

Personele groei in de transitie naar een schaalbare krijgsmacht

Position paper TNO voor het rondetafelgesprek over personeel bij Defensie, op 12 juni 2025

Inleiding

Internationale dreigingen zorgen ervoor dat Defensie moet bouwen aan een schaalbare krijgsmacht die voortdurend inzetgereed is ten behoeve van afschrikking en in voorbereiding op mogelijke inzet op hoofdtak 1¹. Hiertoe moet de Defensieorganisatie groeien naar tenminste 100.000 tot zelfs 200.000 medewerkers². Het is nu al lastig om bepaald personeel (bijv. MBO-opgeleid) aan te trekken en te behouden, zeker in de huidige krapte op de arbeidsmarkt. De vulling van het beroepsmilitaire functiebestand blijft steken op ongeveer 77%³.

Een beroepsleger zoals dat sinds de jaren '90 was ingericht volstaat niet meer. Vooral mobilisabel personeel is nodig om snel te kunnen opschalen; niet iedereen hoeft bij Defensie in vaste dienst. Dit vereist een flexibeler personeelssysteem, versnelling van het gereedstellingsproces, en ingrijpende cultuurverandering. De personele inrichting van een schaalbare krijgsmacht kan Defensie niet alleen. Intensieve samenwerking met civiele partners is nodig om continu te kunnen beschikken over voldoende personeel ten behoeve van onze veiligheid.

Wat is nodig voor een schaalbare krijgsmacht?

Defensie moet bouwen aan een schaalbare krijgsmacht, waarbij Defensie structureel moet kunnen beschikken over voldoende personele capaciteit. Dit vereist betrokkenheid van de gehele maatschappij om gezamenlijk onze veiligheid te blijven waarborgen. De oproep van TNO is daarom:

- 1) Investeer in een **flexibeler personeelssysteem** om voldoende personeel te kunnen mobiliseren;
- 2) Stimuleer **maatschappelijke betrokkenheid** en faciliteer **civil-militaire samenwerking**;
- 3) Investeer in **arbeidsbesparende innovaties** zodat minder personeel nodig is.

Onderbouwing

- 1) Investeer in een flexibeler personeelssysteem om voldoende personeel te kunnen mobiliseren.

Een schaalbare krijgsmacht vereist een personeelssysteem met meer flexibiliteit, snelheid en maatwerk in het aanstellen, inzetten en opleiden van medewerkers. Defensie moet vooral investeren in extern, mobilisabel en snel inzetbaar personeel, zoals zij-instromers, inzet van reservisten en burgers die werkzaam zijn in civiele organisaties, en dienjaarmilitairen. Om de personele groei met meer mobilisabel personeel aan te kunnen, moet de wijze waarop deze mensen geworven, geselecteerd en opgeleid worden veranderen.

Mede naar aanleiding van de Kamerbrief⁴ hebben zich behoorlijk wat mensen aangemeld, dus de bereidwilligheid om voor Defensie te gaan werken lijkt toe te nemen. 'Defensie heeft plaats voor iedereen', maar op dit moment is er niet altijd een optimale match tussen vraag (openstaande vacatures) en

¹ Defensienota (2024)

² Kamerbrief 'Verandering van de krijgsmacht: Onze mensen, onze toekomst; meer, beter en sneller' (24 maart 2025)

³ Stand van Defensie (najaar 2024)

⁴ Kamerbrief 'Verandering van de krijgsmacht: Onze mensen, onze toekomst; meer, beter en sneller' (24 maart 2025)

aanbod (sollicitanten). De schaarste aan specifieke expertise in de arbeidsmarkt, zoals technisch en medisch personeel, zal voorlopig zo blijven. De opleidingscapaciteit zoals deze nu is georganiseerd is bovendien ontoereikend om een grote hoeveelheid extra militairen aan te stellen. Deze beperkingen maken het realiseren van de beoogde personele groei bij Defensie erg uitdagend.

Er zijn een aantal maatregelen nodig om een flexibel personeelssysteem bij Defensie in te richten, zoals:

- Loslaten van bepaalde keurings- en opleidingseisen voor specifieke functies (bijv. cyber), of als er opgeschaald moet worden in aanloop naar een grootschalig conflict. Dit is soms onvermijdelijk zoals we nu ook zien in de oorlogsgebieden zoals Oekraïne. Nederland kan dit nu al voorbereiden door het opstellen van goed onderbouwde kwaliteits- en veiligheidscriteria voor oplopende crisisfasen.
- Meer aanbodgestuurd werven, waarbij vanuit skills van mensen wordt bekeken op wat voor taken zij snel ingezet kunnen worden in de oorlogsorganisatie in plaats van solliciteren op openstaande vacatures. Een reservepool met breed inzetbaar personeel maakt Defensie extra flexibel.
- Aanpassen van werkprocessen, functies en taken om meer niet-beroepsmilitairen te kunnen inzetten, zoals dienjaarmilitairen met alleen 10 weken basisopleiding of (extern) burgerpersoneel.
- Moderniseren van het opleidingssysteem. Hierin is enerzijds maatwerk nodig in modulair ingerichte opleidingen (bijv. verkort opleiden van zij-instromers). Anderzijds vereist dit standaardisatie en het inrichten van een paars opleidingsinstituut om veel mensen basisopgeleid (bijv. reservisten) te krijgen. Hier is externe opleidingscapaciteit bij nodig in nauwe samenwerking met civiele onderwijsinstellingen.

Het realiseren van een flexibel personeelssysteem vereist cultuurverandering bij Defensie. Daarnaast is een investering nodig in randvoorwaardelijke wet- en regelgeving, infrastructuur, materieel en uitrusting.

2) Stimuleer maatschappelijke betrokkenheid en faciliteer civiel-militaire samenwerking.

Zowel publieke als commerciële organisaties zouden bereid moeten zijn om personeel en diensten ter beschikking te stellen aan Defensie. Dit vereist niet alleen een intensievere samenwerking met het maatschappelijke veld, maar ook een cultuurverandering waarin het leveren van een bijdrage aan een schaalbare krijgsmacht wordt omarmd als een belangrijke gemeenschappelijke waarde. De overheid heeft een rol in het veranderen van de mindset van de Nederlandse bevolking door de urgentie van het gezamenlijk waarborgen van onze vrijheid te benadrukken.

Een dienmodel op basis van vrijwilligheid, net als in Zweden, is haalbaar als mensen skills leren waar zij in hun verdere loopbaan of in vervolgoopleidingen profijt van hebben. De verworven skills moeten wel voldoende (h)erkend worden in de maatschappij. Het dienmodel is dus wezenlijk anders dan de dienstplicht tot 1997, waardoor hopelijk veel mensen zich gaan aanmelden. De enquête die afgenomen wordt bij de 18-27 jarigen helpt hier waarschijnlijk ook bij.

3) Investeer in arbeidsbesparende innovaties zodat minder personeel nodig is.

De krapte op de arbeidsmarkt is nog niet voorbij. Voor de langere termijn is het dus belangrijk te investeren in innovaties die een besparing op arbeid opleveren. Defensie noemt dit ook wel 'arbeidsextensief'⁵. Dit kunnen innovaties zijn op het gebied van technologie, organisatie van werk, of human resources. Deze moeten in samenhang worden beschouwd om daadwerkelijk effectief te zijn.

⁵ Defensienota (2024); Defensiebegroting (2024).

Zo leidt automatisering lang niet altijd tot een besparing op personeel maar meestal tot een verschuiving van de arbeid. Denk bijv. aan meer onderhoudswerk op de wal om te besparen op scheepsbemanningen of drone operators ter vervanging van vliegers. Systemen worden vaak complexer waardoor hoger opgeleid technisch personeel nodig is. Deze mensen zijn extra schaars, waardoor er nog grotere problemen in de bemensing ontstaan. Het ontwerpen en implementeren van technologie moet daarom samengaan met slim inrichten van werk waarbij mensen vooral op hun unieke menselijke capaciteiten worden ingezet.

Automatisering is meestal een investering op langere termijn, maar er zijn ook maatregelen die relatief snel in te voeren zijn, zoals aanpassingen in het werk zelf om dit leuker of makkelijker te maken (bijv. job carving). Hierdoor zijn meer mensen inzetbaar, zijn medewerkers beter gemotiveerd, vallen minder snel uit, en/of zijn productiever. Door arbeidsbesparende innovaties te versnellen, kan schaars beschikbaar personeel beter worden benut, niet alleen bij Defensie maar breed in de maatschappij. Ondanks de huidige urgentie moeten innovaties wel zorgvuldig worden doordacht en geïmplementeerd.

Contactpersoon: Tim Kreuk, manager Public Affairs (tim.kreuk@tno.nl)