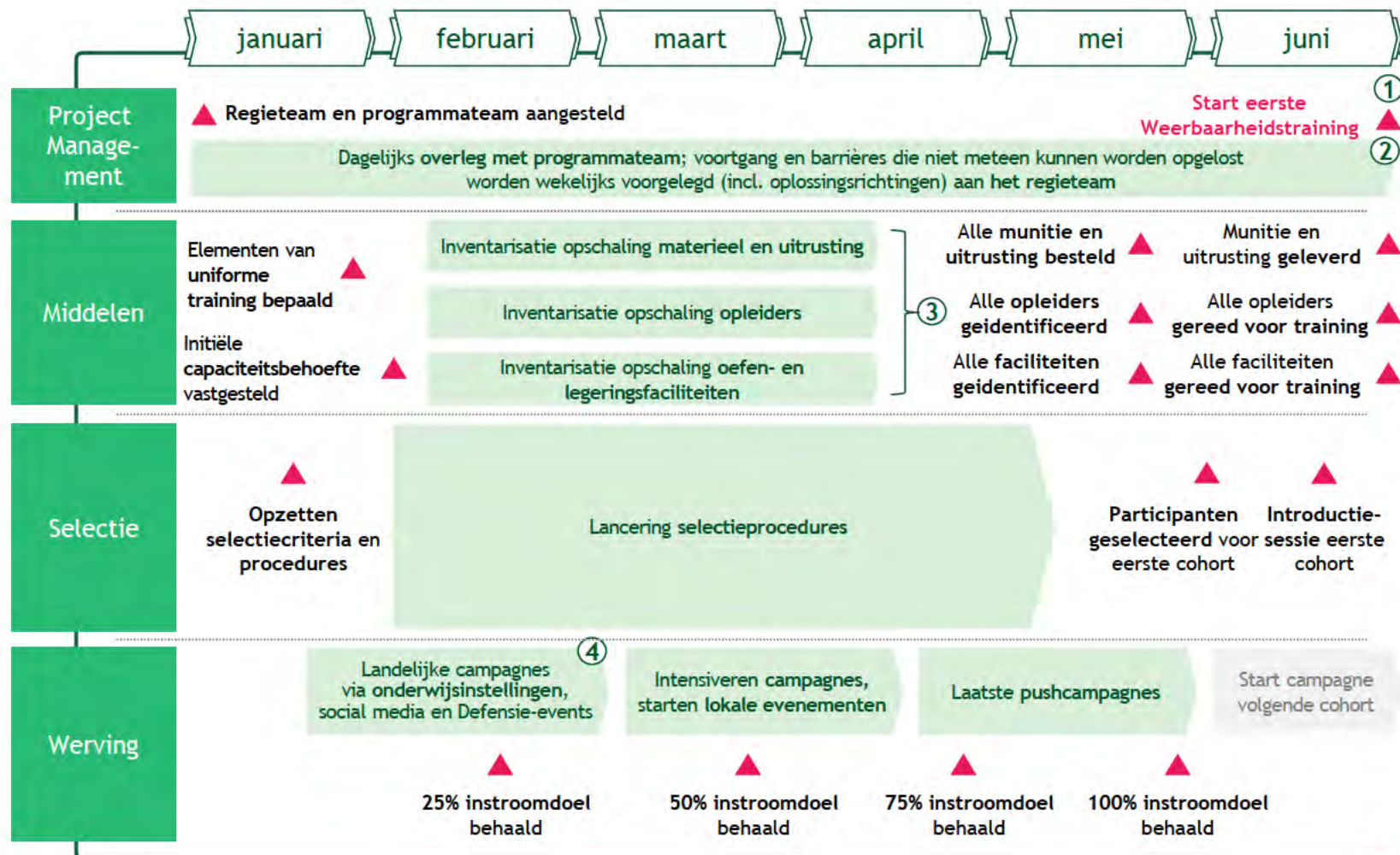
### Wat nemen we mee?

Een vrijblijvende militaire training met voordelen voor de verdere loopbaan trekt jongvolwassenen effectief aan

1. FSE Frankrijk, "Tout savoir sur le Service Militaire Volontaire (SMV)," 2023. Beschikbaar via: <https://fse.gouv.fr/jeunes/tout-savoir-sur-le-service-militaire-volontaire-dit-smv-et-le-fse> 2. Vie Publique, "Rapport d'information sur le Service Militaire Volontaire," juni 2021. Beschikbaar via: <https://www.vie-publique.fr/rapport/295053-senat-rapport-d-information-sur-le-service-militaire-volontaire> 3. European Social Fund Plus, "Empowering Young People Through Voluntary Military Service," 2022. Beschikbaar via: <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/projects/empowering-young-people-through-voluntary-military-service> 4. Sénat, "Rapport sur le Service Militaire Volontaire," oktober 2023. Beschikbaar via: <https://www.senat.fr/rap/r23-034/r23-034-syn.pdf> 5. Military OneSource, "National Guard Youth Challenge Program," 2023. Beschikbaar via: <https://www.militaryonesource.mil/benefits/national-guard-youth-challenge-program/> 6. National Guard Youth Challenge Program, "About Us," 2023. Beschikbaar via: <https://ngchallenge.org/about-us/>



# Om half 2025 de eerste weerbaarheidstraining te organiseren, moet Defensie in januari beginnen



▲ = mijlpaal

## Toelichting

- 1 Lancering eerste cohort weerbaarheidstraining in juni, met ~5.000 deelnemers per cohort en 3 cohorten per jaar
- 2 Periodieke crisis-stuurgroep met mandaat om moeilijke keuzes te maken, bijv. over knelpunten in benodigde middelen
- 3 Opschaling van benodigde middelen bekeken met creatieve en onorthodoxe lens, gebaseerd op lessen uit COVID-19
- 4 Samenwerking met onderwijsinstellingen om 18-27-jarigen te bereiken via gerichte campagnes en promotie

## Voorstel | Vraag voormalig militairen om weer in te treden als reservist

- Momenteel worden uitstromend militairen niet automatisch reservist. Slechts een klein deel van uitstromend militairen is nu reservist (ca. 15%)
- Voorstel om de militairen die in de afgelopen 15 jaar uitstroomde (~42.000) te benaderen en te vragen of ze willen herintreden als reservist
- Voorstel om daarbij per brief contact te leggen met een generieke vraag om in te treden als reservist. Voor specifieke groepen kan individueel contact gebruikt worden om de conversie te verhogen - *Zie meer detail op volgende slide*
- Naast deze 'herstelactie' is het belangrijk om ook richting de toekomst uitstromende militairen te binden aan Defensie als reservist

## Haal zo direct een grote groep ervaren reservisten binnen

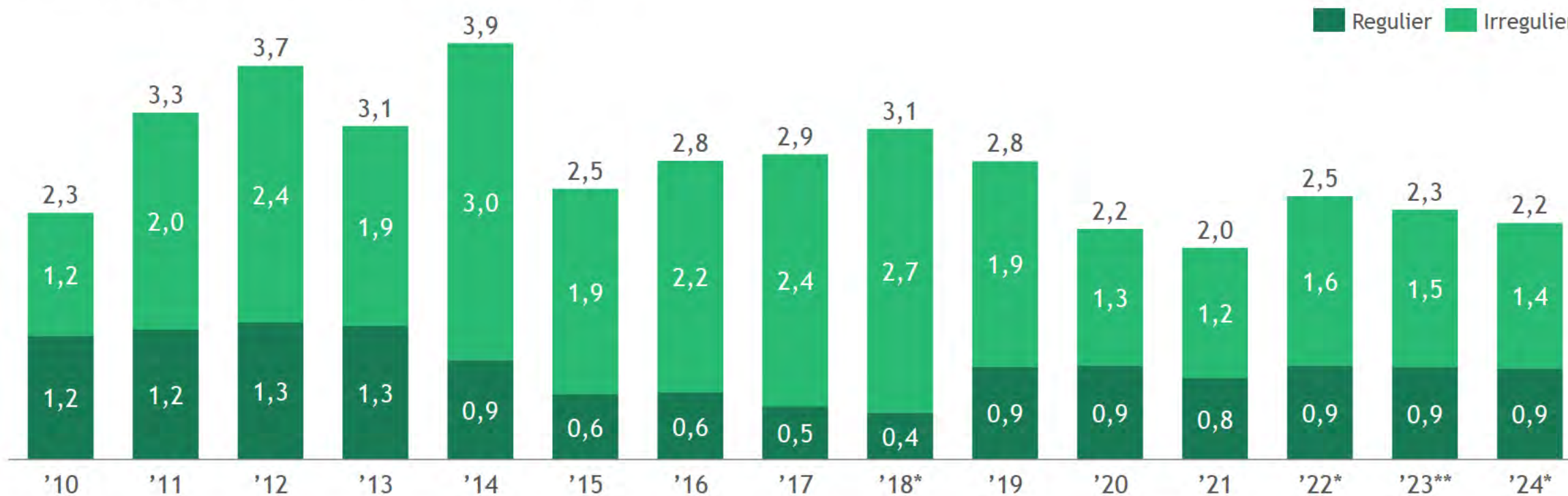
- Defensie kan zo relatief laagdrempelig en snel een grote groep ervaren reservisten binden
- Doordat minimale training nodig is voor deze groep (enkel opfrustraining, afhankelijk van tijd sinds uitstromen), drukken zij beperkt op de opleidingscapaciteit
- Gezien hun eerdere ervaring, kan deze groep breed ingezet worden. Bijvoorbeeld als instructeur om opleidingscapaciteit te vergroten

### Mogelijk potentieel

*Indien **30%** van de **~42.000** voormalig militairen uitgestroomd in de afgelopen 15 jaar herintreedt als reservist resulteert dit in **~13.000** reservisten*

# Sinds 2010 zijn ~42k militairen uitgestroomd, waarvan ~28k irregulier

Aantal beroepsmilitairen dat is uitgestroomd per jaar - x1.000



Afgelopen 15 jaar meegenomen met hypothese dat uitstromers relatief jong zijn, m.n. irreguliere uitstroom<sup>1</sup>, en het mogelijk is om tot 55 jaar oud reservist te worden

\*: extrapolatie H1 cijfers; \*\*: interpolatie '22-'24 cijfers; 1. Bij mensen die vrijwillig vertrokken bij de KMar in 2023 en meededen aan D3-Exit onderzoek was 77% 34 jaar of jonger; opleidingsverloop is niet meegenomen; Bron: Personeelsrapportages Defensie 2010 - 2022; HR monitor 2024

# Initieel contact | Manier van contact is balans tussen impact en inspanning - gebruik standaardbrief als basis en alleen gericht individueel contact

Maatwerk	Manieren van contact	Impact	Gemak van uitvoering	
	Standaardbrief voor iedereen			1
	Individueel gesprek met hetzelfde aanbod			2
	Brief met een individueel aanbod			
	Individueel gesprek met een individueel aanbod			



- 1 **Standaardbrief** is de meest haalbare optie als **basis voor initieel contact**
  - Enige vorm van maatwerk voor 40k+ personen vergt veel inspanning
- 2 Voor **gerichte doelgroepen zou individueel contact** kunnen worden gebruikt, bijv.
  - Voormalig militairen met schaarse vaardigheden
  - Voormalig militairen met diverse achtergrond, bijvoorbeeld vrouwen

# Krijgsmachten die uitstromende beroepsmilitairen verplichten om reservist te worden hebben relatief meer reservisten

Verplicht om reservist te worden als voormalig militair



Wat doen ze?

- In Frankrijk en Duitsland is het verplicht om enkele jaren reservist te worden wanneer je uit dienst treedt als beroepsmilitair
  - Frankrijk: 6 jaar
  - Duitsland: 5 jaar
- Frankrijk heeft een aparte reservisteneenheid, RO2, die enkel uit voormalig beroepsmilitairen bestaat

Reservisten (% beroepsbevolking)



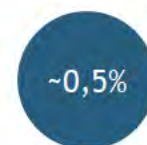
Verplicht om minimale tijd vol te maken als reservist bij uitstroom



Wat doen ze?

- In de VS is het verplicht om de minimale dienstdtijd (Minimal Service Obligation, in de meeste gevallen 8 jaar) vol te maken nadat je vrijwillig intreedt als beroepsmilitair
- Indien een beroepsmilitair eerder uit dienst treedt, moet diegene de resterende tijd reservist zijn
- Hiervoor bestaat een aparte groep reservisten, de Individual Ready Reserves

Reservisten (% beroepsbevolking)



Vrijwillig om reservist te worden als voormalig militair



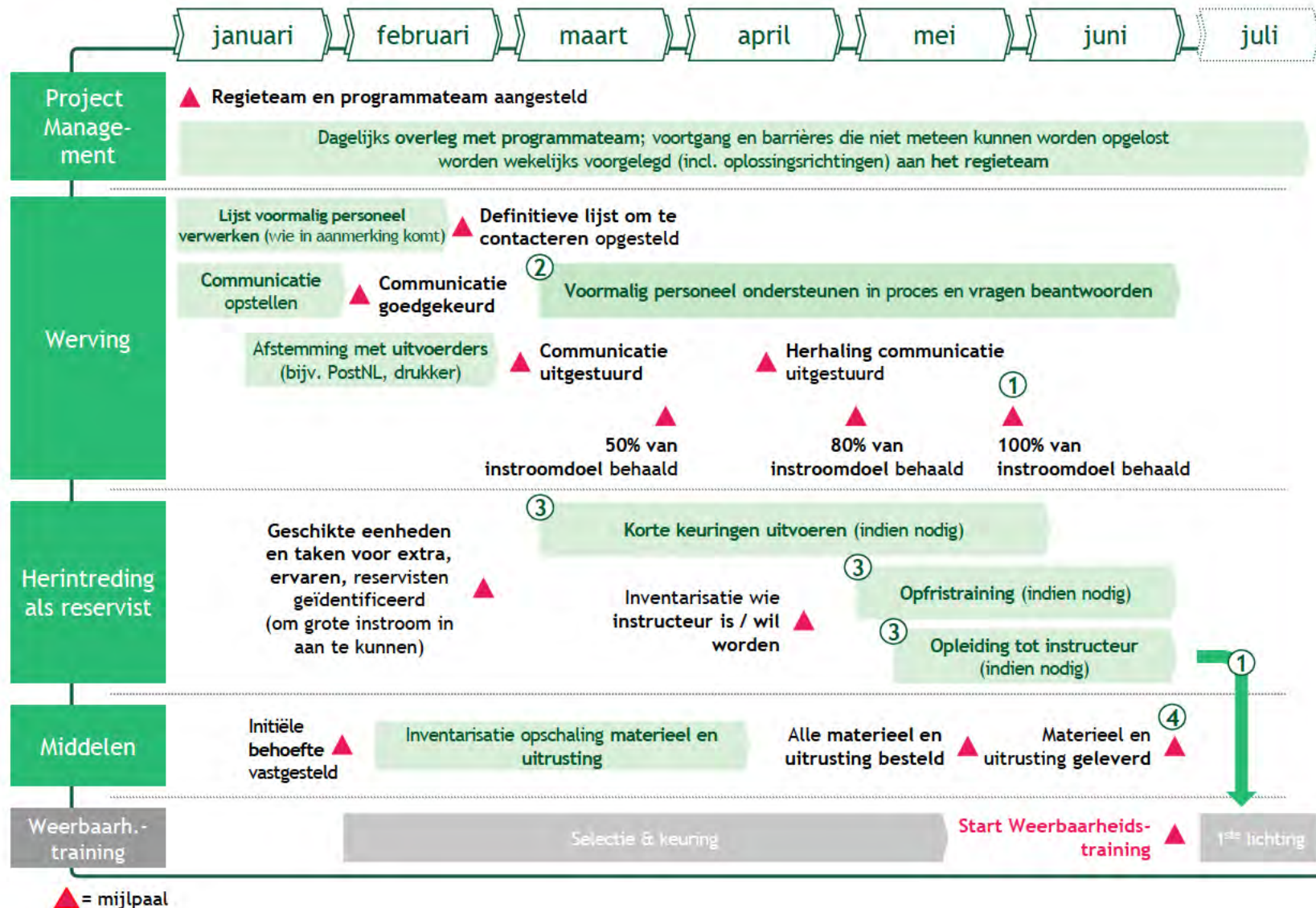
Wat doen ze?

- In Spanje is het vrijwillig om reservist te worden als voormalig beroepsmilitair
- Deze vrijwilligheid resulteert in een relatief vergelijkbaar aantal reservisten als in Nederland

Reservisten (% beroepsbevolking)



# Start begin 2025 met werven van voormalig militairen als reservist om hen te kunnen inzetten bij weerbaarheidstraining in mid 2025



## Toelichting

- 1 Heringetreden voormalig personeel kan mogelijk ondersteunen bij weerbaarheidstrainingen, onder andere als instructeur; daarom is het belangrijk om begin juni bepaald te hebben wie kan en wil helpen
- 2 Om conversie te verhogen is het belangrijk om duidelijk te zijn naar de voormalig militairen en hen te begeleiden in het proces
- 3 Belangrijk om keuring en trainingen & opleidingen tot het noodzakelijke te beperken om druk op van staande organisatie laag te houden
- 4 Om extra reservisten daadwerkelijk in te kunnen zetten is het essentieel om tijdig over de benodigde middelen te bezitten

## Voorstel | Introduceren van civiel reservisten op grote schaal...

Ons voorstel is het introduceren van civiel reservisten via commerciële contracten (meer dan kostprijs) met partnerbedrijven

- Defensie maakt afspraken met werkgevers over de inzet van hun werknemers in de verschillende dreigingsscenario's, inclusief een vergoeding voor beschikbaarheid, inzet en eventueel materieel
- Werknemers kunnen vrijwillig kiezen om civiel reservist te worden, maar bij overeenstemming is opkomst niet vrijblijvend
- Eventuele risico's en mogelijke uitzending worden expliciet afgestemd en contractueel vastgelegd
- Werkgevers worden gebonden aan het beschikbaar stellen van het overeengekomen aantal medewerkers

Hierbij focussen we ons op Combat (Service) Support bedrijven

- Groot potentieel ligt in Combat (Service) Support sectoren<sup>1</sup>, waarbij civiele expertise en middelen kunnen worden ingezet voor militaire operaties
- Naast bestaande samenwerkingen in transport (Jan de Rijk) en C4ISTAR (Thales), ligt er potentieel in verdere opschaling en uitbreiding naar onbenutte sectoren, zoals bevoorrading en logistiek

1. The Future of the UK's Reserve Forces, December 2012

## ...draagt op twee manieren bij aan benodigde capaciteiten voor Defensie

1

### Grootschalige flexibele inzet

Door concurrentie met de private sector en andere transitie (zoals energie en bouw) is arbeidspotentieel beperkt; grootschalige modellen zijn nodig voor flexibele inzet

2

### Nationale organisatie van benodigde capaciteiten

De capaciteiten die nodig zijn tijdens mobilisatie kunnen veelal nationaal georganiseerd worden, gebruikmakend van al aanwezige civiele infrastructuur, middelen, en expertise

### Mogelijk potentieel

Als we binnen drie grote kritieke sectoren voor opschaling (bevoorrading, transport & logistiek en personele diensten), 5% van ~20 grote bedrijven kunnen werven (~400.000 werknemers), resulteert dit in **~20.000 civiel reservisten**

# Ons voorstel is om te beginnen bij grote spelers in verschillende sectoren

Aanname | Selectie van commerciële sectoren relevant voor Combat (Service) Support<sup>1</sup>

Sectoren	Materiële ondersteuning	C4ISTAR	Infrastructuur	Bevoorrading	Transport & Logistiek	Personele diensten	Medische dienst	Maritieme ondersteuning	Lucht ondersteuning
Mogelijke diensten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderhoud en reparatie van voertuigen en technische apparatuur</li> <li>Levering van militaire voertuigen en wapen-systemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Radar-onderhoud</li> <li>Beheer van communicatie-systemen en data-netwerken</li> <li>Beveiliging van IT-infra-structuur tegen cyber-dreigingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bouw van tijdelijke infrastructuur (bruggen, kazernes)</li> <li>Onderhoud en herstel van wegen en energie-voorzieningen</li> <li>Aanleg van opslag-faciliteiten voor munitie en voorraden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bevoorrading van militaire operaties met voedsel, water en medische middelen, munitie en uitrusting</li> <li>Bijkomende facilitaire diensten zoals catering en bediening van medische middelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coördinatie &amp; transport van troepen en zwaar materieel en goederen</li> <li>Transport van goederen binnen en buiten missiegebied (bijv. Munitie en voedsel)</li> <li>Opslag en distributie van voorraden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Werving, selectie en training van militair personeel</li> <li>Generieke management activiteiten (leidinggeven aan 15+ mensen)</li> <li>Uitvoerende activiteiten (bijv. Administratie en opbouwen tenten)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medische hulp-verlening tijdens militaire operaties</li> <li>Ondersteuning op veldhospitelen in crisis- of conflictgebied en.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Transport van troepen en materieel via maritieme middelen</li> <li>Onderhoud en inzet van schepen en maritieme infrastructuur</li> <li>Beheer van havens en logistieke ondersteuning bij zeevervoer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lucht-transport van troepen en materieel</li> <li>Medische evacuaties via luchtbruggen</li> <li>Onderhoud en reparatie van vliegtuigen en UAV's</li> </ul>
Selectie van bedrijven & aantal werknemers	 ~30k <sup>2</sup> mensen werkzaam	 ~10k <sup>2</sup> mensen werkzaam	 ~50k <sup>2</sup> mensen werkzaam	 ~130k <sup>2</sup> mensen werkzaam	 ~40k <sup>2</sup> mensen werkzaam	 ~40k <sup>2</sup> mensen werkzaam	 ~50k <sup>2</sup> mensen werkzaam	 ~20k <sup>2</sup> mensen werkzaam	 ~30k <sup>2</sup> mensen werkzaam

Toelichting | C4ISTAR staat voor Commando, Controle, Communicatie, Computers, Inlichtingen, Surveillance, Doelaanwijzing en Verkenning

Aanname | We gaan ervan uit dat werkgevers bereid zijn tot 5% van hun operationeel personeel beschikbaar te stellen

In 3 jaar ~20 contracten met grote bedrijven af te sluiten...

➤ Dit betekent afsluiten van gemiddeld ~7 contracten/jaar, wat haalbaar zou moeten zijn

➤ Het werven van medewerkers van grote bedrijven belast de arbeidsmarkt minimaal

...zorgt met weinig afspraken voor veel impact

➤ Het maken van afspraken kost in de beginfase veel tijd en capaciteit

➤ Het werven van 5% van ~20 grote Nederland bedrijven (~400k werknemers), levert ~20K civiel reservisten op

\* = bestaande samenwerkingen binnen HR-ecosysteem, echter onder andere voorwaarden en op kleinere schaal dan voorgesteld concept  
 1. The Future of the UK's Reserve Forces, December 2012. 2. Openbare bronnen op internet



# Sponsored Reserves model uit het VK toont interessante inzichten voor het concept van civiel reservist



## Sponsored Reserves



## Vorderingsysteem (Rekvisisjonssystem)

Concept

- Mobiliseert **civiele werknemers** via **commerciële contracten** met het MoD<sup>1,3</sup>
- Werknemers behouden hun **civiele baan** en zijn inzetbaar voor **militaire operaties** binnen vastgesteld **mobilisatietijdframe**<sup>1,3</sup>
- Medewerkers hebben een **vrijwillige keuze** om civiel reservist te worden die **contractueel wordt vastgelegd**<sup>1</sup>
- Moeten voldoen aan **militaire trainingsvereisten** en **functie-specifieke vaardigheidseisen**<sup>1,3</sup>

- Combineert civiele en militaire infrastructuur via een gecentraliseerd **vorderingsstelsel**<sup>5,6,7</sup>
- **Goederen** worden gevorderd tijdens **crisis of oorlog**, met **compensatie** voor eigenaren<sup>5,6,7</sup>
- **Secundair worden ook civiele specialisten** noodzakelijk voor bediening geregistreerd en opgeroepen<sup>5,6,7</sup>
- Combineert data uit online registers (personen, voertuigen, en onroerend goed) in **centrale vorderingsdatabase**<sup>5,6,7</sup>

Selectie van sectoren

- **Transport en logistiek:** Heavy Equipment Transporters (HETs) (KBR), zeetransportcapaciteit (Forland Shipping)<sup>2</sup>
- **Luchtvaart:** Lucht tanken en transport (Air Tanker), technische ondersteuning (Babcock International, BAE Systems, Centre Line)<sup>2</sup>
- **Communicatie en veiligheid:** Ondersteuning van het Ballistic Missile Early Warning System (Serco)<sup>2</sup>
- **Medische sector:** Medische dienstverlening (NHS)<sup>2</sup>

- **Transport en logistiek:** Civiele voertuigen, treinen, schepen en vliegtuigen<sup>5,6,7</sup>
- **Technische ondersteuning:** Machines, genievoertuigen en UAV's<sup>5,6,7</sup>
- **Infrastructuur en onroerend goed:** Gebouwen, opslagfaciliteiten en strategische locaties<sup>5,6</sup>

Impact

~2.000 Sponsored Reservists uit 9 contracten in 2000-2012

~4.000 geregistreerde goederen inclusief benodigde civiele specialisten<sup>7</sup>

Ons advies is om waardevolle inzichten van beide landen mee te nemen voor het **civiel reservisten model**

1 Het Sponsored Reserves-model biedt mogelijkheid om **civiele personeel flexibel grootschalig in te zetten**

2 Het Noorse vorderingsstelsel biedt mogelijkheden om naast civiel personeel ook **kritieke civiele goederen te mobiliseren**

1. JSP 753 Part 2: Ministry of Defence, The Reserve Forces Act: Sponsored Reserves Implementation Guidance, Version 5.0, March 2023 2. Serco Institute and King's College London, Whole Force by Design: Optimising Defence for Future Challenges, October 2020 3. Serco Institute and King's College London, Whole Force by Design: Optimising Defence for Future Challenges, October 2020 4. Royal United Services Institute (RUSI), The Future of the UK's Reserve Forces, December 2012 5. Militaire Spectator, "Back to the Future: Vorderen anno 2021," editie 78, 2021 6. Forsvaret, "Rekvisisjon: Pressemelding," januari 2022 7. Forsvaret, "Rekvisjonsordningen: Hva er det og hvordan fungerer det?"

Voorstel | Implementeer schaalbare standaard-contracten in plaats van tijdrovende maatwerk per contract..

..waar per gestandaardiseerd contractonderdeel optie-mogelijkheden zijn die doorrekenen in de vergoeding voor de werkgever

Illustratief

Vijf contractonderdelen van een standaardcontract

Optie-mogelijkheden per contractonderdeel

1 **Personele beschikbaarheid**

Aandeel van personeel dat operationeel inzetbaar is

1-5% van personeelsbestand

Lagere belasting van werkgever's operationele werkzaamheden

5-10% van personeelsbestand

10-15% van personeelsbestand

Hogere belasting van werkgever's operationele werkzaamheden

2 **Trainingsvereisten**

Vereiste militaire en civiele opleidingen voor inzet

Geen **militaire opleiding** nodig, **civiele opleiding volstaat** volledig

**Aanvullende militaire training** noodzakelijk, **civiele opleiding volstaat** deels

3 **Mobilisatietermijnen**

Termijn waarbinnen personeel inzetbaar moet zijn

Inzetbaar binnen **30 dagen** na verzoek Defensie

Inzetbaar binnen **14 dagen** na verzoek Defensie

Inzetbaar binnen **24 uur** na verzoek Defensie

4 **Uitzendbaarheid naar risicogebieden**

Mate van risico en mogelijkheid tot uitzending

**Geen uitzending**; alleen inzet binnen NL met minimale risico's

Bijv. IT-specialisten of technici voor infrastructuuronderhoud

**Uitzending naar buitenland** mogelijk, **niet naar risicogebieden**

Bijv. chauffeurs voor logistieke bevoorrading en transport van personeel

**Uitzending** mogelijk, inclusief inzet in **risicogebieden**

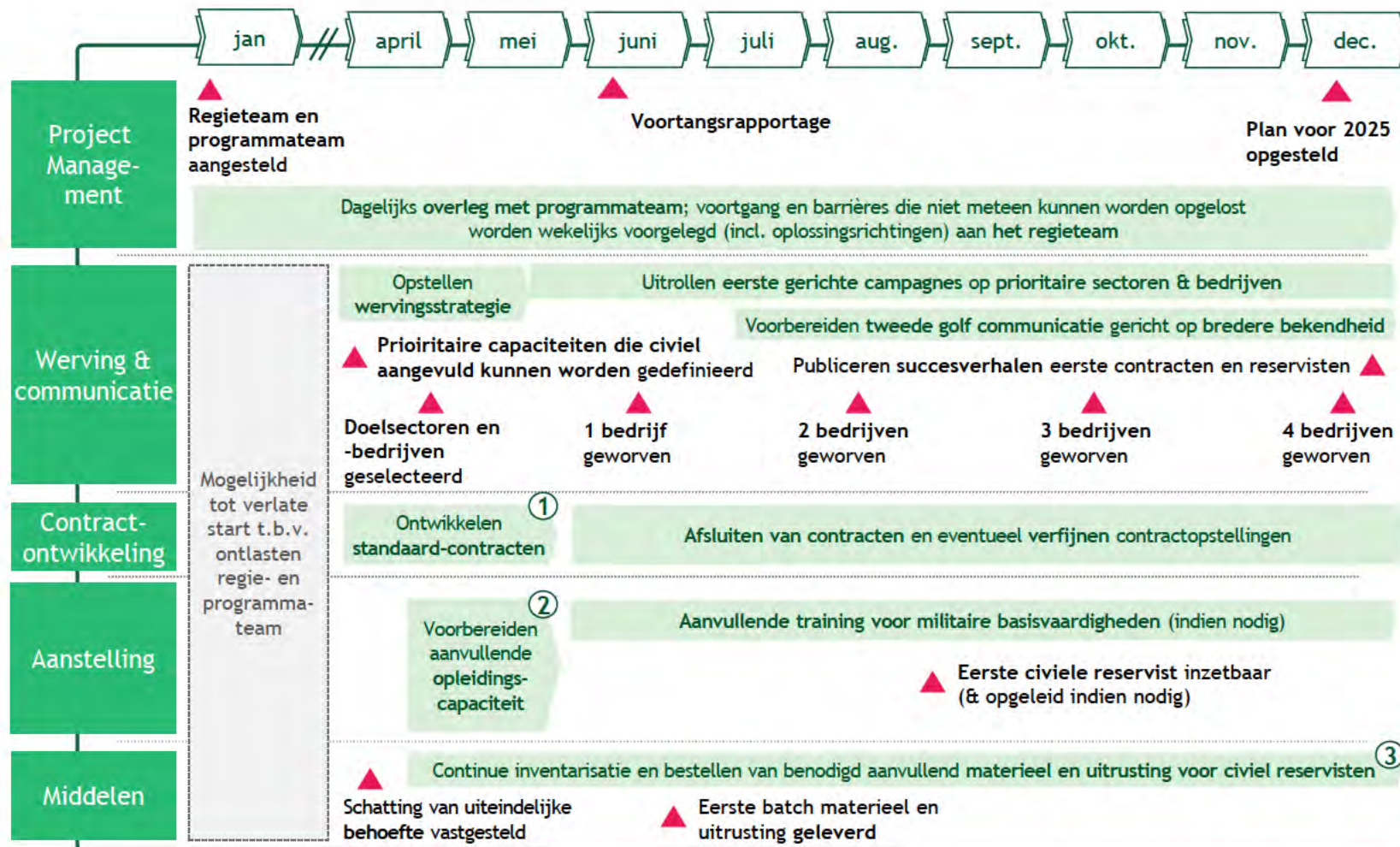
Bijv. trauma-chirurgen of materieeltechnici nabij het front

5 **Compensatie**

Vergoeding voor inzet van civiele werknemer

- Defensie betaalt de **werkgever** een **vergoeding**, berekend als functie van de **kostprijs van de werknemer** gebaseerd op de **gemaakte keuzes binnen de contractonderdelen**
- De **werkgever** betaalt **de werknemer regulier salaris**, met evt. **toeslagen op eigen discretie**

Om tegen eind '25 vier bedrijven te werven, moeten eind mei de archetype-contracten ontwikkeld zijn



▲ = mijlpaal

## Toelichting

- 1 Standaardcontracten met standaard optiemogelijkheden per contractonderdeel zijn breed en snel te implementeren bij verschillende bedrijven  
*Zie vorige pagina*
- 2 Aanvullende opleiding voor civiel reservisten wordt zo veel mogelijk gelimiteerd tot noodzakelijke om druk op opleidingsapparaat te beperken
- 3 Indien civiele uitrusting en middelen (bijv. voertuigen) van partnerbedrijven ontoereikend zijn moeten er militaire middelen voorzien worden

## Voorstel | Aanbieden van betaalde leer-diensttrajecten bij Defensie...

- Aanbieden van betaalde leer-diensttrajecten voor studenten in alle studierichtingen (mbo/hbo/wo)
- Studenten volgen naast hun studie de militaire basisopleiding en starten met een functieopleiding; tijdens de studie zijn ze reservist
- We vergoeden het collegegeld (~€1.500-2.500/jaar) en daarnaast ontvangt de student een (aanvullende) studiebeurs van €300 per maand
- Na het leer-diensttraject gaat de student voor minimaal 5 jaar bij Defensie werken, waarbij we veronderstellen dat c. 65% als beroepsmilitair gaat werken en c. 35% als burger (naar huidige verdeling)
- Indien we 1%<sup>1</sup> van de mbo-, hbo-, en wo-jaarlaag van 130k studenten kunnen aantrekken door financiële prikkel, resulteert dit in 3,9k reservisten eind 2028 (waarbij we aannemen dat de eerste studenten hun studie nog niet hebben afgerond; de eerste beroepsmilitairen en burgerpersoneel zullen vanaf 2029 instromen)

1. Gebaseerd op het ROTC voorbeeld in de VS 2. ~25% van de mbo-studenten heeft schulden of betalingsachterstanden. Door de herinvoering van de basisbeurs is de financiële situatie van hbo- en wo-studenten verbeterd, maar nog steeds geeft ~40% aan niet makkelijk rond te komen Bron: Personeel Defensie (aantallen 01-09-2024); Nibud Studentonderzoek (2024)

## ... creëert een win-win situatie voor studenten en Defensie

### Studenten

- Studenten maken zich druk om hun financiële situatie en studieschuld<sup>2</sup>. Een leer-diensttraject bij Defensie financiert de studie en biedt een aanvullende beurs, waardoor studenten minder schuld overhouden

### Defensie

- Defensie richt zich momenteel op zes studierichtingen (Techniek, Bouw, ICT, Zeedienst, Zorg, Logistiek), maar om aan de opschalingsbehoeften te voldoen is er vraag naar meer diverse profielen binnen de organisatie
- Het uitbreiden van het aanbod naar alle studierichtingen met aanvullende prikkels vergroot de pool van getrainde reservisten die flexibel en al tijdens de studie inzetbaar zijn
- Daarnaast vergroot het de instroom van beroepsmilitairen en burgerpersoneel vanaf 2029

Dit concept zorgt voor een structurele aanvoer van vaste krachten, maar pas vanaf 2029 en in relatief kleine aantallen (1,3k/jaar)

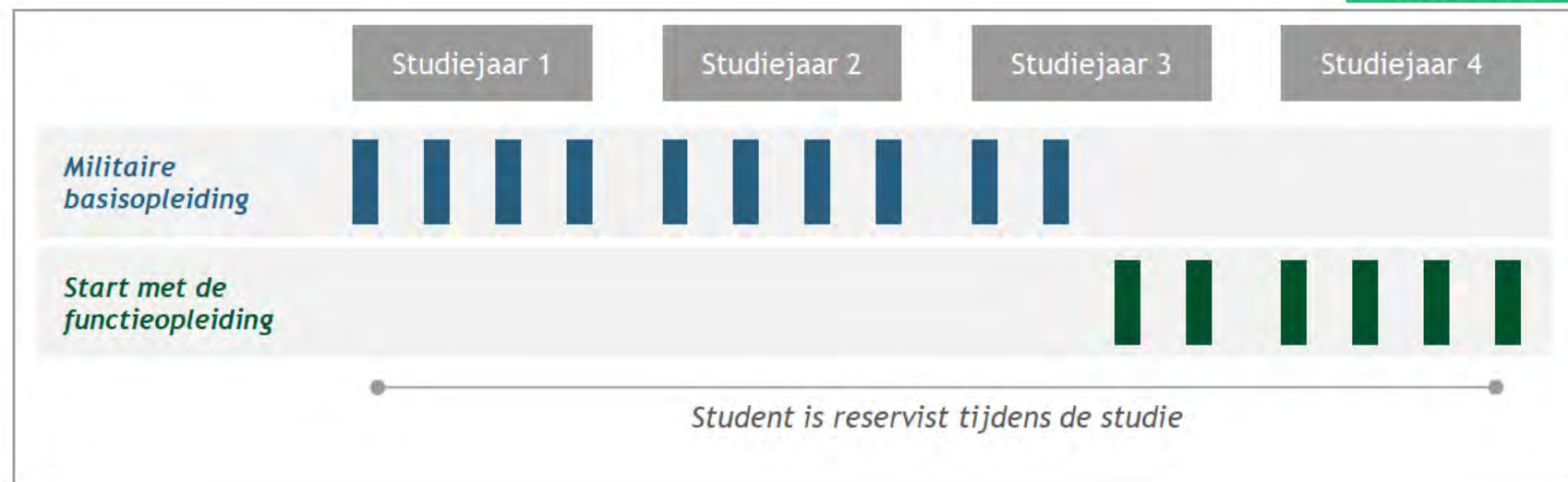
# Voorstel om betaalde studie aan te bieden voor alle niveaus en studies in ruil voor 5 jaar werken bij Defensie

## Student volgt een leer-diensttraject met militaire basisopleiding

Studenten volgen naast hun studie de militaire basisopleiding en starten met de functieopleiding

- De militaire basisopleiding van 10 weken wordt opgeknipt in kortere trainingsblokken (bijv. 10x 1 week) waardoor het voor studenten goed te volgen is naast hun studie
- Studenten starten al tijdens hun studie met de functieopleiding, zodat ze na hun studie sneller inzetbaar zijn in de functie waarin ze instromen

Illustratief



## Student ontvangt betaalde studie en studiebeurs

Betaald collegegeld (~€1.500-2.500/jaar afhankelijk van mbo/hbo/wo)

Studiebeurs van €300 per maand, aanvullend op de bestaande studiefinanciering

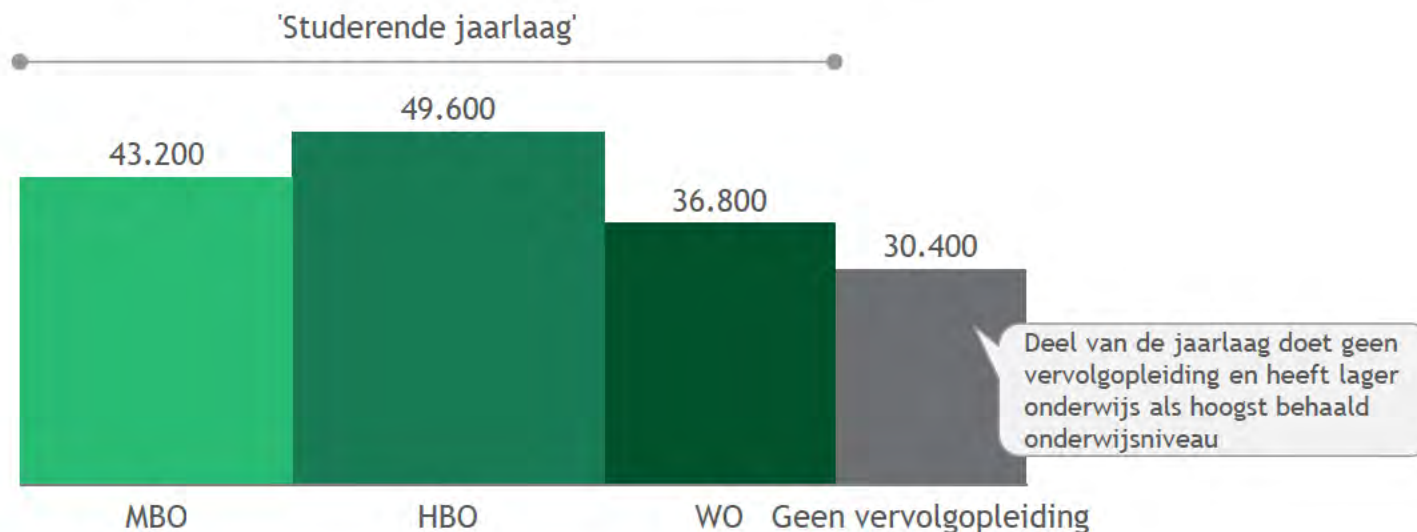
## Na de studie...

Na het leer-diensttraject gaat de student voor minimaal 5 jaar bij Defensie werken, waarbij we veronderstellen dat c. 65% als beroepsmilitair gaat werken en c. 35% als burger (naar huidige verdeling)

# Indien we 1% van de studenten (jaarlaag van 130k) kunnen aantrekken door studie en studiebeurs te betalen, resulteert dit in ~3,9k reservisten eind 2028

Van een totale jaarlaag van 160k volgt c. 80% een mbo-, hbo- of wo-opleiding

Studenten per opleidingsniveau voor één jaarlaag in Nederland (aantallen)



## Belangrijkste aannames

- In de Verenigde Staten doet ~0,5% van de studenten op scholen die Reserve Officers' Training Corps (ROTC) aanbieden ROTC
- Wij gaan ervan uit dat we ~1% van de studenten in een studerende jaarlaag (130k) kunnen aantrekken door meer prikkels aan te bieden, namelijk een betaalde studie en een studiebeurs
- Dit is aantrekkelijk voor studenten omdat ze zo een lagere studieschuld overhouden
- Dit resulteert in 3,9k reservisten eind 2028 en 1,3k beroepsmilitairen en burgerpersoneel per jaar vanaf 2029

1. ~27% van de 25-35 jarigen heeft mbo 2-4 als hoogst behaald onderwijsniveau, ~31% heeft hbo en ~23% heeft wo, ~19% doet geen vervolgopleiding na het lager onderwijs of onbekend. Totale jaarlaag van 160k  
Bron: CBS; Army ROTC

# Betaalde studies zijn meestal gebonden aan een langere dienstverplichting; enkele overeenkomsten met Army ROTC maar aantallen relatief klein



## Bundeswehr-universiteiten

### Wat doen ze?

- Militaire universiteiten van de Bundeswehr (Hamburg en München) bieden opleidingen aan die studie en militaire opleiding combineren
- Gericht op hbo- en wo-studies zoals techniek, technische informatica en bestuurskunde
- Officieren in opleiding ontvangen volledig betaald collegegeld, een salaris (hoogte onbekend), gratis huisvesting op de campus en zorgverzekering
- Studenten verbinden zich aan een militaire dienstverplichting van c. 13 jaar in de Bundeswehr (incl. duur studie)

### Wat levert het op?

13 jaar

Dienstverplichting in de Bundeswehr

### Wat nemen we mee?

- Vergoeding van collegegeld en een salaris

Bron: [Bundeswehr](#); Army ROTC; Ministère des Armées



## Army ROTC

### Wat doen ze?

- Reserve Officers' Training Corps (ROTC) aangeboden op >1.000 colleges en universiteiten
- Studenten combineren een academische studie (in elke richting, bijv. techniek, gezondheidszorg of geschiedenis) met militaire training
- Beurzen dekken collegegeld (hoogte o.b.v. prestaties), incl. \$420/maand toelage en \$1.200/jaar voor studieboeken
- Studenten die een 4-jarige ROTC-beurs ontvangen zijn daarna 4 jaar fulltime in dienst als officier, gevolgd door 4 jaar als officier of reservist (afhankelijk van rol)

### Wat levert het op?

~50%

~50% van de officieren in de Army komt uit ROTC

~0,5%

~0,5% van de studenten op scholen die ROTC aanbieden doen ROTC

### Wat nemen we mee?

- Vergoeding van collegegeld en een studiebeurs voor alle studierichtingen
- Aantallen zijn klein en zorgen pas na enkele jaren voor een structurele instroom van vast personeel



## Speciale militaire school (École spéciale militaire de Saint-Cyr)

### Wat doen ze?

- Militaire academie biedt een combinatie van academische en militaire opleiding aan wo-studenten (3 jaar, 1 jaar voor masters)
- Studenten worden competitief geselecteerd en opgeleid voor leidinggevende posities
- Studenten ontvangen een salaris o.b.v. rang binnen het leger
- Na de opleiding kiezen ze een operationele functie (bijv. infanterie, artillerie) en volgen 1 jaar gespecialiseerde training
- Dienstverplichting vermoedelijk 8-10 jaar incl. opleiding (niet met zekerheid vast te stellen)

### Wat levert het op?

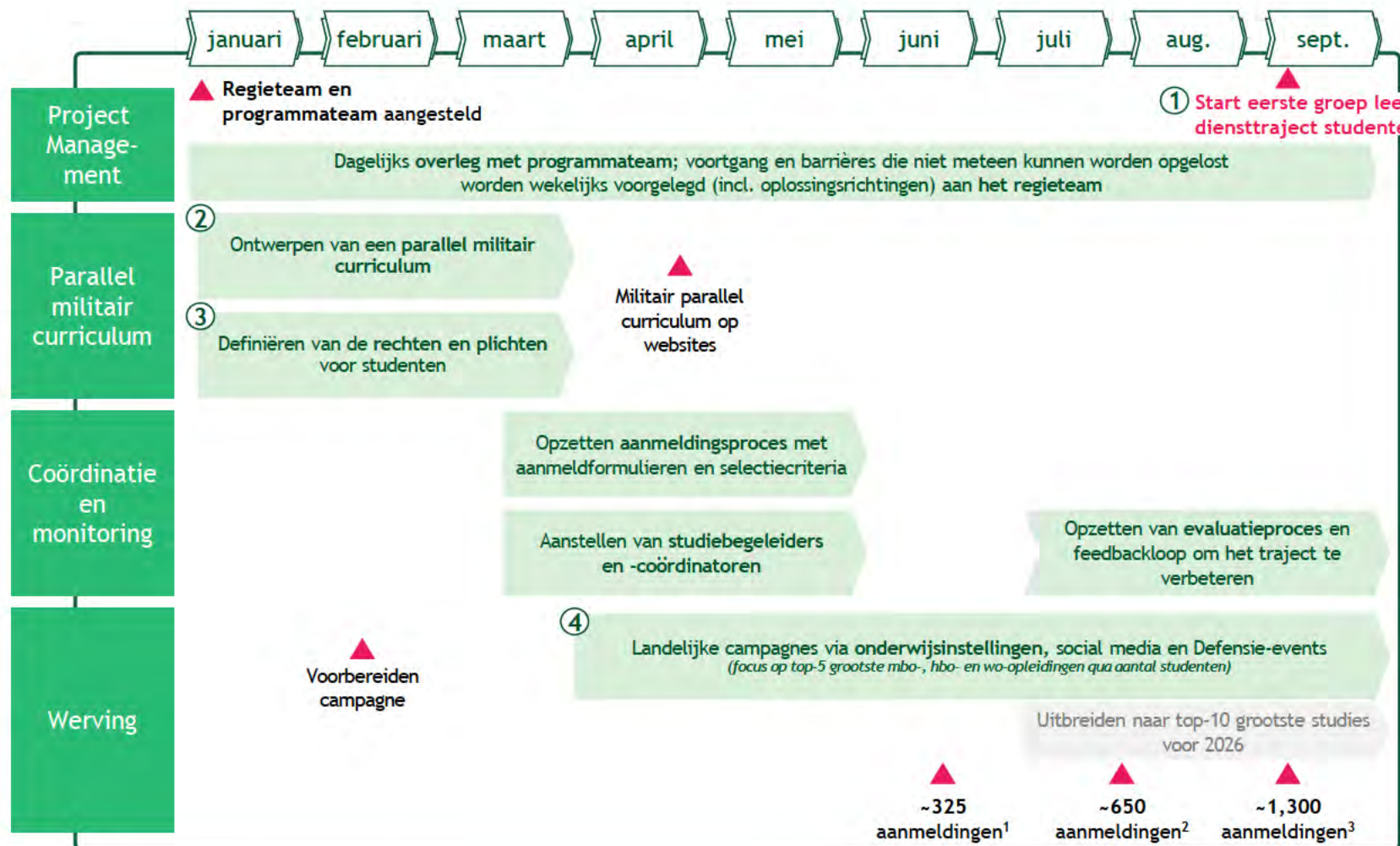
~125

Jaarlijkse instroom van studenten

### Wat nemen we mee?

- Vergoeding van collegegeld en een salaris

# Om in september 2025 de eerste groep studenten te laten starten, moet Defensie begin 2025 het parallel militair curriculum ontwerpen



▲ = mijlpaal

## Toelichting

- 1 Start eerste groep van ~1.300 studenten met een leer-diensttraject in september (onbeperkt aantal plekken, verwachte instroom 1.300/jaar)
- 2 Ontwerp een parallel militair curriculum dat zo is ingericht dat het aansluit bij studies, bijvoorbeeld door onderdelen van de basisopleiding te plannen in collegevrije weken en/of vakanties
- 3 Definieer de voorwaarden voor deelname, zoals collegegeldvergoeding, beurs, verplichte militaire opleiding, reservistplichten en werken bij Defensie na afronding
- 4 Werk samen met onderwijsinstellingen om studenten te bereiken via gerichte campagnes en promotie

1. 25% van de verwachte instroom 2. 50% van de verwachte instroom 3. 100% van de verwachte instroom



## Voorstel | Laagdrempelig binden aan Defensie door generieke sollicitatie als basismilitair

- Voorstel om het instroomproces voor beroepsmilitairen te herzien om kandidaten sneller te kunnen binden aan Defensie en onnodige zelfselectie en uitval te voorkomen:
  - Start met een generieke sollicitatie, basiskeuring, en basisopleiding voor 'basismilitair'
  - Koppel de kandidaat daarna pas aan een passende functie met eventueel aanvullende keuring en opleiding
- Neem kandidaten direct in dienst na het behalen van de basisselectie, inclusief salaris, om hen snel aan Defensie te binden
- Begeleid kandidaten actief naar een passende functie waarbij de nadruk moet liggen op potentieel en ontwikkeling

1. Instroom wordt 12.5k indien uitval vermindert naar 86%; dit resulteert in (12.5-3.5 huidige instroom) x 3.5 jaar = ~31.5k extra instroom t.o.v. van huidige instroom  
Bron: Managementrapportage Bijlage F Personeel Defensiebreed Triaal 2 2024; Defensiebrede recruitmentstrategie versie 1.2 4/11/24

## Verminder zo zelfselectie en uitval om instroom te verhogen

Verlaagt onnodige zelfselectie en uitval op 3 manieren:

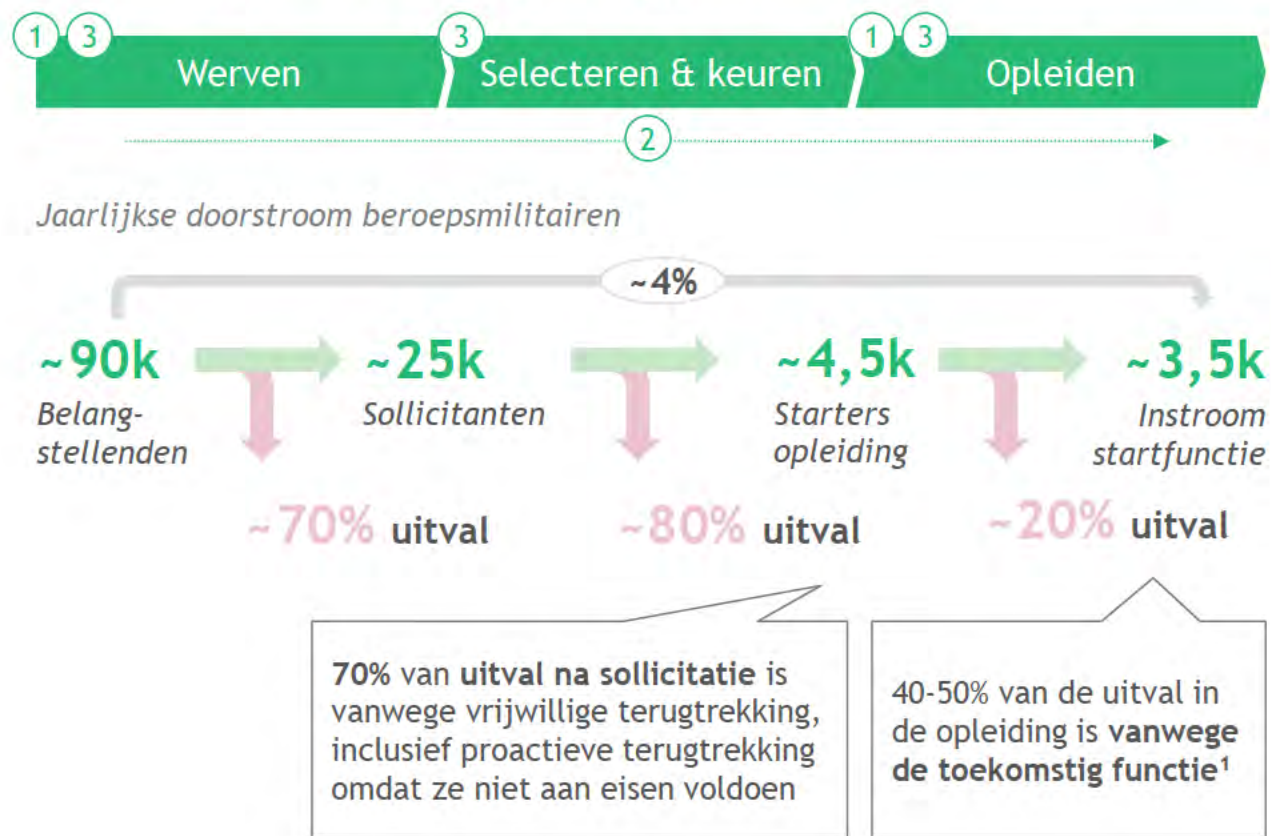
1. Door sollicitatie op een generieke functie
  - Voorkomt zelfselectie door moeilijkheden met het vinden van een passende functie
  - Voorkomt uitval in de opleiding doordat de functie niet-passend blijkt
2. Door kandidaten eerder in het proces te binden aan Defensie, incl. salaris
  - Voorkomt uitval door de doorlooptijd van het proces (bv. andere baan gevonden)
3. Door aangepaste (perceptie van) basiseisen voor basismilitair
  - Voorkomt zelfselectie en vergroot mogelijk groep van belangstellenden

### Mogelijk potentieel

- Indien **uitval** vermindert met 10 pp, van **96%** naar **86%**, neemt de jaarlijkse instroom (van 3,5k) toe met **9k**
- Indien dit mid 2025 gerealiseerd is resulteert dit in **~31,5k extra militairen eind 2028** t.o.v. de huidige instroom<sup>1</sup>

# Veel potentieel gaat momenteel verloren in het instroomproces - 3 knelpunten geïdentificeerd die mogelijk bijdragen aan zelfselectie en uitval

Veel potentieel gaat momenteel verloren door zelfselectie en uitval in het wervings-, selectie- en opleidingsproces



Drie knelpunten geïdentificeerd die mogelijk bijdragen aan zelfselectie en uitval

- Sollicitatie op specifieke functie** zorgt voor:
  - Zelfselectie in werving door moeilijkheden in het vinden van een passende vacature
  - Uitval in de opleiding doordat de functie niet-passend blijkt
- Lange doorlooptijden** verhogen de kans van vrijwillige uitval (*hypothese*)
- (Perceptie van) **strikte functie-eisen** zorgen voor:
  - Zelfselectie in werving
  - Uitval tijdens selectie en opleiding terwijl sollicitant geschikt zou kunnen zijn voor de betreffende functie of een alternatieve functie

**Mogelijk potentieel**

- Indien **uitval** vermindert met 10 pp, van **96%** naar **86%**, neemt de jaarlijkse instroom (van 3,5k) toe met **9k**
- Indien dit mid 2025 gerealiseerd is resulteert dit in **~31,5k extra militairen eind 2028** t.o.v. de huidige instroom<sup>2</sup>

1. Inclusief uitval vanwege militair beroep in het algemeen; 2. Instroom wordt 12k indien uitval vermindert naar 86%; dit resulteert in (12.5-3.5) x 3.5 jaar = ~31.5k extra instroom t.o.v. van huidige instroom 65  
Bron: Managementrapportage Bijlage F Personeel Defensiebreed Triaal 2 2024; Adviesrapport Keuren & Selecteren bij Defensie (Maart 2021); Defensiebrede recruitmentstrategie versie 1.2 4/11/24

# Herzien proces bindt kandidaten sneller aan Defensie, voorkomt onnodige afkeuring en spreekt een grotere doelgroep aan

Proces begint nu met functiekeuze en keuring op functie wat de doelgroep limiteert en uitval vergroot



Begin met open sollicitatie en keuring als 'basismilitair' om snel te binden en niet onnodig af te keuren



Defensie spreekt nu maar één van de groepen geïnteresseerden aan:

- Je weet wat je wil en dat je dit bij Defensie wil doen - **aangesproken**
- Je weet niet wat je wil, maar wel dat je bij Defensie wil - **niet aangesproken**
- Je weet wat je wil, maar niet of je bij Defensie wil - **niet aangesproken**

- Iedereen wordt gekeurd op minimumeisen, maar direct ook op functie-eisen
- Er wordt alleen op eisen van de gekozen functie getoetst en niet op potentieel
- Indien persoon niet voldoet aan de functie-eisen wordt degene afgekeurd en belandt in de informele 'rotonde'

- 1 Spreek een **grotere doelgroep** aan met open sollicitatie
- 2 **Keur** kandidaten ze **zo snel mogelijk** als 'basismilitair'
  - Keur kandidaten alleen af als ze ongeschikt zijn voor een functie bij Defensie
  - Stel hiervoor **basiseisen op die voor elke functie gelden**, waarbij het belangrijk is om naast de fysieke eisen ook de **medische en sociaal/cognitieve eisen te differentiëren** afhankelijk van de inzet van de rol in de moderne operatie
- 3 Neem kandidaten **na de basiselectie direct in dienst**, inclusief salaris, om ze aan Defensie te binden
- 4 Begeleid kandidaten naar een **passende functie**, incl. eventuele aanvullende keuring- en opleidingsprogramma's.
  - Informele 'rotonde' niet meer nodig

■ Algemene stap ■ Functie-specifieke stap

1. Psychologische selectie bevat capaciteitentest, persoonlijkheidstest en psychologisch gesprek

## Functie-eisen | Strikte algemene minimumeisen...

- **Algemene functie-eisen:** Elke militair moet voldoen aan een vaste lijst minimumvereisten gericht op algemene inzetbaarheid
- **Differentiatie omhoog mogelijk:** Voor enkele eisen kan op zwaarder niveau worden getoetst, zoals:
  - Fitheid
  - Oogafwijking
  - Rijbewijs

### Naast de bijzondere functie-eisen geldende aanvullende eisen:

- Nederlandse nationaliteit
- Geldig identiteitsbewijs
- Middelbare schooldiploma of vergelijkbaar overgangsbewijs<sup>1</sup>
- Verklaring Geen Bezwaar van MIVD

## ... die deel van de bevolking uitsluit voor elke militaire functie, ongeacht de inhoud daarvan

Voorbeelden van minimumeisen	% van bevolking dat niet voldoet	Voorbeelden functies illustratief
Geen claustrofobie	10%	Voor <b>Officier Cyber</b> is claustrofobie, kleurenblindheid of niet kunnen zwemmen wellicht geen probleem
Geen kleurenblindheid	Man: 8% Vrouw: 0,5%	
Kunnen zwemmen	~5-10% <sup>2</sup> (verschilt per inkomen)	
Geen hoogtevrees	2-5%	Voor <b>Officier Basispsycholoog</b> is hoogtevrees, voedselallergie, of ernstige zweetvoeten wellicht geen probleem
Geen voedselallergie of -intolerantie	2,5-3,5%	
Geen ernstige zweetvoeten	~1%	

1. Overgangsbewijs HAVO 4-5 of VWO 5-6; 2. O.b.v. extrapolatie van cijfers van 6-16 jarige in 2013, 2016, 2018  
 Bron: NVWA, Glutenvrij.nl, Oogfonds, Kennisbank Sport & Beweging, Universiteit Twente, Omroep Max, Catharina Ziekenhuis "Je moet eens (z)weten", Dermatology "Prevalence and Disease Burden of Hyperhidrosis in the Adult Population" 67

## Andere krijgsmachten en bedrijven gebruiken generieke instroom

### Open sollicitatie met algemene toetsing gevolgd door functiekeuze



#### Wat doen ze?

- Instroomproces begint met open sollicitatie bij krijgsmachtonderdeel:
  - Gesprek met recruiter van specifiek krijgsmachtonderdeel
  - Medische en fysieke toetsing
  - Capaciteiten- en persoonlijkheidstest
  - Afstemming functie op basis van uitkomsten van testen en voorkeuren
- Nadat de functie is bepaald begint de basistraining

In de VS duurt het proces van keuren en functie-keuze 1-2 dagen waarna iemand contract tekent en in dienst is

#### Wat nemen we mee?

- Test potentieel van kandidaat en kijk daarna welke functie daarbij past om zo niemand onnodig af te keuren
- Keur kandidaat snel zodra die interesse toont en neem degene daarna direct in dienst

### Snel kandidaten binden en behouden voor uitzendbureau



#### Wat doen ze?

- Randstad GO bindt kandidaten zo snel mogelijk aan zich met korte aanmelding en keuring
  - Aanmelding via app
  - Korte selectie, inclusief telefoongesprek; vindt plaats binnen 24 uur na aanmelding
- Nadat de kandidaat is goedgekeurd kan deze zichzelf aanmelden voor een tijdelijke baan
  - Indien nodig krijgt kandidaat een korte begeleiding vanuit Randstad voor diens eerste baan

#### Wat nemen we mee?

- Keur kandidaat snel zodra die interesse toont en neem degene dan direct in dienst

# Andere krijgsmachten en bedrijven maken instroom laagdrempeliger

## Differentieer medische eisen per rol



### Wat doen ze?

- De Franse krijgsmacht gebruikt het SIGYCOP systeem waarin een kandidaat wordt gescoord op 6 dimensies
  - S: bovenlichaam,
  - I: onderlichaam,
  - G: algemeen,
  - Y: ogen/zicht,
  - C: kleurenblindheid,
  - O: oren/gehoor,
  - P: psychisch
- De arts geeft een score per dimensie (1 beste, 6 slechtste)
- Voor elke functie is een andere minimum score nodig, bijv.:

	S	I	G	Y	C	O	P
Gendarmerie	2	2	4	2	3	2	1
Beeldtechnicus	3	2	3	5	3	3	1

### Wat nemen we mee?

- Differentieer functie-eisen afhankelijk van de inzet in de operatie is mogelijk

## Evaluëren bestaande kaders voor meer instroom

Hoog operationeel  
luchtvaart bedrijf  
BCG project

### Wat doen ze?

- Maatregelen geïdentificeerd om te kort aan monteurs in komende 10 jaar te voorkomen, onder andere door de instroom te verhogen
- Hierbij zijn expliciet de bestaande kaders en denken van de organisatie ter discussie gesteld om tot onorthodoxe maatregelen te komen
- Er is, bijvoorbeeld contact opgenomen met de toezichthouder om te verifiëren welke vooropleidingen als relevant worden aangemerkt, en wat de minimumduur van het interne opleidingstraject is. Dit bood mogelijkheden om de recruitmentpijplijn te verbreden en opleiding te versnellen

~70% Reductie in verwacht tekort aan senior monteurs in 2034 door opleiding met ~2 jaar te verkorten

~2,5x Vergroting van recruitment pijplijn mogelijk door alle door toezichthouder als relevant aangemerkte vooropleidingen mee te nemen

### Wat nemen we mee?

- Kijk kritisch naar bestaande kaders en voorkom dat status-quo voor belemmering zorgt om grote opschaling mogelijk te maken

## Ondersteun kandidaten in toegangstesten halen



### Wat is er gedaan?

- US Army biedt ondersteuning aan kandidaten die toegangstesten de eerste keer niet gehaald hebben (Future Soldier Prep Course)
- Kandidaten worden actief ondersteund in de voorbereiding voor de tweede poging max 90 dagen later
- Zowel academische als fysieke ondersteuning wordt aangeboden

~95% Haalde toegangstoets de 2<sup>de</sup> keer wel

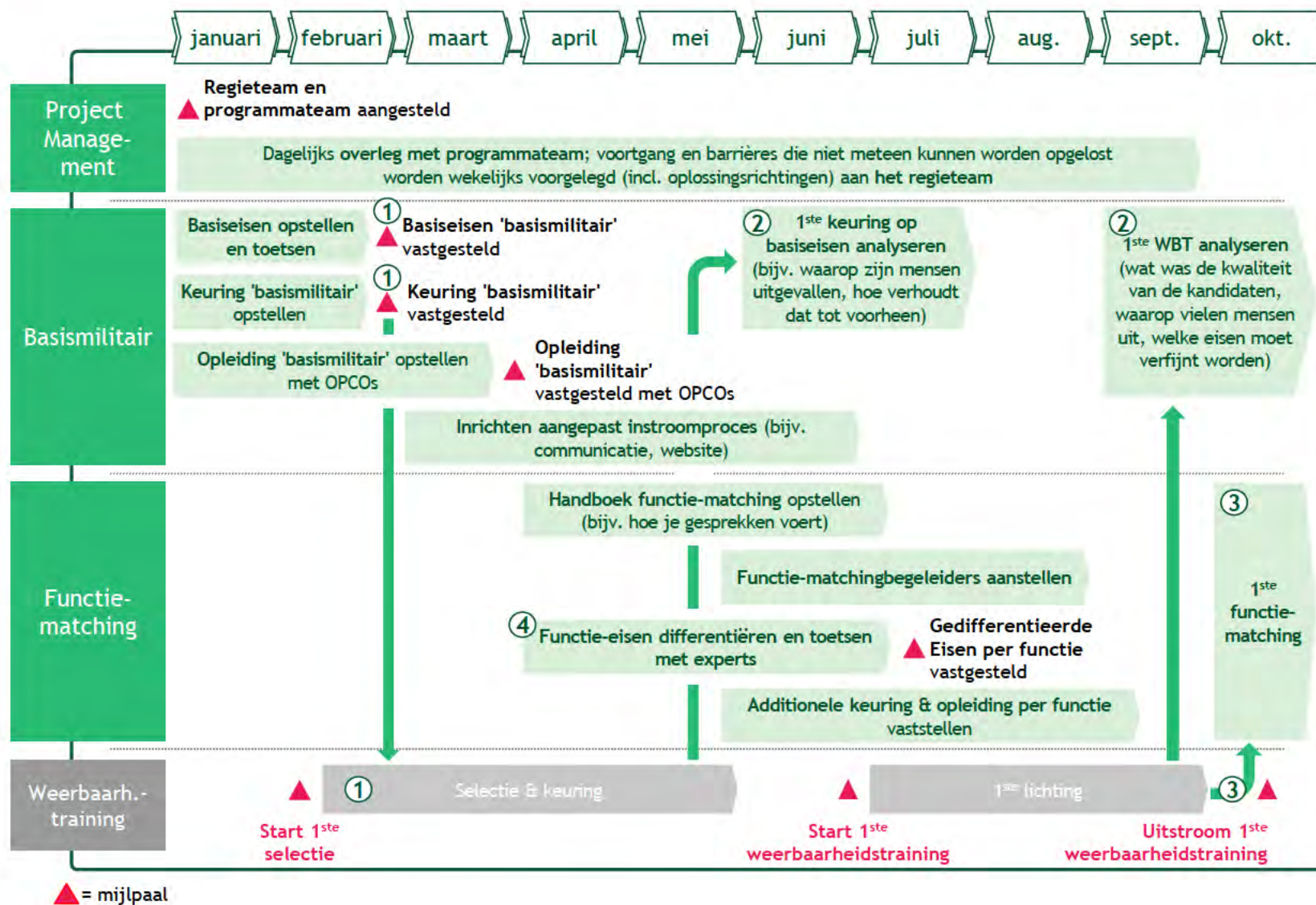
~87% Van kandidaten haalde fysieke test binnen 4 weken

Kandidaten werden later in loopbaan ook positiever beoordeeld door hoge motivatie

### Wat nemen we mee?

- Begeleidt gemotiveerde kandidaten om instroom te verhogen
- Begeleiding kan op meerdere facetten van het selectieproces worden toegepast

# Start vroeg met vaststellen van basiseisen en -keuring om deze te kunnen testen in de selectie voor de weerbaarheidstraining



## Toelichting

- 1 Basiseisen en bijbehorende keuring kunnen getest worden in de weerbaarheidstraining; daarvoor is het van belang dat deze eind februari zijn vastgesteld
- 2 Ervaringen van de weerbaarheidstraining kunnen gebruikt worden om de basiseisen en keuringsproces verder te verfijnen
- 3 Personen die weerbaarheidstraining hebben voltooid en door willen als beroepsmilitair zijn eerste testgroep die instroomt als 'basismilitair'; functie-matching moet daarom eind september klaar zijn
- 4 Eisen worden per functie gedifferentieerd afhankelijk van wat kritiek is voor inzet van functie in de moderne operatie (bijv. allergieën, kleurenblindheid)

## Voorstel | Een 'kaartenbak' van de Nederlandse samenleving...

- Voorstel voor een nationale campagne om bewustzijn te creëren over de maatschappelijke weerbaarheid van Nederland en de bijdrage die burgers kunnen leveren
- Het opzetten en vullen van een 'kaartenbak' biedt inzicht in relevante werkervaring, vaardigheden, inzetbaarheid en bereidwilligheid van burgers om bij te dragen in verschillende dreigingssituaties
- Informatie kan verzameld worden middels een enquête onder de Nederlandse bevolking tussen de 23-67 jaar
- Naast vaardigheden dient in kaart gebracht te worden wie een kritieke functie heeft en daardoor niet beschikbaar is voor Defensie
- Ons voorstel is dat burgers vrijwillig hun kaart invullen zonder enige (financiële) prikkel, om de meest bereidwillige burgers aan te trekken
- Daarnaast is een digitale oplossing nodig om deze vaardigheden te matchen met behoeften in verschillende dreigingssituaties voor een gericht appel

## ... om sneller en gericht een appel te kunnen doen indien nodig

### Dit zal leiden tot versnelde opschaling om twee redenen

- 1 Op dit moment is er beperkt zicht op de bereidwilligheid en het vermogen van de samenleving om bij te dragen in een (pre-)conflictsituatie. Hierdoor kan Defensie onvoldoende snel en gericht een beroep doen op de samenleving wanneer dat nodig is
- 2 We verwachten dat Nederlandse burgers in grotere mate bereidwillig zullen zijn bij te dragen als zij bewuster zijn over (hun rol in) de maatschappelijke weerbaarheid en er een specifiek beroep wordt gedaan op hen en hun vaardigheden

*Enabler* om inzicht te krijgen in capaciteiten en bereidwilligheid van de samenleving om een gericht appel te kunnen doen



# Meer detail | Een digitale vaardighedenkaart biedt inzicht in vermogen en bereidwilligheid van burgers om bij te dragen wanneer dat nodig is

## Vaardighedenkaart - illustratief

**1 Sam de Vries** 

Leeftijd: 28 jaar  
Woonplaats: Utrecht  
Telefoonnummer: 0612345678

**2 Huidig beroep:** Cyberspecialist  
**Eerdere functies:** Netwerkbeheerder

**3 Opleiding:** MBO-3 ICT Cybersecurity

Ik beschik over de volgende **vaardigheden:**

- Bezit van grootrijbewijs
- Besturen van drones/UAV's
- Ethisch hacken

**4** Als Nederland in een oorlogssituatie op Europees grondgebied terecht komt, ben ik **bereid om mij in te zetten** als mijn vakgebied of vaardigheden nodig zijn bij Defensie

- Ja

**5** Ik kan op deze manier **bijdragen:**

- Flexibel naast mijn gewone baan

[...]

"Ben je in het bezit van een van deze vaardigheden? Selecteer alle opties die op jou van toepassing zijn"

"Stel dat Defensie een specifiek beroep zou doen op medewerkers in jouw vakgebied, mag Defensie dan contact met jou opnemen?"

Antwoorden worden op individueel niveau geregistreerd en gebruikt om burgers te benaderen met de vraag of zij willen bijdragen indien hun vaardigheden nodig zijn bij Defensie. Zij kunnen dan 'nee' zeggen.

Daarvoor moet de digitale vaardighedenkaart ten minste de volgende gegevens bevatten:

- 1 Persoonsgegevens en contactgegevens** om iemand te kunnen bereiken (deels beschikbaar in de Basisregistratie Personen)
- 2 Huidig beroep** om uit te sluiten dat iemand een kritieke functie heeft en om inzetbaarheid te bepalen
  - Mensen met kritieke beroepen zijn niet beschikbaar voor inzet door Defensie vanwege hun essentiële rol in de maatschappij. Tijdens COVID heeft de FNV een lijst met cruciale beroepen vastgesteld, zoals hulpverleningsdiensten en energie- en watervoorziening
- 3 Mogelijkheid om bij te dragen** hangt af van iemands werkervaring (zowel huidige als eerdere functies), opleiding en vaardigheden
- 4 Bereidwilligheid** om bij te dragen in geval van een gericht appel in drie situaties: vrede, verhoogde dreigingssituatie, en oorlog
- 5** Voor elke situatie geven burgers aan in welke **capaciteit** zij kunnen bijdragen

Er moet een digitale oplossing komen om vaardigheden te matchen met benodigde functies

# Ons voorstel is dat burgers vrijwillig hun kaart invullen zonder enige prikkel, om de meest bereidwillige burgers aan te trekken

Voorstel voor een nationale campagne om burgers bewust te maken van het belang van maatschappelijke weerbaarheid en hoe zij hieraan kunnen bijdragen wanneer dat nodig is. Onderdeel van de campagne is dat er een vrijwillige enquête wordt verstuurd naar alle personen tussen de 23-67 jaar.

## Mate van verplichting



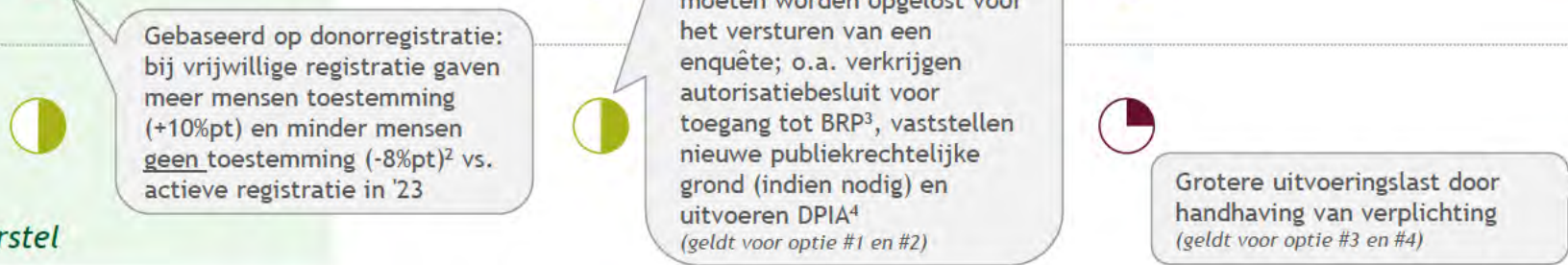
## Aantal burgers in de kaartenbak



## Bereidwilligheid om bij te dragen



## Juridische & uitvoeringsconsequenties



Ons voorstel

1. Voor de invoering van de nieuwe donorwet in 2020 waren 6,9mln Nederlanders vrijwillig geregistreerd in het Donorregister (~49% van de 14mln burgers van 18 en ouder). Sinds de wetwijziging worden alle Nederlanders automatisch geregistreerd met 'geen bezwaar', tenzij ze zelf een keuze vastleggen 2. 55% gaf toestemming (vs. 45% in '23), 33% gaf geen toestemming (vs. 41% in '23), 12% liet keuze aan nabestaanden (vs. 14% in '23) 3. Basisregistratie Personen 4. Data Protection Impact Assessment Bron: CBS; Donorregister; Haalbaarheid enquête dienjaar (juli 2024)

# Als vrijwillige deelname niet afdoende is, kan een verplichte enquête zonder opkomstplicht een interessant alternatief vormen



## Nieuwe dienstplicht (Neue Wehrdienst)

### Wat doen ze?

- Volgens een goedgekeurd wetsontwerp moeten alle mannen die 18 jaar worden verplicht een digitale vragenlijst invullen over hun bereidheid en geschiktheid voor een "nieuwe militaire dienst" van 6 tot 23 maanden
- Daarbij is expliciet aangegeven dat als dit model niet succesvol blijkt, een verplichte opkomstplicht zal worden overwogen
- Het voorstel zou naar verwachting in 2025 worden ingevoerd. Door het vallen van de Duitse coalitie in november 2024 is de inwerkingtreding van de wet echter onzeker

### Wat levert het op?



### Wat nemen we mee?

- Mogelijkheid tot verplichte enquête zonder opkomstplicht
- Leren van juridische aspecten m.b.t. de AVG

Past in het midden van het spectrum op de vorige pagina



## Selective Service system

### Wat doen ze?

- Alle mannen van 18-25 jaar moeten zich verplicht registreren. In veel staten is het niet mogelijk om een rijbewijs aan te vragen zonder registratie (resulteert in 62% van alle registraties)
- Niet-geregistreerde mannen kunnen geen gebruik maken van sociale voordelen zoals studieleningen, overheidsbanen of naturalisatie
- Als de opkomstplicht wordt geactiveerd, worden geregistreerde mannen via loting (met leeftijdsprioriteit) opgeroepen

### Wat levert het op?



### Wat nemen we mee?

- Koppelen van een sociale prikkel neigt naar een verplichtend karakter; sluit mogelijk niet aan bij politieke wens om deelname vrijwillig te houden

Past binnen "Verplichte deelname met sociale prikkel" op de vorige pagina



## Basis voor militaire selectie (Mönstringsunderlaget)

### Wat doen ze?

- Alle 18-jarigen ontvangen een verplichte enquête om gegevens te verzamelen over hun bereidheid en geschiktheid voor militaire dienst
- Op basis hiervan wordt ~30% van de deelnemers geselecteerd voor verdere selectie en keuring (in het kader van de dienstplicht)
- Vanwege de verplichte opkomstplicht zal de doelmatigheid en proportionaliteit van de ingezette (juridische) middelen beter aansluiten bij het doel van de enquête

### Wat levert het op?

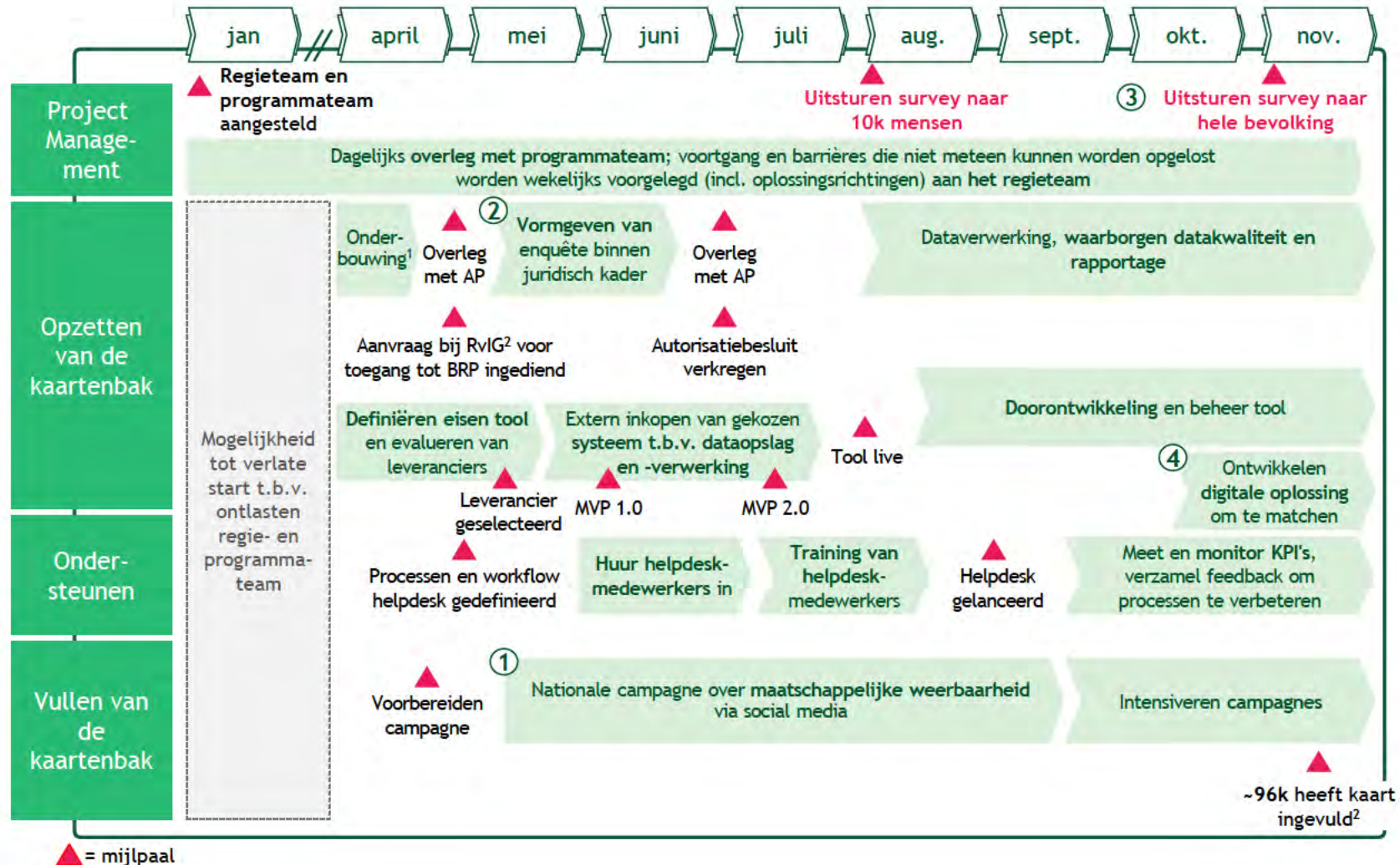


### Wat nemen we mee?

- Aangezien een verplichte opkomstplicht niet op tafel ligt, lijkt deze optie minder relevant

Past binnen "Verplichte deelname met handhaving" op de vorige pagina

# Om half 2025 de enquête uit te sturen onder de Nederlandse bevolking moet Defensie begin 2025 juridische blokkades met de AP adresseren



## Toelichting

- 1 Nationale campagne om bewustzijn te creëren over de maatschappelijke weerbaarheid van Nederland en de bijdrage die burgers kunnen leveren
- 2 Vormgeven van de enquête op een manier die binnen het juridisch kader past en geen wetswijziging vereist
- 3 Uitsturen enquête in juni naar ~9.6mln Nederlanders tussen de 23-67 jaar met enige werkervaring, om inzicht te krijgen in capaciteiten en bereidwilligheid
- 4 (Door)ontwikkelen digitale oplossing om deze vaardigheden te matchen met behoeften in verschillende dreigingssituaties om een gericht appel te kunnen doen

1. Proportionaliteit en doelmatigheid 2. Rijksdienst voor Identiteitsgegevens. De AVG stelt regels voor de verwerking van persoonsgegevens. Bij het uitvoeren van de enquête worden gegevens uit de Basisregistratie Personen gebruikt en worden enquêteresultaten verwerkt 2. -1% van de doelgroep, waarbij we voorstellen alle Nederlanders tussen de 23-67 jaar (9.6mln), is 96k. Bron: CBS bevolking leeftijd (1 jan 2024), waarvan -92% met een Nederlandse nationaliteit; Haalbaarheid enquête dienjaar (juli 2024)

---

# Appendix

# Weerbaarheids- training verschilt van Verkort Dienjaar in grootte, schaalbaarheid en tijdslijn

## Voor discussie

1 2 3 4 5 6

Grootschalig aanbieden van  
weerbaarheidstraining

### Verkort Dienjaar

### Weerbaarheidstraining

Omschrijving

- Een 12-weeken durende training in militaire basisvaardigheden gericht op 18-27 jarigen
- Deelnemers worden na afronding aan organisatie gekoppeld als reservist
- Er worden geen aanvullende prikkels voor deelname geboden

- Een 10-weeken durende training in militaire basisvaardigheden gericht op 18-27 jarigen
- Deelnemers worden na afronding aan organisatie gekoppeld als reservist
- Aanvullende prikkels worden geboden om deelname te stimuleren

1 Grootte van  
initatief

2.500

kandidaten/jaar<sup>1</sup>

15.000

kandidaten/jaar

2 Schaalbaarheid



Gefaseerd, gericht op volledige uitrol naar 2,500 middels pilots<sup>1</sup>



Volledig ingericht op landelijke uitrol met operationele schaalgrootte vanaf de start

3 Tijdslijn

2029

Uitrol naar 2.500 kandidaten na twee succesvolle pilots in '25 en '26<sup>1</sup>

2025

Direct grootschalige implementatie vanaf 2025

1. Lkol Niels van Woensel, Presentatie Dienmodel Defensie, DAOG/PG, 26 november 2024

# Het concept van civiel reservisten verschilt van huidige samenwerkingen op 3 assen

## Voor discussie

**Toelichting** | Er zijn op dit moment verschillende samenwerkingen binnen HR-ecosysteem, echter betreffen slechts enkelen inzet van civiel personeel<sup>1</sup>

## HR-ecoreservist

Omschrijving

- Enkele kleinschalige, maatwerkafspraken met onder andere Thales, Jan de Rijke, Vd Vlis en enkele ziekenhuizen
- Geplande detachering van een vooraf bepaald aantal civiele werknemers naar Defensie, waarbij zij hun civiele status behouden

### 1 Grootte van afspraken

#### <100 civiele medewerkers

Kleinschalige **pilot-samenwerkingen** met in totaal **enkele honderden** civiel medewerkers gedetacheerd naar Defensie

### 2 Aantal benutte sectoren

#### ~3 sectoren

Samenwerkingen zijn hoofdzakelijk geconcentreerd binnen (~3) sectoren; **transport & logistiek, C4ISTAR1 en zorg**

### 3 Schaalbaarheid van initiatief



**Maatwerkcontracten** per bedrijf, waarin **inzet vooraf gepland en vastgelegd is**, en daarmee **beperkt flexibel opschaalbaar**

## Het civiel-reservist model

- Een grootschalig, breed implementeerbaar, model voor verschillende bedrijven en sectoren
- Er worden met bedrijven afspraken gemaakt over flexibele inzet van hun werknemers (afhankelijk van dreiging), waarbij de werkgever verantwoordelijkheid draagt om het overeengekomen aantal medewerkers beschikbaar te kunnen stellen binnen een bepaald termijn

### ~15.000 civiel reservisten

Grootschalige afspraken gericht op het betrekken van grote Nederlandse bedrijven in verschillende sectoren

### ~10 sectoren

Multisectorale samenwerking gericht op het betrekken van zowel **grote spelers** binnen verschillende **meerdere CSO sectoren**<sup>2</sup>



**Standaard contracten** gebaseerd op archetypes zijn **breed en snel te implementeren bij verschillende bedrijven**. Contracten betreffen **flexibele inzet** afhankelijk van dreigingsniveau, die **op korte termijn opschaalbaar is**

# Laagdrenpelig solliciteren gaat verder dan bestaande initiatieven op 3 assen

## Voor discussie

### Bestaande initiatieven

Omschrijving

Enkele losstaande initiatieven die op de lange termijn incrementeel bijdragen aan het laagdrempelig solliciteren en snel binden van kandidaten

#### 1 Open sollicitatie

Momenteel is er **1 open vacature** waarop gesolliciteerd kan worden: Open sollicitatie Logistiek Defensie

#### 2 Differentiatie in eisen

Voor **enkele eisen** bestaat er al differentiatie tussen functies, bijv. fitnessniveaus, oogafwijkingen of mentale weerbaarheid

#### 3 Versnelling proces

Er wordt gewerkt aan manieren om het **bestaande proces op te schalen**, o.a. om kandidaten **sneller te kunnen keuren en binden**, bijv.:

- Psychologisch gesprek deels vervangen met een online test
- Openen van regionale keuringscentra

### Herzien proces voor laagdrempelige sollicitatie

Herzien proces om kandidaten sneller te kunnen binden aan Defensie en onnodige zelfselectie en uitval te voorkomen

**Open sollicitatie als 'basismilitair'** met mogelijke doorstroom naar elke militaire functie

Voor **alle militaire functie** worden **eisen gedifferentieerd, inclusief medische eisen** en bij de initiële keuring wordt **alleen gekeurd op minimeisen**

Versnellen van het binden van kandidaten door het proces te herzien en **direct met basiskeuring te beginnen** en daarna **in dienst te nemen incl. salaris**



# Leer-dienstconcept bouwt voort op Studiedeal, VeVa, Studeren bij Defensie en Defensity College

	Studiedeal	VeVa	Defensity College	Studeren bij Defensie	Ons voorstel Betaald leer- diensttraject
Aantal plekken	234	3.349 <sup>1</sup>	450	Enkele honderden	Onbeperkt (verwachte instroom van 1.300/jaar)
Voor welke opleidingen?	MBO, HBO en WO	MBO	Bijbaan voor HBO- en WO- studenten (werkstudent)	WO-bachelor aan de Nederlandse Defensie Academie	MBO, HBO en WO
Voor welke studies?	Techniek, Bouw, ICT, Zeedienst, Zorg of Logistiek	Opleiding Veiligheid & Vakmanschap	Alle studies	Militaire systemen & techniek, militaire bedrijfs-wetenschappen, krijgswetenschappen	Alle studies
Wordt het collegegeld vergoed?	✓	✗	✗	✓	✓
Ontvangt student een salaris of beurs?	✗	✓	✓	✓	✓
Militaire opleiding?	Militaire basisv. en functieopleiding <u>na</u> afronding studie	Militaire basisv. en stage <u>tijdens</u> vakopleiding	Militaire basisv. voor reservisten <u>tijdens</u> bijbaan	Militaire basisv. <u>vóór</u> studie en functieopl. <u>tijdens/na</u> studie <sup>2</sup>	Militaire basisv. en start functieopl. <u>tijdens</u> de studie
Baangarantie/verplichting?	5 jaar werken bij Defensie (TBC)	Geen verplichting	Geen verplichting	7 jaar werken bij Defensie	5 jaar werken bij Defensie

## Waar gaat concept verder

- We bieden een betaalde studie en een studiebeurs als aanvullende prikkels om deelname te stimuleren
- Dit aanbod geldt voor alle niveaus en studierichtingen, omdat er voor iedereen een rol is binnen Defensie

1. Aantal plekken bij Defensie voor VeVa stage o.b.v. aanstellings- en opleidingsopdracht 2025. Tot c. 35% van de jaarlijkse instroom bij Defensie komt direct of indirect van de VeVa 2. Student solliciteert naar officiersfunctie en vanaf indiensttreding is student militair  
Bron: Aanstellings- en opleidingsopdracht 2025

## Meer detail | Aannames voor de benodigde kosten (I/IV)

Concept	Kosten	Aanname	Kosten/jaar (€)	Kosten eind '28 (€)	Kosten/persoon (€)
Aanbieden van weerbaarheids-training	Salaris voor deelnemers	Defensie betaalt alle deelnemers een competitief salaris van <b>€2.000/maand gedurende ~3 maanden</b>	~90mln	~330mln	~6k
	Salaris voor opleiders	Er zijn 30 opleiders in dienst, totale FTE kosten van 100k/jaar. Er worden 3 trainingen per jaar gehouden, waarbij we een ratio van 1 opleider per 10 deelnemers hanteren	~50mln	~180mln	~3k
	Uitrusting en munitie van deelnemers	Defensie betaalt voor 55.000 deelnemers uitrusting (kleding, <b>schoenen, rugzak</b> ) van <b>€1.000</b> en <b>verbruiken €3.000</b> aan munitie (wapengebruik (granaat/geweer) en patronen)	~60mln	~220mln	~4k
	Overige faciliteitskosten	<b>Defensie betaalt per deelnemer ~€2.000 aan overnachtingskosten, ~€1.000 aan eten en drinken, ~€300 aan transport en ~€1.000 aan overige kosten</b>	~70mln	~240mln	~4k
	Selectiekosten	<b>Defensie betaalt per kandidaat ~€200 aan wervings- en selectiekosten</b>	~10mln	~10mln	~200
	Infrastructuur	Enmalige investering van 10mln voor uitbreiden bestaande infrastructuur (bijv. oefenterreinen, kazernes) afgeschreven voor eind '28 (in 3,5 jaar)	~3mln	~10mln	~200
	Trainingsmaterieel	Enmalige investering van 50mln benodigd (bijv. gevechtstimulaties, bivakmaterieel) afgeschreven voor eind '28 (in 3,5 jaar)	~14mln	~50mln	~1k
	Campagne	<b>Enmalige investering van €2mln voor een campagne, afgeschreven voor eind '28 (in 3,5 jaar)</b>	~0,7mln	~2mln	~40
Totaal			~300 mln	~1 miljard	~19k

## Meer detail | Aannames voor de benodigde kosten (II/IV)

Concept	Kosten	Aanname	Kosten/jaar (€)	Kosten eind '28 (€)	Kosten/persoon (€)
Binden van voormalig beroepsmilitairen	Salaris uitvoering	2 FTE voor uitvoering voor 1 jaar: communicatie, contact met voormalig militairen, begeleiding bij herintreding; totale FTE kosten van 100k/jaar	200k	200k	-
	Kosten contact	Kosten voor contact met voormalig militairen (bijv. briefpapier, postzegel); aanname dat 70% van totale 42k gecontacteerd worden omdat zij nog niet te oud zijn	~150k	~150k	~5 euro
	Opfrustraining incl. eventuele instructeurs-training	30% van ~42k voormalig militairen wordt reservist en 50% hiervan heeft een opfrustraining van nodig; 4k per persoon voor ~2-weekse training (gebaseerd op kosten van 3 maanden weerbaarheidstraining)	~7mIn	~25mIn	2k (incl. mensen die geen opfrustraining nodig hebben)
	Totaal		~7mIn	~25mIn	~2k
Introduceren van 'civiel reservisten'	Vergoeding voor civiel reservisten	Gemiddeld worden 10.000 civiele reservisten vergoed, (50% van einddoel van 20.000 eind '28), waarvoor Defensie driemaal de kostprijs vergoedt, met gemiddelde 100k per persoon. We gaan ervan uit dat civiele reservisten tot eind '28 gemiddeld 10% van hun tijd worden ingezet	~100mIn	~350mIn	~18k
	Opleiding en bijscholing	Defensie betaalt voor 20.000 civiel reservisten gemiddeld <b>€5.000 aan basisopleiding en bijscholing</b>	~29mIn	~100mIn	~5k
	Uitrusting	Defensie betaalt voor 20.000 civiel reservisten gemiddeld <b>€1.000 aan aanvullend benodigde uitrusting en materieel</b>	~6mIn	~20mIn	~1k
	Beheer	3FTE voor opstellen van contracten, management en administratie van civiel reservisten; totale FTE kosten van 100k/jaar	~300k	~1mIn	~50 euro
	Totaal		~135mIn	~470mIn	~24k

## Meer detail | Aannames voor de benodigde kosten (III/IV)

Concept	Kosten	Aanname	Kosten/jaar (€)	Kosten eind '28 (€)	Kosten/persoon (€)
Aanbieden van leer-diensttrajecten	Vergoeding collegegeld	Defensie betaalt voor 3,900 studenten het wettelijk <b>collegegeld van €2.000/jaar voor 4 jaar</b>	7,8mIn	31,2mIn	8k
	Betaling studiebeurs	<b>Defensie betaalt €300/maand voor 3,900 studenten voor 4 jaar.</b> Hoogte is gebaseerd op de hoogte van de huidige studiefinanciering	14,1mIn	56,2mIn	15k
	Campagne	<b>Enmalige investering van €1mIn voor een campagne,</b> afgeschreven voor eind '28 (in 3,5 jaar)	0,3mIn	1mIn	0,3k
	Totaal		~22mIn	~88mIn	~23k
Laagdrempelig binden aan Defensie door generieke sollicitatie	Extra salariskosten	Kandidaat krijgt gem. 1 maand eerder salaris waarin degene nog niet productief is (bijv. wachten tot opleiding begint); voor alle instromers, 12.5k per jaar; totale FTE kosten van 100k/jaar	~105mIn	~360mIn	8,3k
	Campagne	2mIn nodig voor campagne om doelgroep bekend te maken met laagdrempelige sollicitatie	~600k	2mIn	-
	Verander-management	2 FTE voor 1 jaar om veranderingen in instroomproces te bewerkstelligen; totale FTE kosten van 100k/jaar	200k	200k	-
	Totaal		~105mIn	~365mIn	8,3k

## Meer detail | Aannames voor de benodigde kosten (IV/IV)

Concept	Kosten	Aanname	Kosten/jaar (€)	Kosten eind '28 (€)	Kosten/persoon (€)
Vullen van een 'kaartenbak' van samenleving voor gericht appel	Doorontwikkeling en beheer	3 FTE nodig voor doorontwikkeling van beheer van de tool; totale FTE kosten van 100k/jaar	300k	1mln	-
	Data analisten	3 FTE verantwoordelijk voor dataverwerking, datakwaliteit en rapportage; FTE kosten van 100k/jaar	300k	1mln	-
	Helpdesk	Schatting o.b.v. helpdesk kosten voor de CoronaMelder	500k	1,8mln	-
	Andere programma- en beleidskosten	Kosten voor beleidsmatig advies, onderzoek en adoptie, privacy en juridisch advies en begeleidingscommissie en taskforces	500k	1,8mln	-
	Ontwikkeling van de tool	5mln voor de ontwikkeling van de tool; gebaseerd op de ontwikkeling van de CoronaMelder-app	1,4mln	5mln	-
	Campagne	4mln nodig voor nationale campagne om bewustzijn te creëren	1,1mln	4mln	-
	Totaal			~4mln	~15mln

# Disclaimer

The services and materials provided by Boston Consulting Group (BCG) are subject to BCG's Standard Terms (a copy of which is available upon request) or such other agreement as may have been previously executed by BCG. BCG does not provide legal, accounting, or tax advice. The Client is responsible for obtaining independent advice concerning these matters. This advice may affect the guidance given by BCG. Further, BCG has made no undertaking to update these materials after the date hereof, notwithstanding that such information may become outdated or inaccurate.

The materials contained in this presentation are designed for the sole use by the board of directors or senior management of the Client and solely for the limited purposes described in the presentation. The materials shall not be copied or given to any person or entity other than the Client ("Third Party") without the prior written consent of BCG. These materials serve only as the focus for discussion; they are incomplete without the accompanying oral commentary and may not be relied on as a stand-alone document. Further, Third Parties may not, and it is unreasonable for any Third Party to, rely on these materials for any purpose whatsoever. To the fullest extent permitted by law (and except to the extent otherwise agreed in a signed writing by BCG), BCG shall have no liability whatsoever to any Third Party, and any Third Party hereby waives any rights and claims it may have at any time against BCG with regard to the services, this presentation, or other materials, including the accuracy or completeness thereof. Receipt and review of this document shall be deemed agreement with and consideration for the foregoing.

BCG does not provide fairness opinions or valuations of market transactions, and these materials should not be relied on or construed as such. Further, the financial evaluations, projected market and financial information, and conclusions contained in these materials are based upon standard valuation methodologies, are not definitive forecasts, and are not guaranteed by BCG. BCG has used public and/or confidential data and assumptions provided to BCG by the Client. BCG has not independently verified the data and assumptions used in these analyses. Changes in the underlying data or operating assumptions will clearly impact the analyses and conclusions.



[bcg.com](https://www.bcg.com)