

Vergaderjaar 2022–2023

**36 200 X**

## **Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Defensie (X) voor het jaar 2023**

**Nr. 8**

### **BRIEF VAN DE STAATSSECRETARIS VAN DEFENSIE**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 1 september 2022

Het Ministerie van Defensie is één van de grootste werkgevers van Nederland en heeft unieke grondwettelijke taken. Om die op een goede professionele wijze uit te voeren, heeft Defensie voldoende personeel nodig. Het gaat om duizenden vacatures per jaar. Deels vanwege het normale verloop in zo'n grote organisatie, maar ook omdat Defensie ervaren collega's niet altijd weet te behouden en omdat we flink uitbreiden. Met deze brief wil ik uw Kamer informeren over de wijze waarop Defensie in de huidige krappe arbeidsmarkt voldoende personeel aan zich wil binden en schets ik tegelijkertijd een dilemma dat zich op langere termijn kan voordoen.

De oorlog in Oekraïne heeft Europa met de neus op de feiten gedrukt. De inzet van onze militairen is niet alleen een keuze om mee te doen aan een (internationale) missie, maar inmiddels ook de harde realiteit van een oorlog op het Europese continent. Nederland heeft razendsnel gereageerd op de Russische invasie, door nog dezelfde dag F35's in te zetten in de omgeving van Polen. Onze mannen en vrouwen verstevigen de verdediging aan de Oostflank van Europa met hun aanwezigheid in Litouwen, Roemenië en Slowakije. Daar kunnen we trots op zijn. Maar het blijkt ook dat ons voortzettingsvermogen beperkt is.

Niet voor niets heeft het Kabinet besloten te investeren in Defensie. Maar daarmee zijn we er niet. We zijn nu in staat de capaciteiten van Defensie uit te breiden, maar moeten er ook voor zorgen dat er voldoende personeel is om die (wapen-) systemen te bedienen. De huidige veiligheidssituatie laat ons geen andere keuze. Net als alle werkgevers in Nederland, zal Defensie haar uiterste best moeten doen om geschikt personeel te vinden en ons huidig personeel te behouden.

Defensie heeft meer mensen nodig, maar heeft deze mensen niet altijd nodig. We gaan daarom meer mensen flexibel in onze organisatie laten

werken. Dit in samenwerking met andere werkgevers en overheden. Hierdoor wordt Defensie meer zichtbaar in de maatschappij en in de regio. Bestaande maatregelen en programma's, zoals de Maatschappelijke Diensttijd en Defensity College, gaan we intensiveren. Daarnaast gaan we nieuwe maatregelen uitproberen, zoals de introductie van het dienjaar. We zoeken daarnaast naar arbeidsextensieve oplossingen door in te zetten op robotiseren en intelligente automatisering.

Alle maatregelen zijn opgenomen in deze contourenbrief. Hiermee is een start gemaakt met het uitvoeringsplan zoals aangekondigd in de Defensienota. Met deze maatregelen zet ik in op een agenda die maximaal moet bijdragen aan het verhogen van de personele gereedheid in lijn met de groei van de krijgsmacht in een krappe arbeidsmarkt.

Tegelijkertijd wil ik de ogen niet sluiten voor de mogelijkheid dat Defensie over een aantal jaar onvoldoende personeel heeft om haar opdracht uit te voeren. Dat is de slechtst denkbare optie. We moeten hierop voorbereid zijn en ik wil daarom nu al verkennen welke andere maatregelen Defensie desnoods kan nemen. Het reactiveren van de brede opkomstplicht is niet realistisch, maar om de veiligheid van Nederland en onze bondgenoten te waarborgen kan bijvoorbeeld gedacht worden aan gegarandeerde beschikbaarheid voor reservisten wanneer het echt nodig is. Het is een dilemma waarover ik graag in gesprek ga.

Voor de komende twee jaar gaan we ons eerst inspannen om met alle maatregelen een aanvullende instroom te realiseren. Defensie verwacht 3.200 militairen per jaar extra nodig te hebben. Deze instroom past bij de groeiplannen van Defensie zoals we deze nu voorzien. Ik zoek daarbij naar wegen die ons in de toekomst kunnen helpen om te groeien en de flexibiliteit te vergroten. De maatregelen moeten nog nader worden uitgewerkt. Dat doe ik samen met ons personeel. Ook ga ik in dialoog met de medezeggenschap en de centrales van het overheidspersoneel: allebei vanuit hun eigen rol en bevoegdheden.

Defensie zal bij de nadere uitwerking van de maatregelen indicatoren ontwikkelen waarmee ik de komende twee jaar kan monitoren, bijsturen of nieuwe maatregelen kan toevoegen. Voorbeelden van indicatoren zijn: de verhoging van de instroom, het verhogen van het opleidingsrendement en het verlagen van de irreguliere uitstroom. We gaan specifiek monitoren of we tijdig het personeel hebben, zodat het extra materieel dat we aanschaffen ook gebruikt kan worden. Hierbij zal rekening worden gehouden met de schaarstecategorieën zoals medici en technici.

Uiteraard ga ik ook met de Kamer in gesprek over de inhoud, voortgang en effecten van de maatregelen op de personele gereedheid. De eerste gelegenheid hiervoor is het Commissiedebat op 15 september (Kamerstuk 36 200 X, nr. 6) en ook daarna blijf ik graag met de Kamer in gesprek over de inhoud en de voortgang. Ik zal u hierover regelmatig informeren via de Personeelsrapportages die we qua opzet gaan vernieuwen en vanaf Verantwoordingsdag 2023 ook via de begroting.

Hieronder vindt u de cijfers en feiten en het overzicht van de maatregelen en instrumenten die we willen inzetten om de komende twee jaar de personele gereedheid te verbeteren.

### **Feiten en Cijfers**

In de periode van 1 januari 2016 tot 1 juli 2022 is de formatie van Defensie gegroeid van 42.200 militairen tot 47.900 VTE'n. In lijn met de Defen-

sienota (Kamerstuk 36 124, nr. 1) wordt een doorontwikkeling verwacht naar 54.400 VTE'n militair personeel in 2026.

Op 1 juli 2022 had Defensie 8.809 militaire vacatures. Rekening houdend met de verwachte groei van de formatie en de ervaring ten aanzien van de instroom en uitstroom in het verleden, resulteert dit de komende jaren (2023–2026) in een totale instroombehoefte van 20.500, gemiddeld 6.800 militairen per jaar. Op basis van de resultaten van de afgelopen jaren betekent dit een jaarlijkse aanvullende instroombehoefte van 3.200 militairen. Dit is in de huidige arbeidsmarktontwikkeling een flinke uitdaging. Er is geen garantie dat het lukt, maar we gaan ons maximaal inspannen.

De instroombehoefte is niet alleen met de reguliere instroom van militairen met vaste aanstellingen op te vangen. Het is noodzakelijk op basis van aanvullende maatregelen de reguliere instroom te verhogen. Daarnaast geeft de omvang van de instroombehoefte aan dat een andere aanpak nodig is om een schaalbare flexibele capaciteit aan de organisatie te verbinden. Dit past ook bij de bovengenoemde ambities van Defensie en de ontwikkeling van de arbeidsmarkt.

### **De contouren van behouden, binden en inspireren**

Met deze contourenbrief zet ik een stip op de horizon om de personele gereedheid te verbeteren. Ik doe dit door het nemen van de in deze brief beschreven maatregelen, gericht op:

1. Behouden: Defensie spant zich extra in om de uitstroom van haar huidige personeel te verlagen.
2. Binden: Defensie spant zich extra in om de instroom van nieuwe personeel te verhogen.
3. Inspireren: Defensie wordt een meer zichtbaar onderdeel van de samenleving.

De maatregelen zijn gebaseerd op een aantal strategische keuzes, die eerder zijn gemaakt en we steviger in praktijk gaan brengen. Daarnaast maken we enkele aanvullende keuzes, die ons moeten helpen bij de groei van Defensie. We kiezen voor een open aanpak, omdat Defensie niet de enige werkgever is die medewerkers zoekt in deze krappe arbeidsmarkt. Daarbij houden we rekening met de demografische ontwikkelingen op de langere termijn.

De strategische keuzes zijn:

- Defensie heeft plaats voor iedereen die kwalificeert of kan kwalificeren. We blijven voor nu vasthouden aan vrijwilligheid en motivatie. We hanteren een andere aanpak bij werving, selectie, en opleiding van personeel om uitval tot een minimum te beperken. Dit is ook van belang om mensen te behouden. We gaan meer differentiëren in selectie- en keuringseisen. Daarbij toetsen we of iemand aan de eisen voldoet, die horen bij de taken van de functie. Wanneer iemand niet aan eisen van de specifieke functie kan voldoen, bezien we in overleg met de kandidaat of er een andere geschikte functie is.
- Defensie staat schaalbaar gereed: als het er op aankomt moet er voldoende personeel beschikbaar en inzetbaar zijn. Dit geldt voor personeel in vaste dienst, maar ook voor militair personeel dat niet in vaste dienst is. We gaan beschikken over een goed opgeleide en getrainde vaste en flexibele capaciteit. Deze schaalbaarheid wordt geborgd in onze bedrijfsprocessen. We richten ons hierbij in het bijzonder op personeel in de schaarstecategorieën zoals medewerkers met specialistische, technische of medische kennis en het verhogen van het aantal reservisten.

- Defensie is meer open en levert maatwerk: we gaan van een gesloten naar een meer open personeelssysteem, waardoor werken bij Defensie, (tijdelijk) verlaten van Defensie en terugkeer makkelijker wordt in verschillende levensfasen. Daarnaast wordt de diversiteit en inclusiviteit versterkt door het integreren van deze onderwerpen in onder meer opleidingen en het personeelsbeleid. Persoonlijke ontwikkeling en carrièreperspectief worden gestimuleerd door meer mogelijkheden voor functiewisseling, duaal werkgeverschap, zij-instroom en aanstelling van reservisten.
- Defensie intensiveert, werkt meer samen en maakt daarbij gebruik van de kracht van de regionale aanpak: we gaan meer samenwerken met andere overheden en het bedrijfsleven om schaarse personele capaciteit aan ons te binden. Zo wordt onwenselijke concurrentie om personeel met andere vitale sectoren vermeden. We faciliteren meer regionale mogelijkheden voor werving en selectie in samenwerking met regionale partners, zodat de kandidaat meer binding krijgt met de werkplek waar hij of zij later mogelijk instroomt.

### **Behouden: uitstroom huidig personeel verlagen**

Onze organisatie bestaat uit professionals, van wie we de talenten, capaciteiten en ervaringen graag willen behouden. De mensen die zich al jarenlang voor Defensie inzetten zijn gebaat bij goede arbeidsomstandigheden en een modern personeelssysteem met meer aandacht voor maatwerk en (persoonlijke) ontwikkeling.

In de aanbiedingsbrief bij de personeelsrapportage over het jaar 2021 staan de meest genoemde vertrekintenties (Kamerstuk 35 925 X, nr. 78). Dit zijn de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd, balans werk/thuis, functietoewijzing, gebrek aan loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden en arbeidsvoorwaarden.

In het recent afgesloten arbeidsvoorwaardenakkoord zijn specifieke afspraken gemaakt gericht op het behoud van ons personeel. Hierbij is ook rekening gehouden met de vertrekintenties:

- Er is een nieuw loongebouw ontwikkeld waardoor de basisbeloning van met name de operationele manschappen op orde is gebracht.
- We gaan in het najaar van 2022 in gesprek met de vakbonden over een nieuw stelsel van toelagen die ruimte biedt om medewerkers aan te trekken en te behouden. Hierbij wordt rekening gehouden met het werk en de werkomstandigheden.
- Er zijn afspraken gemaakt over duurzame inzetbaarheid van personeel werkzaam in zwaardere beroepen waardoor ze langer worden behouden voor onze organisatie, door bijvoorbeeld een tweede loopbaan aan te bieden.
- We hebben de mogelijkheid militairen langer aan ons binden door het mogelijk te maken om na functioneel leeftijdsontslag nog een jaar voor Defensie te kunnen werken.
- We maken deeltijdwerk toegankelijker, zodat werk en privé beter in balans komen en het werk beter kan worden afgestemd op de levensfase van ons personeel.
- Er zijn afspraken gemaakt over plaats- en tijdonafhankelijk werken zoals thuiswerken en een verbeterde woon-werkverkeer regeling.
- Op verzoek van de medewerker kan de plaatsingsduur worden verlengd, waardoor tijd en ruimte wordt gegeven voor persoonlijke- en loopbaanontwikkeling.
- We hebben afspraken gemaakt om in een veranderende en groeiende organisatie, met behoud van kwaliteit en transparantie processen, sneller stappen te kunnen zetten om organisatieontwikkelingen door te voeren.

In 2023 moeten we er in slagen meer maatwerk voor ons personeel mogelijk te maken. Daarvoor is onder meer een gedifferentieerd aanbod van aanstellings- en contractvormen nodig. Dit is onderdeel van de ambities zoals geformuleerd in het in het HR-model (Kamerstuk 35 570 X, nr. 91). Nu komt het erop aan om samen met de vakbonden vervolgstappen te zetten naar een nieuw personeelssysteem, dat past bij een technisch hoogwaardige krijgsmacht die beschikt over kwalitatief en kwantitatief voldoende personeel.

Ook werken we aan een betere, veiligere en meer diverse omgeving. Dit doen we onder andere door te investeren in nieuwe of verbeterde gebouwen en kantoren maar ook in fysiek veilige en prettige werkplekken. We besteden meer aandacht aan diversiteit en inclusiviteit in opleidingen en personeelsbeleid. Daarnaast hebben we een streefcijfer voor in- en doorstroom van vrouwen vastgesteld. Deze maatregelen dragen niet alleen bij aan de instroom en het behoud van medewerkers, maar ook aan een betere uitvoering van onze taken.

### **Binden: instroom nieuw personeel verhogen**

#### *Verbeteren selectieproces en verhogen opleidingsrendement*

We willen mensen die bij ons kunnen en willen werken ook snel bij ons in dienst laten treden. Dit om te voorkomen dat ze ondertussen uitvallen of bij een andere werkgever aan de slag gaan. Daarom hebben we inmiddels de sollicitatie- en selectieproces zo laagdrempelig en kort mogelijk gemaakt, zonder in te boeten op de eisen die we stellen die horen bij de functie.

Doordat we de kandidaat centraal stellen in het sollicitatietraject bij Defensie, heeft de kandidaat meer inzicht in en regie op de duur en voortgang van het selectie- en keuringsproces. De kandidaat kan de selectie en medische keuring online inplannen en heeft daarmee zelf invloed op de duur van dit traject. Sommige kandidaten worden dan ook binnen korte tijd gekeurd en aangesteld, anderen kiezen er bewust voor dit meer te spreiden, bijvoorbeeld in afwachting van examens. Binnenkort kan dit niet alleen centraal in Amsterdam, maar ook in de regio's van de eenheden waar kandidaten solliciteren. Verder verbeteren we de begeleiding van en de informatievoorziening richting de kandidaat. Ook bieden we vaker kennismakingsdagen aan bij verschillende defensieonderdelen. Een kandidaat krijgt zo een beter beeld van het werken bij Defensie en kan hierop de verwachtingen bijstellen. Ook zorgt dit voor een vroegtijdige regionale binding tussen het defensieonderdeel en de kandidaat.

Daarnaast hoeft straks niet iedereen bij binnenkomst meer aan de dezelfde eisen te voldoen. We toetsen een kandidaat aan de eisen die gelden voor de inzet die wordt gevraagd in die functie. Een IT'er of bijvoorbeeld een techneut moet aan andere eisen voldoen dan een infanterist of marinier. We willen, als kandidaten niet door het selectie- en keuringsproces voor een bepaalde functie komen, niet meteen afscheid nemen. Als kandidaten dit willen, plaatsen we hen in een talentenpool. Op deze manier behouden we hen als potentiële kandidaten voor Defensie en kunnen we gezamenlijk bezien welke andere geschikte functies beschikbaar zijn of beschikbaar komen.

We investeren ook in de professionalisering van onze opleidingen. Door instructeurs in een meer coachende rol te brengen, willen we bereiken dat zoveel mogelijk leerlingen de eindstreep halen. Het project PsyCap, waarbij (selectie)psychologen zowel leerlingen als instructeurs in de

opleidingen ondersteunen, is een voorbeeld van een project dat bijdraagt aan het verhogen van het opleidingsrendement. Dit project gaan we intensiveren.

### *Aandacht voor schaarstecategorieën*

Defensie heeft vooral tekorten in technische functies, IT-functies en medisch personeel.

Hiervoor worden al verschillende maatregelen ingezet die we gaan intensiveren, namelijk:

- Gerichte regionale en eenheidsspecifieke arbeidsmarktcampagnes.
- Studiedeals waarbij Defensie de opleidingen betaalt.
- Samenwerking met een externe marktpartij, die gericht wordt ingezet op het werven en selecteren van moeilijk te werven functies.
- Personeelsuitwisseling met strategische partners in het bedrijfsleven via een inleenloket.
- Nauwe samenwerking met Regionale opleidingscentra (ROC's)/MBO-opleidingen.
- Aanstellings- en bindingspremies.

### *Jongeren*

We richten ons sterker op jongeren zodat zij, op het moment dat ze hun studie- en beroepskeuze maken, beter bekend zijn met de mogelijkheden die Defensie hun kan bieden. Hiervoor zijn al verschillende programma's beschikbaar en kunnen we gebruik maken van een al bestaande infrastructuur:

- We zorgen ervoor dat het maximaal aantal benodigde stageplekken voor de opleiding Veiligheid en Vakmanschap (VeVa) van 3.460 beschikbaar blijft voor Defensie. Hiervoor is een verdeelsleutel per defensieonderdeel vastgesteld. Uit ervaringscijfers blijkt dat minimaal 25% van de stagiaires na afloop van de stage verbonden blijft aan Defensie. Voor VeVa-studenten ligt dit percentage op 55%.
- We stellen een bonus in voor VeVa-leerlingen die kiezen voor een baan voor Defensie. Zij ontvangen deze bonus na aanstelling bij Defensie. Hiermee moedigen we VeVa-leerlingen van de regionale ROC's aan om ook daadwerkelijk bij Defensie te komen werken.
- We gaan meer capaciteit beschikbaar stellen voor de stagebureaus en voor de begeleiding van stagiaires, rekening houdend met de belasting van de verschillende defensieonderdelen.
- Het traject voor Rijks- en Financieel trainees wordt voortgezet met 25 plekken per jaar.

### *Maatschappelijke Diensttijd*

We schalen het programma Maatschappelijke Diensttijd waarin jongeren een maatschappelijke missie combineren met het deelnemen aan een militair bivak op. Jongeren krijgen zo de kans om zich voor de samenleving in te zetten, te leren samenwerken en kennis te maken met het werken bij Defensie. Tot nu toe hebben hier 500 jongeren aan meegedaan. De komende drie jaar wordt dit bereik stapsgewijs vergroot naar 3.000 jongeren. In 2023 zullen 800 jongeren deelnemen en starten we een campagne om het aantal deelnemers voor 2024 en 2025 verder te laten groeien. Jongeren krijgen zo de kans om zich voor de samenleving in te zetten, zichzelf persoonlijk te ontwikkelen en te leren samenwerken. Met dit programma willen we jongeren kennis laten maken met het werken bij Defensie en inspireren om na afloop of op latere leeftijd bij Defensie te gaan werken.

## *Defensity College*

In dit programma bieden we WO-studenten en sinds 2021 ook Hbo-studenten een bijbaan bij Defensie. Als werkstudent verrichten zij voor een dag per week ondersteunende werkzaamheden bij Defensie. In de werving en selectie wordt speciale aandacht besteed aan werkstudenten techniek. In 2021 zijn 230 WO-studenten hiervoor geselecteerd. Ongeveer 85% van deze studenten blijft hierna verbonden aan Defensie als (beroeps)officier, burgermedewerker of reservist.

Om instroom als beroeps verder te stimuleren wordt de reguliere officiersopleiding bij de NLDA voor DC-studenten verkort. We streven naar een totaal aantal van 450 studenten in 2024. Deelnemers van Defensity College die afgestudeerd zijn en een civiele startersfunctie vervullen, hebben vaak weinig tijd om ook als reservist actief te zijn. Specifiek voor deze groep bieden wij het Young Professionals programma, waarbij zij als reservist verbonden blijven aan Defensie en zich 10 dagen per jaar inzetten voor Defensie om hun militaire kwalificaties te behouden.

## *Dienjaar*

Nog dit jaar wordt een plan van aanpak opgesteld om een zogeheten dienjaar in te voeren. Bij het opstellen hiervan laten we ons inspireren door landen waarin soortgelijke programma's succesvol zijn, zoals Zweden, Noorwegen, Finland en ook Israël. Ik informeer u voor het eind van 2022 met een brief over de stand van zaken volgens de motie van het lid Boswijk (Kamerstuk 35 925 X, nr. 67). Er is geen sprake van een verplicht karakter van het dienjaar. Het gaat uit van vrijwilligheid, professionaliteit en motivatie. Dit blijven de beginselen van het werken bij Defensie. In het plan van aanpak werken we dienstjaren voor meerdere specifieke doelgroepen uit. We zetten daarbij vooral in op die vakgebieden waarin de grootste personeelstekorten zijn, zoals de techniek en de gezondheidszorg.

Deelnemers kunnen met een dienjaar maatschappelijk relevante werker-  
varing opdoen en daarmee hun loopbaanperspectief vergroten. Het programma moet structureel gaan bijdragen aan het verhogen van de personele gereedheid van Defensie doordat deelnemers op bestaande vacatures kunnen worden geplaatst. Het bouwt voort op de huidige programma's Gap Year Defensie en de Maatschappelijke Diensttijd (MDT) en maakt gebruik van de lessons learned van Defensity College. We zijn deze zomer gestart met een eerste lichter van 30 jongeren. De komende jaren zal dit programma verder doorgroeien.

## *De dienstplichtbrief*

Defensie wil dat de jaarlijkse dienstplichtbrief meer impact heeft op jongeren. De dienstplichtbrief is niet slechts een formaliteit. Via de dienstplichtbrief willen we de verbinding met de jongeren versterken door meer informatie te verstrekken over het belang van een sterke krijgsmacht en de mensen die er werken. Daarnaast gaan we onderzoeken of de brief gebruikt kan worden om jongeren de gelegenheid te bieden hun motivatie voor werken bij Defensie te toetsen. Dit kan bijvoorbeeld via een enquête naar Zweeds voorbeeld.

## *Opschaling flexibele capaciteit*

Defensie heeft meer mensen nodig, maar heeft niet alle mensen altijd nodig. Daarom willen we meer mensen flexibel aan de organisatie binden. Het nieuwe HR-model bevat instrumenten zoals nieuwe aanstellings- en

contractvormen, strategische personeelsplanning en talentmanagement die deze flexibiliteit mogelijk maken. Dit moet ervoor zorgen dat we op het juiste moment de juiste mensen in huis hebben en houden, ook als ze tijdelijk vanuit een andere organisatie komen. Vanaf 2023 komen deze instrumenten stapsgewijs beschikbaar voor de Defensieonderdelen.

De reservist is de belangrijkste vorm van flexibele capaciteit en belangrijk voor het realiseren van een schaalbare organisatie. Reservisten worden in alle onderdelen van de krijgsmacht steeds vaker ingezet en zijn onmisbaar geworden. Het is daarom belangrijk om nieuwe reservisten aan te trekken en de huidige te behouden. We treffen hiervoor de volgende maatregelen:

- Defensie wil meer reservisten aan zich binden die, net als nu, gemiddeld tien weken per jaar worden ingezet voor de krijgsmacht.
- Om deze groei mogelijk te maken gaat Defensie in overleg met werkgevers. De afgelopen jaren zijn al vele samenwerkingsovereenkomsten getekend tussen Defensie en andere werkgevers. Het doel is om in 2024 een overkoepelend professioneel relatienetwerk van minimaal 150 werkgevers en brancheorganisaties te hebben dat actief samenwerkt. Voor het inlenen en uitlenen van personeel of diensten en de individuele inzet als reservist is al een goede rechtspositionele basis gecreëerd.
- Bij uitdiensttreding van ons eigen personeel, vragen we actief tijdens de exitgesprekken om aan te blijven als reservist.
- We gaan met de bonden in overleg over het verder moderniseren van de rechtspositie (bijvoorbeeld op gebied van beloning en verlofrecht) van reservisten en zorgen voor een toegankelijk IT-systeem.
- Daarnaast gaan we onderzoeken wat er nodig is om een meer gegarandeerde beschikbaarheid van reservisten mogelijk te maken.

### **Inspireren: zichtbaarheid in de samenleving**

#### *Ambassadeurs*

We vergroten de betrokkenheid van jongeren bij Defensie, bijvoorbeeld door het intensiveren van het programma «Veteraan in de klas». Zo laten we jongeren op een laagdrempelige wijze kennismaken met het werken bij de krijgsmacht en vergroten indirect de erkenning en waardering van veteranen. Het doel is om in het schooljaar 2024/2025 meer dan 100.000 leerlingen in het basis-, voortgezet- en hoger onderwijs te bereiken. Het afgelopen schooljaar hebben al circa 40.000 leerlingen deelgenomen.

We willen de maatschappij in de volle breedte bewustmaken van het belangrijke werk van de krijgsmacht en het bewustzijn rondom leven in vrijheid en vrede versterken. Dat gaan we doen door het inzetten van ambassadeurs van de krijgsmacht; daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan presentaties op scholen en sportclubs door bekende reservisten of ander defensiepersoneel. Daarnaast spreken we via de campagne generatie D iedereen aan die op wat voor manier dan ook verbonden wil zijn met Defensie.

#### *Uitbreiding wervingsdoelgroepen*

In de landelijke arbeidsmarktbenadering zoeken we nadrukkelijker aansluiting bij de belevingswereld en interesses van de verschillende wervingsdoelgroepen. Dit richt zich niet uitsluitend op jongeren maar op iedereen die een bijdrage wil leveren aan de vrede en veiligheid.

De focus ligt niet op het «verkopen» van banen, maar op interactie met de doelgroep op basis van gedeelde interesses, competenties of regionale voorkeur. Met deze vernieuwde aanpak zijn we in staat om talent beter te



matchen met het diverse baanaanbod van de defensieonderdelen. Bovendien maken we onze campagnes relevanter en inclusiever voor de groepen die nog niet actief op zoek zijn naar een baan en vergroten daarmee ons wervingspotentieel.

We vergroten de regionale zichtbaarheid door het vaker organiseren van een bezoek aan een schip of het openen van de poorten van kazernes en vliegvelden. Defensie dient voldoende vertegenwoordigd te zijn waar potentieel personeel woont. Ons vastgoed is een voorbeeld van regionale verankering van Defensie.

We zijn actiever aanwezig op social media en maken gebruik van vlogs en webinars. Daarbij moet duidelijk worden dat het niet alleen gaat om fysiek werk, missies en materieel, maar ook om bijvoorbeeld techniek, logistiek, IT, cyber en zorgtaken, in militaire maar zeker ook in burgerfuncties. Daarnaast handhaven we de aanwezigheid op grote, relevante evenementen zoals de Wereldhavendagen en grote studiebeurzen. Ook gaan we afspraken maken over speciale tarieven en/of arrangementen voor het bezoeken van militaire musea.

Tot slot, in deze brief bent u geïnformeerd over de wijze waarop Defensie in de huidige krappe arbeidsmarkt voldoende personeel aan zich wil binden. De genoemde maatregelen staan niet op zichzelf. Ze vullen elkaar aan om de personele gereedheid versneld op orde te krijgen. Ik realiseer me dat dit niet van vandaag op morgen is gerealiseerd. Ook de afgelopen jaren is hard gewerkt om de personele gereedheid op orde te krijgen, maar de huidige veiligheidssituatie en de groei die Defensie de komende jaren gaat maken, vragen om een versnelling. Komende jaren gaan we ons inspannen om de genoemde maatregelen te realiseren. Daarnaast blijven we uiteraard zoeken naar andere manieren om de groei van onze organisatie mogelijk te maken.

De Staatssecretaris van Defensie,  
C.A. van der Maat