



Ministerie van Defensie

# Personneels rapportage

midden  
2021

# Inleiding

Voor u ligt de personeelsrapportage over de eerste helft van 2021. De peildatum van deze rapportage is 1 juli 2021 (tenzij anders aangegeven).

In deze rapportage wordt ingegaan op de werving, de instroom en uitstroom van defensiepersoneel, de personele samenstelling, de werkbeleving en de impact van de COVID-19-pandemie op het welzijn van het personeel. Ook wordt aandacht gegeven aan de HR-transitie, samenwerken en wendbaarheid, en diversiteit & inclusiviteit bij Defensie.

## Werving

In de eerste helft van 2021 solliciteerden 7.665 personen naar een functie als militair bij Defensie, een lichte daling ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar (-5,2%). Tegelijkertijd zien we een stijging van het aantal aanstelbaren - een sollicitant die de selectie met goed gevolg heeft doorstaan en waaraan een dienstverband wordt aangeboden - van 1.328 naar 1.620 over dezelfde periode (+22,0%). De landmacht heeft het grootste aantal aanstelbaren (ruim 800), gevolgd door de marine (circa 400), en de marechaussee en de luchtmacht (ieder circa 200).

Het aantal aanstelbare reservisten is gestegen van 297 (midden 2020) naar 458 (midden 2021), een stijging van 54,2%. Daarmee is de daling als gevolg van de COVID-19-pandemie in 2020, toen er prioriteit werd gegeven aan de selectie en keuring van beroepsmilitairen boven reservisten, weer ongedaan gemaakt.

De werving en instroom van militair personeel wordt op een hoger plan gebracht door een Taskforce Personeel die zich op korte termijn richt op de werving en selectie van personeel uit zogeheten schaarstecategorieën (naar schatting 1500 kandidaten in 2022). Dit is cruciaal om de personele gereedheid te verbeteren.

Defensie verlegt de focus van het kwantitatief 'vullen' van formatieplaatsen naar het kwalitatief verbeteren van de personele gereedheid met voldoende geschikte en beschikbare mensen. In 2022 wordt een meerjarige kwalitatieve aanstellingsopdracht voor de instroom uitgevoerd, die meer focust op het oplossen van tekorten bij schaarstecategorieën die rechtstreeks van invloed zijn op de personele gereedheid. Deze sturing op personele gereedheid maakt onderdeel uit van de HR-transitie die in de komende jaren plaatsvindt (Kamerstuk 35570-X, nr. 91).

## Instroom

In absolute aantallen zijn er in de eerste helft van 2021 1.880 militairen en 935 burgers ingestroomd. Ten opzichte van midden 2020 zijn 22,5% meer militairen en 21,4% minder burgers ingestroomd. Hierbij geldt wel dat de instroom van militairen minder bedroeg dan de geplande instroom, terwijl de instroom van burgers juist meer bedroeg dan de geplande instroom. Vanwege het tekort aan militair personeel worden burgermedewerkers soms, al dan niet tijdelijk, geplaatst op militaire arbeidsplaatsen.

## Uitstroom

In absolute aantallen zijn er in de eerste helft van 2021 1.424 militairen en 693 burgers uitgestroomd. De uitstroom van militairen is in de eerste helft van 2021 lager dan in dezelfde periode vorig jaar (-12,9%). Vooral de irreguliere uitstroom van militairen is sterk gedaald (-21,9%). Het is aannemelijk dat een combinatie van factoren de oorzaak is voor deze daling die in 2019 is ingezet:

- Het beleid om alle voldoende functionerende officieren en onderofficieren met een tijdelijk contract (FPS fase 2 aanstelling) een vaste aanstelling te geven;
- De keuze van oudere militairen voor de nieuwe diensteinderegeling waardoor zij later met leeftijdsontslag gaan;
- De baan- en inkomenszekerheid die Defensie verschaft in onzekere tijden (COVID-19-pandemie).

Wel zien we een significante stijging van het opleidingsverloop van militair personeel – tussentijdse uitval uit de initiële opleiding - in de eerste helft van 2021 ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar (+65,3%). Daarmee is het opleidingsverloop terug op het niveau van voor 2020 en was het lagere opleidingsverloop in 2020 zeer waarschijnlijk te wijten aan het tijdelijk stilleggen van de defensieopleidingen als gevolg van de COVID-19-pandemie.

Bij het burgerpersoneel zien we een stijging van de uitstroom ten opzichte van de eerste helft van 2020 (+6,6%) evenals bij de reservisten (+27,6%). Bij het burgerpersoneel zien we een grote groep van medewerkers die (vervroegd) met pensioen gaan (200 VTE'n) en medewerkers waarvan het tijdelijk dienstverband is afgelopen (178 VTE'n). Bij de reservisten is sprake van een samenstel van factoren dat de stijging van de uitstroom verklaart:

- De groei van het aantal reservisten in de afgelopen jaren brengt ook een groei van de uitstroom van reservisten met zich mee (in absolute aantallen);
- Er wordt door de defensieonderdelen gestuurd op kwaliteit van de reservistenpool door afscheid te nemen van reservisten die weinig of niet zijn ingezet;
- Defensieonderdelen sturen actief op doorstroom van reservisten naar een aanstelling als beroepsmilitair (98 in de eerste helft van 2021);
- In een bepaalde levensfase moet de balans werk-privé worden herzien, bijvoorbeeld bij gezinsuitbreiding of een nieuwe baan, waardoor een inzet als reservist niet meer past.

## Personele samenstelling

Het personeelsbestand van Defensie laat een stijging zien van 64.828 VTE'n midden 2020 naar 66.818 VTE'n midden 2021 (+3,1%); tweederde van deze stijging betreft beroepsmilitairen (hierna: militairen) en reservisten, eenderde betreft burgerpersoneel. Daarnaast is er een lichte stijging van het percentage vrouwelijke medewerkers van 15,2% midden 2020 naar 15,7% midden 2021. Die stijging doet zich voor bij militairen, reservisten en burgers.

Het saldo tussen instroom en uitstroom is in de eerste helft van 2021 wederom positief (meer instroom dan uitstroom). Desondanks blijft de instroom van militair personeel achter bij de behoefte en mede door de groei van de formatie blijft het aantal vacante militaire arbeidsplaatsen (te) hoog. Naast het kwalitatief verbeteren van de personele gereedheid, blijft het 'vullen' van formatieplaatsen ook van belang.

## Werkbeleving

De werkbeleving bij Defensie blijft onverminderd hoog als het gaat om motivatie (79%), tevredenheid (76%) en vertrouwen in de toekomst (60%). Er zijn wel verschillen tussen burgers en militairen. Evenals in 2020 is het burgerpersoneel gemiddeld meer tevreden en meer gemotiveerd dan het militair personeel. Ook zijn militairen in FPS fase 3 meer gemotiveerd en hebben meer vertrouwen in de toekomst dan militairen in FPS fase 1/2. Verder is voor burgers de werkinhoud het meest motiverende aspect van het werk, terwijl voor militairen de sfeer en collegialiteit op de eerste plaats komen.

De voornaamste vertrekredenen van werknemers die Defensie op eigen verzoek hebben verlaten in de eerste helft van 2021 zijn 'het gebrek aan loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden' en 'de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd'. Met het nieuwe HR-model komt er meer focus te liggen op behoud van personeel en op maatwerk in aanstellings- en contractvormen met meer individuele keuzes en flexibiliteit. Voor militairen in FPS fase 1 is 'onvoldoende nuttig en zinvol werk' ook een belangrijke vertrekreden.

## COVID-19

Defensie heeft zich in snel tempo aangepast aan de uitdagingen die de COVID-19-pandemie aan de krijgsmacht stelde. Daarnaast is er aandacht voor de impact van de pandemie op het welzijn en de werkomstandigheden van het personeel. Uit een peiling onder een representatieve steekproef van het personeel in februari 2021 komt naar voren dat evenveel medewerkers – ruim eenderde - een (zeer) grote impact respectievelijk een (zeer) kleine of geen impact van de pandemie op de eigen productiviteit ervaren. Van de groep die een (zeer) grote impact ervaart op de eigen productiviteit wordt die veelal als negatief ervaren (66%). Burgermedewerkers ervaren de impact op de eigen productiviteit vaker als positief dan militairen.

Uit de peiling komt ook de wens van een ruime meerderheid van de medewerkers naar voren om de mogelijkheid om (meer) thuis te werken te behouden na de pandemie. Defensiemedewerkers hebben de wens om gemiddeld 42% van hun werkdagen per week thuis te werken en 87% is van mening dat dit (deels) haalbaar is. Daarnaast wil bijna de helft van de medewerkers de mogelijkheid behouden om de werktijden aan te passen. Defensie gaat het hybride werken, de combinatie van thuiswerken en op locatie werken, ondersteunen; het beleid hiertoe is nog in ontwikkeling. Vaststaat dat het hybride werken in goed overleg tussen medewerker en leidinggevende moet plaatsvinden.

### **De Minister van Defensie**

*Ferd Grapperhaus*















# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>2</b>
<b>Leeswijzer</b>	<b>8</b>
<b>1. Personele samenstelling, werkbeleving en kerncijfers</b>	<b>10</b>
1.1 Personele samenstelling	11
1.2 Werkbeleving	15
1.3 Werken tijdens en na COVID-19	18
1.4 Ziekteverzuim	20
1.5 Topfunctionarissen	22
1.6 Teamplaat	23
<b>2. Werving, instroom en uitstroom</b>	<b>24</b>
2.1 Werving	25
2.2 Instroom	27
2.3 Vulling	30
2.4 Instroom versus uitstroom militair personeel	33
2.5 Uitstroom	34
<b>3. HR-transitie</b>	<b>48</b>
<b>4. Samenwerken en wendbaarheid</b>	<b>42</b>
4.1 Inhuur	44
4.2 Reservisten	46
4.3 Defensity College	48
4.4 Het Human Resources ecosysteem	50
4.5 Duurzaamheid	51
<b>5. Diversiteit en Inclusiviteit</b>	<b>52</b>
<b>Definities</b>	<b>56</b>
<b>Afkortingen</b>	<b>57</b>

# Leeswijzer



## Kleurgebruik

	Militair		Man		Vrouw
	Burger		Man		Vrouw
	Reservist		Man		Vrouw
	Defensie (Totaal)	 	Man	 	Vrouw

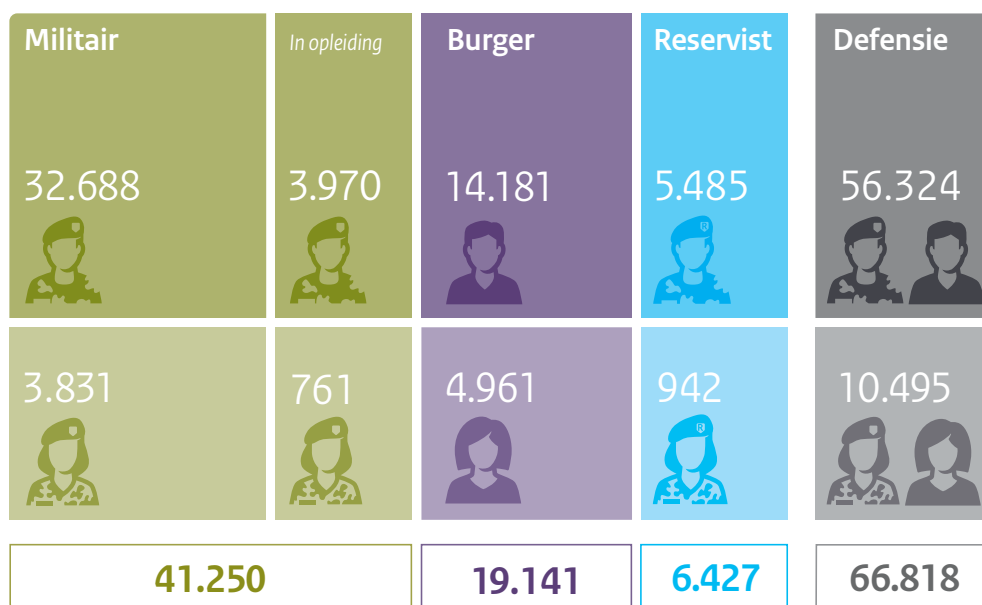
Als gevolg van afrondingen kunnen er afwijkingen in de totalen ontstaan.

# 1.

**Personele  
samenstelling,  
werkbeleving  
en kerncijfers**

## 1.1 Personele samenstelling

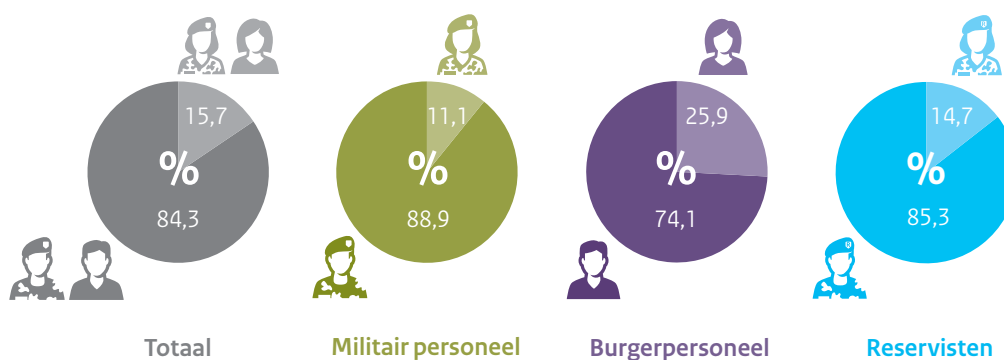
Onderstaande figuur toont de personele samenstelling binnen Defensie (weergegeven in VTE'n). Hierbij zijn alle werknemers die een contract met Defensie hebben meegenomen, gespecificeerd naar contractsoort (militair, burger en reservist).



Figuur 1. Personele samenstelling Defensie in VTE'n.

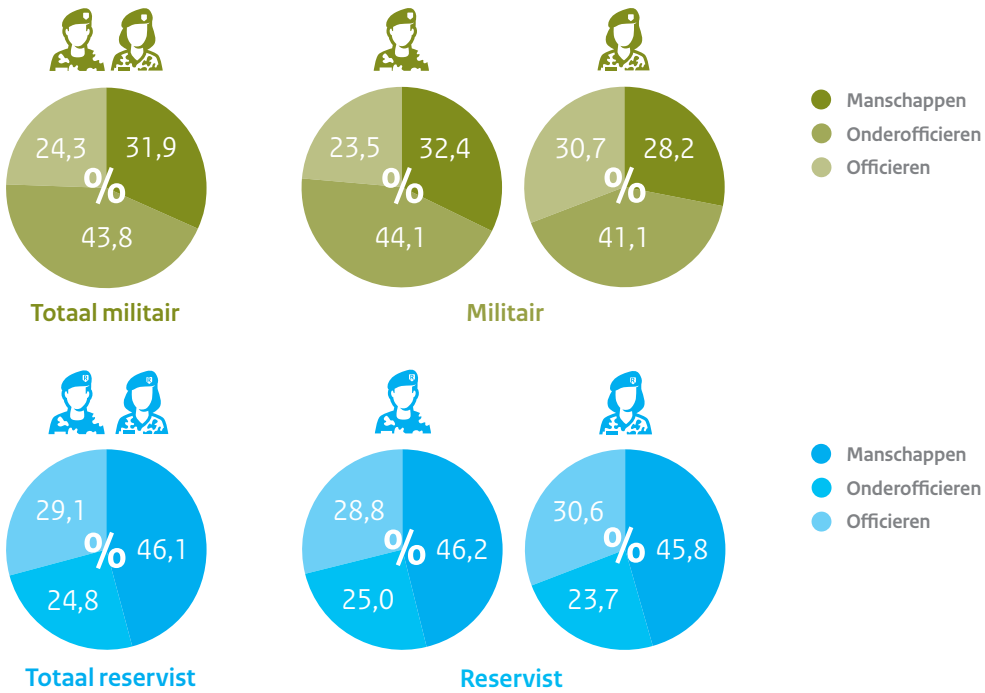
Van het burgerpersoneel hebben 648 burgers eveneens een contract als reservist. De gegevens per defensieonderdeel (DO) zijn te vinden op pagina 23.

### 1.1.1 Verdeling man/vrouw



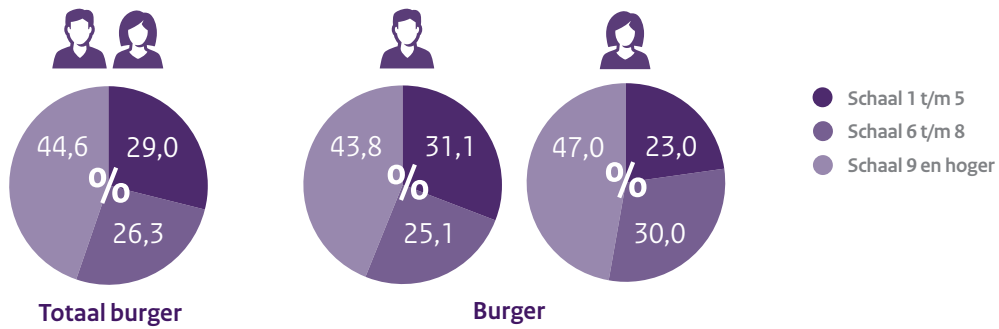
Grafiek 1 t/m 4. Man/vrouw verdeling per contractsoort.

### 1.1.2 Verdeling militairen en reservisten per ranggroep



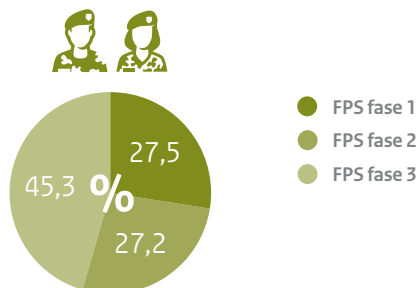
Grafiek 5 t/m 10. Verdeling militair personeel en reservisten per ranggroep.

### 1.1.3 Verdeling burgers per schaalgroep



Grafiek 11 t/m 13. Verdeling burgers per schaalgroep.

### 1.1.4 Verdeling contracttype militair personeel

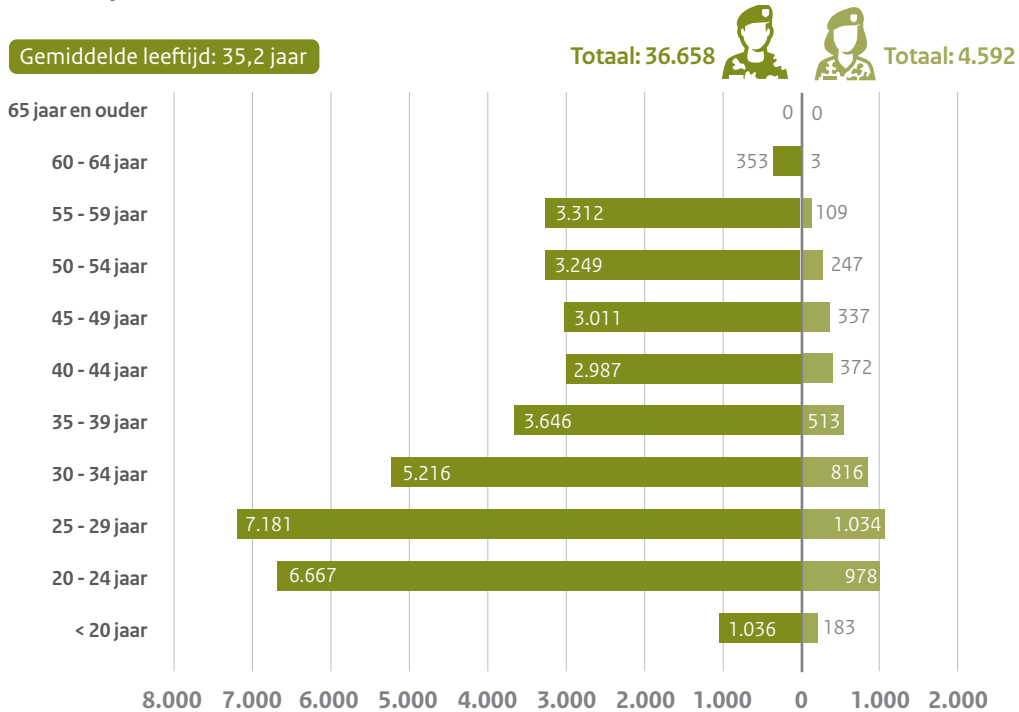


Grafiek 14. Verdeling contracttype militair personeel.

Opmerking. Het contracttype BBT (0,02%) is vanwege het kleine aantal en de leeftijd van deze groep samengevoegd met FPS fase 2. Het contracttype AMT (0,02%) is vanwege het kleine aantal samengevoegd met FPS fase 3.

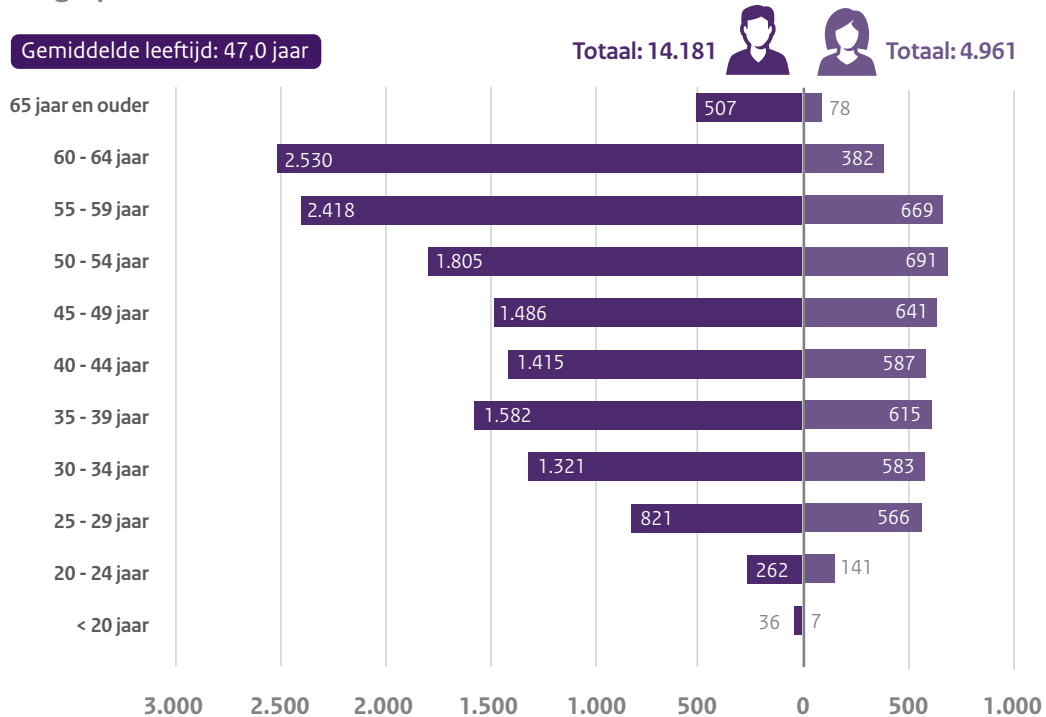
## 1.1.5 Leeftijdsopbouw personeel

### Militair personeel



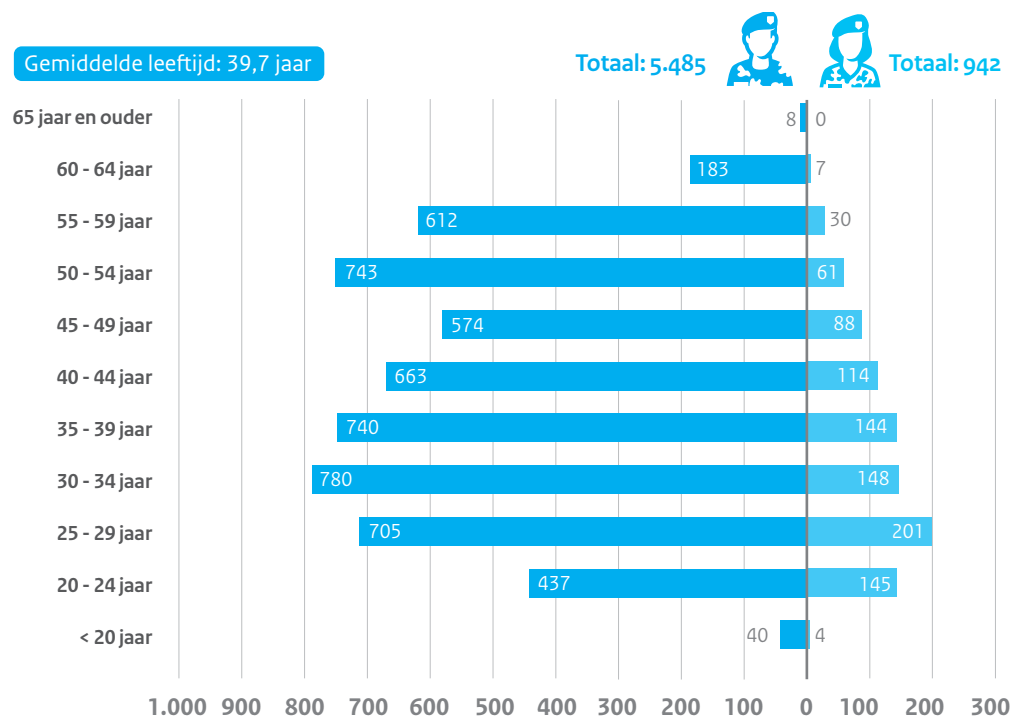
Grafiek 15. Leeftijdsverdeling militair personeel.

### Burgerpersoneel



Grafiek 16. Leeftijdsverdeling burgerpersoneel.

## Reservisten

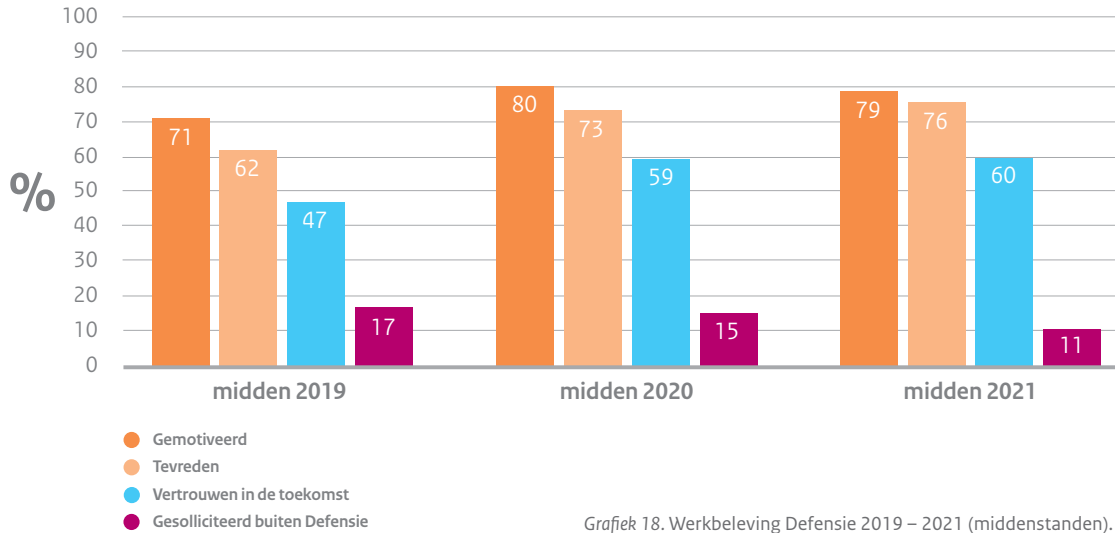


Grafiek 17. Leeftijdsverdeling reservisten.

## 1.2 Werkbeleving

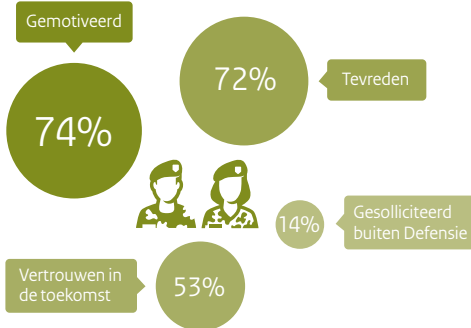


Grafiek 18 toont de trend van de werkbeleving binnen Defensie over de afgelopen drie jaar (middenstanden). Daarnaast wordt in de onderstaande figuren de werkbeleving gespecificeerd naar militair personeel (FPS fase 1/2 en FPS fase 3) en burgerpersoneel. De werkbeleving, meest motiverende aspecten en de redenen van vertrek (ongepland) zijn gemiddelden van het afgelopen halfjaar.



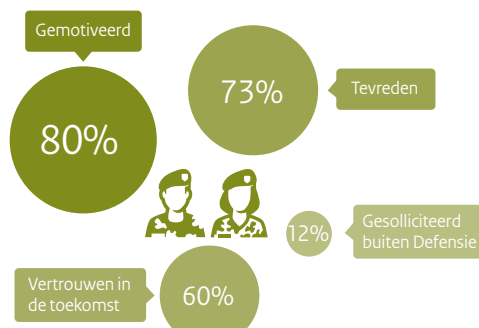
Grafiek 18. Werkbeleving Defensie 2019 – 2021 (middenstanden).

### Werkbeleving FPS fase 1/2



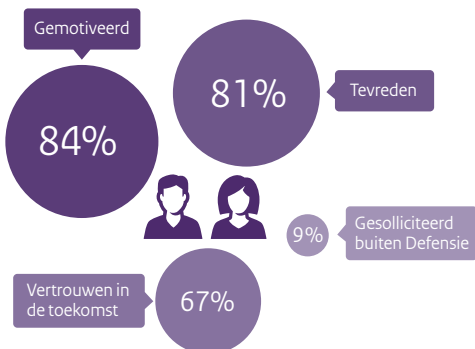
Figuur 2. Werkbeleving FPS fase 1/2 2021 (middenstand).

### Werkbeleving FPS fase 3



Figuur 3. Werkbeleving FPS fase 3 2021 (middenstand).

### Werkbeleving burgerpersoneel



Figuur 4. Werkbeleving burgerpersoneel 2021 (middenstand).



## 1.2.1 Meest motiverende aspecten

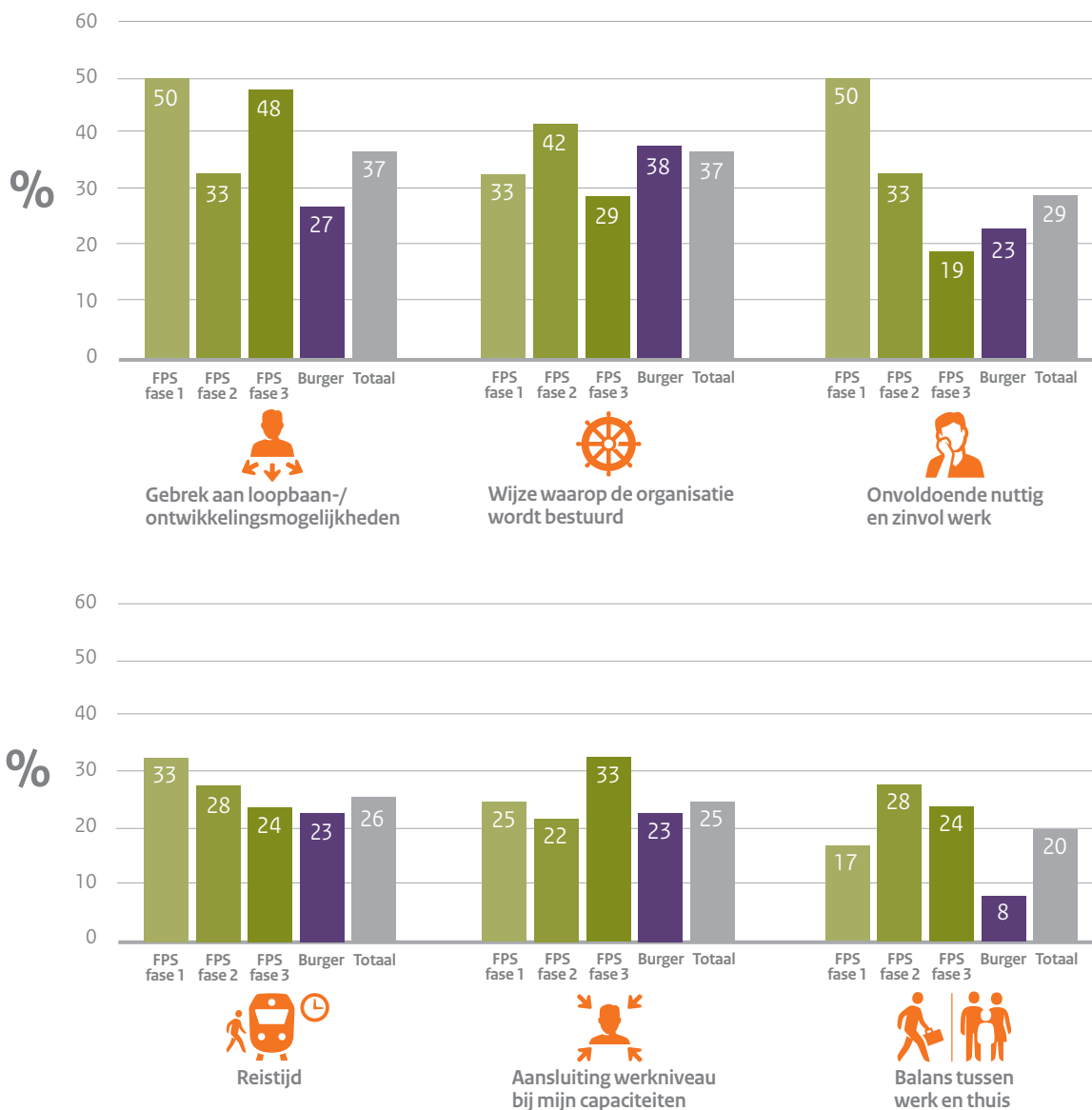


Grafiek 19. Meest motiverende aspecten militair personeel, burgerpersoneel en totaal Defensie 2021 (middenstand).





## 1.2.2 Vertrekredenen (ongepland)



Grafiek 20. Vertrekredenen (ongepland) militair personeel, burgerpersoneel en totaal Defensie 2021 (middenstand).  
Opmerking. Deze informatie is verkregen van werknemers die daadwerkelijk de organisatie hebben verlaten.



## 1.3 Werken tijdens en na COVID-19

In februari 2021 is middels steekproefonderzoek een peiling gehouden onder het defensiepersoneel over de impact van werken tijdens en na de COVID-19-pandemie.

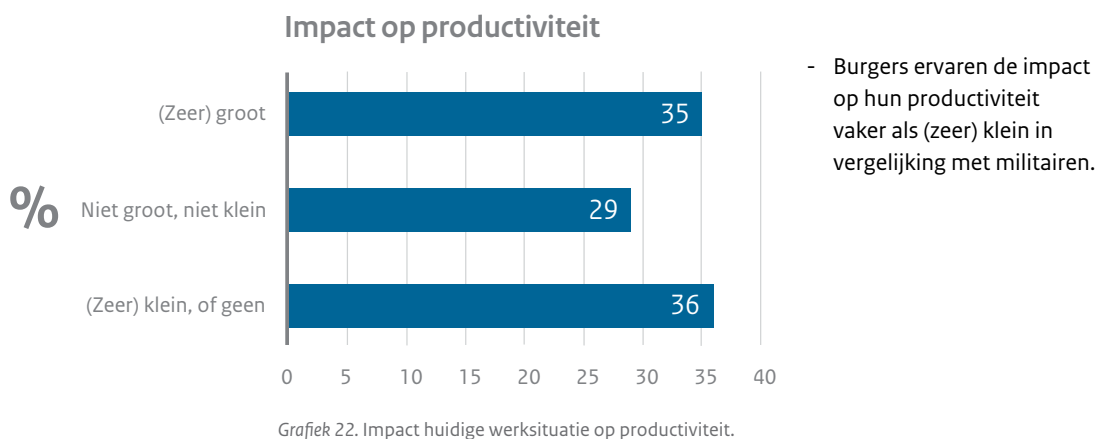
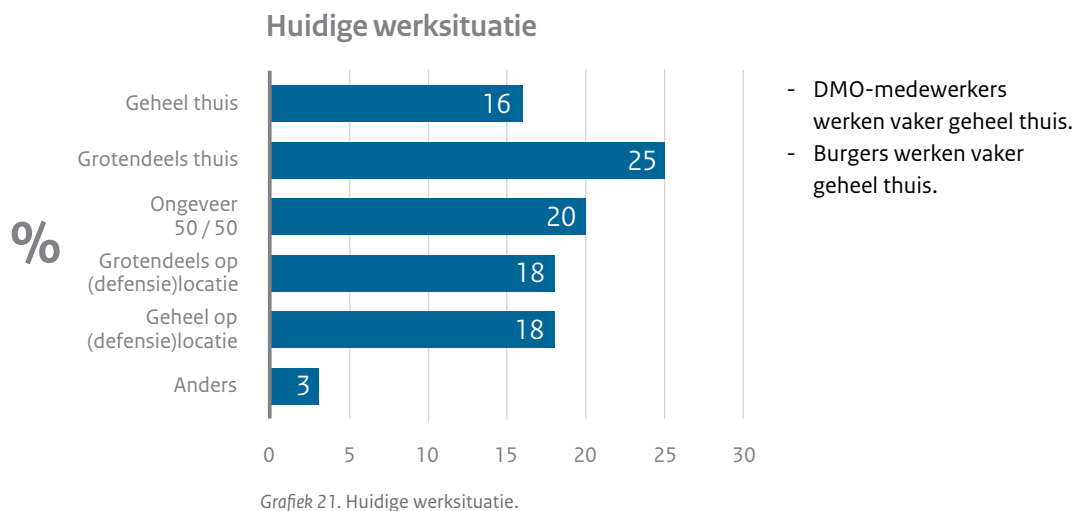
Belangrijkste uitkomsten:

Uit het onderzoek blijkt dat 35% van de medewerkers een (zeer) grote impact ervaart op de eigen productiviteit. Van deze groep ervaart 66% deze impact als negatief, 30% als neutraal en 4% als positief.

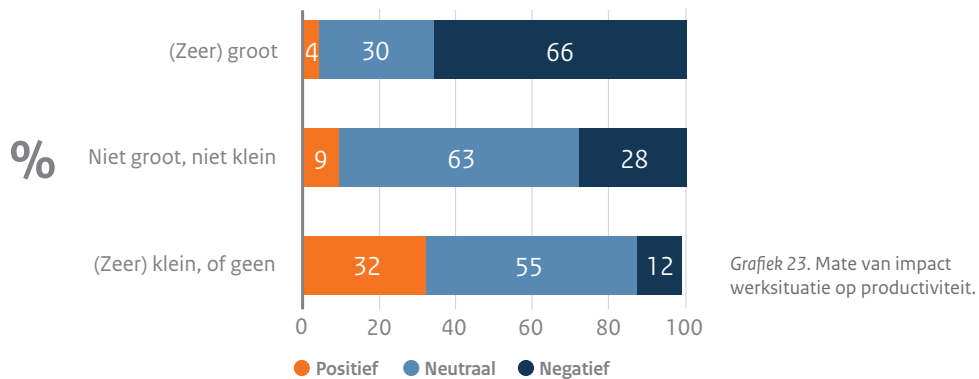
Verder ervaren medewerkers de mogelijkheid om (meer) thuis te werken (58%) en de mogelijkheid om de werktijden aan te passen (48%) als de belangrijkste veranderingen die men wenst te behouden na de COVID-19-pandemie. Daarnaast hebben medewerkers de wens om gemiddeld 42% van hun werkdagen per week thuis te werken, nadat er geen sprake meer is van beperkende maatregelen. 87% van de medewerkers schat in dat deze wens geheel of gedeeltelijk haalbaar is.

Hieronder treft u alle uitkomsten van deze enquête aan.

### Tijdens COVID-19



### Mate van impact ervaren als:

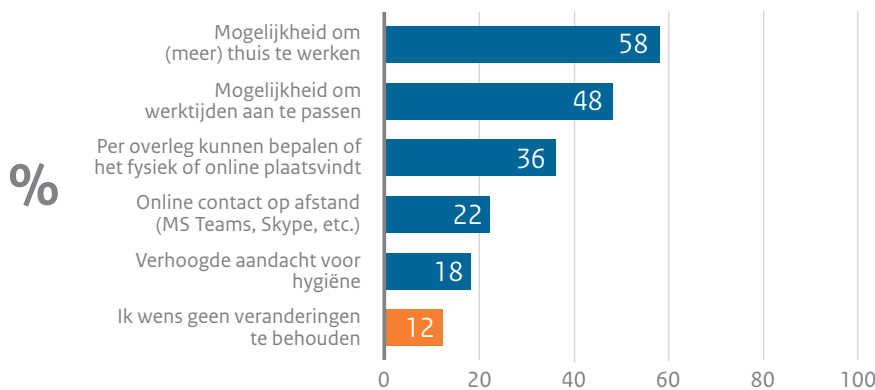


Hoe groter de impact, hoe negatiever men de impact ervaart.

- Burgers ervaren de impact van de huidige werksituatie vaker als positief in vergelijking met militairen.
- DMO-medewerkers ervaren de impact van de huidige werksituatie vaker als positief in vergelijking met medewerkers van de andere defensieonderdelen.

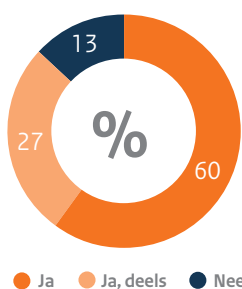
### Na COVID-19

### Welke veranderingen willen de medewerkers behouden (top 6):



Defensiemedewerkers hebben de wens om gemiddeld 42% van hun werkdagen per week thuis te werken, nadat er geen sprake meer is van beperkende maatregelen. Defensie gaat het hybride werken, de combinatie van thuiswerken en op locatie werken, ondersteunen; het beleid hiertoe is nog in ontwikkeling. Vaststaat dat het hybride werken in goed overleg tussen medewerker en leidinggevende moet plaatsvinden.

### Is deze wens denkt u haalbaar?

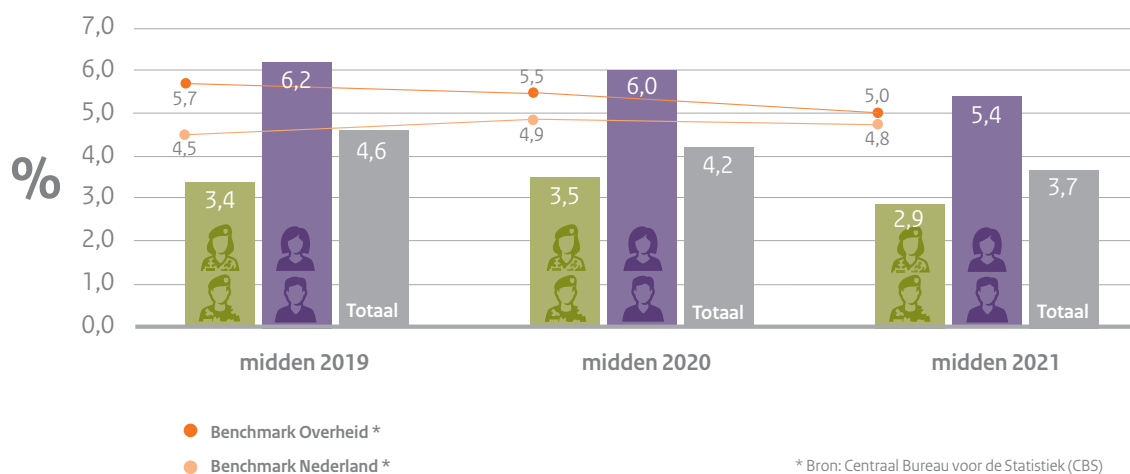


Grafiek 25. Haalbaarheid wens voor deels thuiswerken.

- Burgers willen meer dagen thuiswerken dan militairen.
- Medewerkers van BS, DOSCO en DMO willen meer dagen thuiswerken dan medewerkers van andere defensieonderdelen.
- Medewerkers van CLAS denken vaker dat het **niet** haalbaar is om het gewenste percentage thuis te werken in vergelijking met medewerkers van andere defensieonderdelen.
- Militairen FPS fase 1 en 2 denken vaker dat het **niet** haalbaar is om het gewenste percentage thuis te werken in vergelijking met burgers en militairen FPS fase 3.

## 1.4 Ziekteverzuim

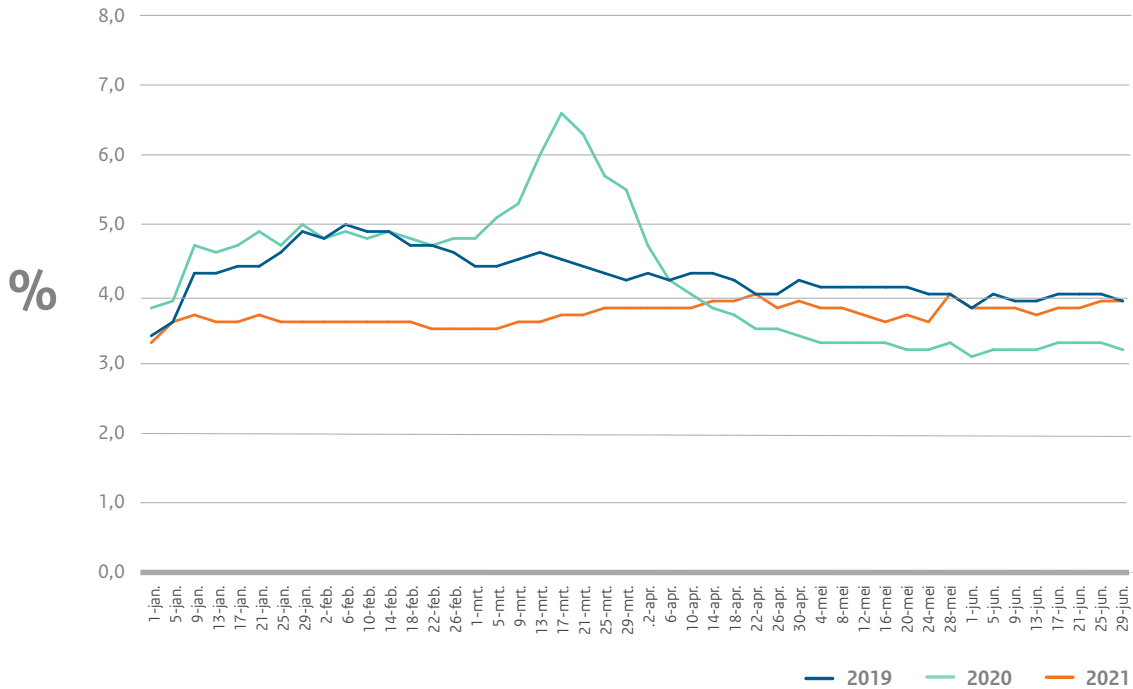
Onderstaande grafiek toont het ziekteverzuimpercentage voor militair personeel, burgerpersoneel en Defensie totaal over de afgelopen drie jaar (middenstanden). Tevens zijn als benchmark het ziekteverzuimpercentage van Nederland (het landelijk gemiddelde van alle bedrijfstakken) en de overheid opgenomen. Deze benchmarkgegevens zijn afkomstig van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). De definitie van het ziekteverzuim bij Defensie is conform de definitie van het CBS. Daardoor is het mogelijk vergelijkingen te maken met andere (bedrijfs)sectoren.



Grafiek 26. Ziekteverzuimpercentages 2019 – 2021 (middenstanden).

In vergelijking met het landelijk gemiddelde zijn de totaal percentages van Defensie vaak lager. Ook ten opzichte van de andere overheden laat Defensie een lager percentage zien. De militaire populatie is grotendeels jonger, hetgeen een lager ziekteverzuim verklaart. Ook binnen Defensie neemt het ziekteverzuim toe naarmate men ouder wordt. Met name de burgerpopulatie van 50 jaar en ouder kent een relatief hoog ziekteverzuim (6,3%).

## Ziekteverzuimpercentage Defensie

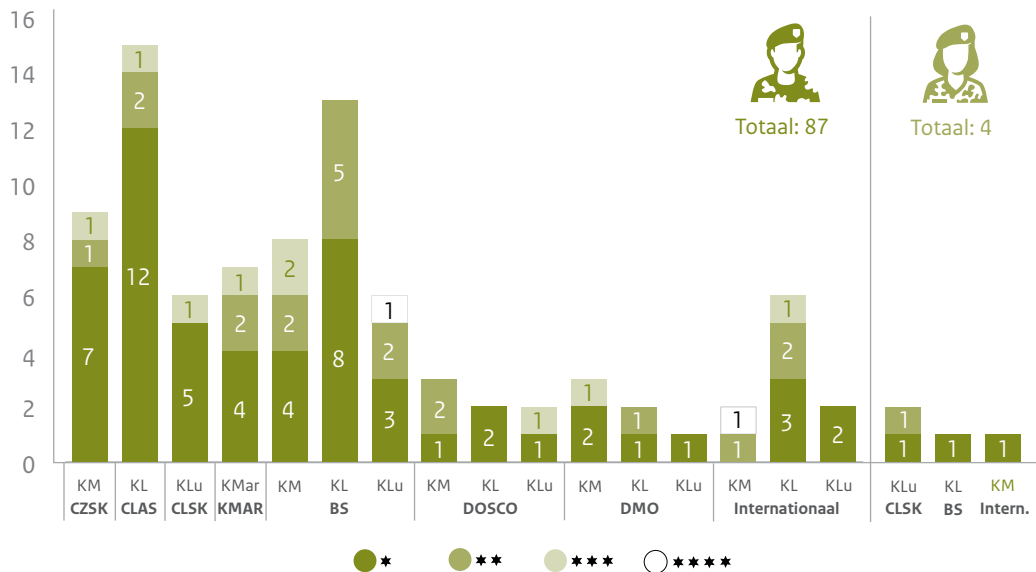


Grafiek 27. Trend maandelijks ziekteverzuimpercentage 2019 – 2021 (middenstanden).

In 2020 was er sprake van een stijging in het ziekteverzuimpercentage in de maand maart, waarbij de oorzaak hoogstwaarschijnlijk COVID-19 was. Bij Defensie was het ziekteverzuimpercentage het hoogst op 18 maart 2020 (6,8%). Tot halverwege april lag het ziekteverzuimpercentage van het jaar 2021 onder dat van 2020 en 2019. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat defensiemedewerkers zich minder snel ziek melden omdat er meer mogelijkheden zijn om vanuit huis te werken vanwege de COVID-19-maatregelen. Vanaf halverwege april ligt het ziekteverzuimpercentage van 2021 boven dat van 2020. In het tweede kwartaal liggen de ziekteverzuimpercentages van de jaren 2019 en 2021 ongeveer gelijk.

## 1.5 Topfunctionarissen

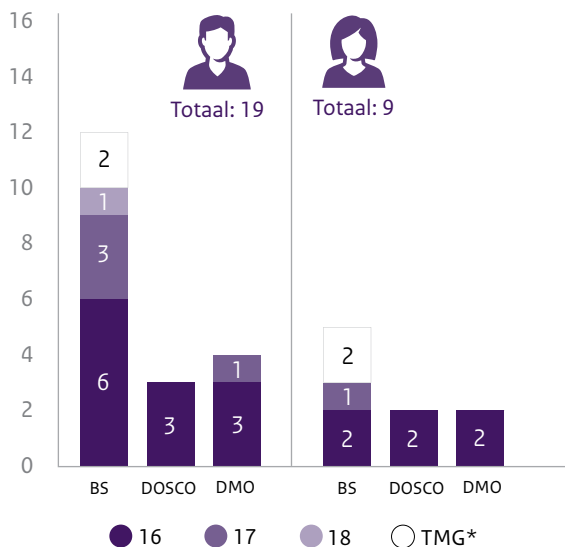
### 1.5.1 Militair personeel



Grafiek 28. Topfunctionarissen militair personeel.

Bovenstaande grafiek toont het aantal militaire topfunctionarissen. Van het totaal vervullen acht militaire topfunctionarissen een projectfunctie. Twee militaire topfunctionarissen vervullen een functie in het kader van de internationale samenwerking (HGIS) en komen ten laste van derden.



### 1.5.2 Burgerpersoneel



Grafiek 29. Topfunctionarissen burgerpersoneel.

Bovenstaande grafiek toont het aantal burgertopfunctionarissen. Naast de burgertopfunctionarissen vallend onder het Defensie personeelsbestand, kent Defensie ook de Top Management Groep (TMG). De TMG, bestaande uit de Secretaris-generaal, plaatsvervangend Secretaris-generaal, Hoofddirecteur Financiën en Control en Directeur Generaal Beleid, maakt deel uit van het personeelsbestand van Binnenlandse Zaken, maar zijn wel opgenomen in het overzicht. De Minister en de Staatssecretaris zijn niet opgenomen in het overzicht burgertopfunctionarissen; zij vallen onder de Algemene Bestuursdienst (ABD) van Binnenlandse Zaken. Twee burgertopfunctionarissen vervullen een projectfunctie.

## 1.6 Teamplaat

Contracttype	Man 		Vrouw 		Totaal		
	Personen	VTE	Personen	VTE	Personen	VTE	
CZSK	MILITAIR	6.629	6.629	879	879	7.508	7.508
	w.o. in opleiding	903	903	187	187	1.090	1.090
	BURGER	2.201	2.127	432	386	2.633	2.513
	RESERVIST	945	945	203	203	1.148	1.148
	<b>Subtotaal CZSK</b>	<b>9.775</b>	<b>9.701</b>	<b>1.514</b>	<b>1.468</b>	<b>11.289</b>	<b>11.169</b>
CLAS	MILITAIR	14.831	14.831	1.224	1.224	16.055	16.055
	w.o. in opleiding	2.073	2.073	289	289	2.362	2.362
	BURGER	2.600	2.392	661	595	3.261	2.987
	RESERVIST	3.588	3.588	466	466	4.054	4.054
	<b>Subtotaal CLAS</b>	<b>21.019</b>	<b>20.811</b>	<b>2.351</b>	<b>2.285</b>	<b>23.370</b>	<b>23.096</b>
CLSK	MILITAIR	5.831	5.831	709	709	6.540	6.540
	w.o. in opleiding	614	614	148	148	762	762
	BURGER	773	739	289	249	1.062	988
	RESERVIST	616	616	135	135	751	751
	<b>Subtotaal CLSK</b>	<b>7.220</b>	<b>7.186</b>	<b>1.133</b>	<b>1.093</b>	<b>8.353</b>	<b>8.279</b>
KMAR	MILITAIR	5.512	5.512	1.094	1.094	6.606	6.606
	w.o. in opleiding	380	380	137	137	517	517
	BURGER	372	334	374	314	746	648
	RESERVIST	228	228	78	78	306	306
	<b>Subtotaal KMAR</b>	<b>6.112</b>	<b>6.074</b>	<b>1.546</b>	<b>1.486</b>	<b>7.658</b>	<b>7.560</b>
BS	MILITAIR	955	955	124	124	1.079	1.044
	BURGER	1.132	1.099	671	639	1.803	1.079
	RESERVIST	15	15	3	3	18	1.738
	<b>Subtotaal BS</b>	<b>2.102</b>	<b>2.069</b>	<b>798</b>	<b>766</b>	<b>2.900</b>	<b>2.835</b>
	DOSCO	MILITAIR	2.199	2.199	525	525	2.724
BURGER		4.256	4.152	2.290	1.950	6.546	6.101
RESERVIST		87	87	57	57	144	144
<b>Subtotaal DOSCO</b>		<b>6.542</b>	<b>6.438</b>	<b>2.872</b>	<b>2.532</b>	<b>9.414</b>	<b>8.969</b>
DMO		MILITAIR	701	701	37	37	738
	BURGER	3.381	3.338	898	828	4.279	4.166
	RESERVIST	6	6	0	0	6	6
	<b>Subtotaal DMO</b>	<b>4.088</b>	<b>4.045</b>	<b>935</b>	<b>865</b>	<b>5.023</b>	<b>4.910</b>
	DEFENSIE	MILITAIR	36.658	36.658	4.592	4.592	41.250
w.o. in opleiding		3.970	3.970	761	761	4.731	4.731
BURGER		14.715	14.181	5.615	4.961	20.330	19.141
RESERVIST		5.485	5.485	942	942	6.427	6.427
<b>Totaal Defensie</b>		<b>56.858</b>	<b>56.324</b>	<b>11.149</b>	<b>10.495</b>	<b>68.007</b>	<b>66.818</b>

Tabel 1. Teamplaat Defensie.

Opmerking. Reservisten zijn in deze tabel opgenomen als VTE, ofschoon zij niet het volledig aantal uren maken.

# 2.

Werving,  
instroom en  
uitstroom

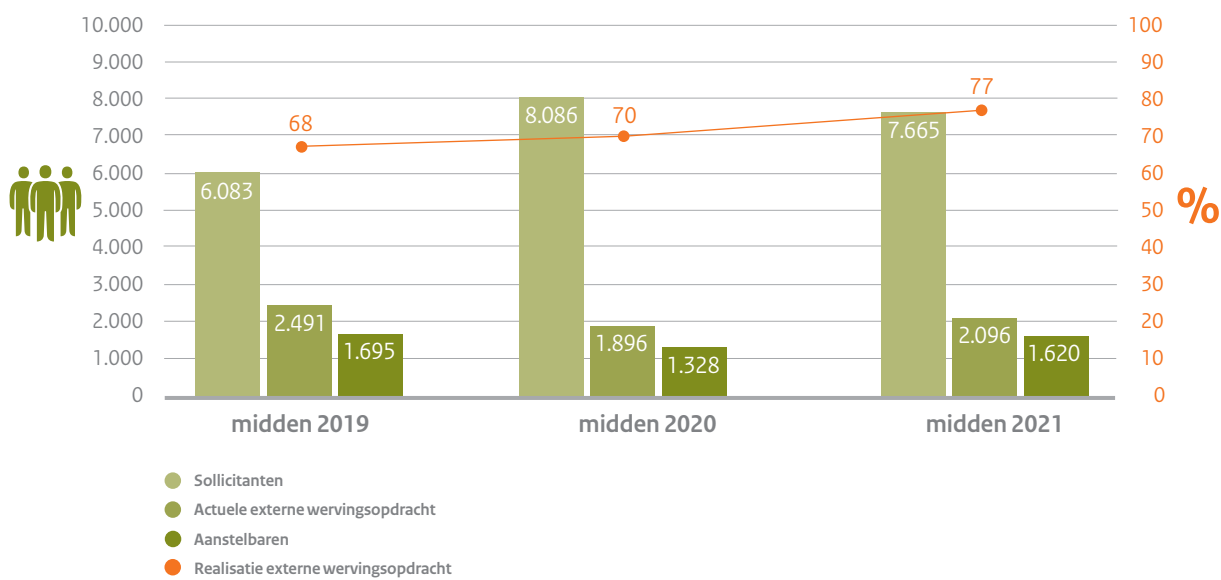


## 2.1 Werving

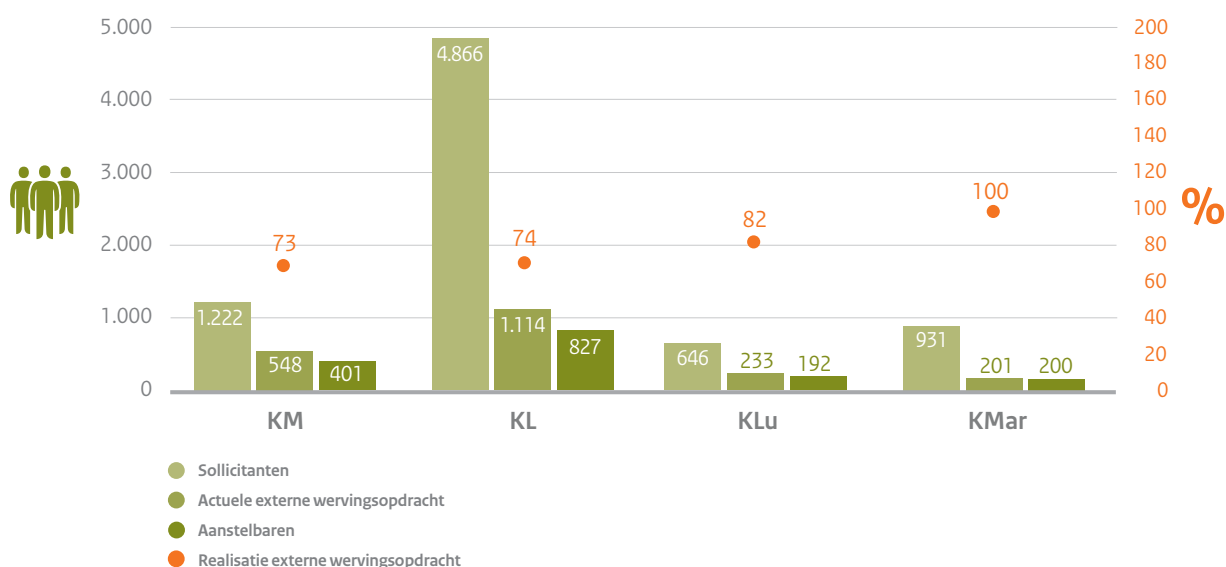
### 2.1.1 Militair personeel

De cijfers in grafiek 30 en 31 betreffen het aantal sollicitanten, de actuele externe wervingsopdracht (AO) en het aantal aanstelbaren in de eerste zes maanden van de betreffende jaren (tot 1 juli). Dit is een verschil met voorgaande halfjaarrapportages; voorheen werden zowel de AO als de realisatie van het gehele jaar (actuele stand op 1 juli) gerapporteerd.

In de eerste helft van 2021 solliciteerden 7.665 personen naar een functie als militair bij Defensie, een lichte daling ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar (-5,2%). Tegelijkertijd zien we een stijging van het aantal aanstelbaren van 1.328 naar 1.620 over dezelfde periode (+22,0%). De landmacht heeft het grootste aantal aanstelbaren (ruim 800), gevolgd door de marine (circa 400), en de marechaussee en de luchtmacht (circa 200).



Grafiek 30. Wervingsketen militair personeel 2019 – 2021 (middenstanden).  
Bron: DPOD/DCPL

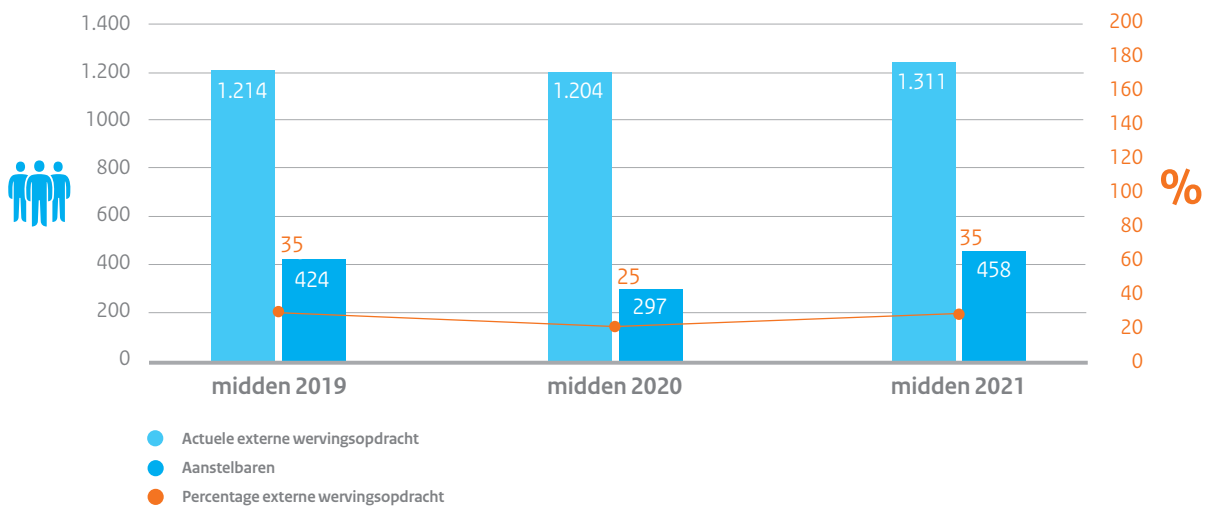


Grafiek 31. Wervingsketen militair personeel per krijgsmachtdeel 2021 (middenstand).  
Bron: DPOD/DCPL

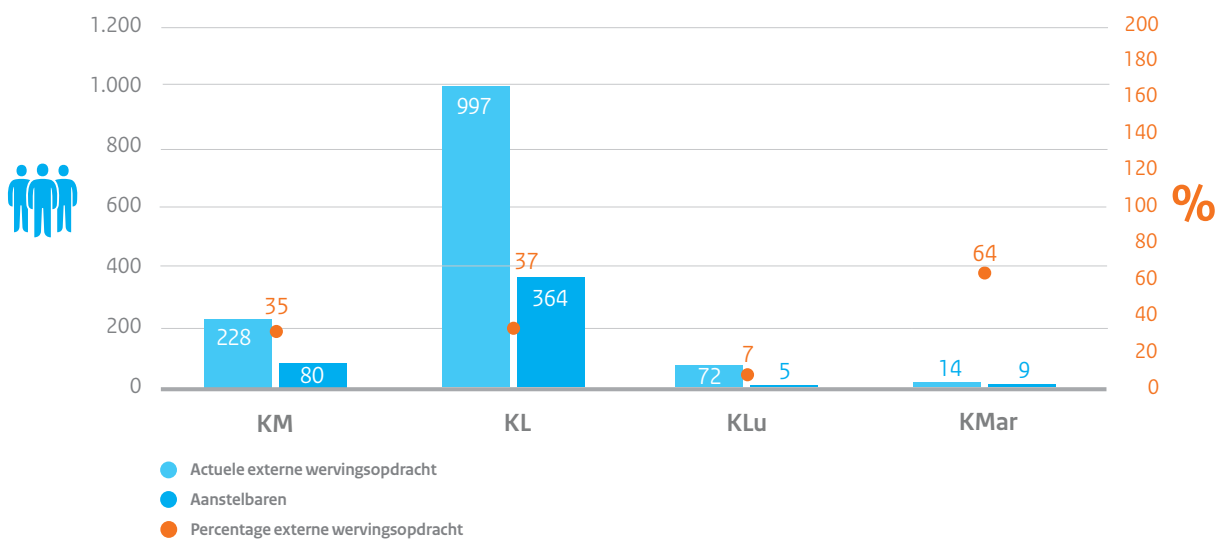
## 2.1.2 Reservisten

De cijfers in grafiek 32 en 33 betreffen de actuele externe wervingsopdracht en het aantal aanstelbaren voor het gehele jaar op de betreffende standdatum (1 juli).

Het aantal aanstelbare reservisten is gestegen van 297 (midden 2020) naar 458 (midden 2021), een stijging van 54,2%.



Grafiek 32. Wervingsketen reservisten 2019 – 2021 (middenstanden).



Grafiek 33. Wervingsketen reservisten per krijgsmachtdeel 2021 (middenstand).

## 2.2 Instroom

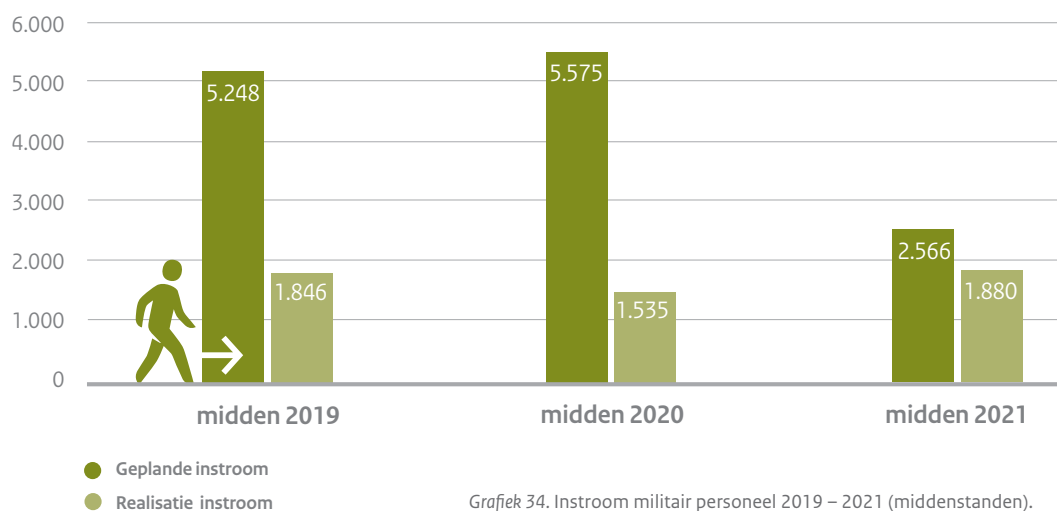
Sinds 2021 zijn er plancijfers voor kortere periodes dan een jaar beschikbaar. Hierdoor is het mogelijk om de realisatie over de eerste zes maanden af te zetten tegen het plancijfer over de eerste zes maanden. Het is niet mogelijk om dit cijfer aan te passen voor de jaren 2019 en 2020 (middenstanden). Dit verklaart het verschil tussen de geplande instroom over midden 2020 en midden 2021; de geplande instroom van 2019 en 2020 (middenstanden) betreffen het plancijfer voor het gehele jaar.

### 2.2.1 Militair personeel

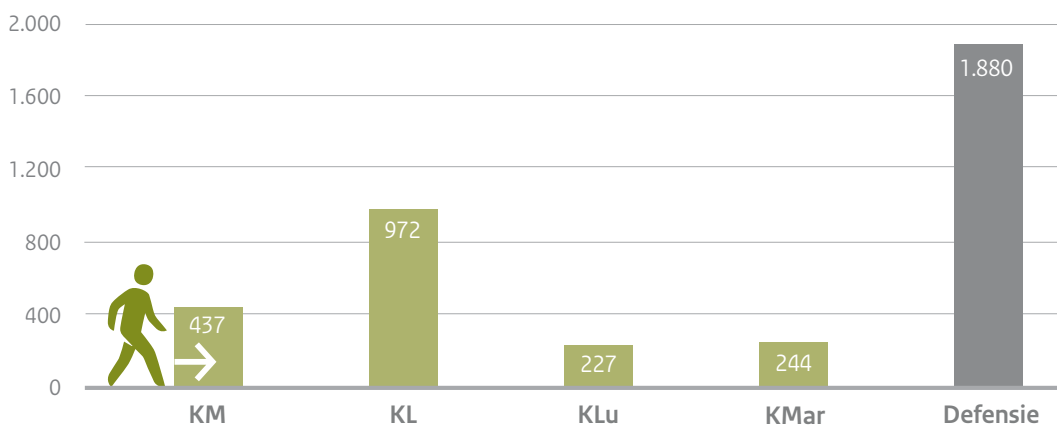
Grafiek 34 toont de gerealiseerde instroom (cumulatief) van militair personeel over de afgelopen drie jaar (de eerste zes maanden), afgezet tegen het plancijfer (bron: IDU-plan 2021-2025). Het betreft de instroom van militair personeel dat in de eerste helft van 2021 een dienstverband met Defensie is aangegaan.

In absolute aantallen zijn er in de eerste helft van 2021 1.880 militairen ingestroomd. Ten opzichte van midden 2020 zijn 22,5% meer militairen ingestroomd. Hierbij geldt wel dat de instroom van militairen minder bedroeg dan de geplande instroom.

Naast de reguliere instroom van militair personeel via de wervingsketen zijn er in de eerste helft van 2021 ook 212 militairen heringetreden, een stijging van 72,4% ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar.



Grafiek 34. Instroom militair personeel 2019 – 2021 (middenstanden).

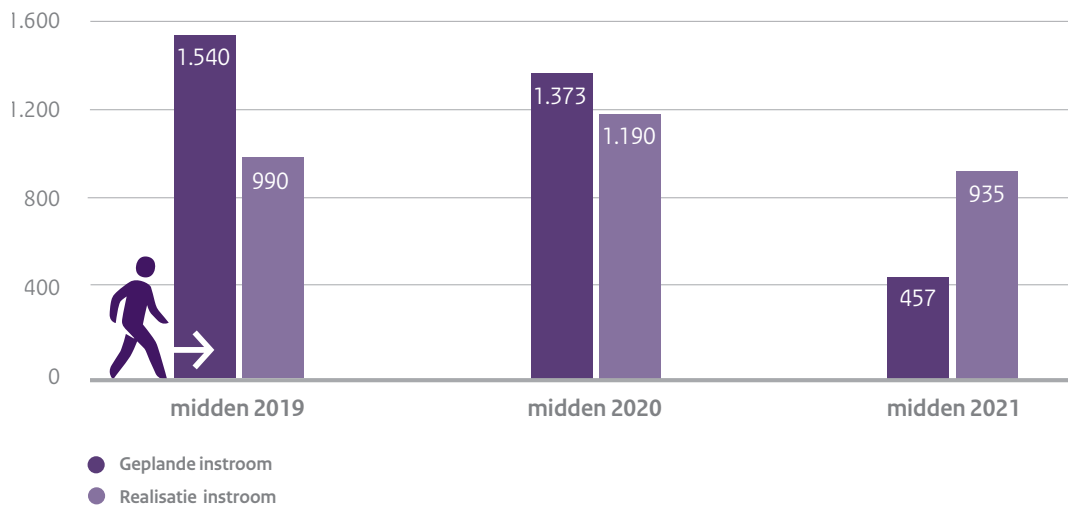


Grafiek 35. Instroom militair personeel per krijgsmachtdeel 2021 (middenstand).

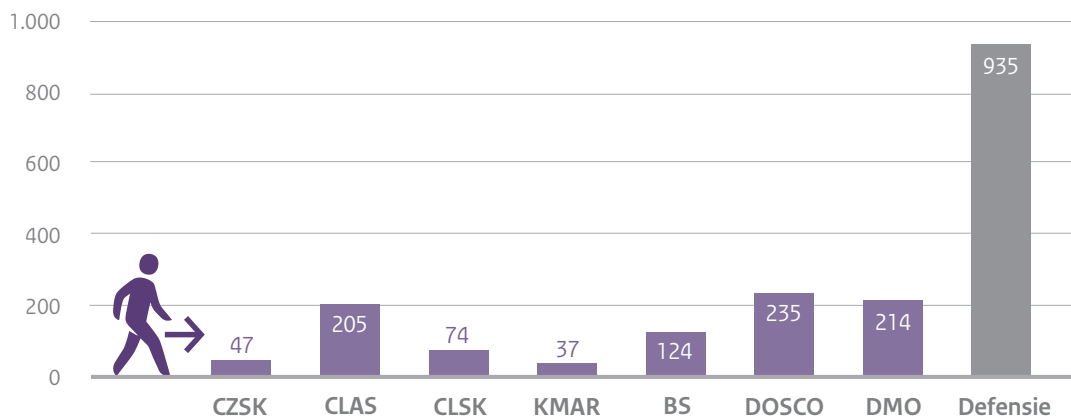
## 2.2.2 Burgerpersoneel

Grafiek 36 toont de gerealiseerde instroom (cumulatief) van burgerpersoneel over de afgelopen drie jaar (de eerste zes maanden), afgezet tegen het plancijfer (bron: IDU-plan 2021-2025). Het betreft de instroom van burgerpersoneel dat in de eerste helft van 2021 een dienstverband met Defensie is aangegaan.

In absolute aantallen zijn er in de eerste helft van 2021 935 burgers ingestroomd. Ten opzichte van midden 2020 zijn 21,4% minder burgers ingestroomd. Hierbij geldt wel dat de instroom van burgers meer bedroeg dan de geplande instroom.



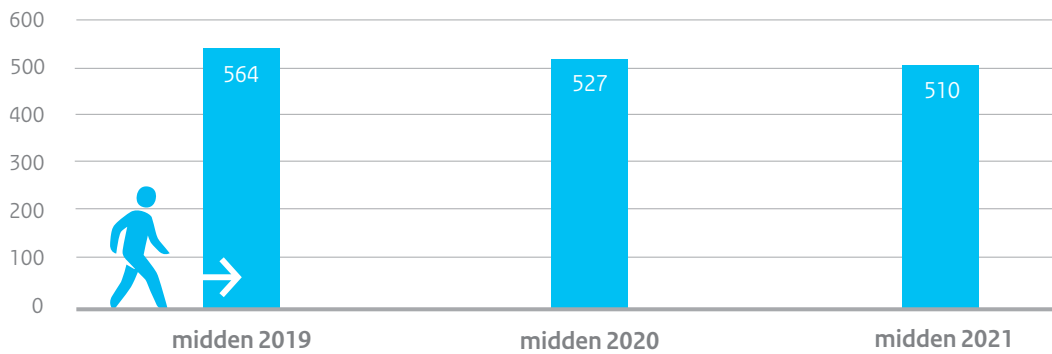
Grafiek 36. Instroom burgerpersoneel 2019 – 2021 (middenstanden).



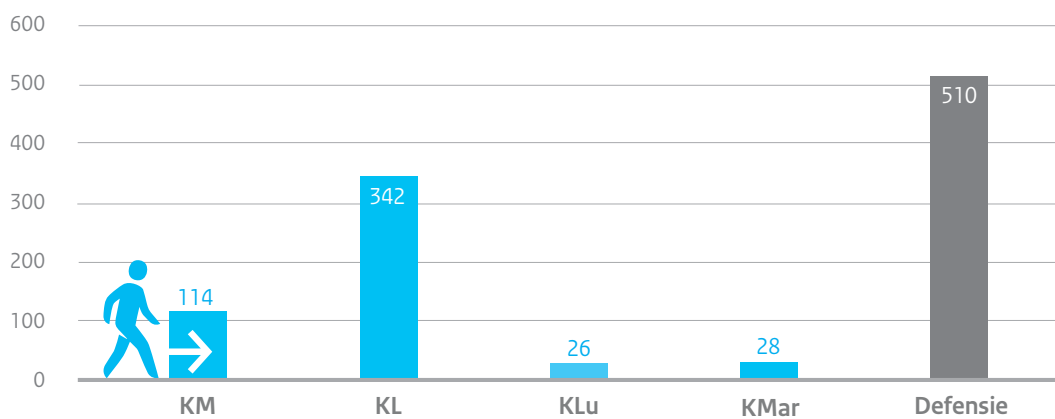
Grafiek 37. Instroom burgerpersoneel per defensieonderdeel 2021 (middenstand).

## 2.2.3 Reservisten

Grafiek 38 toont de gerealiseerde instroom (cumulatief) van reservisten over de afgelopen drie jaar (de eerste zes maanden). Het betreft de instroom van reservisten dat in de eerste helft van 2021 een dienstverband met Defensie is aangegaan. In de eerste helft van 2021 zijn tevens 100 militairen uitgestroomd en weer ingestroomd als reservist.



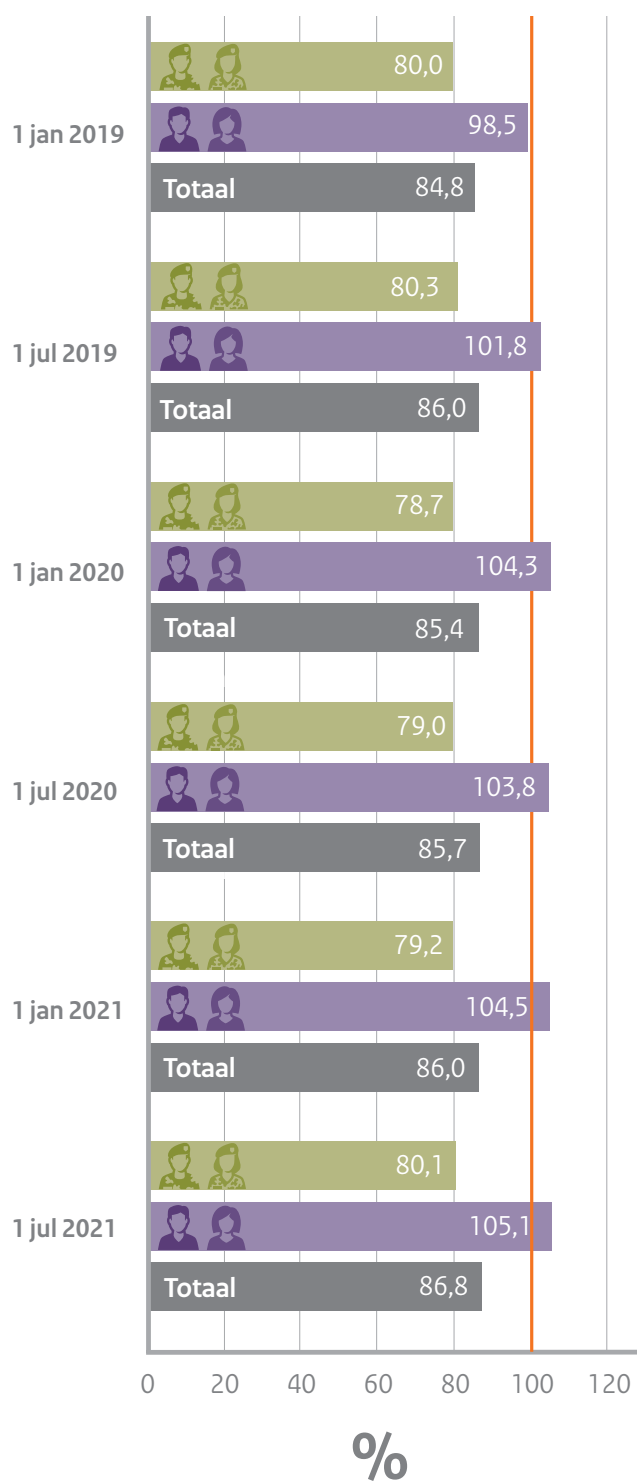
Grafiek 38. Instroom reservisten 2019 - 2021 (middenstanden).



Grafiek 39. Instroom reservisten per krijgsmachtdeel 2021 (middenstand).

## 2.3 Vulling

Grafiek 40 toont de trend van het vullingspercentage van militair personeel, burgerpersoneel en van totaal Defensie over de afgelopen drie jaar. Het betreft de vulling van de reguliere functies binnen Defensie. Dit zijn de functies die belast zijn met de uitvoering van de kerntaken van Defensie (exclusief het huidige personeel in een initiële opleiding). Opgemerkt wordt dat de effecten van de wervingsresultaten pas op langere termijn zichtbaar worden, omdat nieuw aangestelde militairen nog in opleiding zijn en daarmee niet worden meegeteld bij de berekening van de vulling.

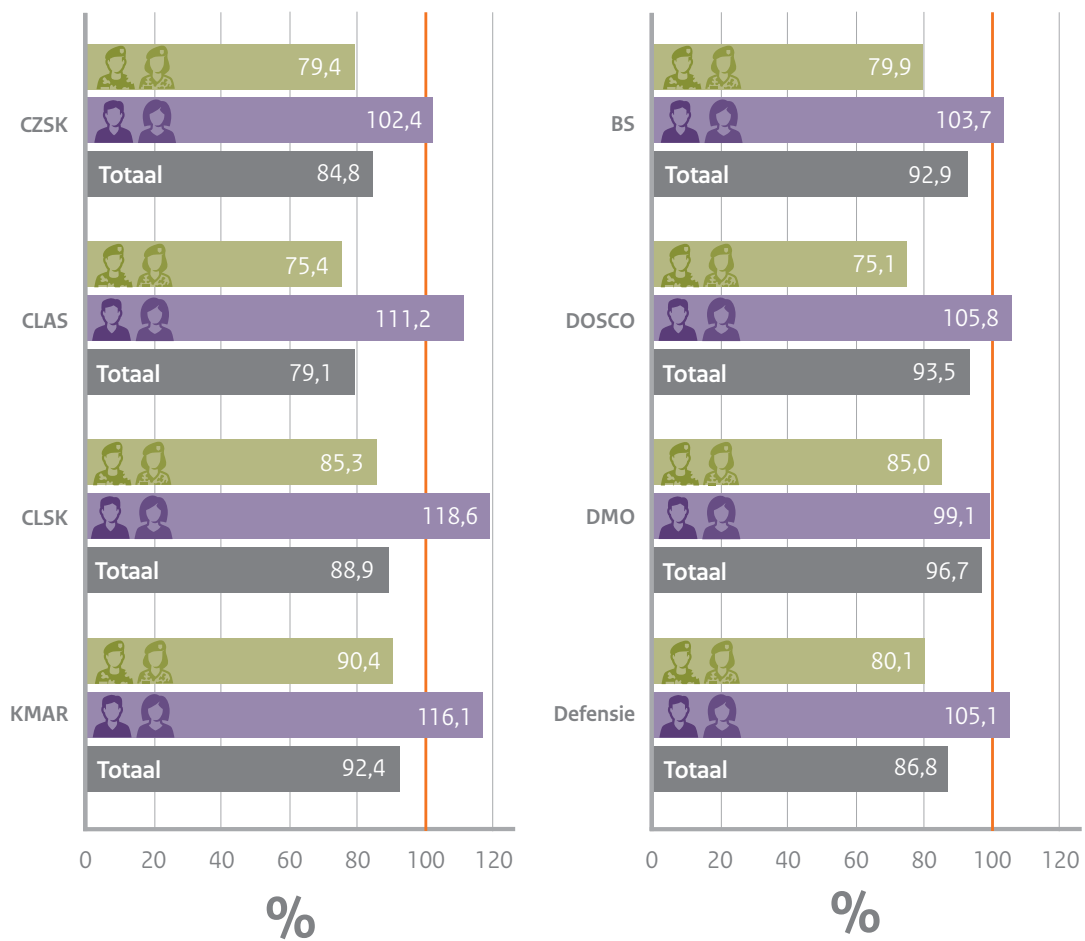


Grafiek 40. Vullingspercentages reguliere functies militair, burger en totaal Defensie 2019 – 2021.

Het vullingspercentage is niet alleen het resultaat van instroom, doorstroom (van en naar andere reguliere functies) en uitstroom, maar wordt tevens beïnvloed door wijzigingen in de omvang van Defensie. In de periode tussen 1 januari 2019 en 1 juli 2021 is de formatie gegroeid met 2.659 functies; waarvan 1.536 militaire functies en 1.122 burgerfuncties.

Ten opzichte van 1 juli 2020 is de formatie gestegen met 503 militaire functies. Daarnaast is het vullingspercentage van militair personeel met 1,1% gestegen naar 80,1%. Het vullingspercentage van het burgerpersoneel is met 1,3% toegenomen naar 105,1% over dezelfde periode.

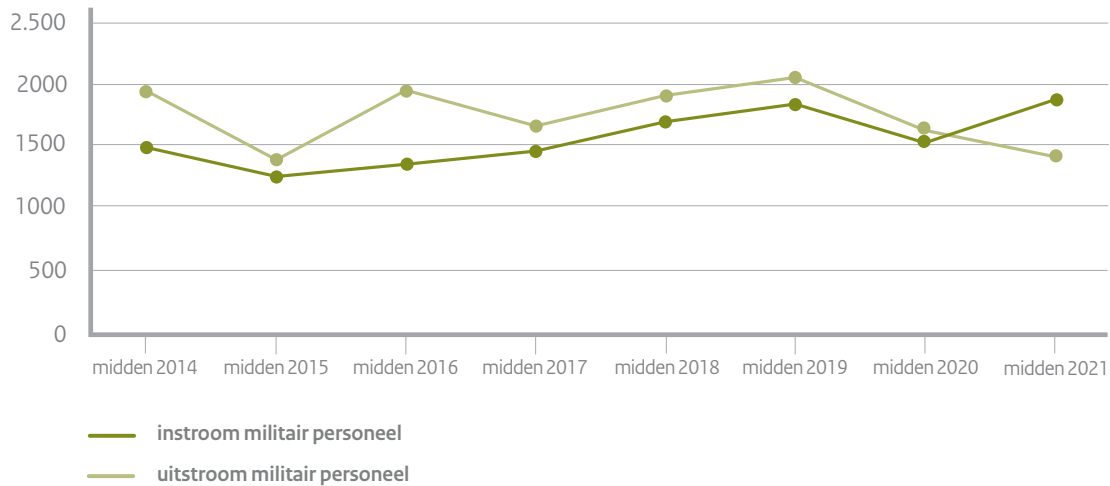
De groei van de formatie heeft een negatieve uitwerking op de personele vulling. Op 1 juli 2021 had Defensie 8.637 (militaire) vacante functies. Hierbij is het goed om een aantal zaken in ogenschouw te nemen. Zo is jaarlijks sprake van de in- en uitstroom van circa 3.000 tot 4.000 militairen, conform de regels in het huidige Flexibel Personeelssysteem (FPS). Hierdoor heeft Defensie standaard een flink aantal functies structureel open staan. Daarnaast zijn niet alle vacante functies ook vacatures (zie voor nadere duiding Kamerstuk 35000 X, nr. 130 d.d. 8 april 2019). Dat komt vanwege grote aantallen militair personeel in de initiële opleiding (Defensie leidt grotendeels zelf haar personeel op), militair personeel dat tussen functies rouleert (conform het functieroulatiesysteem) en re-integranten. Bovendien geldt dat een vacante functie pas een vacature wordt, zodra die daadwerkelijk wordt opengesteld voor vulling. Bij reorganisatietrajecten bijvoorbeeld, blijven functies regelmatig enige tijd vacant. Het besef is verder gegroeid dat niet elke vacature hetzelfde effect heeft op de gereedheid en inzetbaarheid. Vandaar dat de focus nu ligt op het werven van personele capaciteit voor die schaarstecategorieën die cruciaal zijn voor de gereedheid en inzetbaarheid.



Grafiek 41. Vullingspercentages reguliere functies militair en burger per defensieonderdeel en totaal Defensie.



## 2.4 Instroom versus uitstroom militair personeel



Grafiek 42. Instroom versus uitstroom militair personeel 2014 – 2021 (middenstanden).

Bovenstaande grafiek geeft de fluctuaties aan in de instroom en uitstroom van militair personeel over de afgelopen acht jaar (middenstanden). In de eerste helft van 2021 was het saldo tussen instroom en uitstroom positief (meer instroom dan uitstroom). Onder andere de lage irreguliere uitstroom heeft voor een positief saldo gezorgd. De lage irreguliere uitstroom kan worden verklaard door een combinatie van factoren:

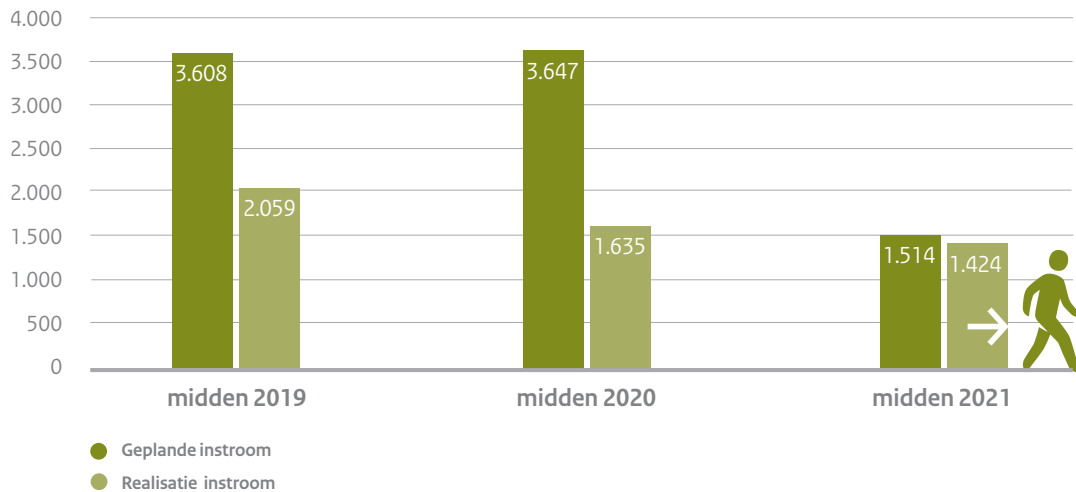
- Het beleid om alle voldoende functionerende officieren en onderofficieren met een tijdelijk contract (FPS fase 2 aanstelling) een vaste aanstelling te geven;
- De keuze van oudere militairen voor de nieuwe diensteinderegeling waardoor zij later met leeftijdsontslag gaan;
- De baan- en inkomenszekerheid die Defensie verschaft in onzekere tijden (COVID-19-pandemie).

## 2.5 Uitstroom

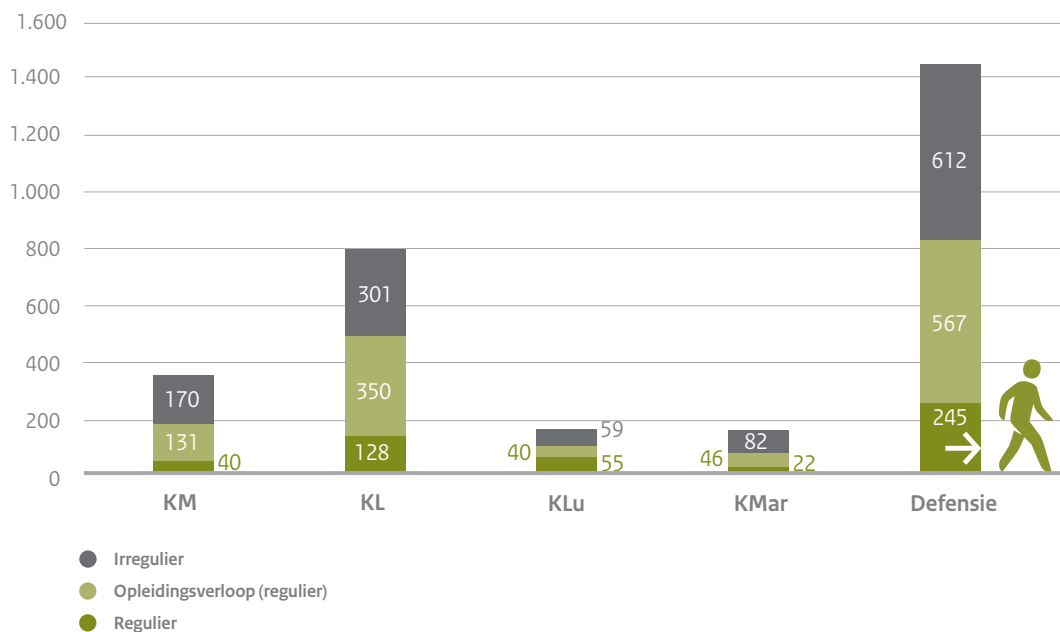
Sinds 2021 zijn er plancijfers voor kortere periodes dan een jaar beschikbaar. Hierdoor is het mogelijk om de realisatie van de eerste zes maanden af te zetten tegen het plancijfer over de eerste zes maanden. Het is niet mogelijk om dit cijfer aan te passen voor de jaren 2019 en 2020 (middenstanden). Dit verklaart het verschil tussen de geplande uitstroom van midden 2020 en midden 2021; de geplande uitstroom van 2019 en 2020 (middenstanden) betreffen het plancijfer voor het gehele jaar.

### 2.5.1 Militair personeel

Onderstaande grafiek toont de gerealiseerde uitstroom (cumulatief) van militair personeel over de afgelopen drie jaar (de eerste zes maanden), afgezet tegen het plancijfer (bron: IDU-plan 2021-2025).



Grafiek 43. Uitstroom militair personeel 2019 – 2021 (middenstanden).



Grafiek 44. Uitstroom militair personeel per krijgsmachtdeel 2021 (middenstand).

Bovenstaande grafiek toont de uitstroom uitgesplitst naar regulier verloop (waaronder opleidingsverloop) en irregulier verloop. De reguliere uitstroom bestaat grotendeels uit militairen met een FPS fase 3 contract (17,6%) vanwege leeftijdsontslag en militairen met een FPS fase 1 contract (67,9%). Het overgrote deel van de irreguliere uitstroom bestaat uit militairen met een FPS fase 2 contract (60,8%), gevolgd door militairen met een FPS fase 3 contract (28,1%).

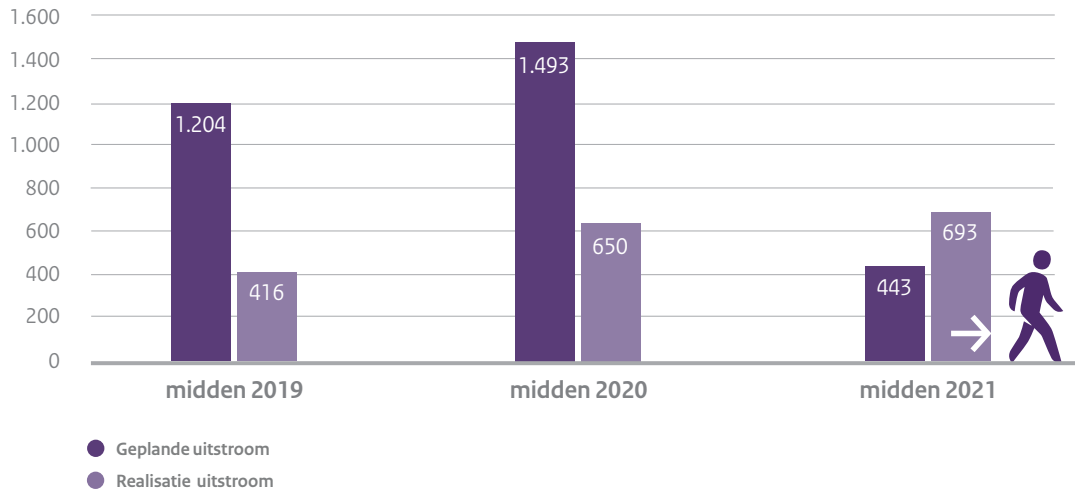
Per contracttype zijn de redenen van de reguliere en irreguliere uitstroom bekeken. Bij militairen met een FPS fase 1 contract betreft het hoofdzakelijk opleidingsverloop tijdens de initiële opleiding. Door COVID-19 zijn opleidingen in 2020 uitgesteld en als gevolg is in de eerste helft van 2021 een hoger aantal leerlingen aan hun initiële opleiding begonnen. De hogere instroom in de initiële opleiding brengt ook een hoger opleidingsverloop met zich mee (in absolute aantallen). Daarnaast zien we leerlingen die voortijdig de initiële opleiding afbreken, omdat ze andere verwachtingen over Defensie hadden.

Bij militairen met een FPS fase 2 contract is de belangrijkste reden “ontslag op eigen verzoek”. Een belangrijke reden voor het verloop bij de manschappen is gelegen in het feit dat er bij het bereiken van de maximale looptijd in rang ontslag volgt. Deze ontslaggrond is onderdeel van het huidige FPS-model.

Defensie was in overleg met de vakcentrales om waar nodig de looptijd in rang te verlengen met bijbehorende afspraken voor werkgaranties. Door het opschorten van het georganiseerd overleg is hierover echter nog geen besluit genomen.

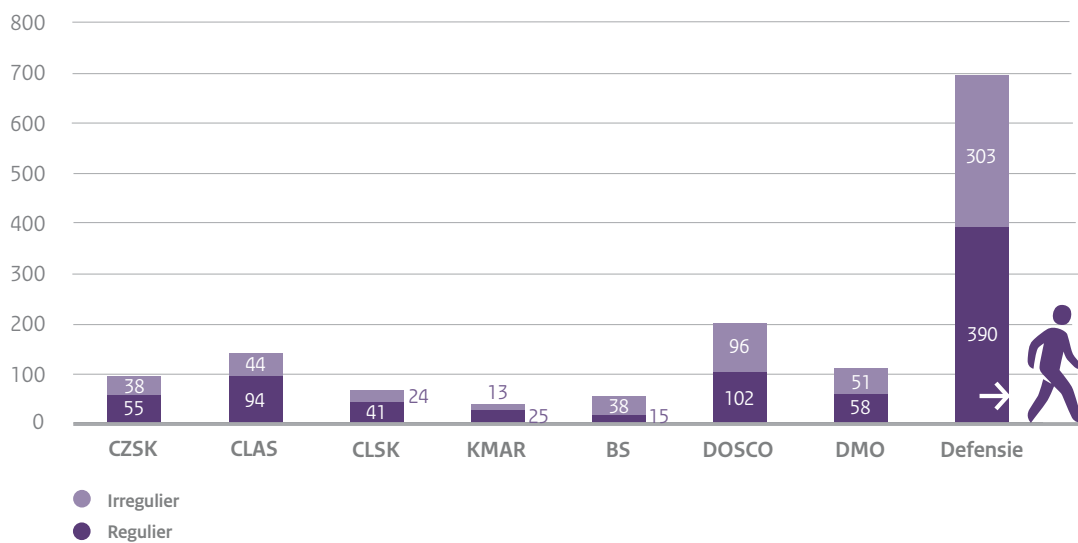
## 2.5.2 Burgerpersoneel

Grafiek 45 toont de gerealiseerde uitstroom (cumulatief) van burgerpersoneel over de afgelopen drie jaar (de eerste zes maanden), afgezet tegen het plancijfer (bron: IDU-plan 2021-2025).



Grafiek 45. Uitstroom burgerpersoneel 2019 – 2021 (middenstanden).

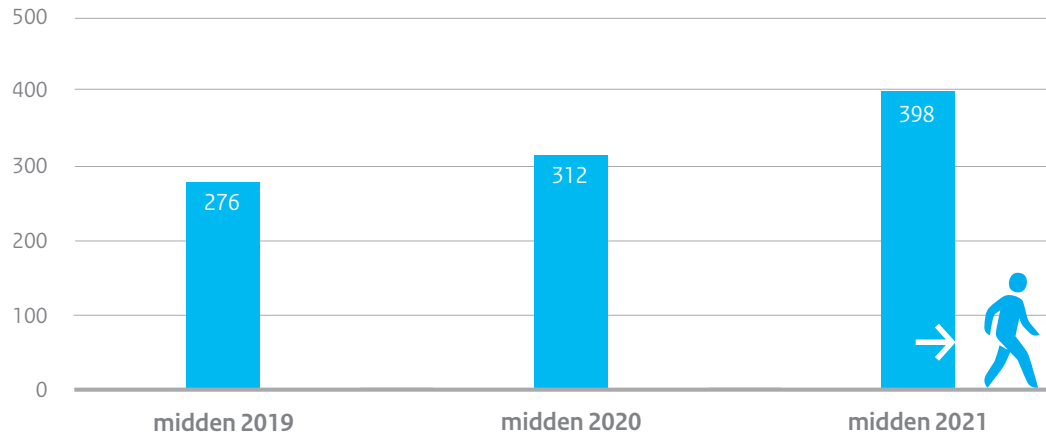
Bij het burgerpersoneel zien we in de eerste helft van 2021 een stijging van de uitstroom naar 693 medewerkers ten opzichte van de eerste helft van 2020 (+6,6%). Deze stijging wordt met name veroorzaakt door een grote groep die met (vervroegd) pensioen is gegaan (200 VTE'n) en door medewerkers waarvan het tijdelijk dienstverband is afgelopen (178 VTE'n).



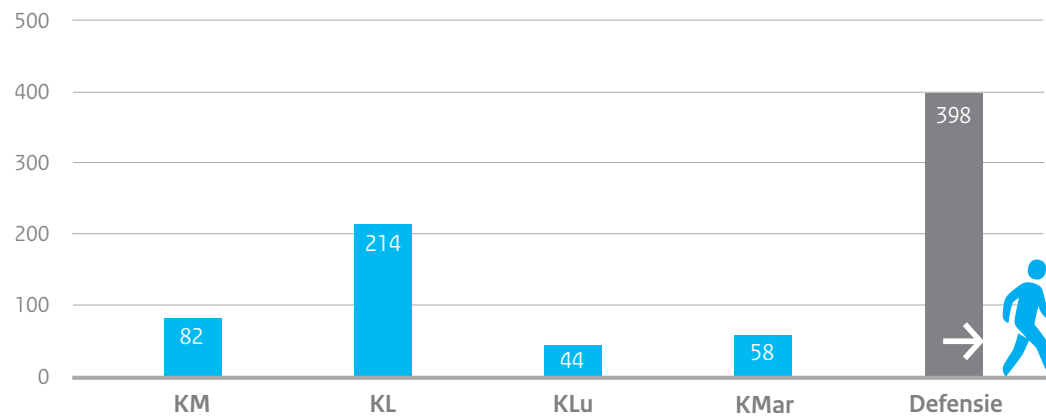
Grafiek 46. Uitstroom burgerpersoneel per defensieonderdeel 2021 (middenstand).

### 2.5.3 Reservisten

Grafiek 47 toont de uitstroom (cumulatief) van reservisten over de afgelopen drie jaar (de eerste zes maanden).



Grafiek 47. Uitstroom reservisten 2019 – 2021 (middenstanden).



Grafiek 48. Uitstroom reservisten per krijgsmachtdeel 2021 (middenstand).

Bij het reservepersoneel zien we in de eerste helft van 2021 een significante stijging van de uitstroom naar 398 medewerkers ten opzichte van de eerste helft van 2020 (+27,6%).

Een samenstel van factoren verklaart de stijging van de uitstroom:

- De groei van het aantal reservisten in de afgelopen jaren brengt ook een groei van de uitstroom van reservisten met zich mee (in absolute aantallen);
- Er wordt door de defensieonderdelen gestuurd op kwaliteit van de reservistenpool door afscheid te nemen van reservisten die weinig of niet zijn ingezet;
- Defensieonderdelen sturen actief op doorstroom van reservisten naar een aanstelling als beroepsmilitair (98 in de eerste helft van 2021);
- In een bepaalde levensfase moet de balans werk-privé worden herzien, bijvoorbeeld bij gezinsuitbreiding of een nieuwe baan, waardoor een inzet als reservist niet meer past.

# 3.

## HR-transitie

Op 28 mei jl. is de Kamer geïnformeerd over de inhoud van het nieuwe HR-model Defensie en de HR-transitie (35570-X, nr. 91). De HR-transitie is het proces van de voorbereiding en stapsgewijze invoering van een nieuw en toekomstbestendig HR-model bij Defensie in de komende jaren. Het doel van de HR-transitie is om van Defensie een aantrekkelijker werkgever te maken, de kwaliteiten van medewerkers beter te benutten en daarnaast om de gereedheid en inzetbaarheid van Defensie structureel te verbeteren. Het HR-model Defensie is in de kern:

- Een nieuw personeelsmodel voor in-, door- en uitstroom en opleiding en ontwikkeling van militair en burgerpersoneel van Defensie dat de ambities voor de defensieorganisatie zoals geschetst in de Defensievisie 2035 ondersteunt en van Defensie een aantrekkelijker werkgever maakt;
- Een nieuw beloningsmodel dat hierbij past.

2021 is een overgangsjaar, waarin de fase van de inhoudelijke uitwerking van het HR-model op hoofdlijnen en de voorbereiding van de HR-transitie worden afgerond en het formele startschot wordt gegeven voor de transitiefase. In de periode tot en met 2025 worden de verschillende elementen van het HR-model stapsgewijs en in samenwerking met de defensieonderdelen concreet gemaakt, beproefd en ingevoerd. De eerste helft van 2021 heeft in het bijzonder in het teken gestaan van het voorbereiden en inrichten van het programma HR-transitie, de programmaorganisatie HR-transitie en het ontwikkelen van elementen van het nieuwe HR-model. Zo staat de regelgeving voor nieuwe en flexibele aanstellings- en contractvormen in de steigers en is in werkgroepen met de Defensieonderdelen en dialoogsessies met personeel verder gewerkt aan een nieuw beloningsmodel. Functiewaardering staat aan de basis van een eerlijke en evenwichtige beloning. Met het oog daarop is in de eerste helft van 2021 onderzoek gedaan naar de functiewaardering bij Defensie door een onafhankelijke paritaire commissie. Daarnaast heeft de Commandant der Strijdkrachten (CDS) opdracht gegeven aan de Defensieonderdelen om de eigen transitieplannen op te stellen en wordt gewerkt aan de businesscase HR-transitie, die aan de basis staat voor besluiten over budgettaire dekking van de HR-transitie in de komende jaren.

Waar het HR-model gaat over de rechtspositie van het personeel moet overeenstemming worden bereikt met de bonden. Defensie gaat in overleg met de centrales om het HR-model en de HR-transitie volgens plan en in samenhang te kunnen uitwerken, beproeven en invoeren.

### **Proeftuinen**

Van 2019 tot en met 2021 is in zogeheten proeftuinen geëxperimenteerd met een betere balans tussen in-, door- en uitstroom van personeel binnen de huidige rechtspositie door het lager beleggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Ook is zo het draagvlak voor de HR-transitie binnen de defensieonderdelen getest op kleine schaal. De Kamer heeft in het commissiedebat Personeel van 23 juni jl. gevraagd om bij de defensiebegroting een overzicht te presenteren van het budget dat decentraal aan commandanten ter beschikking is gesteld voor de proeftuinen. Deze decentrale budgetten zijn zichtbaar in onderstaande tabel.



	2019	2020	2021
<b>Proeftuin Volkel – CLSK</b>	€ 220.000	€ 539.000	€ 985.000
<b>Proeftuin Oirschot – CLAS</b>		€ 283.000	€ 325.000
<b>Proeftuin De Peel (DGLC) – CLAS</b>		€ 221.000	€ 296.000
<b>Proeftuin Ondersteuningscentrum Zuid - DOSCO</b>		€ 178.000	
<b>Proeftuin Onderzeedienst – CZSK</b>			€ 267.000
<b>Totaal</b>	€ 220.000	€ 1.221.000	€ 1.873.000

Tabel 2.  
Aanvullende decentraal ter beschikking gestelde budgetten HR-model proeftuinen.

Er is tot nu toe in totaal circa € 3,3 miljoen beschikbaar gesteld. Het gaat hierbij om budget bovenop de reguliere personeelsbudgetten die commandanten ter beschikking hebben. Het aanvullende budget is bedoeld om de decentrale commandanten in staat te stellen hun verantwoordelijkheden voor de proeftuinen daadwerkelijk in te vullen. Het valt uiteen in onderstaande kostensoorten:

1. Extra personele capaciteit (hoofdzakelijk recruiters, instructeurs);
2. Additionele arbeidsvoorwaardelijke maatregelen (aanstellings- en bindingspremies);
3. Verstrekking bruikleen artikelen (telefoons, tablets);
4. Additionele arbeidsmarktcommunicatie;
5. Aanpassingen, verwerving, implementatie en begeleiding van BV/IT t.b.v. de proeftuinen ;
6. Aanvullende HR-begeleiding/dienstverlening (psychologen, bedrijfsartsen e.d.);
7. Aanpassingen/aanschaf van infra/materiaal.

Over de resultaten van de proeftuinen is de Kamer geïnformeerd in aanbiedingsbrief bij de vorige Personeelsrapportage (35570-X-nr. 90, d.d. 19 mei 2021) en in de Kamerbrief HR-transitie. In de komende transitiefase zullen nieuw HR-beleid, een aangepaste HR-organisatie en nieuwe HR-processen op grotere schaal binnen de defensieonderdelen worden getest dan binnen de huidige proeftuinen. Dan met als doel om die als onderdeel van het nieuwe HR-model binnen heel Defensie in te voeren.





# 4.

## Samenwerken en wendbaarheid

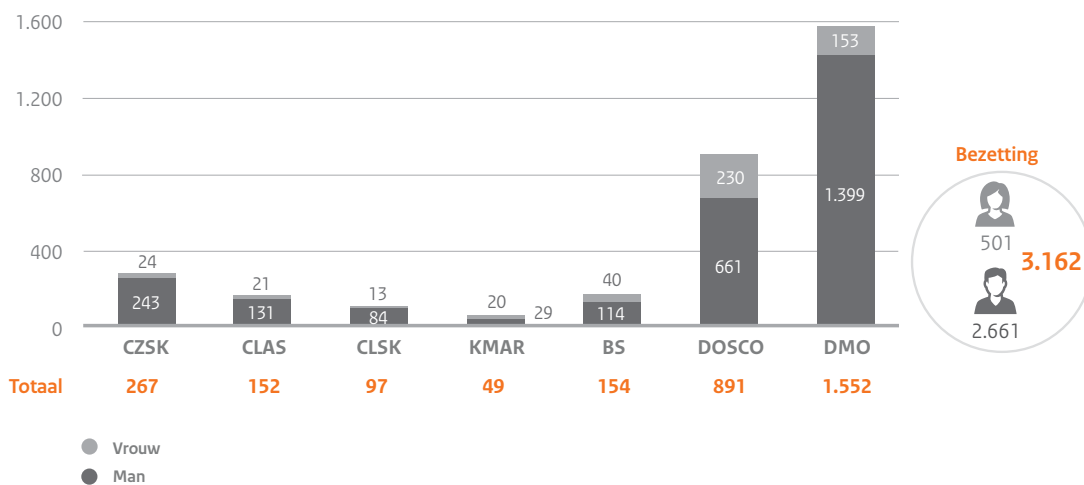
Defensie staat voor grote uitdagingen. We moeten voldoende militair personeel werven in een veranderende arbeidsmarkt, ons materieel vernieuwen, verduurzamen en ons vastgoed revitaliseren. We willen als organisatie wendbaarder worden en snel kunnen opschalen en ons maatschappelijk draagvlak vergroten. Deze uitdagingen kan Defensie echter niet alleen aan. We delen mensen en kennis met (nieuwe) partners en stellen onze capaciteiten daarvoor ter beschikking. Zo verwerven we ook nieuwe kennis en capaciteiten. Vanuit de gedachte dat oplossingen voor complexe problemen te vinden zijn in netwerken.

Een aantal voorbeelden van deze samenwerking met partners:

- Defensie gaat samen met de Algemene Werkgevers Vereniging Nederland (AWVN) en het Midden- en Kleinbedrijf (MKB) de kennis over Defensie en reservisten breder verankeren bij relevante brancheverenigingen.
- De behoefte aan uitwisseling van personeel om schaarse capaciteiten te delen heeft dit voorjaar geresulteerd in de start van het zogeheten inleenloket. Momenteel worden achttien medewerkers uitgewisseld tussen Defensie en partnerorganisaties, zowel inleen als uitleen.
- De inspanningen van de Taskforce Personeel zijn gericht op de werving en selectie van personeel uit zogenaamde schaarstecategorieën.
- *Defensity College* (DC) kan zich, ook tijdens de COVID-pandemie, verheugen in een grote populariteit onder studenten. Dit jaar bestaat DC vijf jaar en dankzij de borging binnen de defensieorganisatie kan DC zich doorontwikkelen en professionaliseren langs de drie in 2020 gekozen programmalijnen.
- Wat betreft duurzaamheidsinitiatieven heeft Defensie de Green & Social Deal met de gemeenten Amersfoort, Leusden en Soest getekend. Daarnaast lopen er enkele verkenningen en onderzoeken naar het opwekken en gebruik van waterstof en het plaatsten van windturbines op Defensieterreinen.

## 4.1 Inhuur

Inhuurmedewerkers leveren binnen Defensie een belangrijke bijdrage aan het totale functioneren van de organisatie. Deze vorm van flexibele inzet, naar capaciteit en expertise, stijgt sinds 2016. Het aantal inhuurmedewerkers is gestegen van 2.864 op 1 juli 2020 naar 3.162 op 1 juli 2021 (+ 10,4%). Dat is 4,7% van het totale personeelsbestand. In onderstaande grafiek staat een relatief hoog aantal inhuur genoteerd bij DMO. Dat komt door de start van het project Grensverleggende IT (GrIT) met defensiepartner Athena. Een deel van deze externe medewerkers is inmiddels aan de slag gegaan. Een ander deel wordt voorbereid voor werkzaamheden binnen nu en de komende zes maanden. Tenslotte is er een groep die pas na 6 maanden of later ingezet gaat worden. De medewerkers die op een later moment worden ingezet zijn al wel gescreend en opgenomen in het personeelssysteem; zij tellen dus mee in deze rapportage. Belangrijk om te vermelden is dat deze medewerkers tot aan hun feitelijk inzet geen toegang tot systemen en locaties van Defensie hebben.

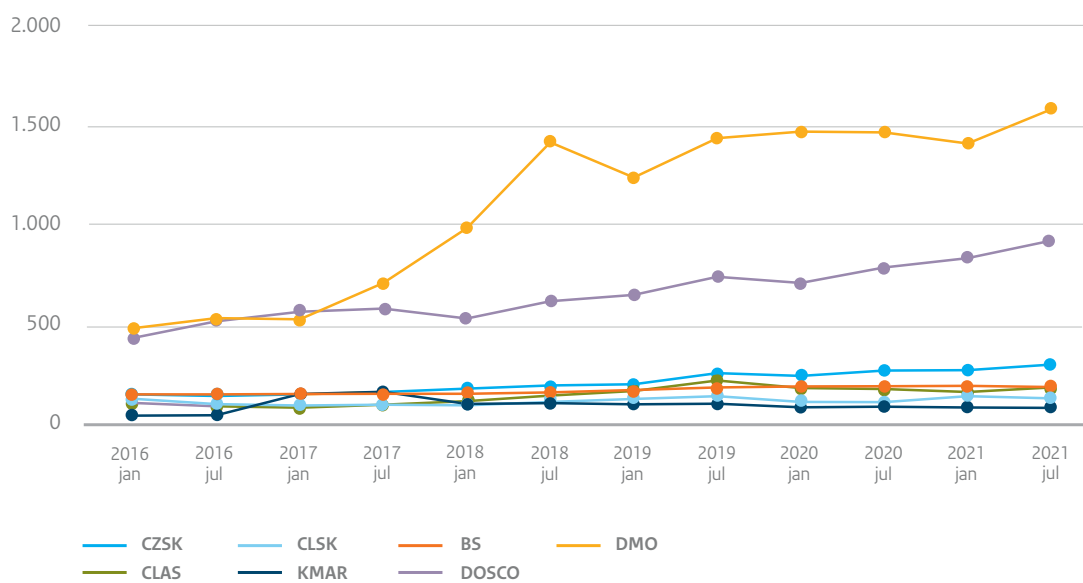


Grafiek 49. Aantal inhuurmedewerkers per defensieonderdeel.

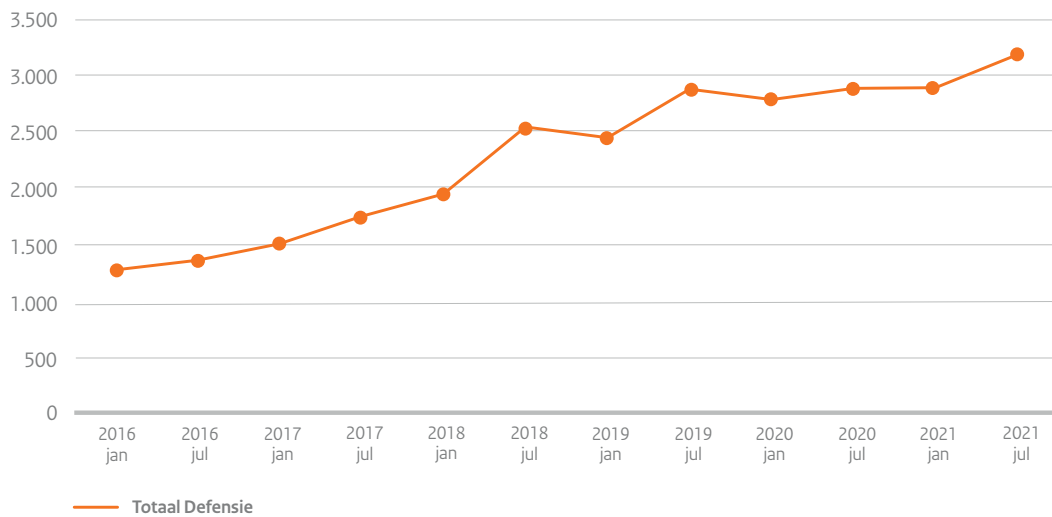
17,7% van de inhuur (561 medewerkers) heeft in het verleden een aanstelling gehad bij Defensie.

Leeftijd	Aantallen
00-20	0
20-25	43
25-30	191
30-35	275
35-40	312
40-45	355
45-50	418
50-55	554
55-60	483
60+	531
<b>Totaal</b>	<b>3.162</b>

Tabel 2. Aantal inhuurmedewerkers per leeftijdscategorie



Grafiek 50. Aantal inhuurmedewerkers per defensieonderdeel januari 2016 - juli 2021.



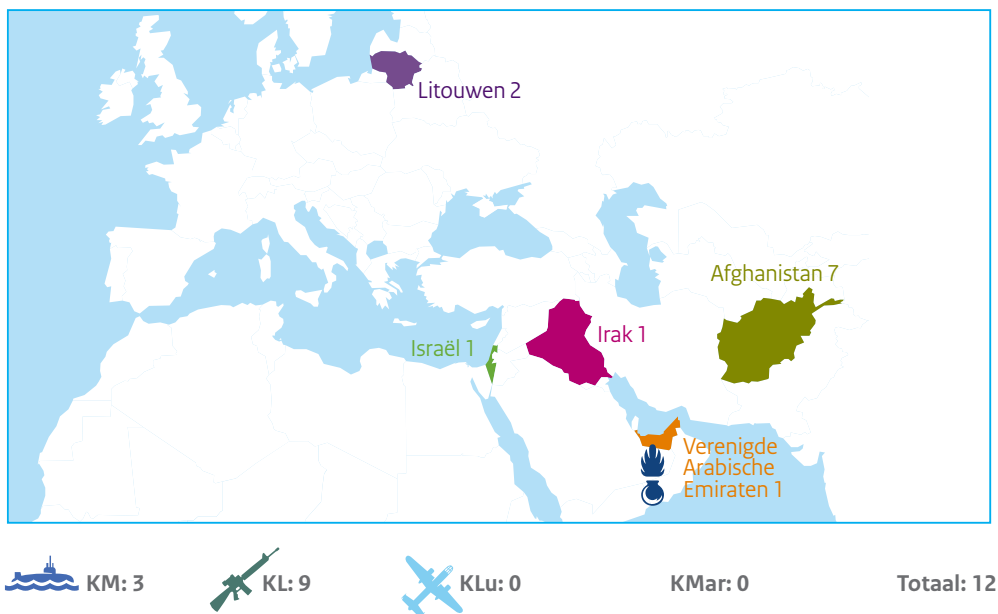
Grafiek 51. Aantal inhuurmedewerkers defensiebreed januari 2016 - juli 2021.

## 4.2 Reservisten

Het aantal reservisten is gestegen van 6.277 op 1 juli 2020 naar 6.427 op 1 juli 2021 (+2,4%). Die stijging is wel minder dan in voorgaande jaren. Naast een afname van de instroom zien we een toename van de uitstroom van reservisten. De voornaamste vertrekreden is de combinatie van de functie van reservist en de civiele werkzaamheden. Daarnaast sturen de defensieonderdelen op kwaliteit van de reservistenpool door afscheid te nemen van reservisten die weinig of niet zijn ingezet. Ook sturen de defensieonderdelen actief op doorstroom van reservisten naar een aanstelling als beroepsmilitair (98 in de eerste helft van 2021); deze groep blijft dus behouden voor Defensie.

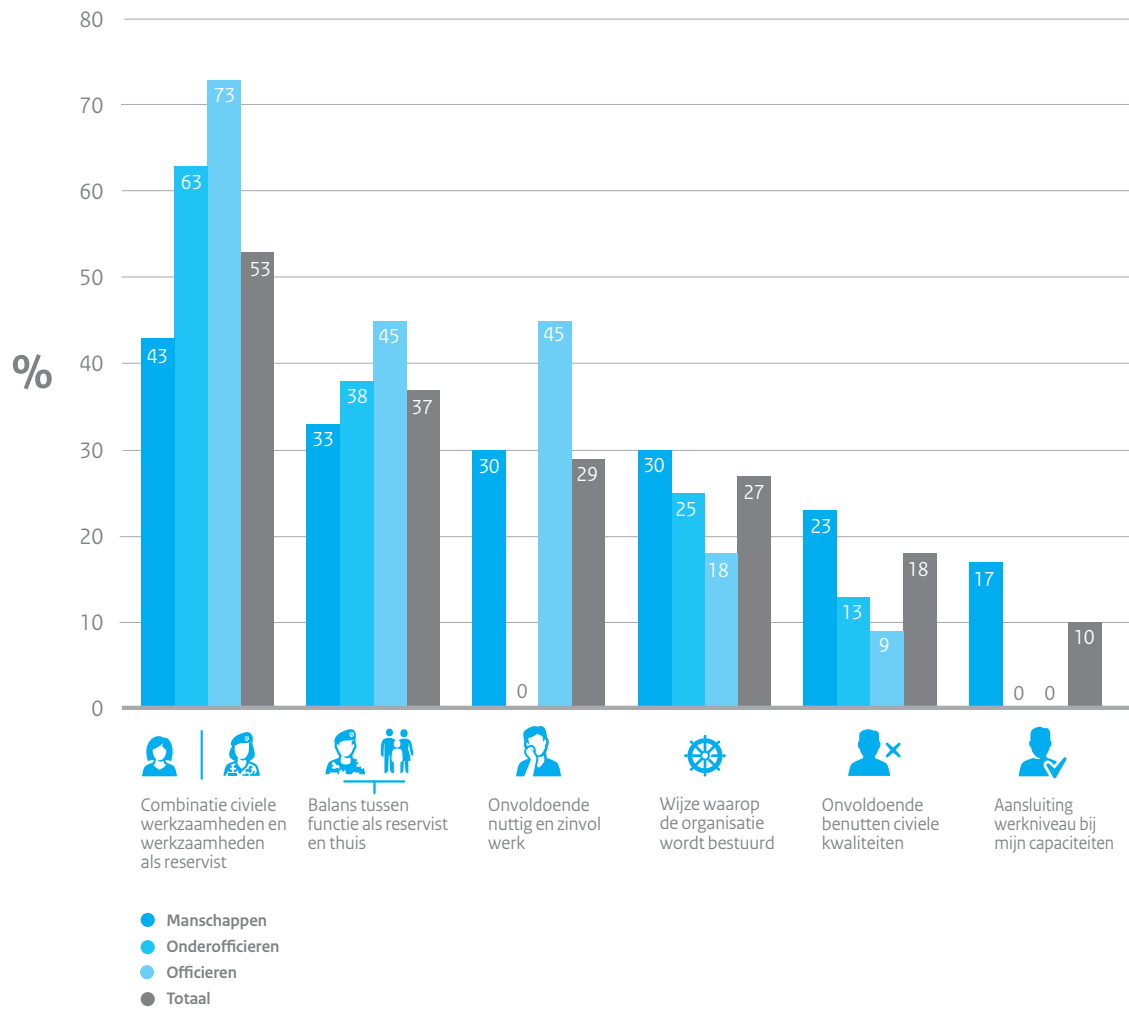
De administratie van de urenregistratie van reservisten is momenteel niet op orde. Momenteel wordt gewerkt aan een oplossing hiervoor; in de eerstvolgende Personeelsrapportage zal ik u over de voortgang informeren.

### Reservisten op uitzending midden 2021



Figuur 5. Aantal reservisten op uitzending per krijgsmachtdeel.

## Voornaamste vertrekredenen reservisten midden 2021



Grafiek 52. Voornaamste vertrekredenen reservisten 2021 (middenstand).

## 4.3 Defensy College

Defensy College (DC) bestaat in november 2021 vijf jaar en is in die tijd uitgegroeid tot een zeer populair militair werkstudentprogramma.

De doorontwikkeling en professionalisering van het DC kan dankzij de borging binnen de defensieorganisatie nu verder ter hand worden genomen. De doorontwikkeling van het DC bestaat uit drie onderdelen:

1. Het academische programma groeit door tot 300 werkstudenten in 2022;
2. Een nieuw programma voor hbo-studenten, gebaseerd op de successen van Defensy College;
3. Een Young Professional programma om uitgestroomde DC-ers actief betrokken te houden bij Defensie.

DC verbindt de krijgsmacht met studenten door hen een bijbaan bij Defensie en een (militair) vormingsprogramma aan te bieden. Mede dankzij een goede samenwerking met de OPCO's hebben de militaire werkstudenten naast hun civiele studie, een zinvolle bijdrage kunnen leveren aan de defensieorganisatie.

Tijdens de COVID-19-pandemie heeft het werkstudentprogramma, waar nodig in aangepaste vorm, doorgang kunnen vinden. Een onderzoek onder de circa 200 actieve werkstudenten laat zien dat DC positief bijdraagt aan het welzijn van de militaire werkstudenten gedurende de pandemie. Tegelijkertijd is de belangstelling voor het DC toegenomen. Meerdere partijen die deelnemen aan het HR-ecosysteem, waaronder de politie, Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI) en Samenwerking Rijk Noord (SRN) hebben interesse om met het DC samen te werken op het gebied van werkstudenten.

Tot slot geeft Defensy College ook namens Defensie invulling aan de Maatschappelijk Diensttijd (MDT). In samenwerking met maatschappelijke partners krijgen jongeren de kans om zich maatschappelijk in te zetten, zichzelf persoonlijk te ontwikkelen, te leren samenwerken en positief kennis te maken met Defensie. Onder de naam MDT Missie heeft Defensie meerdere bivakken georganiseerd. Gemiddeld nemen aan een bivak 30 personen deel. Daarnaast is er een speciaal traject geweest genaamd 'vrijheidsschrijvers' waarin jongeren met oorlogsveteranen spraken over hun ervaringen en daar een kunstuiting van hebben gemaakt. Voor de MDT ontvangt Defensie een subsidie van VWS. Voor de uitvoering wordt gebruik gemaakt van enthousiaste reservisten en militaire werkstudenten van DC.

### # werkstudenten

CZSK	54
CLAS	66
CLSK	45
KMAR	27

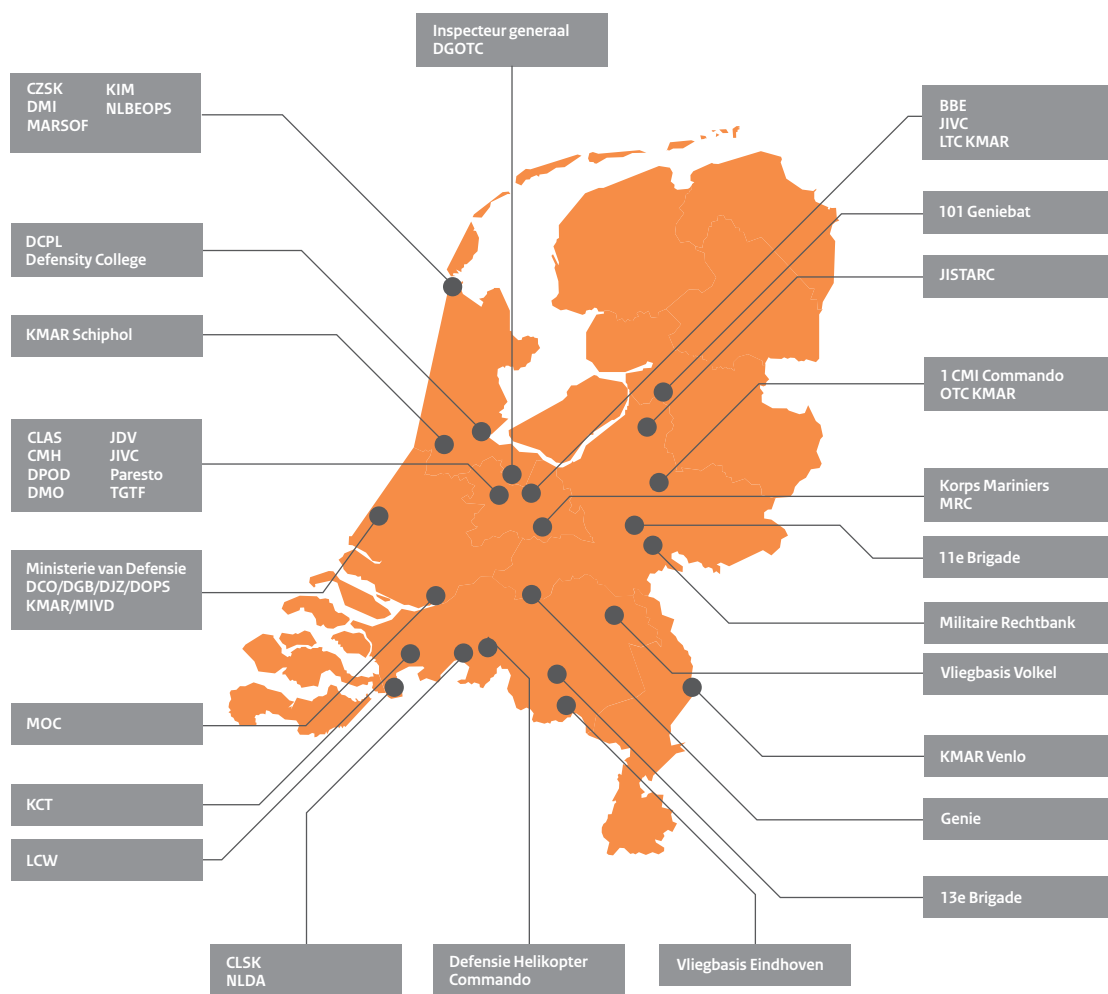
Tabel 3.  
Aantal militaire werkstudenten per krijgsmachtdeel.  
Bron: DCPL/DC, 1 juli 2021.

### % werkstudenten

Man	58
Vrouw	42

Tabel 4.  
Man/vrouwverdeling Defensy College.  
Bron: DCPL/DC, 1 juli 2021.





Figuur 5. Overzicht werklocaties Defensy College.  
Bron: DCPL/DC, 1 juli 2021.

## 4.4 Het Human Resources ecosysteem

Door het uitwisselen van personeel kunnen organisaties schaarse capaciteiten delen en van elkaar leren. Daarnaast krijgt personeel zo de kans om hun werkervaring te verbreden, te verdiepen en talenten te ontwikkelen. Dat is in een notendop het idee achter duurzame personeelssamenwerking van Defensie met bedrijven: een ecosysteem van personeel. Het HR-ecosysteem past goed in het nieuwe HR-model Defensie (zie hoofdstuk 3).

Een zogeheten inleenloket is in maart 2021 van start gegaan. Alle aangesloten organisaties uit het HR-ecosysteem kunnen met behulp van dit loket een personeelsuitwisseling met Defensie aangaan tegen kostprijs. Ook nieuwe partners kunnen via het inleenloket een samenwerking met Defensie aangaan. Het loket is een voorloper in vernieuwend werken binnen het publiek-private domein, waarbij Defensie via een open en transparant systeem vorm geeft aan de uitwisseling van personeel. Het streven is om het inleenloket verder op te schalen. De uitleen van defensiemedewerkers naar partners wordt door Defensie zelf gedaan; hiervoor is het inleenloket niet nodig. Uiteraard geldt ook voor uitleenen dat dit tegen kostprijs gebeurt.

Op de peildatum 16 augustus 2021 zijn er achttien medewerkers uitgewisseld: dertien ingeleend en vijf uitgeleend. Daarnaast voeren Defensie en haar partners gesprekken over de uitwisseling van nog zeventien medewerkers dit najaar: acht inleen en negen uitleen. Voor nog eens 89 inleenplekken bij Defensie en 30 uitleenplekken bij partners wordt gezocht naar geschikte kandidaten.

### *Taskforce personeel*

De werving en instroom van militair personeel wordt op een hoger plan gebracht door een Taskforce Personeel die de structureel lage personele gereedheid aanpakt. Vanuit de taskforce zijn in de eerste helft van 2021 de volgende initiatieven gestart:

- De oprichting van een regiecel die de strategische ondersteuning en sturing op de personele gereedheid versterkt;
- Middels een Europese aanbestedingsprocedure is een uitzendorganisatie geselecteerd die vanaf september de werving en selectie van personeel uit zogeheten schaarstecategorieën ter hand neemt (naar schatting 1500 kandidaten in 2022);
- Sinds de start van het inleenloket zijn achttien personeelsuitwisselingen tot stand gekomen.

## 4.5 Duurzaamheid

### **Green en Social Deal regio Utrecht**

Op 9 juni jl. hebben de burgemeesters van Amersfoort, Leusden en Soest, de Commandant Landstrijdkrachten en de staatssecretaris van Defensie de Green en Social Deal (GSD) ondertekend in het Nationaal Militair Museum. De betrokken partijen gaan onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om in de regio samen te werken op de thema's duurzaamheid, cultureel erfgoed, opleiding & training, en werkgelegenheid. Als start wordt er 30 september een regionaal werkatelier georganiseerd waaraan alle partners van de GSD zullen deelnemen.

### **Waterstof - convenant Provincie Utrecht**

De provincie Utrecht is trekker van een waterstof convenant tussen de overheid en verschillende lokale marktpartijen en organisaties in de provincie. Gegeven de ambities van het CLAS en DOSCO om in de regio Utrecht het gebruik van waterstofvoertuigen te gaan beproeven, zal Defensie de wenselijkheid om dit convenant te ondertekenen nader onderzoeken. Inmiddels hebben meer dan 100 organisaties het convenant al ondertekend en zou Defensie als medeondertekenaar zicht krijgen op de mogelijkheden van opwekking, opslag en distributie van waterstof in de regio Utrecht.

### **Waterstof - coalitie Havelte**

In mei zijn het CLAS en het Rijksvastgoedbedrijf gestart met deelname aan de haalbaarheidsstudie van de 'Waterstof Coalitie Eeserwold'. Uit dit onderzoek kwam naar voren dat Defensie op de locatie Johannes Post Kazerne mogelijkheden ziet voor het opwekken van duurzame energie.

### **Waterstof productiefaciliteit op vliegbasis Leeuwarden**

Op 26 mei jl. is op vliegbasis Leeuwarden een miniconferentie georganiseerd over de mogelijkheden van het opwekken van waterstof op de vliegbasis. Hierbij waren wethouders en provincie-afgevaardigden aanwezig evenals onderzoeksinstituten en lokale waterstof initiatiefnemers. De luchtmacht wil onderzoeken hoe zij kan beschikken over waterstof en niet zozeer het eigendom over een complete waterstofraffinaderij. In september volgt nader onderzoek naar de afzetmogelijkheden van waterstof in de provincie en de opzet van een eerste pilot. De reden dat vliegbasis Leeuwarden een interessante locatie is om waterstof opwekking te beproeven is omdat er een grote zonneweide (11 hectare) wordt gebouwd waardoor er daadwerkelijk groene waterstof kan worden geproduceerd.

### **Windmolens Bernhardkazerne**

In de Regionale Energie Strategie (RES) van de gemeenten Soest en Amersfoort is een deel van het terrein van de Bernhard kazerne geïdentificeerd als mogelijke locatie voor het plaatsen van windmolens. Inmiddels zijn er technische testen uitgevoerd door TNO over de haalbaarheid, in verband met aanvliegroutes en radarverstoring, en is Defensie in gesprek met het Rijksvastgoedbedrijf en gemeentebesturen over aanvullende onderzoeken (met betrekking tot natuur, infrastructuur, fysieke veiligheid) en een gezamenlijke business case met voldoende ruimte voor lokale (financiële) participatie.

# 5.

## Diversiteit en Inclusiviteit

Het programma Diversiteit en Inclusiviteit is gericht op het borgen van diversiteit en inclusiviteit (D&I) in de gehele keten van selectie, werving, opleiding en doorstroom bij Defensie. Zo moet D&I een integraal onderdeel worden van de defensiecultuur waarin eenieder zich gerespecteerd en welkom voelt. De ambities zullen in de komende periode sterker worden verankerd in de defensieorganisatie.

De verschillende defensieonderdelen zijn bezig met het thema D&I en hoe zij dit kunnen borgen in hun eigen bedrijfsvoering. In navolging van CLAS en DMO in 2020 hebben dit jaar ook KMAR en CLSK een plan aangenomen voor het versterken van diversiteit en inclusiviteit. Deze meerjarige actieplannen bevatten concrete doelstellingen en streefcijfers en passen binnen de bredere D&I-kaders van Defensie uit 2018. In de komende periode zullen CZSK en DOSCO eveneens hun eigen D&I-plannen presenteren. Al deze plannen hebben dezelfde ambitie, namelijk het vergroten van het bewustzijn van diversiteit en inclusiviteit, het samenstellen van meer diverse teams en het beïnvloeden van gedrag, waardoor de sociale veiligheid binnen Defensie wordt vergroot.

Hieronder worden naast de belangrijkste initiatieven en activiteiten behorend bij de routekaarten D&I ook de Wet Banenafpraak en het Defensie Actie Plan 1325 besproken.

### **In-, door- en uitstroom**

In de nieuwe campagnestrategie voor werving wordt meer de nadruk gelegd op verbondenheid, kameraadschap en *teamspirit* als kenmerken die het werken bij Defensie zo bijzonder maken. Dit wordt onder de aandacht gebracht onder het motto: 'jouw kracht ons team, ons team jouw kracht'. Hierbij wordt Defensie nadrukkelijker als diverse organisatie gepresenteerd. Zo wordt de al bestaande diversiteit onder medewerkers verder zichtbaar gemaakt door nieuwe foto's op de website [werkenbijdefensie.nl](https://werkenbijdefensie.nl). Daarnaast is een pagina toegevoegd voor de LHBT-doelgroep inclusief een sociale mediacampagne. Voor andere doelgroepen zullen eveneens speciale pagina's worden ontwikkeld. Tot slot zijn de maandelijkse 'ladies only'-wervingsevenementen in 2021 digitaal voortgezet en worden deze redelijk goed bezocht met meer dan 100 deelnemers per evenement.

Binnen DMO is een pilot gestart in het betrekken van D&I in de doorstroom van interne kandidaten, met name kandidaten met een diversiteitsachtergrond ten behoeve van topfuncties. Deze groep potentiële kandidaten is vervolgens betrokken bij een interne SWOT-analyse van DMO met als doel het vergroten van de diversiteit in de top. Ook is een introductieprogramma ontwikkeld inclusief een innovatieve *online* leergang om jonge professionals te boeien en te behouden.

Bij de KMAR is een leiderschapsconferentie georganiseerd met meer dan 300 deelnemers waarbij D&I een van de hoofdonderwerpen was. Hier is de visie Diversiteit en Inclusiviteit KMAR gepresenteerd. Als vervolg hierop is een masterclass diversiteit, inclusie en leiderschap gegeven.

### **Opleiden & (individueel) Trainen**

De trainingsmodule "Sociale Veiligheid, Diversiteit en Inclusiviteit" is succesvol gebleken. Meer dan 600 medewerkers hebben deze module al gevolgd en in het najaar gaat het COID deze training ook aanbieden via een loketfunctie. Dit betekent dat deze module wordt opgenomen in de staande bedrijfsvoering. Daarnaast zijn er nog twee *online* modules in ontwikkeling met de onderwerpen gender, D&I en sociale veiligheid die in de komende periode aangeboden zullen worden via de Open Defensie Academie (ODA).

Het CLSK heeft een nulmeting uitgevoerd in het kader van het project veiligheid in opleidingen. Op basis hiervan is gestart met het aanbieden van een hele lesdag over de bredere aspecten van sociale veiligheid in alle initiële opleidingen. Ook voor loopbaanopleidingen wordt nu gezien hoe het lesmateriaal kan worden verbeterd op het gebied van zowel fysieke als sociale veiligheid.

### **Sociale Veiligheid**

Het COID is bezig met het ontwikkelen van *infographics* die het melden van incidenten door medewerkers en leidinggevendenden toegankelijker moet maken en ontwikkelt eveneens een webformulier voor het doen van integriteitsmeldingen.

Een voorbeeld van hoe op toegankelijke wijze meer aandacht besteed kan worden aan sociale veiligheid is te vinden bij DMO waar een inclusie doolhof (*serious game*) is ontwikkeld. Met het doolhof wordt begrip voor elkaars achtergrond, ervaringen en gedrag nagestreefd, waardoor collega's samen bouwen aan een inclusieve werkcultuur en een betere samenwerking. Zo worden dilemma's op het gebied van sociale veiligheid bespreekbaar gemaakt. Het inclusie doolhof is nu opgebouwd bij het KMAR-opleidingscentrum en kan daar door alle defensieonderdelen worden gebruikt.

### **Defensie Netwerken**

De defensie netwerken vormen bakens binnen de organisatie voor verschillende groepen medewerkers; tevens zijn zij een aanspreekpunt voor eenheden die aan hun bewustzijn willen werken maar niet goed weten hoe dit concreet te maken. Zo heeft de Commandant NLDA de defensie netwerken uitgenodigd om mee te denken over het versterken van de sociale veiligheid en D&I binnen de NLDA. In dit kader heeft de Stichting Homoseksualiteit en Krijgsmacht (SHK) een transgenderconferentie georganiseerd om geïnteresseerden te informeren en ondersteuning te geven aan de doelgroep. Een ander voorbeeld van hoe een netwerk concreet kan ondersteunen, is te vinden bij DOSCO waar op aanvraag van de Commandant DOSCO de Jong Defensie voorzitter zitting heeft in de selectiecommissie voor de werving en selectie van de nieuwe Directeur F&C DOSCO. Een diverse sollicitatiecommissie draagt immers bij aan een diverse beoordeling van kandidaten.

Het Diensten Centrum Personeels Logistiek (DCPL) is in overleg met onder andere SHK en het Multicultureel Netwerk Defensie (MND) bezig om specifieke wervingsevenementen op te zetten voor de door hen vertegenwoordigde doelgroepen.

### **Wet banenafpraak**

Overheid en het bedrijfsleven hebben samen afgesproken dat ze 125.000 extra banen gaan creëren voor mensen met een arbeidsbeperking zodat er een meer inclusieve arbeidsmarkt ontstaat. Deze afspraak is vastgelegd in de Wet banenafpraak. Defensie heeft hiermee de wettelijke verplichting om trapsgewijs voor het eind van 2024 ongeveer 800 extra banen te realiseren voor mensen met een lichamelijke of psychische beperking. Daarnaast neemt Defensie haar maatschappelijke verantwoordelijkheid en streeft naar een inclusieve organisatie. Het quotum voor Defensie in 2021 is 694 banen, waarvan op 1 mei al 556 banen (80%) ingevuld zijn.

### **Defensie Actie Plan 1325**

De uitvoering van het nieuwe DAP 2021-2025 loopt volgens planning. De eerste lichting *Gender Focal Points* heeft dit voorjaar de NAVO-gecertificeerde opleiding gevolgd. In het najaar volgt nog een lichting. Hiermee wordt het genderbewustzijn binnen Defensie vergroot.

De vacatureteksten voor moeilijk te vullen functies van de vier krijgsmachtdelen worden genderneutraal herschreven. Door kleine veranderingen op het gebied van taal en toonzetting toe te passen, kunnen groepen die nu ondervetegenwoordigd zijn onder sollicitanten zich meer aangesproken voelen.

Op Internationale Vrouwendag zijn er diverse activiteiten ontplooid, waaronder een weblog van de Commandant Luchtstrijdkrachten. Hiermee is aandacht gevraagd voor de nog steeds bestaande verschillen tussen vrouwen en mannen en aandacht gegeven aan D&I en het integreren van vrouwen in operaties. Het weblog is ondersteund met twee videoblogs, waarin één van de Luchtmacht Raad-leden het belang van een divers team onderstreept en twee voormalig genderadviseurs met voorbeelden ingaan op het belang van genderintegratie in operaties.

# Definities

## **Aanstelbare:**

Een sollicitant die de selectie met goed gevolg heeft doorstaan en waaraan een dienstverband wordt aangeboden.

## **Instroom:**

De gerealiseerde instroom (cumulatief) van reservisten, militairen en burgerpersoneel dat een dienstverband met Defensie is aangegaan. Het betreft het aantal personen in voltijds equivalenten (in VTE'n).

## **Sollicitant:**

Degene die aan het bevoegd gezag kenbaar maakt in aanmerking te willen komen voor een door dat gezag beschikbaar gestelde of te stellen arbeidsplaats. Onder bevoegd gezag wordt hierbij verstaan het tot aanstelling of indienstneming bevoegd gezag of, indien de aanstelling geschiedt bij Koninklijk besluit, de Minister van Defensie.

## **Topfunctionarissen:**

Bij het Rijk worden als topfunctionarissen aangemerkt: secretarissen-generaal, de directeurengeneraal, de Inspecteurs-generaal, de overige leden van de topmanagementgroep, de viceadmiraals, de generaals, de luitenant-admiraals en de luitenant-generaals, degene(n) belast met de dagelijkse leiding van het kabinet van de Koning, de Staten-Generaal, de Hoge Colleges van de Staat en de Kabinetten van de Gouverneurs en de Commissie toezicht betreffende de veiligheids- en inlichtingendiensten. De volgende categorieën zijn uitgesloten in deze rapportage: hoogleraren en wetenschappelijke onderzoekers.

## **Uitstroom:**

De gerealiseerde uitstroom (cumulatief) van reservisten, militair en burgerpersoneel waarvan het dienstverband met Defensie is beëindigd. Het betreft het aantal personen in voltijds equivalenten (in VTE'n).

- **Reguliere uitstroom:** uitstroom dat vanuit het oogpunt van Defensie als gepland/verwacht kan worden beschouwd, waaronder pensioenontslag, overtolligheidsontslag en ontslag vanuit de initiële opleiding (opleidingsverloop).
- **Irreguliere uitstroom:** uitstroom dat vanuit het oogpunt van Defensie als ongepland/onverwacht kan worden beschouwd, zoals bijvoorbeeld "ontslag op verzoek", waaronder de militairen met een FPS fase 2 contract met een (voorzien) negatief doorstroombesluit en alle vormen van ontslag vanwege disciplinaire maatregelen.

## **Vulling:**

Het aantal militairen en burgers dat geplaatst is op een reguliere functie afgezet tegen het dynamisch formatieplan uit de BPB-nota.

## **Ziekteverzuim:**

Het totaal aantal ziektedagen van de medewerkers, in procenten van het totaal aantal beschikbare kalenderdagen van de medewerkers in de verslagperiode. Het ziekteverzuimpercentage is inclusief het verzuim langer dan een jaar en exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof.



# Afkortingen

**ABD:**

Algemene Bestuursdienst

**AMT:**

Aanstelling Militair Tijdelijk

**BBT:**

Beroeps voor Bepaalde Tijd

**BPB:**

Beleid Plannen en Begroten

**BS:**

Bestuursstaf

**CBS:**

Centraal Bureau voor de Statistiek

**CLAS:**

Commando Landstrijdkrachten

**CLSK:**

Commando Luchstrijdkrachten

**CZSK:**

Commando Zeestrijdkrachten

**DC:**

Defensity College

**DJI:**

Dienst Justitiële Inrichtingen

**DMO:**

Defensie Materieel Organisatie

**DO:**

Defensieonderdeel

**DOSCO:**

Defensie Ondersteuningscommando

**FPS:**

Flexibel Personeelssysteem

**KMar:**  
Koninklijke Marechaussee

**KMAR:**  
Koninklijke Marechaussee

**KL:**  
Koninklijke Landmacht

**KLu:**  
Koninklijke Luchtmacht

**KM:**  
Koninklijke Marine

**KMD:**  
Krijgsmachtdeel

**MDT:**  
Maatschappelijk Diensttijd

**OPCO:**  
Operationeel Commando

**SRN:**  
Samenwerking Rijk Noord

**TMG:**  
Top Management Groep

**VTE:**  
Voltijds equivalent

**VWS:**  
Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport



