



Ministerie van Defensie

# Personneels rapportage

midden  
2022

# Inleiding

Voor u ligt de personeelsrapportage over de eerste helft van 2022. De peildatum van deze rapportage is 1 juli 2022.

In deze rapportage wordt ingegaan op de personele samenstelling en werkbeleving bij Defensie, alsmede op de realisatie van de werving, instroom en uitstroom. Ook wordt aandacht gegeven aan de HR-transitie en aan samenwerking (met de civiele arbeidsmarkt) en wendbaarheid.

Deze personeelsrapportage volgt kort op het verschijnen van de Contourenbrief "Behouden, binden en inspireren" (Kamerstuknummer 2022Z16038). In deze brief is gemeld dat in de eerstvolgende rapportage, die uitkomt met Verantwoordingsdag in mei 2023, gerapporteerd wordt over de maatregelen gericht op de doelstellingen behouden, binden en inspireren. De rapportage in 2023 zal daarmee ook een andere opzet kennen. De voorliggende Personeelsrapportage midden 2022 volgt nog op hoofdlijnen de indeling en inhoud zoals gebruikelijk was in de afgelopen jaren.

## Algemeen beeld

De personele ontwikkelingen in de eerste helft van 2022 laten een achteruitgang zien ten opzichte van de afgelopen jaren. Hoewel de personele capaciteit van Defensie in absolute zin is gegroeid en er een aantal andere positieve ontwikkelingen te zien is zoals 5% meer vrouwen in de organisatie, laten enkele belangrijke indicatoren een negatieve ontwikkeling zien ten opzichte van de tweede helft van 2021:

- de instroom van militairen, burgers en reservisten is gedaald; (militairen: -18,7%; burgers: -6,6%; reservisten: -30,6%);
- de uitstroom van militairen, burgers en reservisten is gestegen. (militairen: +34,1%; burgers: +3,2%; reservisten: +11,8%).

Het is voor het eerst sinds jaren dat de instroom daalt én de uitstroom stijgt. Bovendien is de uitstroom bij vooral militairen hoog, terwijl daar al de meeste vacatures zijn. Waarschijnlijk kleurden de cijfers in 2020 en 2021 nog positief als gevolg van onzekerheden die gepaard gingen met de COVID-19-pandemie. Ook ligt een deel van de verklaring in de huidige krappe arbeidsmarkt en de demografische ontwikkelingen zoals de vergrijzing. Dat neemt niet weg dat we alles uit de kast moeten halen om de tegenvallende cijfers om te buigen. De ontwikkelingen onderstrepen de urgentie van de Contourenbrief Behouden, binden en inspireren.

De belangrijkste indicatoren van de afgelopen periode op een rij:

## Personele samenstelling

Ten opzichte van 1 juli 2021 is de totale personele samenstelling van Defensie gestegen van 66.818 VTE'n naar 67.044 VTE'n (+ 0,3%). Hierbij hoort de kanttekening dat het personeelsbestand in de tweede helft van 2021 nog steeg (+ 0,8%), terwijl er in de eerste helft 2022 sprake was van een daling van het personeelsbestand (- 0,4%). Onder de streep is er het afgelopen jaar nog sprake van een lichte stijging van het personeelsbestand, die verklaard wordt door een stijging van het aantal reservisten (+ 1,6%) en burgers (+ 0,9%). De grootste daling is te zien bij het aantal militairen in opleiding (- 8,3%), mede het gevolg van een daling van de instroom.

Het aantal vrouwen is gestegen van 10.495 midden 2021 naar 10.990 midden 2022 (+ 4,7%). Het zijn van een inclusieve organisatie met voldoende diversiteit is een expliciete doelstelling van Defensie. Divers samengestelde teams zijn sterkere teams en presteren immers beter. Ten aanzien van diversiteit en inclusiviteit zijn er sinds de vorige personeelsrapportage stappen voorwaarts gezet waarbij de focus ligt op onder andere D&I in opleidingen, het personeelsbeleid en de invoering van een streefcijfer voor in- en doorstroom van vrouwen. Deze maatregelen moeten niet alleen bijdragen aan de instroom en het behoud van medewerkers, maar ook aan een betere uitvoering van onze taken.

## Werkbeleving

Binnen heel Defensie is de werkbeleving – uitgedrukt in percentages ‘tevredenheid’ en ‘vertrouwen in de toekomst’ - in een jaar tijd licht afgenomen. De daling geldt voor alle contractsoorten: militairen FPS fase 1/2, FPS fase 3 en burgers. Evenals in 2021 is het burgerpersoneel gemiddeld meer tevreden en meer gemotiveerd dan het militair personeel. Tegelijkertijd moet worden opgemerkt dat in deze personeelsrapportage de effecten van het recent overeengekomen arbeidsvoorwaardenakkoord nog niet zichtbaar zijn.

In deze personeelsrapportage wordt, in tegenstelling tot eerdere rapportages, niet gerapporteerd over de vertrekredenen van personeel. Er wordt een nieuwe meetmethode van vertrekredenen van personeel ingevoerd, waardoor er nu geen cijfers beschikbaar zijn. Wel wordt in deze personeelsrapportage stilgestaan bij de vertrekintenties van defensiepersoneel.

## Werving

De wervingsresultaten van militair personeel hebben op middellange termijn effect op de personele vulling. Militairen die beginnen met hun loopbaan bij Defensie gaan eerst in opleiding en pas na afronding daarvan en plaatsing bij een eenheid tellen zij mee voor het vullingspercentage.

In de eerste helft van 2022 lukte het minder goed de aanstellings- en opleidingsopdracht te realiseren: werd deze in de eerste helft van 2021 nog voor 77% gerealiseerd, in de eerste helft van 2022 was dit 69%. Toch solliciteerden 9.498 personen naar een functie als militair bij Defensie in de eerste helft van 2022, een stijging ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar (+23,9%). Tegelijkertijd zien we een daling van het aantal aanstelbaren van 1.620 naar 1.379 (-14,9 %).

De redenen van uitval van kandidaten tijdens het wervings- en selectieproces zijn divers en variëren van uitval bij keuringen tot kandidaten die zich terugtrekken wegens arbeidsvoorwaarden of werk elders. Ook worden opstartproblemen met het nieuwe digitale recruitmentsysteem (WenS) ondervonden, is er beperkte opleidingscapaciteit waardoor kandidaten lang moeten wachten om te starten met hun opleiding en afhaken, en komt het voor dat de Verklaring van Geen Bezwaar (VGB) niet (of te laat) wordt afgegeven. Om het afhaken van de kandidaat tijdens het aanname proces te beperken is doorontwikkeling van het wervings- en selectieproces nodig. De sollicitant kan beter en meer op maat naar een functie bij Defensie worden begeleid. Ook kan de opleidingscapaciteit flexibeler worden ingericht om meer aanbodgestuurd op te leiden.

Het aantal aanstelbare reservisten is in een jaar tijd afgenomen van 458 naar 159 (-65,3%). De voornaamste oorzaak hiervan is dat een groot deel van de aanstellings- en opleidingsopdracht bestaat uit ‘reservisten bij de eenheid’. Deze reservisten worden geworven voor specifieke functies, waar veelal hogere opleidings- en ervaringseisen aan worden gesteld dan aan generieke reservisten. Een groter deel van de sollicitanten valt hierdoor af tijdens het selectieproces.

## In- en uitstroom

De instroom van militairen, burgers en reservisten is de eerste zes maanden van 2022 afgenomen ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar. Het aantal ingestroomde militairen ligt 351 lager (-18,7%), het aantal burgers 62 lager (-6,6%) en het aantal reservisten 156 lager (-30,6%). Voornaamste reden hiervoor is de krappere wordende arbeidsmarkt. De lagere instroom van reservisten werd mede veroorzaakt door problemen met het in gebruik zijnde digitale recruitmentsysteem (WenS) in de eerste vier maanden van dit jaar. De verwachting is dan ook dat de instroom van reservisten in de tweede helft van 2022 weer stijgt.

De eerste helft van 2022 is de uitstroom toegenomen ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar. Het aantal uitgestroomde militairen bedroeg 1.909 (+34,1%), het aantal burgers 715 (+3,2%) en het aantal reservisten 445 (+11,8%). Was er medio 2021 nog sprake van een positief effect van de COVID-19-pandemie, ofwel een hogere instroom en lagere uitstroom, dat is nu weer terug naar de trend van voor de COVID-19-pandemie. Ook hier speelt de krappe arbeidsmarkt na de COVID-19-pandemie een rol.

Tot slot: Als gevolg van het einde van de overgangstermijn tussen de oude en nieuwe dienst-einderegeling voor militairen is het aantal militairen met leeftijdsontslag (LOM) toegenomen. Doordat een relatief groot aantal militairen heeft gekozen voor de nieuwe dienst-einderegeling, was de uitstroom van LOM'ers tijdelijk lager. Voor de komende jaren voorzien we een toename van het aantal LOM'ers.

De (financiële) investeringen die het kabinet heeft ingezet voor Defensie, alsmede het nieuwe AV-akkoord, de komst van het nieuwe HR-model én de Contourenbrief Behouden, binden en inspireren, moeten de bovengeschetste problemen een halt toeroepen. In de eerstvolgende rapportage zal ik uw Kamer informeren over de uitvoering, resultaten en voortgang van de plannen hieromtrent.

### De Staatssecretaris van Defensie













*mr. drs. C.A. van der Maat*

# 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 Ziekteverzuim	18
1.4 Topfunctionarissen	20
1.5 Teamplaat	21
<b>2. Werving, instroom en uitstroom</b>	<b>22</b>
2.1 Werving	23
2.2 Instroom	26
2.3 Uitstroom	29
2.4 Instroom versus uitstroom	33
2.5 Vulling	35
<b>3. HR-transitie</b>	<b>37</b>
<b>4. Samenwerken en wendbaarheid</b>	<b>40</b>
4.1 Inhuur	41
4.2 Defensity College	43
4.3 Het Human Resources ecosysteem	46
<b>Definities / afkortingen</b>	<b>47</b>

# Leeswijzer

## Kleurgebruik

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

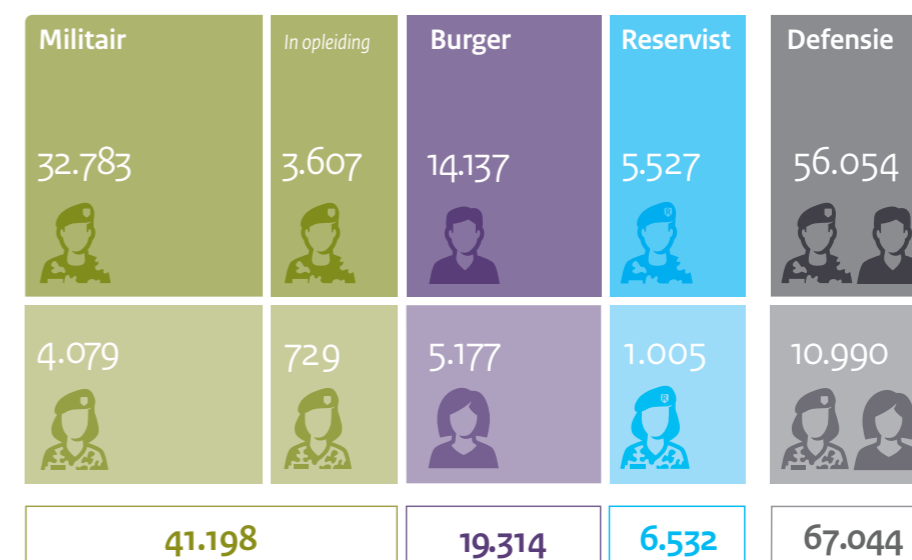
*Als gevolg van afrondingen kunnen er afwijkingen in de totalen ontstaan.*

# 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 (in (initiële) opleiding), burger en reservist).



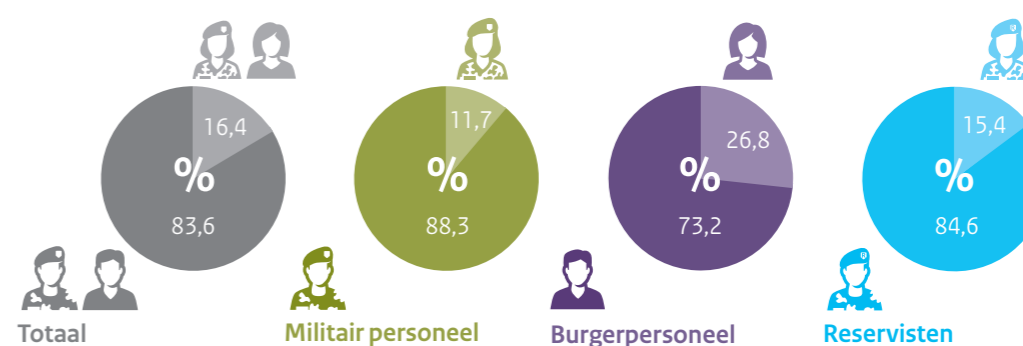
Figuur 1. Personele samenstelling Defensie in VTE'n.

Ten opzichte van 1 juli 2021 is het totaal aantal militairen licht gedaald van 41.250 naar 41.198 VTE'n (-0,1%); het aantal vrouwelijke militairen is echter gestegen van 4.592 naar 4.808 VTE'n (+4,7%). Het aantal militairen in opleiding is gedaald met 395 (-8,3%); in de tweede helft van 2021 was er nog een toename, in de eerste helft van 2022 is het aantal echter gedaald als gevolg van een dalende instroom.

Het aantal burgers is ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar gestegen van 19.141 naar 19.314 VTE'n (+0,9%) en het aantal reservisten is gestegen van 6.427 naar 6.532 (+1,6%).

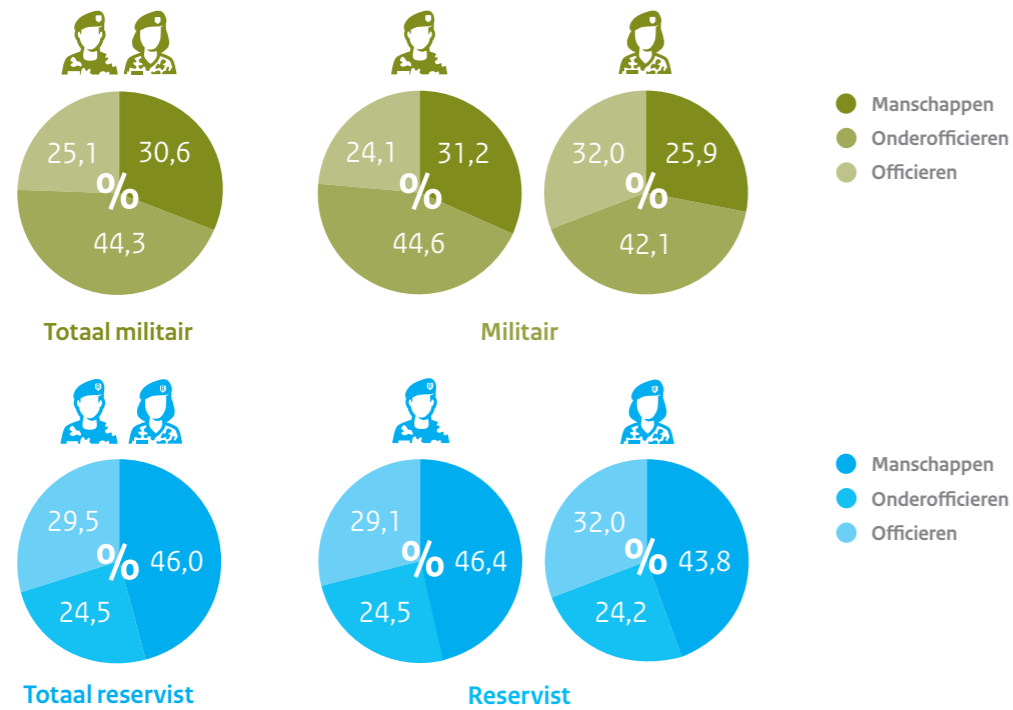
Van het burgerpersoneel hebben 686 medewerkers eveneens een contract als reservist. De gegevens per defensieonderdeel (DO) zijn te vinden op pagina 21.

#### 1.1.1 Verdeling man/vrouw



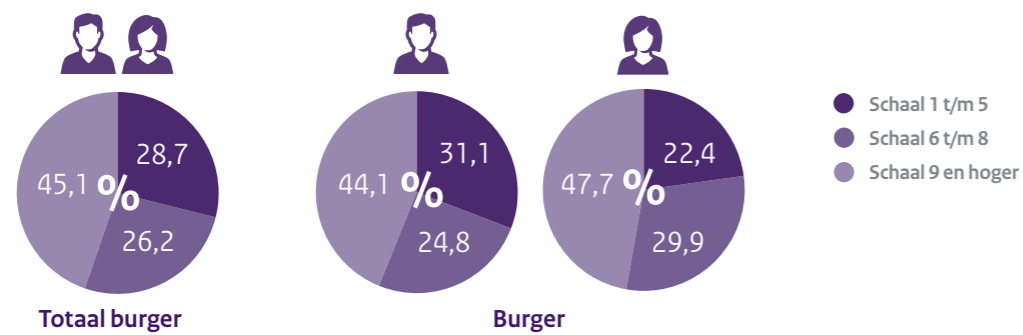
Grafiek 1 t/m 4. Man/vrouw verdeling per contractsoort.

### 1.1.2 Verdeling militairen en reservisten per ranggroep



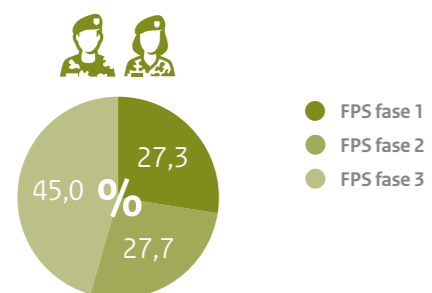
Grafiek 5 t/m 10. Verdeling militair personeel en reservisten per ranggroep.

### 1.1.3 Verdeling burgers per schaalgroep



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

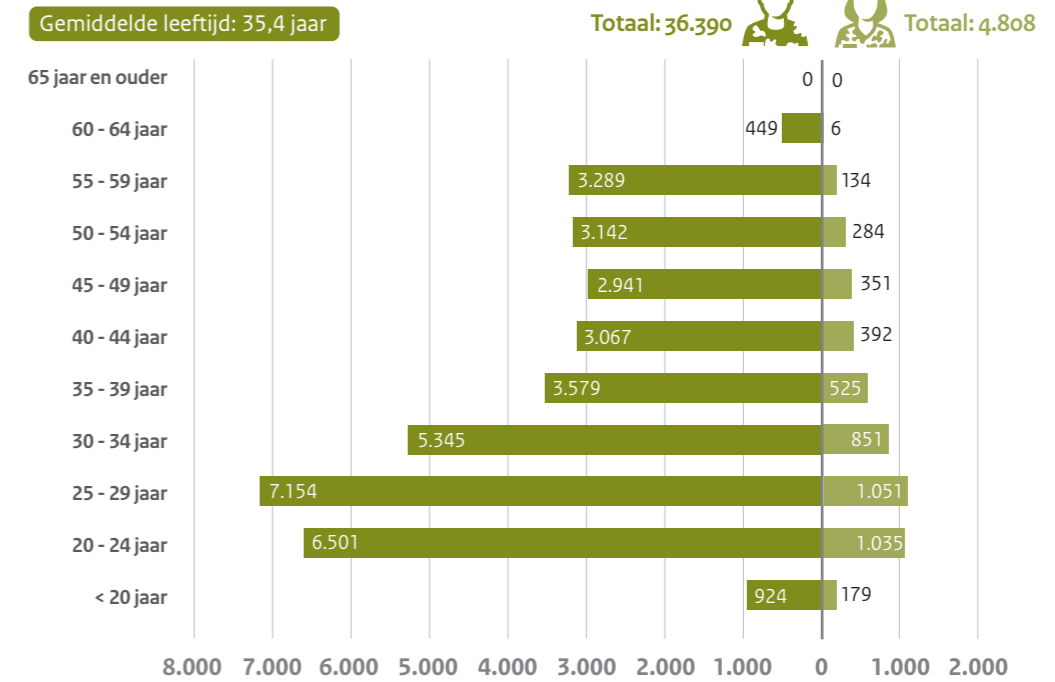
### 1.1.4 Verdeling contracttype militair personeel



Grafiek 14. Verdeling contracttype militair personeel.  
Opmerking. Het contracttype BBT (0,01%) is vanwege het kleine aantal en de leeftijd van deze groep samengevoegd met FPS fase 2. Het contracttype GEVO (0,31%) is vanwege de rang en de leeftijd van deze groep samengevoegd met FPS fase 3.

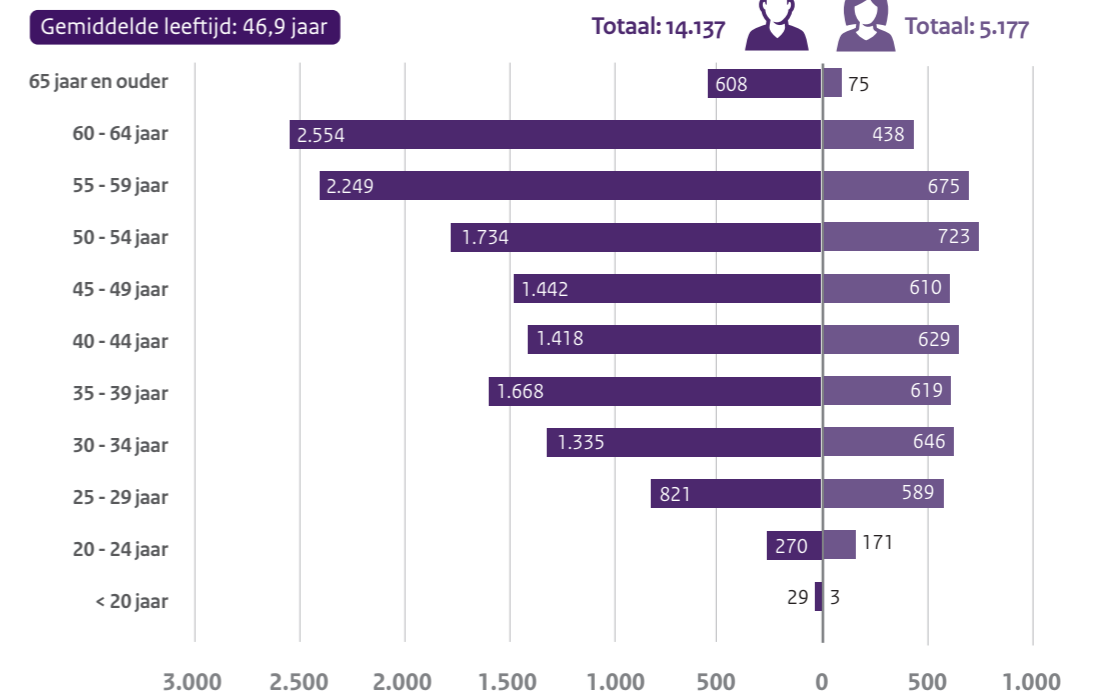
### 1.1.5 Leeftijdsopbouw personeel

#### Militair personeel



Grafiek 15. Man/vrouw verdeling per leeftijdscohort militair personeel.

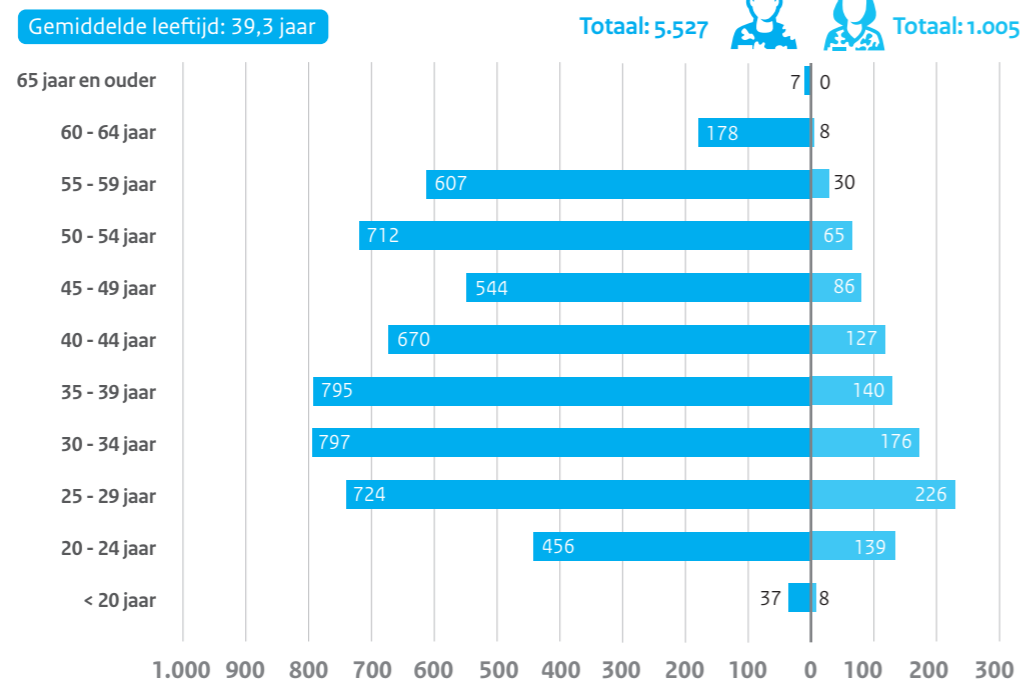
#### Burgerpersoneel



Grafiek 16. Man/vrouw verdeling per leeftijdscohort burgerpersoneel.



## Reservisten

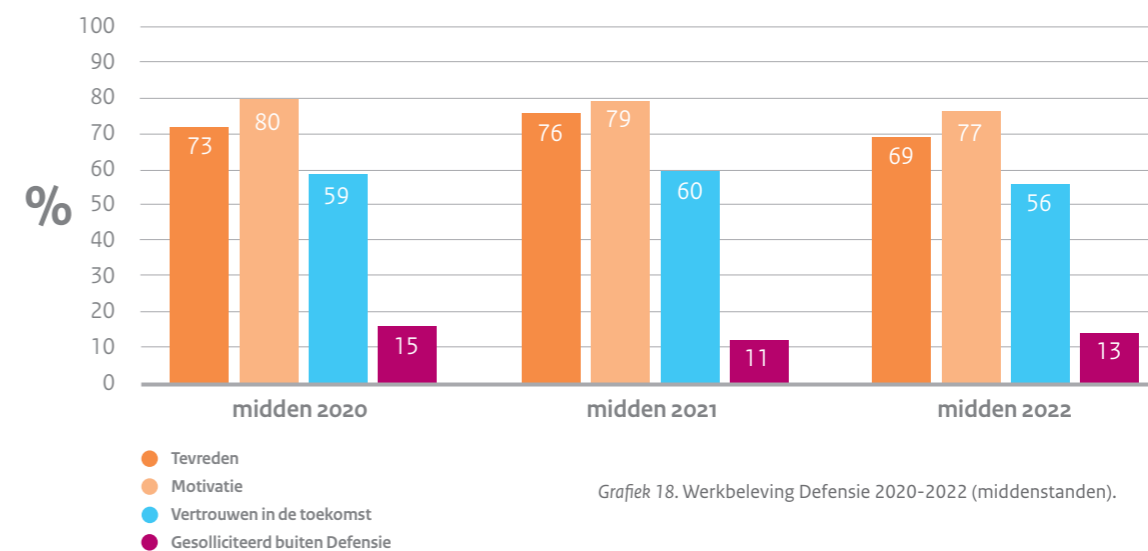


Grafiek 17. Man/vrouw verdeling per leeftijdscategorie reservisten.

De komende jaren neemt de uitstroom van militairen die met leeftijdsontslag gaan toe als gevolg van vergrijzing. Het langer dienen van militairen die dit willen moet de gevolgen van de uitstroom enigszins mitigeren, maar de vergrijzing (in zowel het militaire- als het burgerbestand) gaat de komende jaren zorgen voor een toenemende reguliere uitstroom. De verwachting is dat er tot 2026 naar verwachting jaarlijks circa 600 militairen met (pré)leeftijdsontslag en 350 burgers met pensioen gaan.

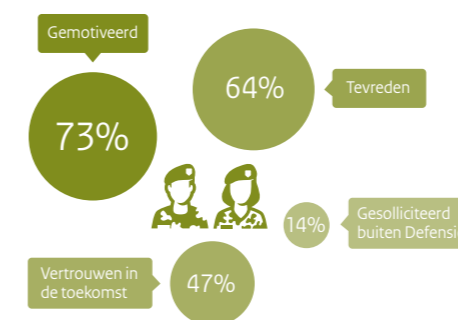
## 1.2 Werkbeleving

Grafiek 18 toont de trend van de werkbeleving binnen Defensie over de afgelopen drie jaar (middenstanden). Daarnaast wordt in de onderstaande figuren (2 t/m 4) de werkbeleving gespecificeerd naar militair personeel (FPS fase 1 / 2 en FPS fase 3) en burgerpersoneel. De werkbeleving van de reservist wordt niet gemonitord. De werkbeleving (grafiek 18) en de meest motiverende aspecten in het werk gelegen (grafiek 19) zijn gemiddelden van het betreffende halfjaar.



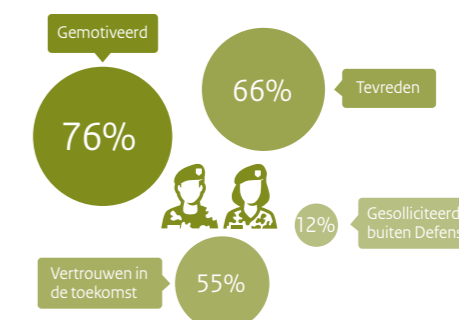
Grafiek 18. Werkbeleving Defensie 2020-2022 (middenstanden).

### Werkbeleving FPS fase 1/2



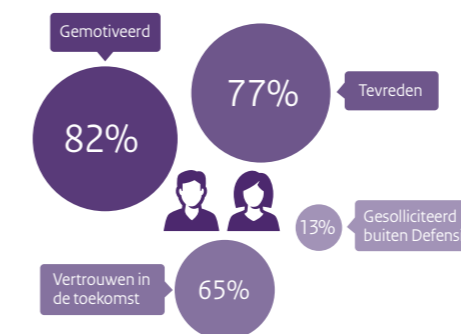
Figuur 2. Werkbeleving FPS fase 1/2 - 2022 (middenstand).

### Werkbeleving FPS fase 3



Figuur 3. Werkbeleving FPS fase 3 - 2022 (middenstand).

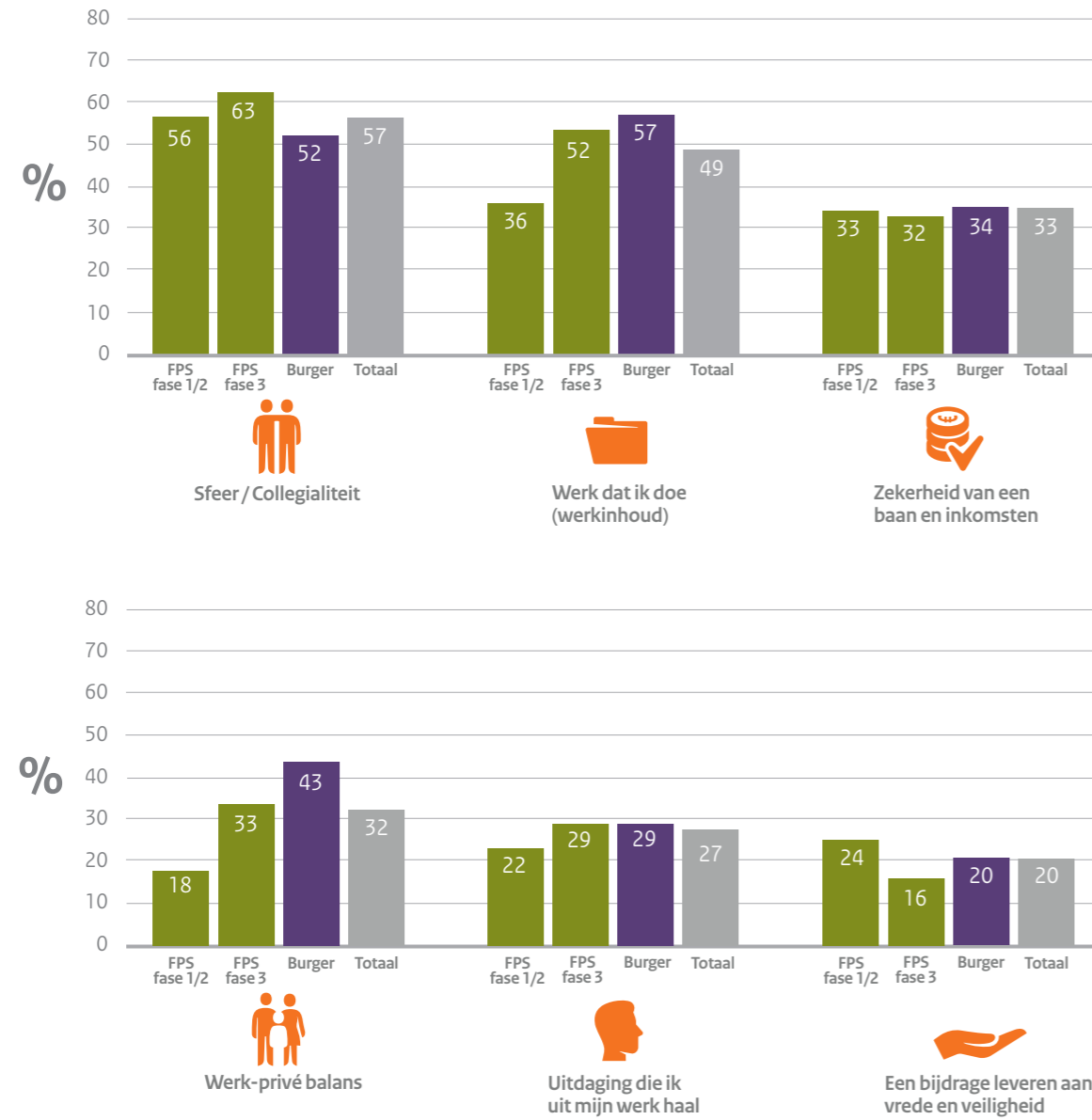
### Werkbeleving burgerpersoneel



Figuur 4. Werkbeleving burgerpersoneel - 2022 (middenstand).



### 1.2.1 Meest motiverende aspecten



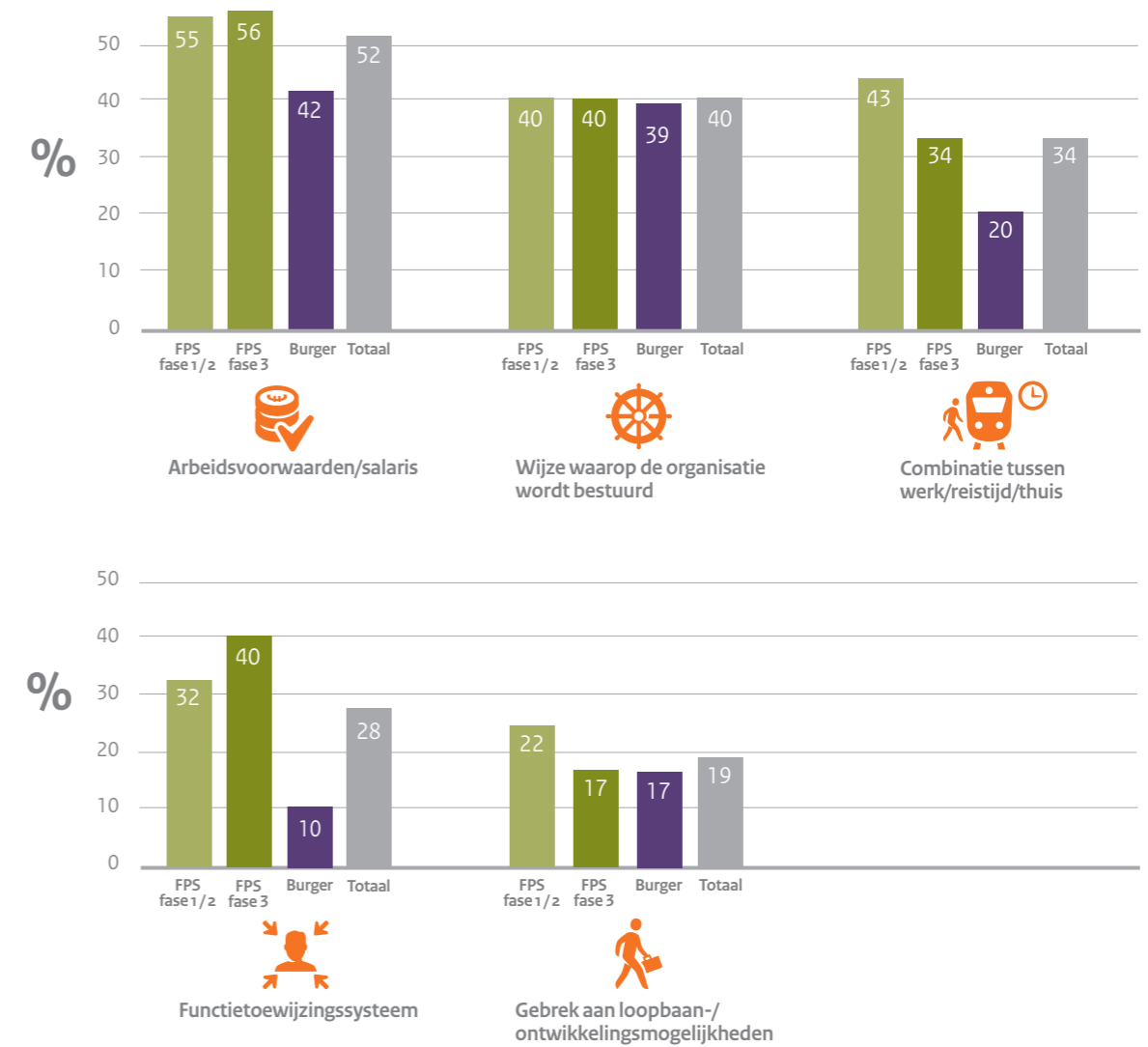
Grafiek 19. Meest motiverende aspecten in het werk gelegen militair personeel, burgerpersoneel en totaal Defensie 2022 (middenstand).

### 1.2.2 Vertrekintenties



In deze personeelsrapportage wordt, in tegenstelling tot eerdere rapportages, niet gerapporteerd over de vertrekredenen van personeel. Er wordt een nieuwe meetmethode ingevoerd bij alle defensieonderdelen, waardoor er nu geen betrouwbare cijfers van de vertrekredenen beschikbaar zijn. De invoering van deze nieuwe meetmethode zal pas in 2024 tot betrouwbare defensiebrede onderzoeksresultaten leiden. Wel wordt in deze personeelsrapportage stilgestaan bij de vertrekintenties van defensiepersoneel.

Intenties zijn behoorlijk betrouwbare cijfers (hoe zorg ik als organisatie dat de ontevredenheid niet groeit en misschien zelfs de tevredenheid groeit), maar intenties worden niet altijd omgezet naar daadwerkelijk gedrag (vandaar dat er verschillen kunnen zijn tussen vertrekintenties en vertrekredenen). Soms is 'klagen' genoeg of wordt er iets aan gedaan zodat de ontevredenheid van de medewerker(s) niet verder toeneemt.



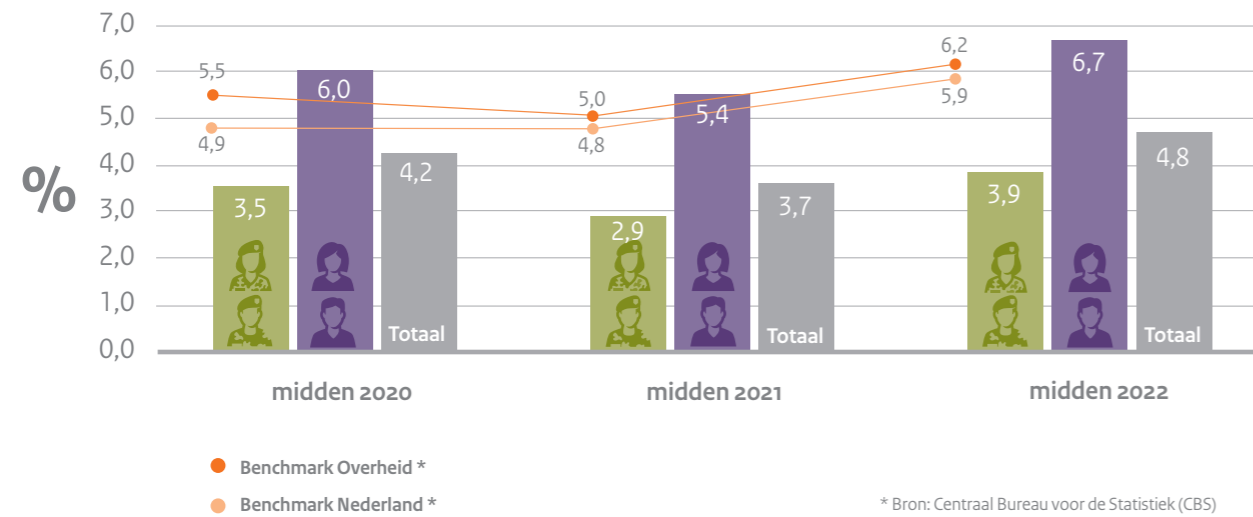
Grafiek 20. Redenen vertrekintentie militair personeel, burgerpersoneel en totaal Defensie 2022 (middenstand).

In deze personeelsrapportage zijn de eventuele effecten van het extra geld dat beschikbaar is gekomen naar aanleiding van het coalitieakkoord en het nieuwe arbeidsvoorwaardenakkoord op de vertrekintentie nog niet zichtbaar.

### 1.3 Ziekteverzuim



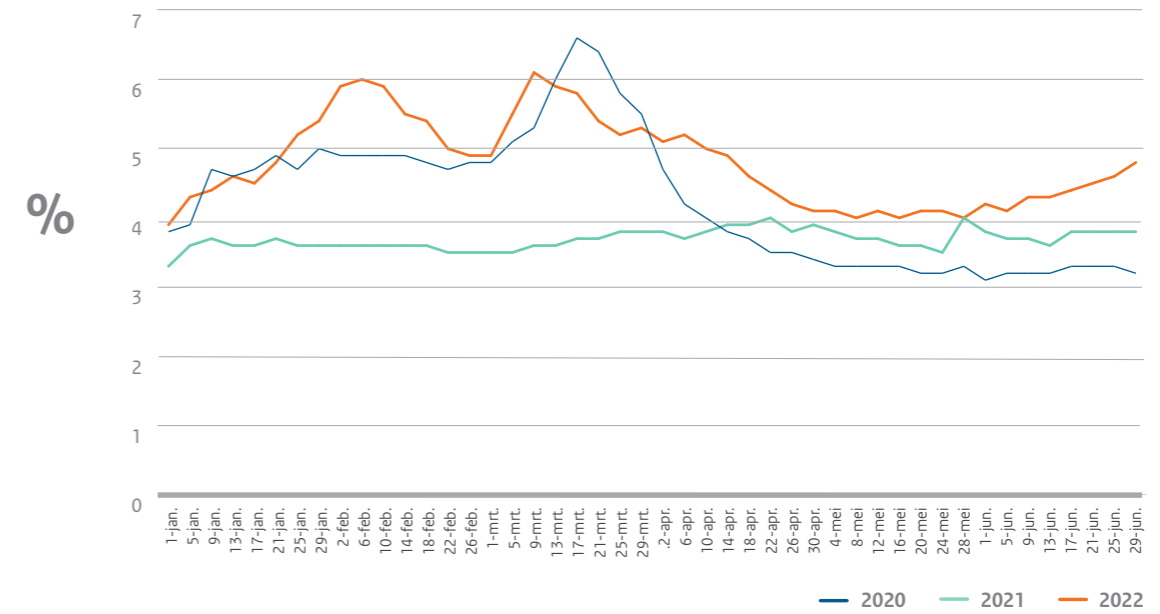
Onderstaande grafiek toont het ziekteverzuimpercentage voor militair personeel, burgerpersoneel en totaal Defensie over de afgelopen drie jaar (middenstanden). Tevens zijn als benchmark het ziekteverzuimpercentage van Nederland (het landelijk gemiddelde van alle bedrijfstakken) en de overheid opgenomen. 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 21. Trend ziekteverzuimpercentage Defensie 2020-2022 (middenstanden).

In vergelijking met het landelijke gemiddelde (alle economische activiteiten) zijn de totaal percentages van Defensie lager. Ook ten opzichte van de andere overheden, openbaar bestuur en overheidsdiensten laat Defensie een lager percentage zien. De militaire populatie is grotendeels jonger, hetgeen een lager ziekteverzuim kan verklaren. De burgerpopulatie is gemiddeld ouder en kent daarom een relatief hoger ziekteverzuim.

### Ziekteverzuimpercentage Defensie



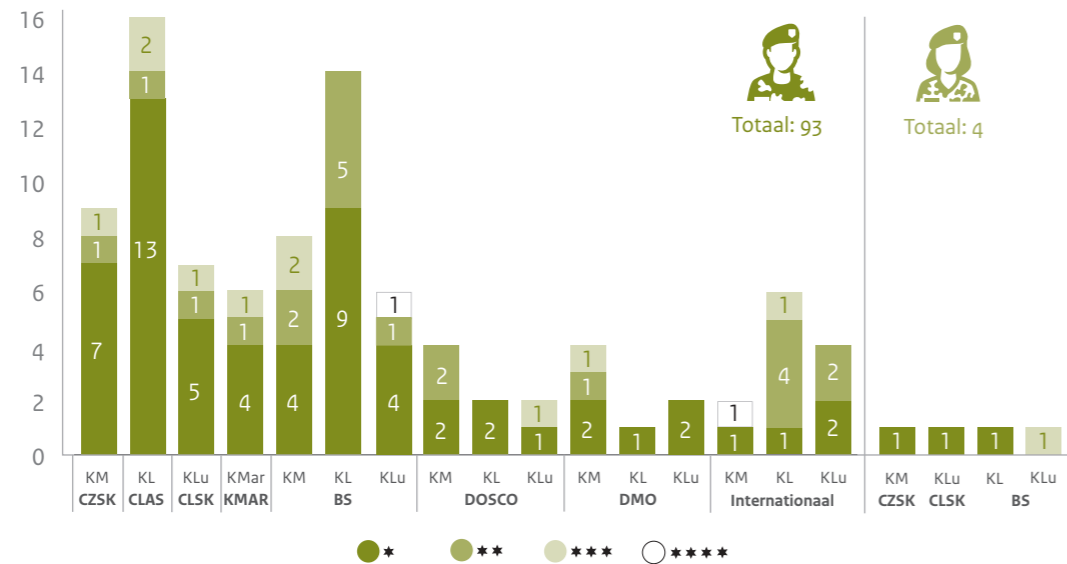
Grafiek 22. Trend maandelijks ziekteverzuimpercentage 2020-2022 (middenstanden).

In 2020 is er sprake van een stijging in het ziekteverzuimpercentage in de maand maart, waarbij de oorzaak hoogstwaarschijnlijk COVID-19 is. Bij Defensie is het ziekteverzuimpercentage het hoogst op 18 maart 2020 (6,8%). Tot halverwege april lag het ziekteverzuim van het jaar 2021 onder dan van 2020. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat defensiemedewerkers zich minder snel ziekmelden omdat er meer mogelijkheden zijn om vanuit huis te werken vanwege de maatregelen omtrent de COVID-19-pandemie. In de eerste zes maanden van 2022 lag het ziekteverzuim bijna de gehele periode hoger dan in de jaren 2021 en 2020.

De stijging van het ziekteverzuim is deels veroorzaakt door COVID-19. Met het afschalen van de strenge preventie- en testregels en de grotere aanwezigheid op de werkvloer blijft personeel bij klachten sneller (ziek) thuis dan voor de COVID-pandemie. Deze trend is ook zichtbaar buiten Defensie en het sterkst waarneembaar bij grote bedrijven en in bedrijfstakken die personeelsintensief zijn, zoals de zorg en de horeca (cijfers afkomstig van CBS, ziekteverzuim kwartaal 1, 2022). Daarnaast is de toegenomen werkdruk als gevolg van het personeelstekort ook een verklaring voor het toegenomen ziekteverzuim.

## 1.4 Topfunctionarissen

### 1.4.1 Militair personeel



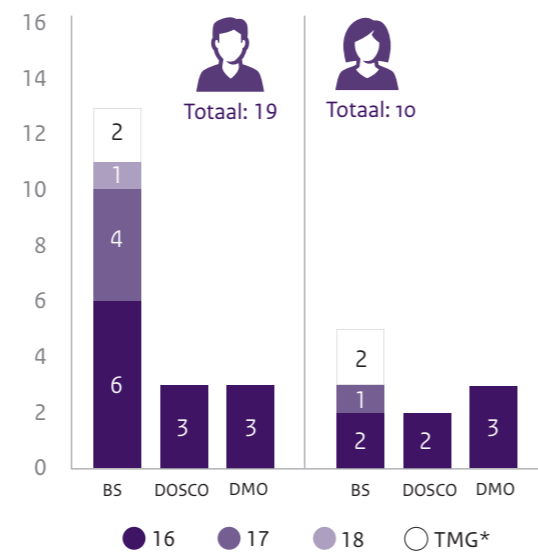
Grafiek 23. Overzicht topfunctionarissen militair personeel.

Bovenstaande grafiek toont het aantal militaire topfunctionarissen (in totaal 97, waarvan 93 mannen en vier vrouwen). Van het totaal vervullen zeven militaire topfunctionarissen een projectfunctie. Twee militaire topfunctionarissen vervullen een functie in het kader van de internationale samenwerking (HGIS) en komen ten laste van derden en worden daarom niet getoond in dit overzicht. Hoogleraren zijn conform de definitie uitgesloten. Er is 1 vrouwelijke generaal bevorderd binnen de generaalsrangen.

### 1.4.2 Burgerpersoneel

De grafiek hiernaast toont het aantal burgertopfunctionarissen (in totaal 29, waarvan 19 mannen en tien vrouwen). Naast de burgertopfunctionarissen vallend onder het Defensie personeelsbestand, kent Defensie ook de Top Management Group (TMG). De TMG - bestaande uit de Secretaris-generaal, plaatsvervangend Secretaris-generaal, Hoofd-directeur Financiën en Control en Directeur Generaal Beleid - maakt deel uit van het personeelsbestand van Binnenlandse Zaken, maar is wel opgenomen in het overzicht. De Minister en Staatssecretaris zijn niet opgenomen in het overzicht burgertopfunctionarissen. Twee burgertopfunctionarissen vervullen een projectfunctie. Hoogleraren zijn conform de definitie uitgesloten.

Er is een streefcijfer van 30% vrouwen vastgesteld voor zowel de militaire als burger topfunctionarissen bij Defensie. Dit streefcijfer is erop gericht eerder talent te detecteren en meer vrouwen te laten doorstromen naar hogere- en topfuncties in de komende jaren. Een van de initiatieven is een strategische focus op D&I tijdens de Top Defensie Vorming (TDV) 2021-2022. De TDV richt zich op militairen in de rang van kolonel en burgers in schaal 14 en 15.



Grafiek 24. Overzicht topfunctionarissen burgerpersoneel.

## 1.5 Teamplaat

Contractsoort	Man		Vrouw		Totaal	
	Personen	VTE	Personen	VTE	Personen	VTE
<b>CZSK</b>						
MILITAIR	6.552	6.552	906	906	7.458	7.458
w.o. in opleiding	837	837	186	186	1.023	1.023
BURGER	2.153	2.088	439	392	2.592	2.480
RESERVIST	1.021	1.021	237	237	1.258	1.258
<b>Subtotaal CZSK</b>	<b>9.726</b>	<b>9.661</b>	<b>1.582</b>	<b>1.535</b>	<b>11.308</b>	<b>11.196</b>
<b>CLAS</b>						
MILITAIR	14.857	14.857	1.298	1.298	16.155	16.155
w.o. in opleiding	1.928	1.928	291	291	2.219	2.219
BURGER	2.613	2.445	697	627	3.310	3.072
RESERVIST	3.593	3.593	486	486	4.079	4.079
<b>Subtotaal CLAS</b>	<b>21.063</b>	<b>20.859</b>	<b>2.481</b>	<b>2.411</b>	<b>23.544</b>	<b>23.306</b>
<b>CLSK</b>						
MILITAIR	5.611	5.611	708	708	6.319	6.319
w.o. in opleiding	499	499	127	127	626	626
BURGER	725	700	289	251	1.014	951
RESERVIST	591	591	127	127	718	718
<b>Subtotaal CLSK</b>	<b>6.927</b>	<b>6.902</b>	<b>1.124</b>	<b>1.086</b>	<b>8.051</b>	<b>7.988</b>
<b>KMAR</b>						
MILITAIR	5.471	5.471	1.140	1.140	6.611	6.611
w.o. in opleiding	343	343	125	125	468	468
BURGER	396	355	389	326	785	681
RESERVIST	203	203	87	87	290	290
<b>Subtotaal KMAR</b>	<b>6.070</b>	<b>6.029</b>	<b>1.616</b>	<b>1.553</b>	<b>7.686</b>	<b>7.582</b>
<b>BS</b>						
MILITAIR	1.047	1.046	172	172	1.219	1.218
BURGER	1.216	1.178	770	733	1.986	1.910
RESERVIST	14	14	2	2	16	16
<b>Subtotaal BS</b>	<b>2.277</b>	<b>2.238</b>	<b>944</b>	<b>907</b>	<b>3.221</b>	<b>3.144</b>
<b>DOSCO</b>						
MILITAIR	2.155	2.155	541	541	2.696	2.696
BURGER	4.124	4.018	2.320	1.973	6.444	5.990
RESERVIST	93	93	66	66	159	159
<b>Subtotaal DOSCO</b>	<b>6.372</b>	<b>6.266</b>	<b>2.927</b>	<b>2.580</b>	<b>9.299</b>	<b>8.845</b>
<b>DMO</b>						
MILITAIR	698	698	43	43	741	741
BURGER	3.395	3.355	946	875	4.341	4.230
RESERVIST	12	12	0	0	12	12
<b>Subtotaal DMO</b>	<b>4.105</b>	<b>4.065</b>	<b>989</b>	<b>918</b>	<b>5.094</b>	<b>4.983</b>
<b>DEFENSIE</b>						
MILITAIR	36.391	36.390	4.808	4.808	41.199	41.198
w.o. in opleiding	3.607	3.607	729	729	4.336	4.336
BURGER	14.622	14.137	5.850	5.177	20.472	19.314
RESERVIST	5.527	5.527	1.005	1.005	6.532	6.532
<b>Totaal Defensie</b>	<b>56.540</b>	<b>56.054</b>	<b>11.663</b>	<b>10.990</b>	<b>68.203</b>	<b>67.044</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

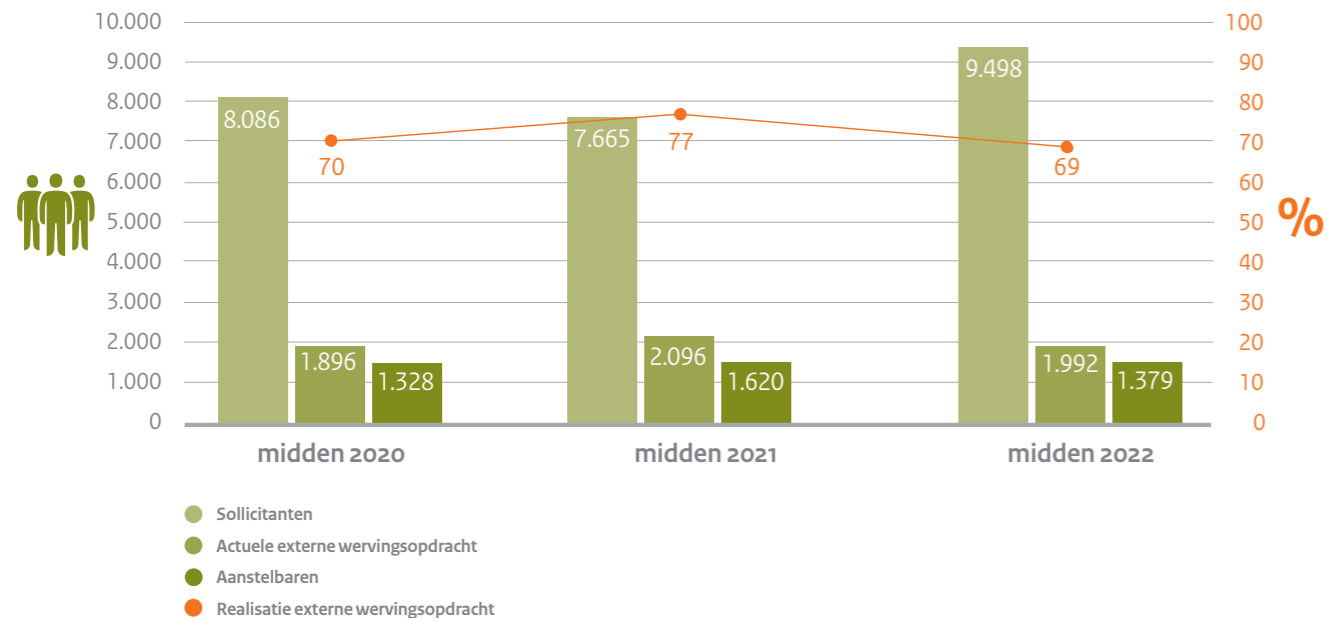
De cijfers in grafiek 25 en 26 betreffen het aantal sollicitanten, de actuele externe aanstellings- en opleidingsopdracht (AO) en het aantal aanstelbaren in de eerste zes maanden van de betreffende jaren.

In de eerste helft van 2022 solliciteerden 9.498 personen naar een functie als militair bij Defensie, een stijging ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar (+23,9%). Tegelijkertijd is er een daling van het aantal aanstelbaren te zien van 1.620 naar 1.379 (-14,9%). Er is dus weliswaar meer interesse in een baan bij Defensie, maar het aantal geschikte kandidaten dat daaruit voortkomt ligt lager dan in 2021. Een stijging van het aantal sollicitanten vertaalt zich bij de huidige krappe arbeidsmarkt niet vanzelfsprekend in een groter aantal aanstelbaren. Kandidaten kunnen kiezen uit een veelvoud aan aantrekkelijke banen, schrijven zich in voor meerdere banen en/of opleidingen en wegen vervolgens zaken als salaris, opleidingsmogelijkheden en werk dicht bij huis tegen elkaar af. Als een andere baan aantrekkelijker is, trekken ze hun sollicitatie in (of laten niks meer van zich horen). De conversie van sollicitanten daalt dus: het kost meer moeite om sollicitanten tot daadwerkelijk aanstelbare militairen te converteren. Midden 2021 waren er 7.665 sollicitanten voor een functie als militair en 1.620 aanstelbare militairen (21,1%), midden 2022 waren er 9.498 sollicitanten voor een functie als militair en 1.379 aanstelbare militairen (14,5%).

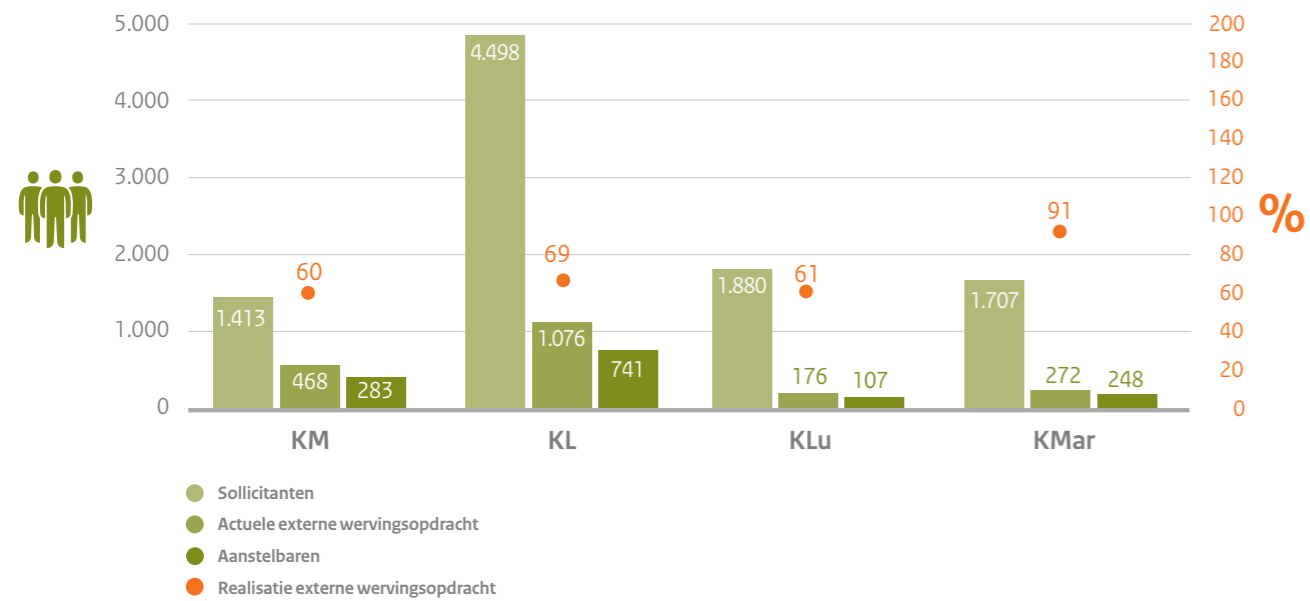
De redenen van uitval van kandidaten tijdens het wervings- en selectieproces zijn divers:

- Uitval bij het psychologisch onderzoek;
- Uitval bij de medische keuring;
- Kandidaten trekken de sollicitatie in omdat zij elders werk aanvaarden of een andere studiekeuze maken;
- Kandidaten trekken de sollicitatie in omdat zij niet akkoord gaan met de arbeidsvoorwaarden;
- Gebrekkige communicatie richting kandidaten;
- Beperkte opleidingscapaciteit waardoor kandidaten lang moeten wachten om te starten met hun opleiding en afhaken;
- Technische en organisatorische opstartproblemen met het nieuwe digitale recruitmentsysteem WenS. Oude systemen moesten worden vervangen en het komen tot een rijksbreed recruitmentsysteem is een opdracht van het SSO (Shared service organisatie). De opstartproblemen bij de implementatie van WenS hebben niettemin gevolgen (gehad) voor de instroomketen. In de afgelopen periode is een aantal issues reeds verholpen. Medio september vindt er een update plaats, waarbij een groot aantal issues wordt opgelost.

In de eerste helft van 2022 lukte het minder goed de aanstellings- en opleidingsopdracht te vervullen (69%) dan in de eerste helft van 2021 (77%). De Landmacht heeft in de eerste helft van 2022 741 aanstelbaren, de Marine 283, de Marechaussee 248 en de Luchtmacht 107. Om meer kandidaten van sollicitatie naar aanstelling te brengen is in toenemende mate maatwerk noodzakelijk, waarbij extra persoonlijke begeleiding vereist is.



Grafiek 25. Wervingsketen militair personeel 2020-2022 (middenstanden).

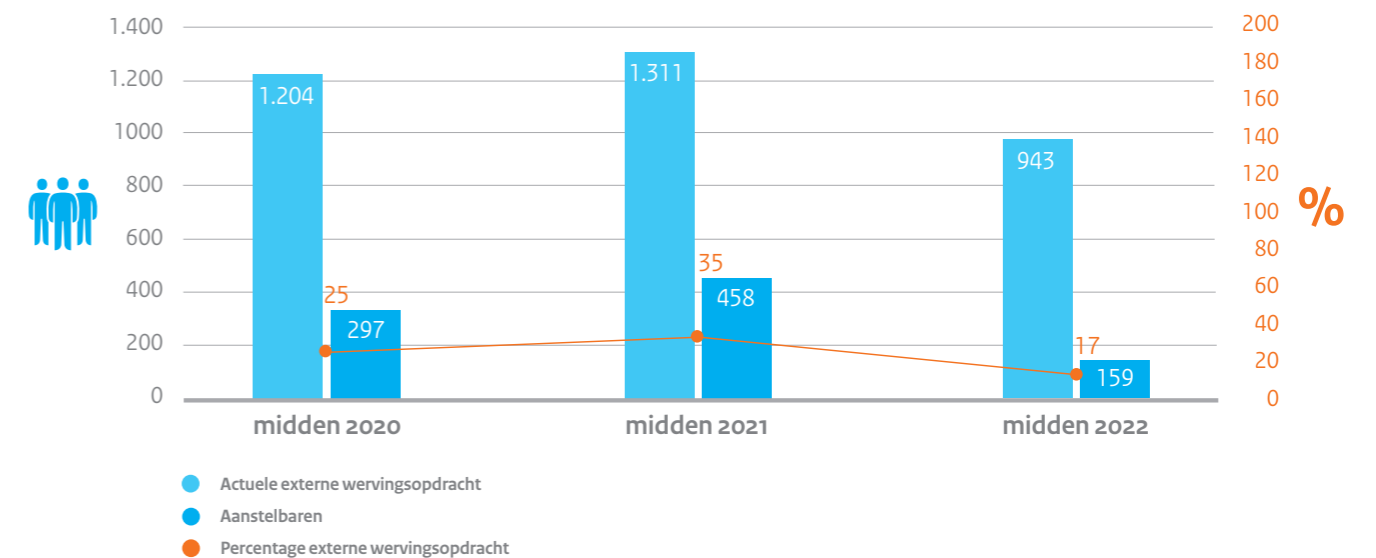


Grafiek 26. Wervingsketen militair personeel per krijgsmachtdeel 2022 (middenstand).

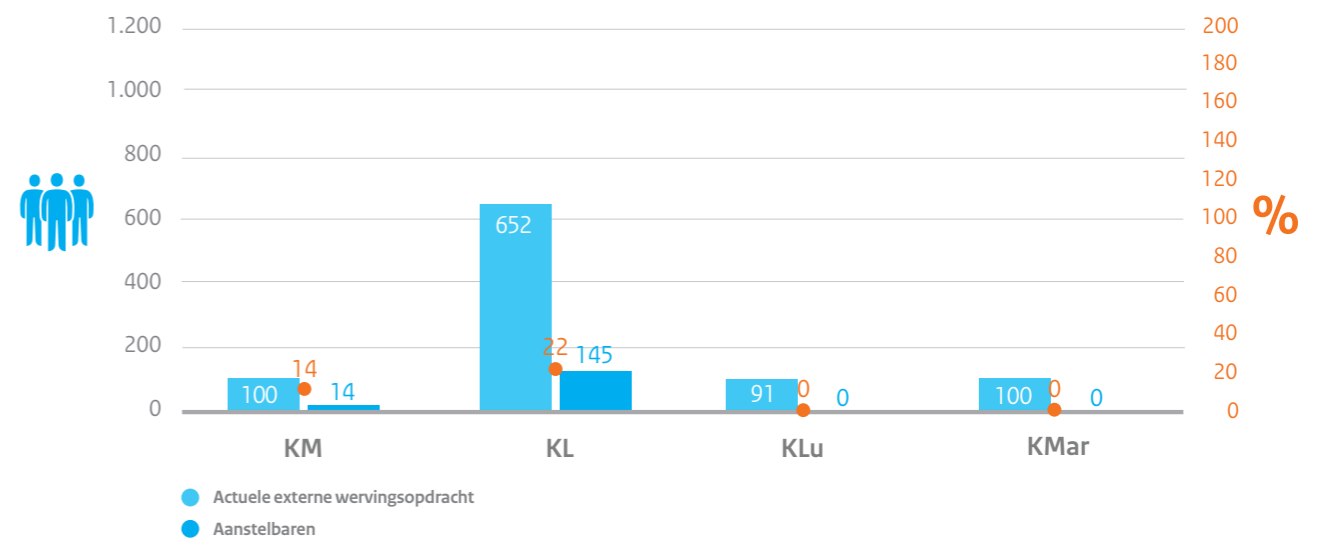
## 2.1.2 Reservisten

De cijfers in grafiek 27 en 28 betreffen de actuele externe aanstellings- en opleidingsopdracht (AO) en het aantal aanstelbaren voor het gehele jaar op de betreffende standdatum (1 juli).

Het aantal aanstelbare reservisten is afgenomen van 458 (1 juli 2021) naar 159 (1 juli 2022) (-65,3%). De oorzaak hiervan is tweeledig. In de eerste plaats is een groter deel van de AO opgebouwd uit 'reservisten bij de eenheid'. Deze reservisten worden geworven voor specifieke functies, waar meer specifieke opleidings- en ervaringseisen aan worden gesteld dan aan generieke reservisten. Een groter deel van de sollicitanten valt hierdoor af in het selectieproces. Een tweede reden is gelegen in de introductie van WenS, het rijksbrede digitale recruitmentsysteem dat in opdracht van Shared Service Organisatie is ontwikkeld. Aanpassingen waren noodzakelijk om het systeem beter bruikbaar te krijgen om sollicitaties te kunnen behandelen. Hier heeft de werving en instroom van reservisten in de eerste vier maanden van 2022 ernstige hinder van ondervonden.



Grafiek 27. Wervingsketen reservisten 2020-2022 (middenstanden).



Grafiek 28. Wervingsketen reservisten per krijgsmachtdeel 2022 (middenstand).

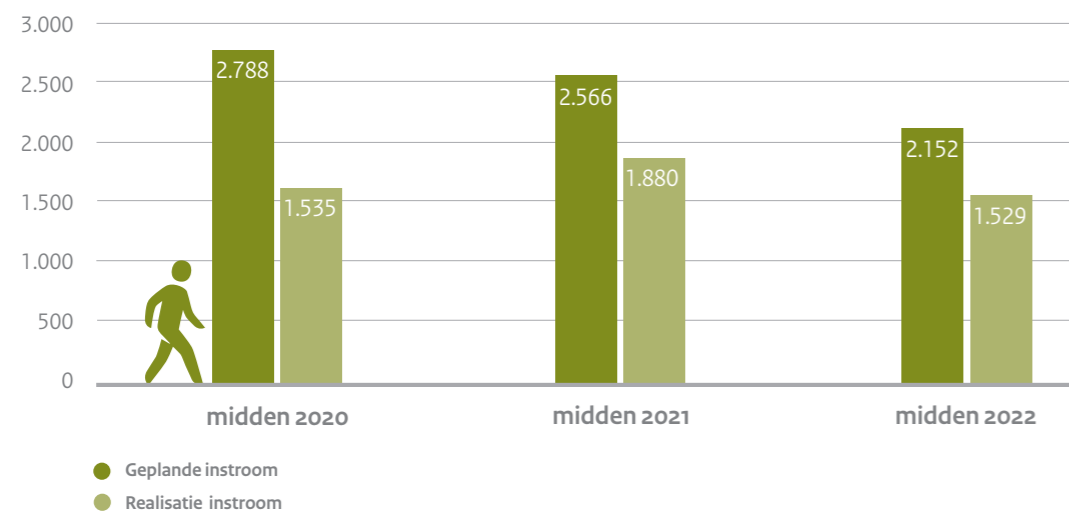
## 2.2 Instroom

### 2.2.1 Militair personeel

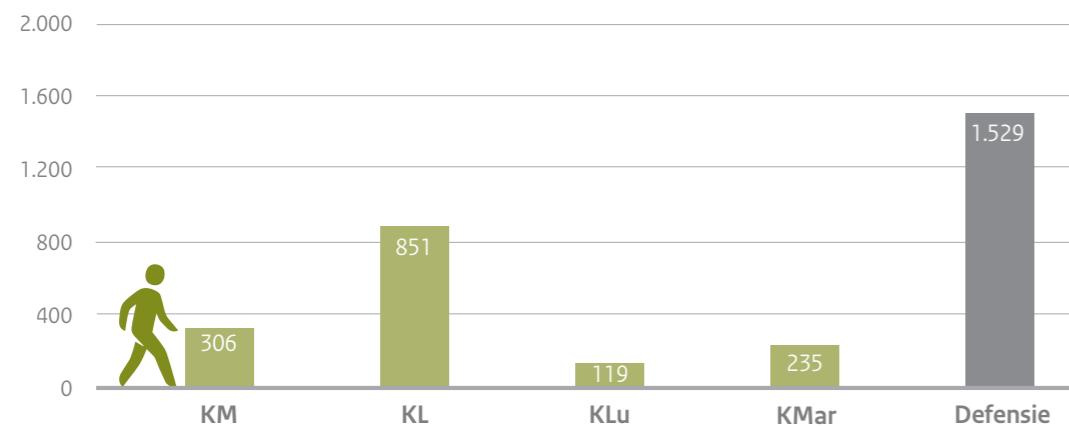
Grafiek 29 toont de gerealiseerde instroom van militair personeel over de afgelopen drie jaar, afgezet tegen het plancijfer (bron: IDU-plan 2022-2026). Het betreft de instroom van militair personeel dat in de eerste helft van 2022 een dienstverband met Defensie is aangegaan.

In de eerste helft van 2022 zijn er 1.529 militairen ingestroomd. Ten opzichte van midden 2021 zijn, ondanks extra inspanningen in de instroomketen, 18,7% minder militairen ingestroomd. De instroom was minder dan de geplande instroom.

Naast de reguliere instroom van militair personeel via de wervingsketen zijn er in de eerste helft van 2022 ook 147 militairen heringetreden, een daling van 30,7% ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar.



Grafiek 29. Instroom militair personeel 2020-2022 (middenstand).

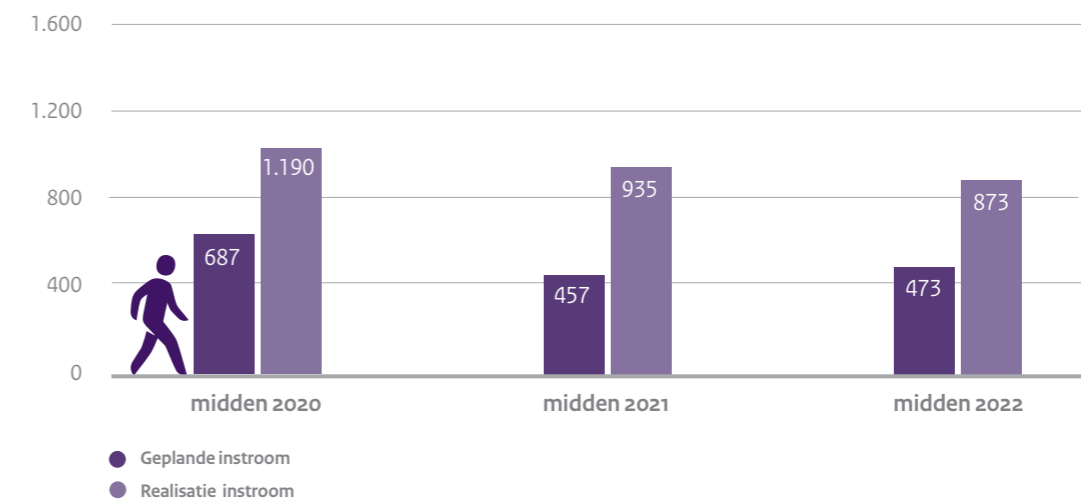


Grafiek 30. Instroom militair personeel per krijgsmachtdeel 2022 (middenstand).

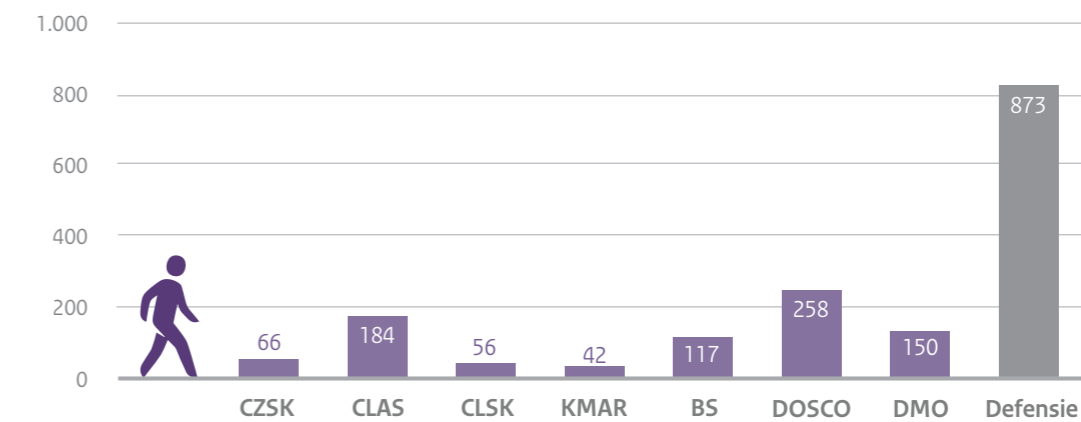
### 2.2.2 Burgerpersoneel

Grafiek 31 toont de gerealiseerde instroom van burgerpersoneel over de afgelopen drie jaar, afgezet tegen het plancijfer (bron: IDU-plan 2022-2026). Het betreft de instroom van burgerpersoneel dat in de eerste helft van 2022 een dienstverband met Defensie is aangegaan.

In de eerste helft van 2022 zijn er 873 burgers ingestroomd. Ten opzichte van midden 2021 zijn 6,6% minder burgers ingestroomd. Hierbij geldt wel dat de instroom van burgers meer bedroeg dan de geplande instroom.



Grafiek 31. Instroom burgerpersoneel 2020-2022 (middenstand).

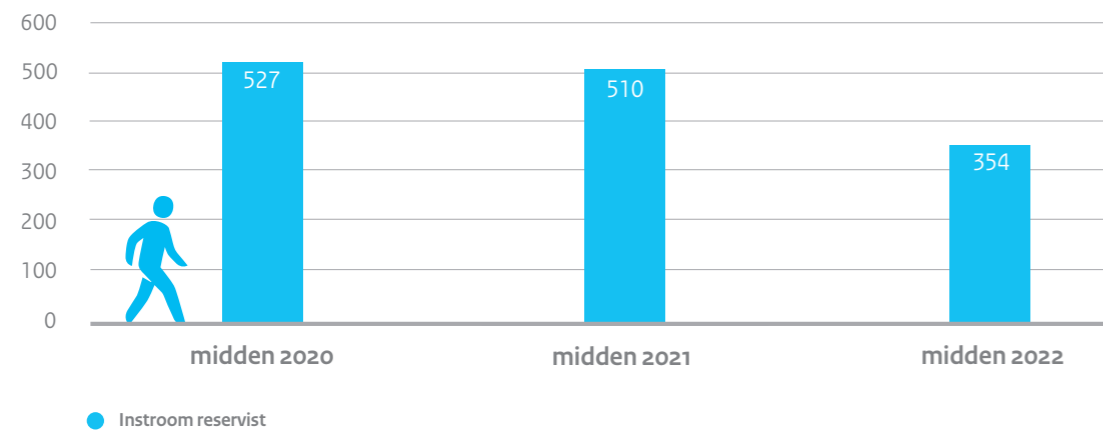


Grafiek 32. Instroom burgerpersoneel per defensieonderdeel 2022 (middenstand).

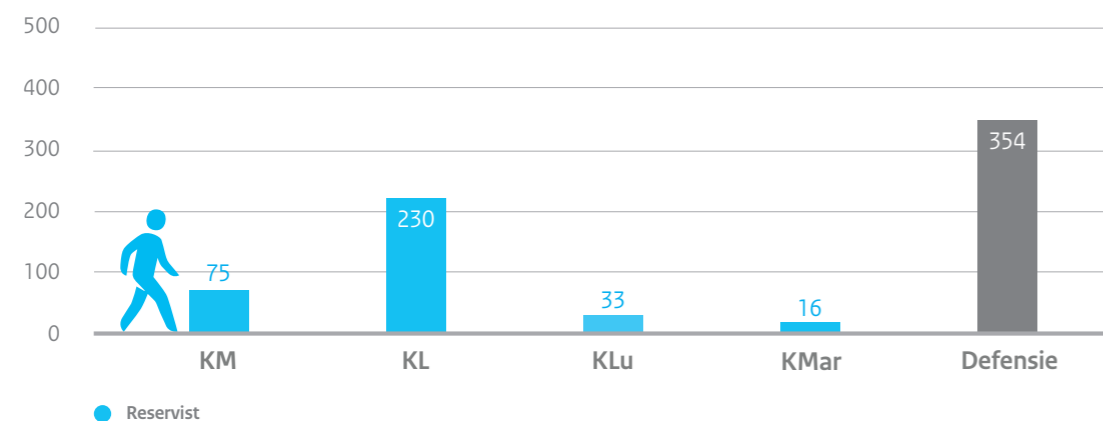
### 2.2.3 Reservisten

Grafiek 33 toont de gerealiseerde instroom van reservisten over de afgelopen drie jaar. Hierin zitten alle nieuwe RES-contracten (aanstellingen), ongeacht of dit nieuwe medewerkers zijn van buiten Defensie, of militairen die met ontslag zijn gegaan of burgers die tevens reservist worden; het betreft altijd een nieuwe aanstelling als reservist. Het betreft de instroom van reservisten die in de eerste helft van 2022 een dienstverband met Defensie zijn aangegaan. In de eerste helft van 2022 zijn tevens 136 militairen uitgestroomd en ingestroomd als reservist.

De daling van de instroom is voornamelijk het gevolg van de werving van 'reservisten bij de eenheid' met specifieke opleidings- en ervaringseisen en de opstartproblemen die zich hebben voorgedaan bij de introductie van het digitale recruitmentstelsel WenS (zie paragraaf 2.1.2). Momenteel lopen de werving, selectie en aanstelling van reservisten via WenS weer volledig.



Grafiek 33. Instroom reservisten 2020-2022 (middenstanden).

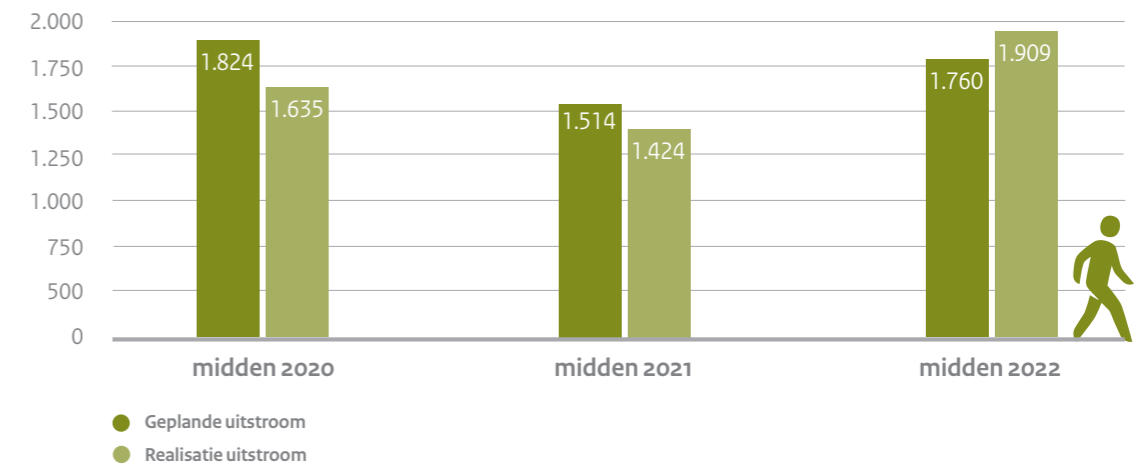


Grafiek 34. Instroom reservisten per krijgsmachtdeel 2022 (middenstand).

## 2.3 Uitstroom

### 2.3.1 Militair personeel

Onderstaande grafiek toont de gerealiseerde uitstroom van militair personeel over de afgelopen drie jaar (de eerste zes maanden), afgezet tegen het plancijfer (bron: IDU-plan 2022-2026).



Grafiek 35. Uitstroom militair personeel 2020-2022 (middenstanden).

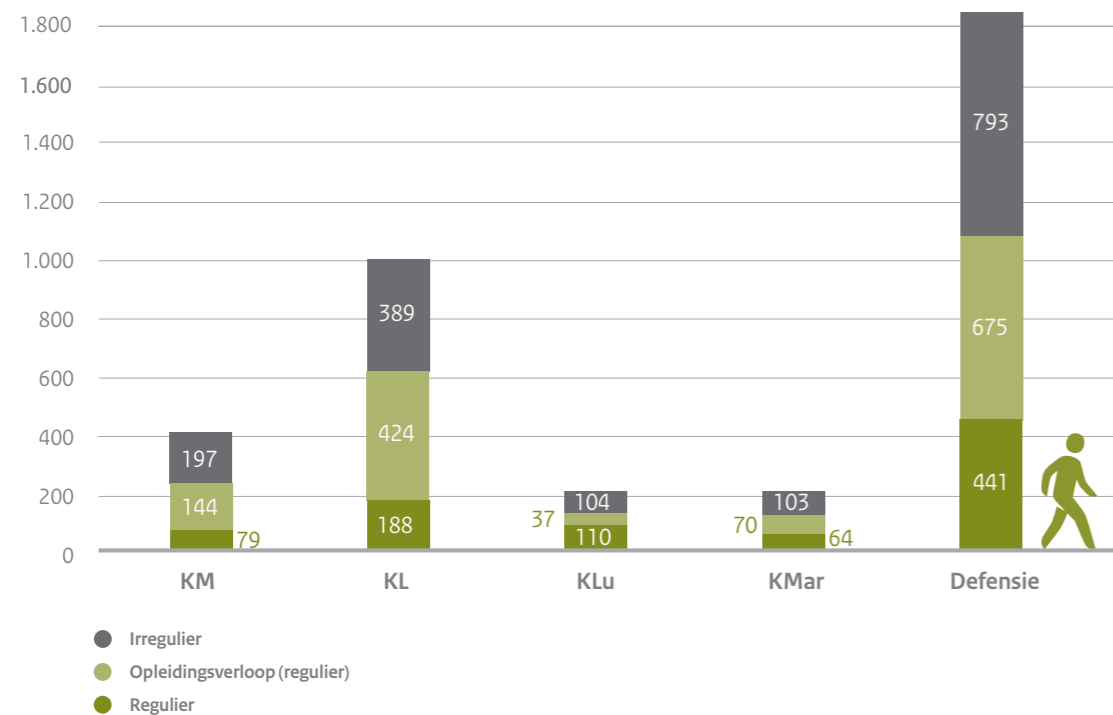
Bij het militair personeel is in de eerste helft van 2022 sprake van een stijging van de uitstroom naar 1.909 VTE'n (+34,1% ten opzichte van midden 2021). Hierbij geldt tevens dat de uitstroom van militairen hoger is dan de verwachte uitstroom.

De stijging van de uitstroom is opgebouwd uit drie componenten:

- Het irreguliere verloop (waaronder op eigen verzoek de organisatie verlaten) is toegenomen naar 793 VTE'n (+29,6% ten opzichte van midden 2021).
- Het opleidingsverloop is toegenomen naar 675 VTE'n (+19,0% ten opzichte van midden 2021).
- Het aantal militairen dat met leeftijdsontslag (LOM) is gegaan is toegenomen naar 342 VTE'n (+139,2% ten opzichte van midden 2021).

Daarnaast zijn er 99 VTE'n reguliere uitstroom die in de bovenstaande opsomming niet zijn benoemd. Om verschillende redenen hebben deze medewerkers Defensie moeten verlaten (negatief bevorderingsbesluit, einde contract AMT'ers, einde contract BBT'ers en ontslag op eigen verzoek (hebben een negatief doorstroombesluit gekregen en hebben maximaal een jaar voor de geplande einddatum op eigen verzoek de organisatie verlaten)).

Het irreguliere verloop is toe te schrijven aan de krapte op de arbeidsmarkt, waardoor baan zekerheid een steeds minder grote rol speelt en de arbeidsmobiliteit toeneemt. Dit lijkt ook een rol te spelen bij de toename van het opleidingsverloop. Momenteel wordt onderzocht wat de redenen zijn waarom leerlingen de opleiding verlaten, zodat ook binnen de opleidingen beter gestuurd kan worden op reductie van opleidingsuitval. Daarop vooruitlopend besteden de defensieonderdelen meer aandacht aan de uitval binnen opleidingen om deze zoveel mogelijk terug te dringen. Als gevolg van het einde van de overgangstermijn tussen de oude en nieuwe dienstenderegeling voor militairen is het aantal militairen met leeftijdsontslag toegenomen. De komende jaren zal het aantal militairen met leeftijdsontslag hoog blijven vanwege de vergrijzing van het personeelsbestand.



Grafiek 36. Uitstroom militair personeel 2022 (middenstand).

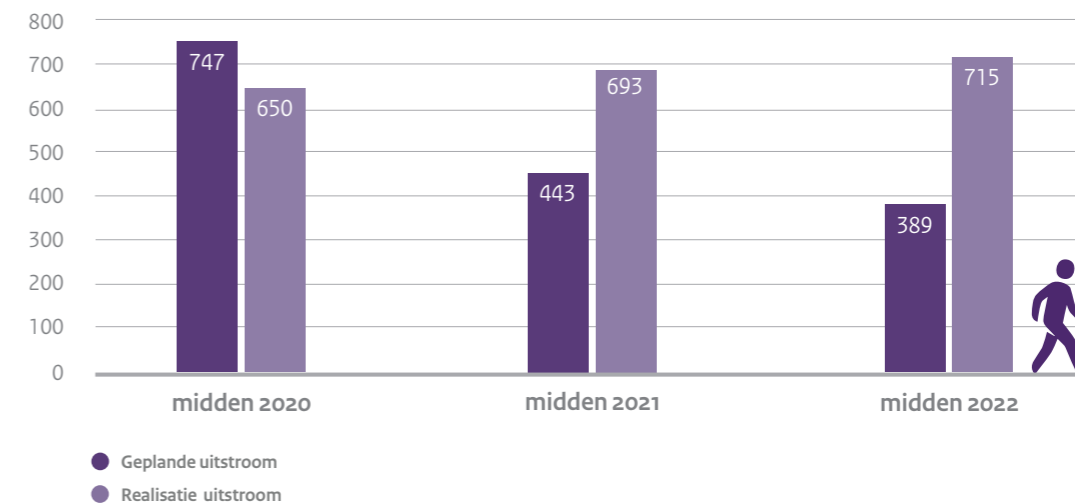
Bovenstaande grafiek toont de uitstroom uitgesplitst naar regulier verloop (waaronder opleidingsverloop) en irregulier verloop. De reguliere uitstroom bestaat, naast opleidingsverloop, grotendeels uit militairen met een FPS fase 3 contract (30,3%) vanwege leeftijdsontslag. Het overgrote deel van de irreguliere uitstroom bestaat uit militairen met een FPS fase 2 contract (61,8%), gevolgd door militairen met een FPS fase 3 contract (24,2%).

Voor militairen geldt dat zij op grond van hun contractvorm in dienst kunnen blijven tot hun pensioen, met uitzondering van soldaten en korporaals, waarvoor een maximale looptijd in rang van 8 jaar geldt. Militairen die in hun FPS fase 2 Defensie verlaten doen dit dus grotendeels op eigen verzoek.

Oude versus nieuwe diensteinde regeling, waarbij militairen konden kiezen om vier jaar langer door te werken tot aan het UKW. Militairen die enkele jaren geleden hebben gekozen voor langer doorwerken bereiken dit jaar hun UKW en stromen dus uit.

### 2.3.2 Burgerpersoneel

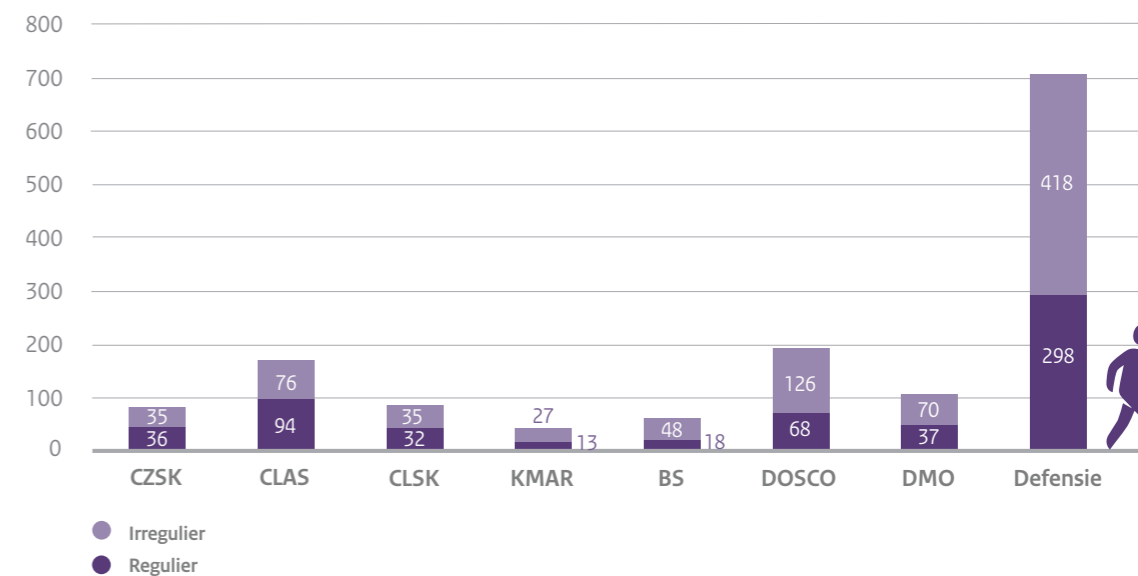
Grafiek 37 toont de gerealiseerde uitstroom van burgerpersoneel over de afgelopen drie jaar (de eerste zes maanden), afgezet tegen het plancijfer (bron: IDU-plan 2022-2026).



Grafiek 37. Uitstroom burgerpersoneel 2020-2022 (middenstanden).

Bij het burgerpersoneel is in de eerste helft van 2022 sprake van een stijging van de uitstroom naar 715 VTE'n ten opzichte van 650 VTE'n dezelfde periode vorig jaar (+3,2%). Hierbij geldt dat de uitstroom van burgers hoger is dan de verwachte uitstroom.

De stijging wordt voor een groot deel veroorzaakt door een grote groep die op eigen verzoek de organisatie heeft verlaten (360 VTE'n); een stijging van 44,6% ten opzichte van midden 2021. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn hier grotendeels debet aan.

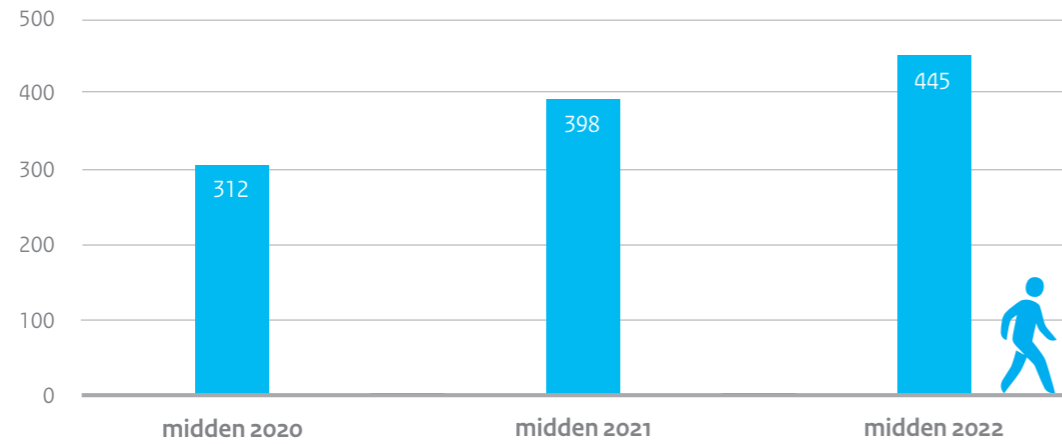


Grafiek 38. Uitstroom burgerpersoneel per defensieonderdeel 2022 (middenstand).



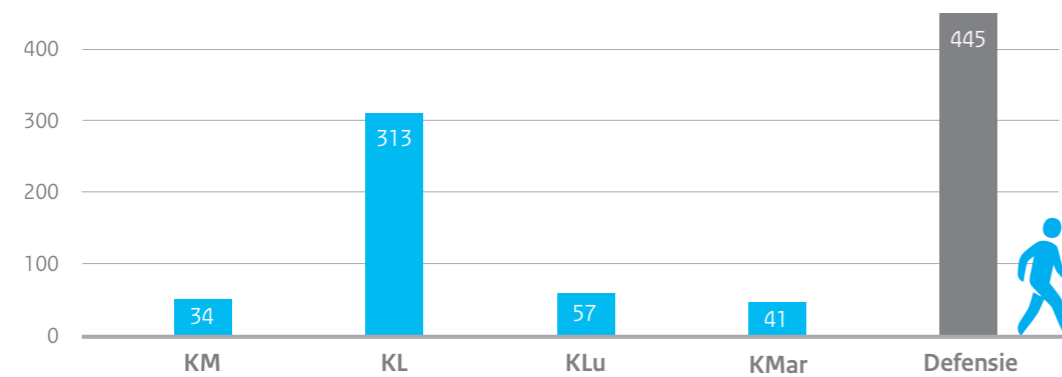
### 2.3.3 Reservisten

Grafiek 39 toont de uitstroom van reservisten over de afgelopen drie jaar (de eerste zes maanden).



● Uitstroom reservist

Grafiek 39. Uitstroom reservisten 2020-2022 (middenstanden).



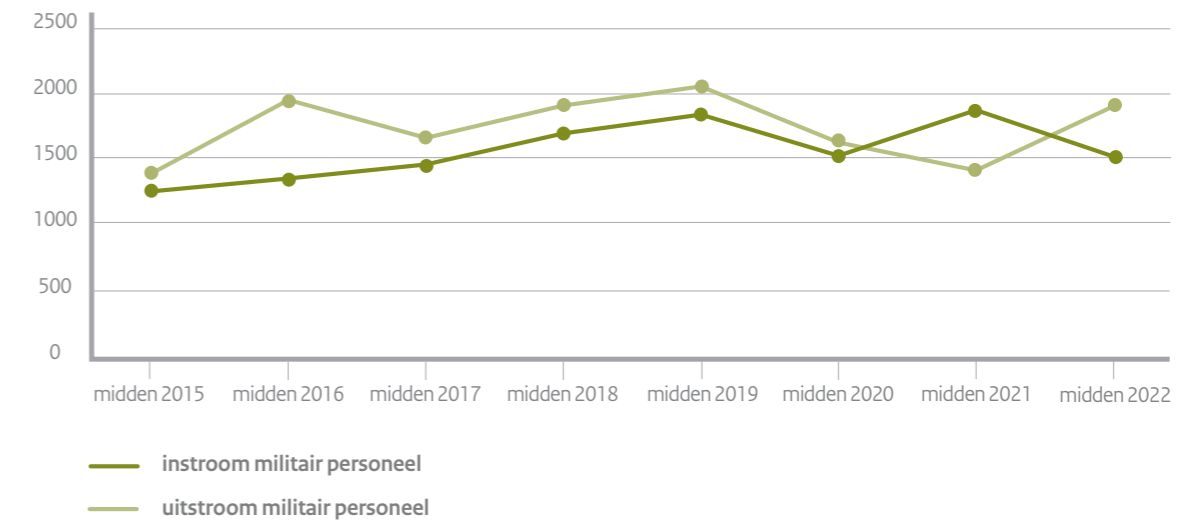
● Uitstroom reservist

Grafiek 40. Uitstroom reservisten per krijgsmachtdeel 2022 (middenstand).

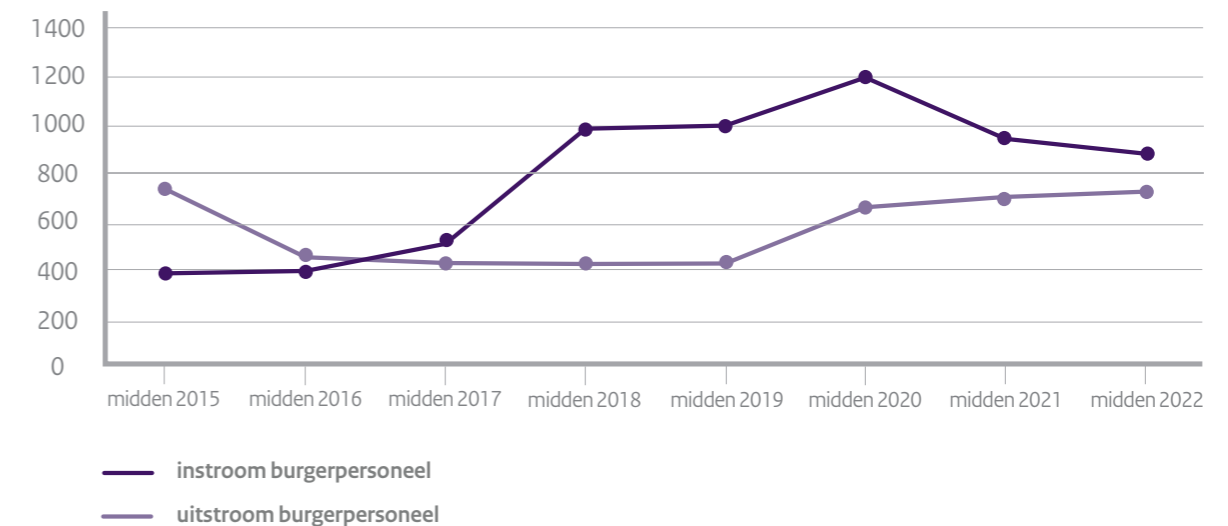
Bij het reservepersoneel is in de eerste helft van 2022 sprake van een stijging van de uitstroom naar 445 reservisten ten opzichte van dezelfde periode vorig jaar (+11,8%).

Er zijn vier redenen die de uitstroom van reservisten kunnen verklaren. Ten eerste de moeite die reservisten hebben om hun civiele werkzaamheden en privéleven te combineren met hun inzet als reservist. De randvoorwaarden voor inzet en het draagvlak bij werkgevers behoeven nog verdere verbetering. Actualisatie van de arbeidsvoorwaarden en rechtspositie van reservisten zijn hierbij van belang. In de tweede plaats de afwezigheid van voldoende nuttig en zinvol werk. In 2020 en 2021 zijn meerdere oefeningen/opleidingen/inzetten geannuleerd als gevolg van de coronapandemie. Ten derde wordt actief gestuurd op de doorstroom van reservisten naar een aanstelling als beroepsmilitair (57 in de eerste helft van 2022). Deze groep blijft dus behouden voor Defensie. Ten slotte sturen de defensieonderdelen meer op kwaliteit binnen het reservistenbestand. Er wordt afscheid genomen van reservisten die weinig of niet zijn ingezet.

### 2.4 Instroom versus uitstroom



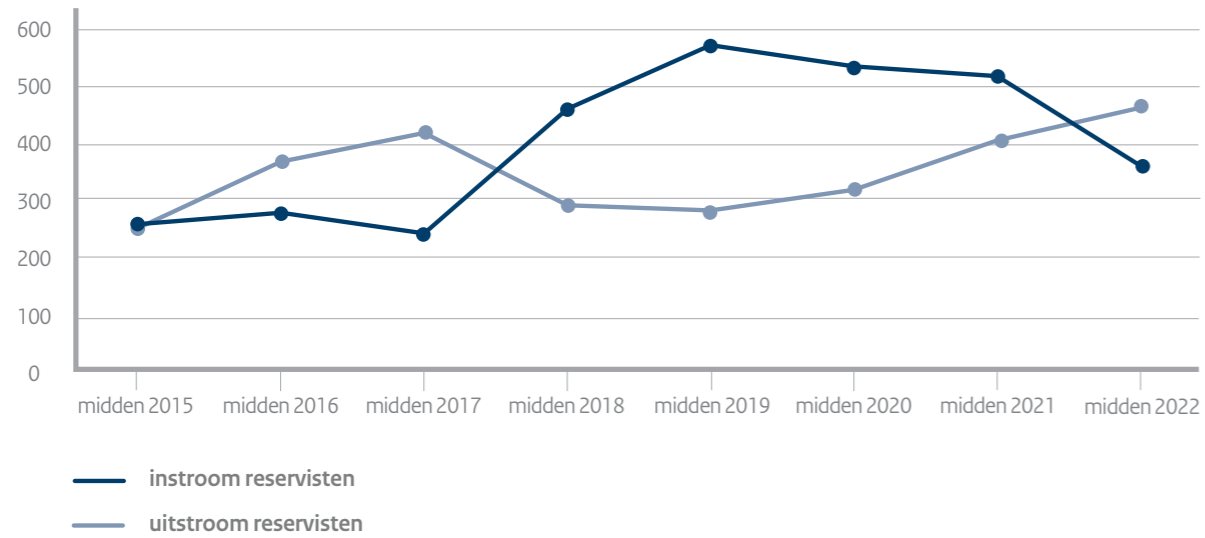
Grafiek 41. Instroom versus uitstroom militair personeel 2015-2022 (middenstanden).



Grafiek 42. Instroom versus uitstroom burgerpersoneel 2015-2022 (middenstanden).

## 2.5 Vulling

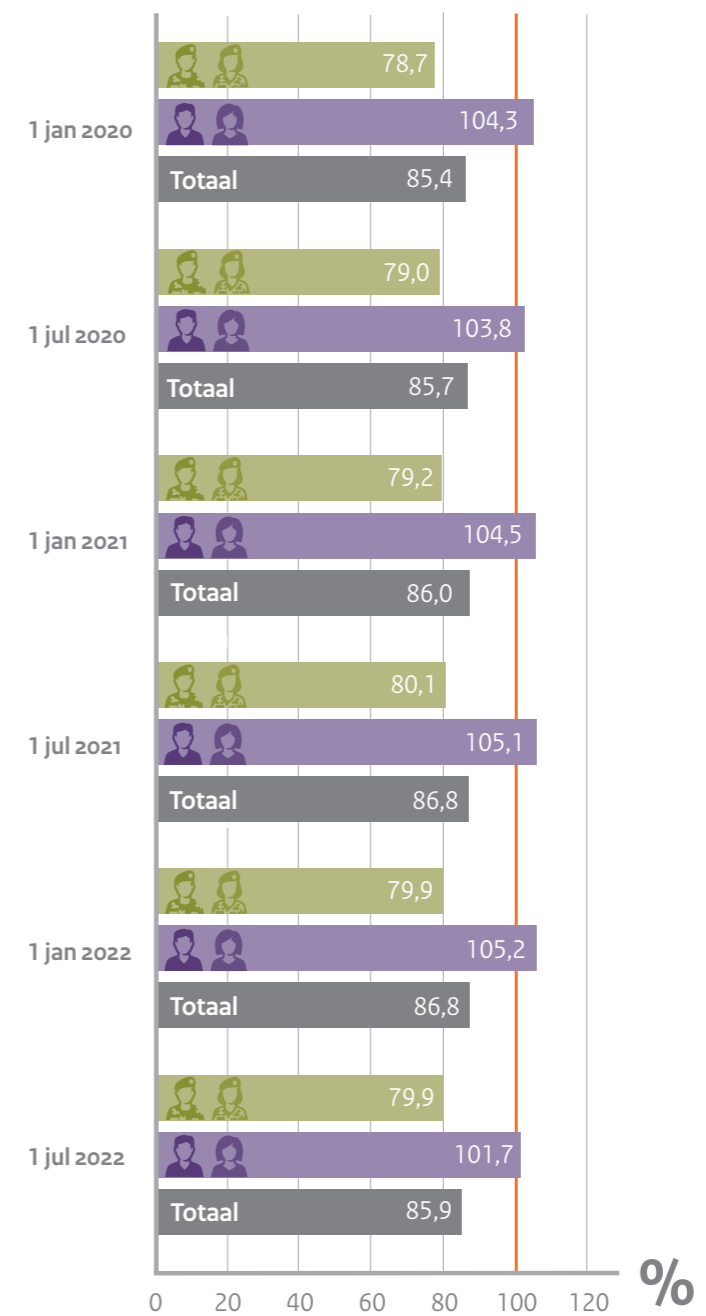
Grafiek 44 toont de trend van het vullingspercentage van militair personeel, burgerpersoneel en van totaal Defensie over de afgelopen drie jaar. Reservisten staan hier niet bij omdat het project reservisten nog niet is afgerond en daarnaast tellen reservisten niet meer in de formatie (OPF-type-1). Het betreft in deze grafiek 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 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 43. Instroom versus uitstroom reservisten 2015-2022 (middenstanden).

Bovenstaande grafieken geven de fluctuaties weer van de instroom en uitstroom over de afgelopen acht jaar (middenstanden). In de afgelopen twee jaar zagen we een positief effect van de coronapandemie op het saldo tussen instroom en uitstroom (meer instroom dan uitstroom). Dat effect is in de eerste helft van 2022 weggeëbd en de uitstroom van militair personeel en reservisten heeft weer de overhand gekregen op de instroom.

De lijnen in de grafieken laten, ondanks de extra inspanningen in de instroomketen, een ongewenste beweging zien. Gezien het aantal vacatures, de huidige krapte op de arbeidsmarkt en toekomstig arbeidspotentieel in combinatie met de ambitie op het gebied van personele vulling, is dit een zorgelijke ontwikkeling te noemen.



Grafiek 44. Vullingspercentages reguliere functies militair, burger en totaal Defensie 2020-2022.

# 3.

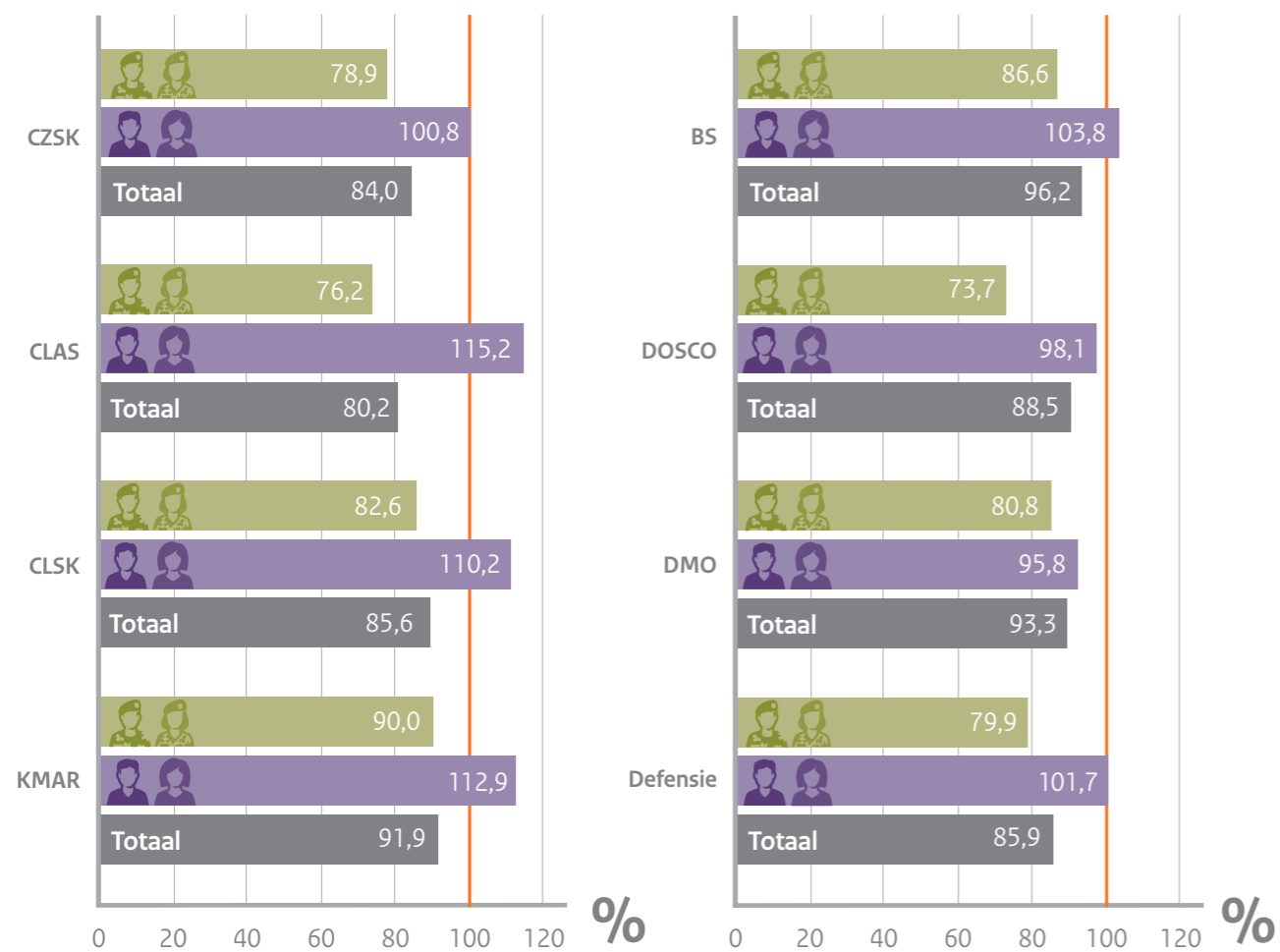
## HR-transitie

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 formatie van Defensie. In de periode tussen 1 januari 2020 en 1 juli 2022 is de formatie gegroeid met 2.716 functies; waarvan 1.195 militaire functies en 1.521 burgerfuncties.

Ten opzichte van 1 juli 2021 is de formatie gestegen met 427 militaire functies. Daarnaast is het vullingspercentage van militair personeel met 0,2% gedaald naar 79,9%. De formatie van het burgerpersoneel is over dezelfde periode met 680 functies gestegen. Het vullingspercentage van het burgerpersoneel is met 3,4% gedaald naar 101,7%.

De ondervulling bij het militair personeel behoeft enige nuancering. Door de jaarlijkse in- en uitstroom van circa 3.000 tot 4.000 militairen heeft Defensie, conform de regels van het huidige Flexibel Personeelssysteem (FPS), standaard een aantal functies structureel open staan.

Mede met dank aan de investeringen in de Defensienota zijn er op dit moment geen financiële beperkingen voor het aantrekken van nieuw personeel. Op 1 juli 2022 had Defensie 8.809 militaire vacante functies.



Grafiek 45. Vullingspercentages reguliere functies militair, burger en totaal Defensie per defensieonderdeel.

De HR-transitie is het proces van de voorbereiding en stapsgewijze invoering van het nieuwe en toekomstbestendige HR-model bij Defensie in de komende jaren, dat van Defensie een aantrekkelijker werkgever moet maken voor een grotere doelgroep en de kwaliteiten van medewerkers beter benut. Het HR-model is in de kern een nieuw en toekomstbestendig model voor in-, door- en uitstroom en de ontwikkeling van het personeel, en een beloningsmodel dat hierbij past. Daarmee moeten de gereedheid en inzetbaarheid van Defensie structureel verbeteren. Op 28 mei 2021 is de Kamer hierover geïnformeerd (35570-X, nr. 91). In november 2021 is het formele startschot voor het programma HR-transitie gegeven. De HR-transitie – de stapsgewijze uitwerking en invoering van de verschillende elementen van het nieuwe HR-model – zal tot en met 2025 duren.

In de eerste helft van 2022 zijn de volgende resultaten geboekt en activiteiten in gang gezet:

- Onderhandelingen met de bonden hebben geleid tot het arbeidsvoorwaardenakkoord 2021-2023, dat op 7 juli jl. is ondertekend. Daarin zijn afspraken gemaakt die naar verwachting zullen bijdragen aan behoud en werving en aan het bestrijden van vier van de vijf belangrijkste vertrekintenties: arbeidsvoorwaarden, de werk/privébalans, het functietoewijzingssysteem en het gebrek aan loopbaanmogelijkheden. Dat komt in de eerste plaats doordat belangrijke elementen van het HR-model zijn gerealiseerd:
  - een nieuwe salaristabel voor militairen;
  - de basisbeloning op orde;
  - één salaristabel voor militairen in initiële opleiding en een voor militairen geplaatst op functie;
  - een snellere stijging van het loon in het begin van de carrière voor personeel in de lagere rangen;
  - beter belonen van operationele inzet.
- Daarnaast is in het arbeidsvoorwaardenakkoord een concreet begin gemaakt met de modernisering van het personeelsbeleid. Er ontstaat meer ruimte voor maatwerk en perspectief in de carrière van het individu, door afspraken over:
  - aanstellings- en contractvormen;
  - langere looptijden van functies;
  - werken in deeltijd;
  - langer doorwerken;
  - rechtspositioneel bindende afspraken over functionele en persoonlijke ontwikkeling, waarmee invulling kan worden gegeven aan strategisch talentmanagement.
- Om het personeelsbeleid structureel te moderniseren en toekomstbestendig te maken is samen met de Defensieonderdelen verder gewerkt aan:
  - het dienstverleningsmodel voor de nieuwe HR-functie;
  - centrale kaders voor Strategische Personeelsplanning en Strategisch Talentmanagement;
  - de Veranderstrategie, inclusief gedragsverandering en communicatie.

Afronding hiervan is voorzien eind van dit jaar. Besluiten hierover zijn nodig om volgend jaar over te kunnen gaan naar een nieuwe fase, waarin de elementen van het HR-model door de Defensieonderdelen zelf worden toegesneden op de eigen organisatie en ingevoerd.

- Vooruitlopend daarop worden binnen de defensieonderdelen verschillende elementen van het HR-model reeds op kleine(re) schaal in de praktijk uitgewerkt, getest of toegepast. Dat levert niet alleen waardevolle praktijkinformatie op voor de verdere uitwerking van het HR-model, maar leidt ook tot eerste concrete resultaten op de werkvloer. Voorbeelden hiervan zijn:
  - Het toepassen van Strategische Personeelsplanning bij DMO, en bij onderdelen van CZSK, CLAS, CLSK, KMAR, DOSCO en Bestuursstaf.
  - Het toepassen van de vlootstouw en introduceren van ontwikkelgesprekken bij DMO als onderdeel van Strategisch Talentmanagement;
  - In het kader van decentralisatie en regionalisatie bij het CLSK: het inrichten van recruitmentcapaciteit en het lager beleggen van HR-mandaten, experiment gesprekscyclus (strategisch talentmanagement); versterken regionale werving. Transitie-eenheden Defensie Helikopter Commando en vliegbasis Volkel.
  - Ter ondersteuning van de beoogde gedragsverandering: het uitvoeren van verandermanagement door HR-Masterclasses voor leidinggevenden en HR-medewerkers, verzorgd door de Nederlandse Defensieacademie en CLAS;
  - Als onderdeel van het lager in de lijn leggen van verantwoordelijkheden en bevoegdheden worden bij het CZSK HR-groepen bij groepscommandanten ingericht. Bij deze groepscommandanten wordt gestart met het beproeven van elementen van Strategische Personeelsplanning en Strategisch Talentmanagement. Bij de onderzeedienst is daarnaast in het kader van het verhogen van de instroom bijzondere aandacht voor de onboarding (volgsysteem) van kandidaten;
  - In het streven naar een meer datagedreven HR-domein met een specifieke link met de personele gereedheid van eenheden worden proeven gedaan met HR Analytics bij CLSK, CLAS en CZSK;
  - Het versnellen en verbeteren van de instroomketen van burgers door de oprichting van een HR-servicedesk bij CLAS. De HR-Servicedesk werkt actief samen met partijen binnen de Landmacht, maar ook met het bedrijfsleven en verschillende externe opleidingsinstituten. Beproevingen vinden onder meer plaats ten behoeve van de inkooporganisatie en IT-personeel.
  - Diverse initiatieven met een nieuwe vorm van uitwisseling van personeel naar Defensie bij CLAS en CZSK. Deze zogenaamde ‘sponsored reserves’ blijven in dienst bij en worden betaald door de civiele werkgever. Zij hebben tevens een aanstelling als reservist bij Defensie. Dit wordt begeleid vanuit het HR-ecosysteem.

Defensie heeft meer mensen nodig. Het is daarbij van belang om de vijver van potentiële kandidaten zo breed mogelijk te laten zijn om mensen met heel verschillende competenties aan Defensie te binden. Met nieuwe D&I-beleidsmaatregelen wil Defensie een inhaalslag maken bij de instroom en het behoud van diverse doelgroepen en hiermee een meer inclusieve organisatie worden. De organisatie wordt zo kwalitatief verrijkt en zal beter in staat zijn de ambities van de krijgsmacht in te vullen. Het nieuwe HR-model zal meer flexibiliteit bieden voor de in- en doorstroom, opleiding en ontwikkeling van al het defensiepersoneel. De verwachting is dat naarmate de HR-transitie verder is ingevoerd en het instrumentarium volledig is geïmplementeerd, als gevolg daarvan het aandeel vrouwen verder zal groeien.

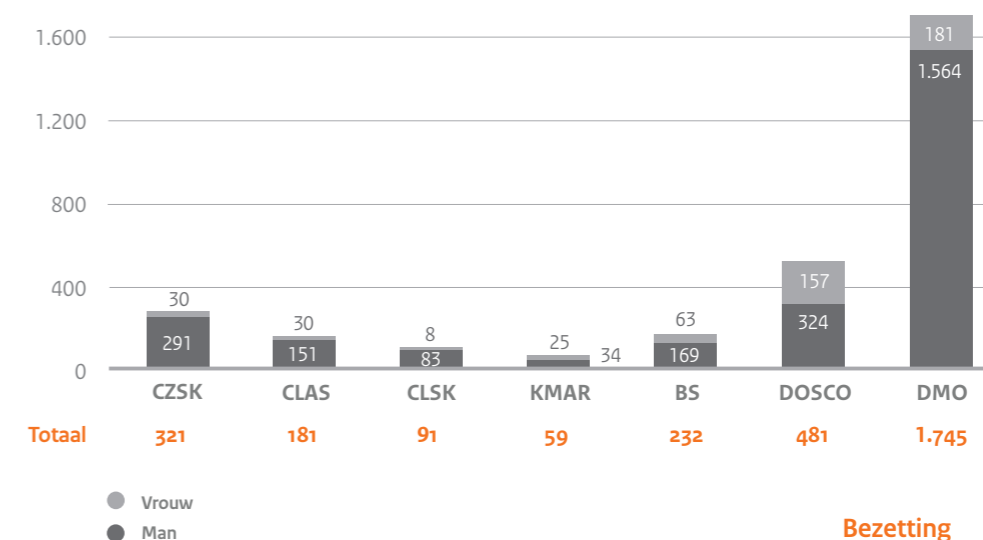
# 4.

## Samenwerken en wendbaarheid

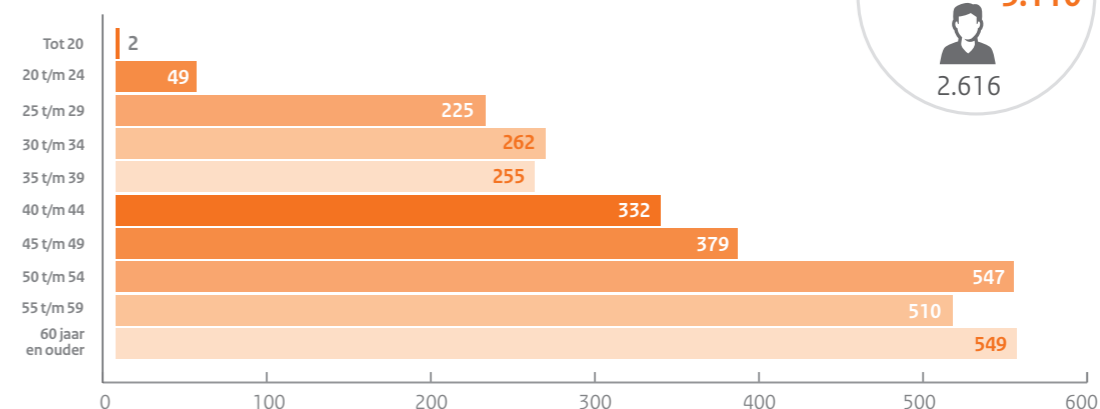
### 4.1 Inhuur

Inhuurmedewerkers leveren bij Defensie een belangrijke bijdrage aan het totale functioneren van de organisatie. Deze vorm van flexibele inzet, naar capaciteit en expertise, stijgt geleidelijk sinds 2017. Door een administratieve correctie in 2021 komt dit niet in de cijfers terug. Zo wordt personeel dat werkzaam is voor het Rijksvastgoedbedrijf niet langer als inhuurmedewerker geregistreerd; bij gevolg is het aantal inhuurmedewerkers bij DOSCO sinds 1 januari 2022 op papier fors gedaald (zie grafiek 46).

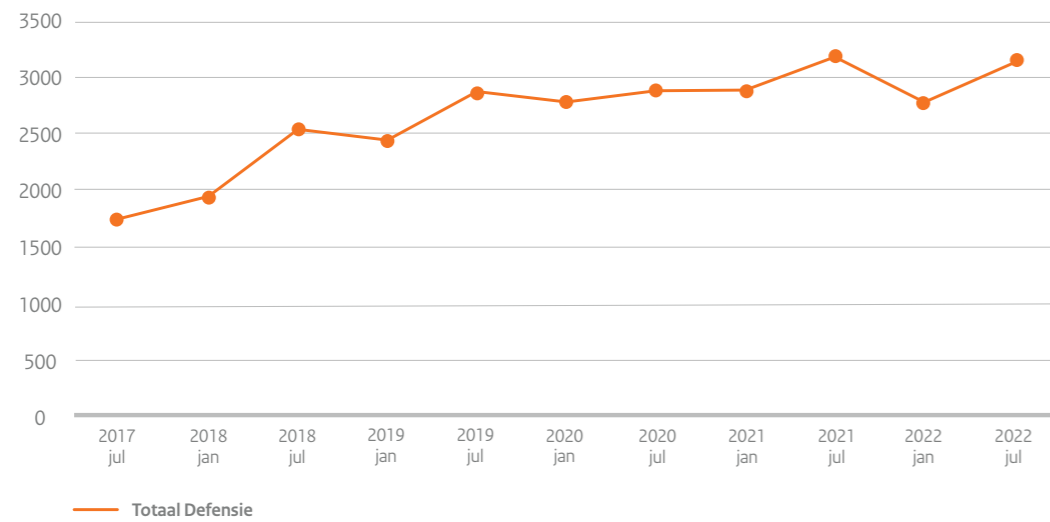
In de onderstaande grafiek staat een relatief hoog aantal inhuurmedewerkers genoteerd bij DMO. Dat komt door de start van het project Grensverleggende IT (GrIT) met defensiepartner Athena. 325 medewerkers zijn inmiddels aan de slag gegaan. Circa 375 medewerkers worden mogelijk op een later moment ingezet. De medewerkers die op een later moment worden ingezet zijn al wel gescreend en opgenomen in het personeelssysteem; zij tellen om deze reden mee in deze rapportage. Belangrijk om te vermelden is dat deze medewerkers tot aan hun feitelijke inzet geen toegang hebben tot systemen en locaties van Defensie.



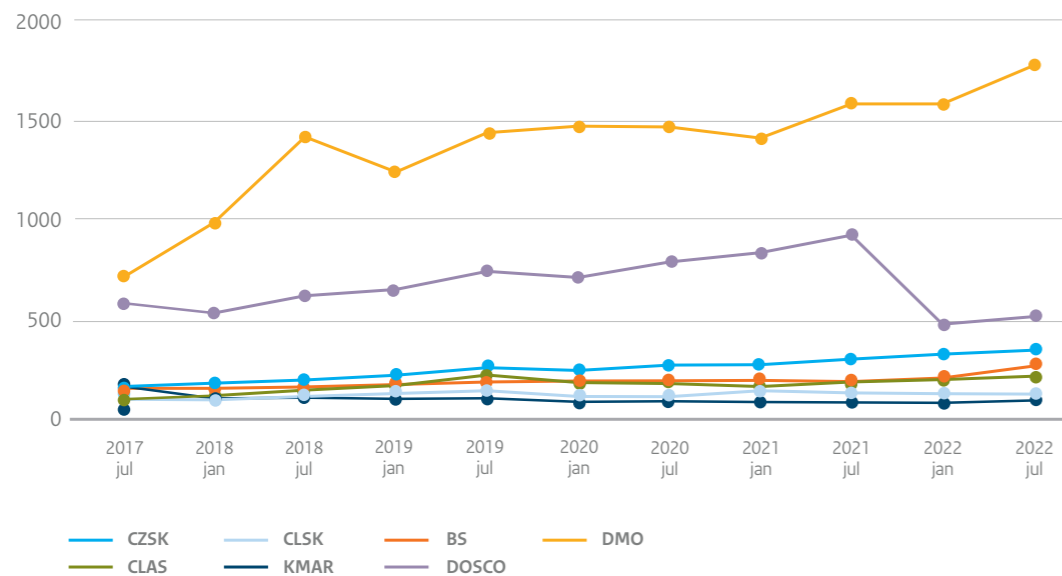
Grafiek 46. Aantal inhuurmedewerkers per defensieonderdeel.



Grafiek 47. Aantal inhuurmedewerkers per leeftijdscategorie.



Grafiek 48. Aantal inhuurmedewerkers defensiebreed juli 2017-juli 2022.



Grafiek 49. Aantal inhuurmedewerkers per defensieonderdeel juli 2017-juli 2022.

## 4.2 Defensy College

Defensy College (DC) is in de afgelopen zeven jaar uitgegroeid tot een van de meest populaire werkstudentprogramma's van Nederland. Sinds eind 2021 is DC ook opengesteld voor hbo-studenten. Defensy College heeft op dit moment 240 militaire werkstudenten in het programma en zal de komende jaren doorgroeien tot 450 deelnemers. In 2022 doorloopt Defensy College tevens een reorganisatietraject om deze beoogde groei te faciliteren. De Defensy college werkstudent wordt overigens aangesteld als reservist.

# werkstudenten	
CZSK	70
CLAS	75
CLSK	54
KMAR	41
<b>240</b>	

Tabel 2. Aantal militaire werkstudenten

% werkstudenten	
Man	58
Vrouw	42

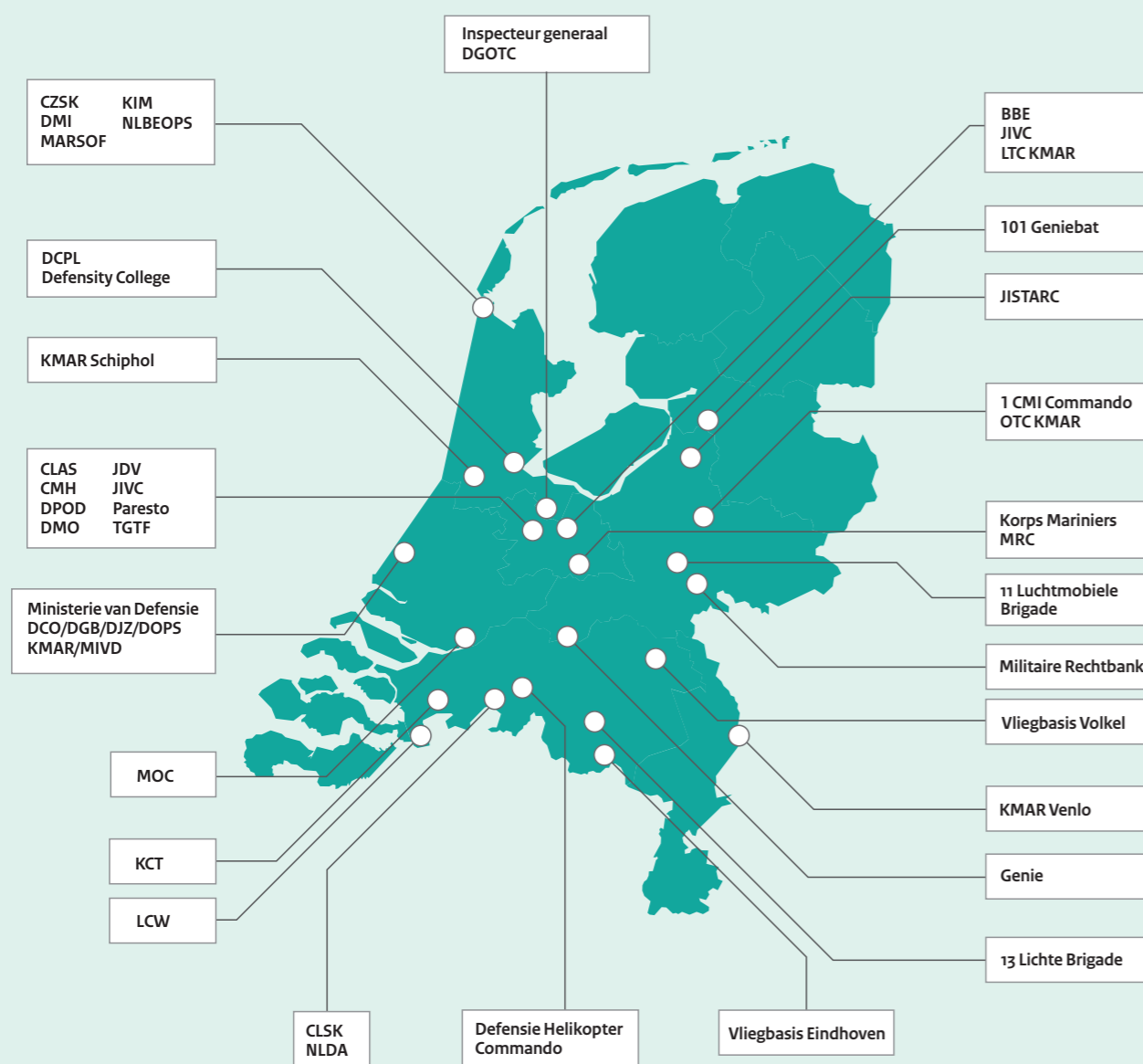
Tabel 3. Man/vrouw verdeling Defensy College per krijgsmachtdeel.

Defensy College biedt studenten uit alle studierichtingen de mogelijkheid om een bijdrage te leveren aan Defensie. Mede hierdoor weet Defensy College veel sollicitanten aan te trekken die voorheen geen carrière binnen Defensie overwogen. Dit maakt dat Defensy College een brede doorsnede van de samenleving aan Defensie weet te verbinden.

Defensy College is gericht op het creëren van ambassadeurs onder de jonge hoogopgeleide generatie. Het moet ervoor zorgen dat Defensie weer gezien wordt als een serieuze carrièreoptie binnen de studentengemeenschap. Hiervoor wordt met succes gebruik gemaakt van het peer 2 peer-principe. Er zijn significant meer sollicitanten uit studentensteden waar verhoudingsgewijs meer militaire werkstudenten actief zijn. De aanwezigheid van militaire werkstudenten zorgt voor een toenemende bekendheid met en interesse in Defensy College en Defensie.

Op dit moment wil ongeveer 85% van de militaire werkstudenten actief betrokken blijven bij Defensie na hun afstuderen. Van de werkstudenten die actief betrokken blijven doet 40% dat in een vaste aanstelling (25% beroeps en 15% burger) en 60% binnen het reservistenbestand.

## Werkplekken 2022



Figuur6. Overzicht werkplekken Defensy College.

### Young Professional programma

In 2022 zijn de eerste Young Professionals aangesteld. Binnen het Defensy Young Professional Programma combineren oud DC'ers een startersfunctie buiten Defensie met een programma binnen Defensie. Binnen dit programma kunnen zij hun basis militaire kwalificaties behouden en zichzelf verder verbreden en verdiepen binnen Defensie, een startersfunctie buiten Defensie vervullen, maar toch verbonden blijven aan Defensie. Het Young Professional programma wordt hiermee een flexibele 'buitenschil' van Defensie.

### Gap Year

Het aantal jongeren dat een tussenjaar neemt is de afgelopen jaren structureel toegenomen. Voor corona betrof dit ongeveer 14% (18.000) van alle jongeren in Nederland. Deze groep is evenredig verdeeld over alle opleidingsniveaus. Daarnaast zien we dat Defensie steeds beter past bij de motivatie van jongeren om een tussenjaar te nemen (met als reden dat het maatschappelijk relevant is, het goed op het CV staat en de baan betaald is).

Gap Year is een programma dat onderdeel is van Defensy College. Jongeren met een havo, vwo, hbo of wo-diploma kunnen laagdrempelig gedurende een jaar een bijdrage leveren binnen Defensie, terwijl zij een vormingsprogramma volgen waarvan ze de rest van hun leven profijt hebben.

In september 2022 start Defensy College met de derde lichting Gap Year. Deze keer worden de deelnemers voor het eerst ingezet op echte, vacante functies bij de 13e Brigade en het Vuursteuncommando, waardoor zij gedurende het jaar bijdragen aan de personele gereedheid. Het rendement wordt vervolgens vergroot als er goede doorstroomopties zijn naar zowel beroepsfuncties als reservistenfuncties.

### Maatschappelijke Diensttijd Defensie

Binnen het programma Maatschappelijke Diensttijd Defensie (MDT) worden jaarlijks honderden jongeren vanuit alle hoeken van de samenleving bijeengebracht, tot een team gevormd en leren zij samenwerken buiten hun sociaaleconomisch-culturele bubbel. In samenwerking met maatschappelijke partners krijgen deze jongeren tijdens zogeheten "impact bivakken" de kans om zich 80 uur maatschappelijk in te zetten, zichzelf persoonlijk te ontwikkelen, in een groep te functioneren en positief kennis te maken met Defensie.

Het MDT maakt onderdeel uit van een landelijk programma en wordt gefinancierd vanuit een subsidie van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.

## 4.3 Het Human Resources ecosysteem

Een tekort aan personeel en een veranderende arbeidsmarkt. Veel bedrijven en organisaties kampen met dit probleem. Het HR-ecosysteem stelt Defensie, bedrijven en organisaties in staat om op een laagdrempelige manier personeel collegiaal, tegen kostprijs, in en uit te lenen. Door het uitwisselen van personeel kunnen organisaties schaarse capaciteiten delen, pieken en dalen opvangen en van elkaar leren. Bovendien krijgen medewerkers de mogelijkheid om tijdelijk ervaring en kennis op te doen bij een andere werkgever, terwijl zij bij hun oorspronkelijke werkgever in vaste dienst blijven. Het HR-ecosysteem maakt onderdeel uit van het nieuwe HR-model Defensie (netwerkcapaciteit) en stimuleert vernieuwing en innovatie op de arbeidsmarkt.

Alle aangesloten organisaties bij het HR-ecosysteem kunnen, tegen kostprijs, een personeelsuitwisseling met Defensie aangaan en vice versa. Het HR-ecosysteem is een samenwerking binnen het publiek-private domein zonder winstoogmerk. Elke organisatie mag zich aansluiten indien zij de gemeenschappelijke uitgangspunten onderschrijft.

In juli 2022 zijn 71 bedrijven aangesloten bij het HR-ecosysteem; een jaar eerder bestond het netwerk nog uit 41 organisaties. Inmiddels zijn 45 medewerkers uitgewisseld. Nog eens 39 medewerkers (29 inleen en 10 uitleen) starten in het derde kwartaal van 2022. Het aantal aangesloten bedrijven groeit nog steeds. Hiermee is de basis gelegd voor de vierde schil uit het HR-model: de capaciteit waarover Defensie kan beschikken in samenwerking met bedrijven, medeoverheden en ZZP'ers.

De onderliggende bedrijfsvoering is binnen Defensie inmiddels grotendeels op orde. Dit is gedaan in afstemming met de deelnemende bedrijven om zo de wederzijdse bedrijfsvoering op elkaar af te stemmen. Hiermee is een unieke publiek-private oplossing gecreëerd. Hoewel er steeds beter kan worden opgeschaald vraagt de aanpak nog steeds om veel maatwerk. De uitwisselingen betreffen vaak schaarse vak-professionals binnen bepaalde niches. Een voorbeeld hiervan zijn zes piloten afkomstig uit de commerciële luchtvaart die ondersteuning leveren bij kwaliteitsaudits voor de militaire luchtverkeersleiding, waardoor de militaire luchtverkeersleiders zich kunnen concentreren op hun werkzaamheden en dit er niet naast hoeven te doen. Een ander voorbeeld is een subsidiespecialist van een organisatie die Defensie helpt bij het oprichten van een subsidiedesk. Ook helpen twaalf maritieme ingenieurs van een scheepsbouwer mee aan het broodnodige onderhoud van de fregatten. Verder worden twaalf korporaals van verschillende verbindingdiensten in staat gesteld om zich bij een bedrijf te bekwamen in de laatste glasvezeltechnieken. Ten slotte verwerft een militair van het Defensie Helikopter Commando bij een grote logistieke organisatie on the job de laatste kennis op het gebied van internationale regelgeving en douanezaken en kan hij tevens zijn competenties als eerstelijns leidinggevende aanscherpen.

### Taskforce Personeel

De Taskforce Personeel richt zich op het verhogen van de personele gereedheid op de korte termijn. De Taskforce versterkt de staande organisatie om doorbraken te realiseren en te versnellen. Door tussenkomst van de Taskforce is in 2021 de samenwerking met uitzendorganisatie Manpower opgestart voor de werving en selectie van personeel uit zogeheten schaarstecategorieën, zoals technisch en ICT-personeel. Ook kan Manpower lokale eenheden ondersteunen in de regionale werving en selectie, maar bijvoorbeeld ook extra keuringscapaciteit leveren of ondersteunen bij het opleiden.

Tot op heden (stand midden juni 2022) zijn in totaal ruim 400 functies bij Manpower uitgezet. De eerste sollicitanten zijn door het selectieproces gegaan en stromen in op functies bij Defensie. De huidige krappe arbeidsmarkt vraagt om een grote inspanning om tot resultaten te komen.

## Definities

### Aanstelbare

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

### Instroom

De gerealiseerde instroom (cumulatief) van militairen, burgers en reservisten dat een dienstverband met Defensie is aangegaan. Het betreft het aantal voltijds equivalenten (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 directeur en generaal, de Inspecteurs-generaal, de overige leden van de Top Management Groep (TMG), de viceadmiraals, de generaals, de luitenant-admiraals en de luitenant-generaals, degene(n) die zijn 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 wetenschappelijk onderzoekers.

### Uitstroom

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

- **Reguliere uitstroom:** uitstroom dat vanuit het oogpunt van Defensie als gepland/verwacht kan worden beschouwd, waaronder UGM/pensioenontslag, einde contract, overtoelichtingsontslag en ontslag vanuit de initiële opleiding (opleidingsverloop).
- **Irreguliere uitstroom:** uitstroom dat vanuit het oogpunt van Defensie als ongeplande/onverwachte uitstroom kan worden beschouwd, waaronder ontslag op eigen verzoek en alle vormen van ontslag vanwege een disciplinaire maatregel.

### Vacante functie/Vacature

Het verschil tussen de geplande formatie (Dynamisch Formatie-plan Defensie uit de BPB-nota) en de bezette arbeidsplaatsen. Een vacante functie/vacature wordt zowel intern als extern gepubliceerd.

Tot op heden was het, door financiële beperkingen, niet mogelijk om actief voor alle vacante functies personeel te intern en extern werven. Als gevolg van extra financiële middelen is er ruimte ontstaan om alle niet bezette arbeidsplaatsen/functies te gaan vullen, waardoor er niet langer sprake is van een onderscheid tussen vacante functies en vacatures. Echter zijn niet alle vacatures te vullen door instroom, sommige vacatures zijn enkel te vullen door doorstroom.

### Vulling

Het aantal militairen en burgers dat geplaatst is op een reguliere functie afgezet tegen het Dynamisch Formatieplan Defensie (DFPD) uit de BPB-nota.

### Ziekteverzuim

Het totaalaantal ziektedagen van de medewerkers (militairen en burgers), in procenten van het totaalaantal beschikbare kalenderdagen van de medewerkers in de verslagperiode. Het ziekteverzuimpercentage is inclusief het verzuim langer dan een jaar en exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof.

## Afkortingen

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 Luchtstrijdkrachten
CZSK	Commando Zeestrijdkrachten
DC	Defensity College
DMO	Defensie Materieel Organisatie
DO	Defensieonderdeel
DOSCO	Defensie Ondersteuningscommando
FPS	Flexibel Personeelssysteem
GEVO	Geestelijk Verzorger
KL	Koninklijke Landmacht
KLu	Koninklijke Luchtmacht
KM	Koninklijke Marine
KMar/KMAR	Koninklijke Marechaussee
KMD	Krijgsmachtdeel
MDT	Maatschappelijke Diensttijd Defensie
OCW	Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap
PG	Personele Gereedheid
SSO	Shared Service Organisatie
TMG	Top Management Groep
VTE	Voltijds equivalent



