



Ministerie van Defensie



# Personneels rapportage 2021

# Inleiding

Voor u ligt de personeelsrapportage over het gehele jaar 2021.

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

### **Personele samenstelling**

De totale personele samenstelling van Defensie is gestegen van ruim 66.000 VTE'n op 1 januari 2021 naar ruim 67.300 VTE'n op 1 januari 2022 (+2%). Binnen alle contractsoorten (militairen, burgermedewerkers, reservisten) is er een stijging te zien: het aantal militairen is toegenomen met ruim 700 VTE'n, het aantal burgers is toegenomen met bijna 300 VTE'n en het aantal reservisten is toegenomen met ongeveer 300 VTE'n. Ook is het aantal vrouwen dat werkzaam is voor Defensie gestegen van bijna 10.200 VTE'n naar ruim 10.800 VTE'n (+6%). Deze toename is terug te zien in alle contractsoorten.

### **Werkbeleving**

Binnen heel Defensie is de werkbeleving - uitgedrukt in een percentage van de thema's 'tevredenheid', 'motivatie' en 'vertrouwen in de toekomst' - in een jaar tijd licht afgenomen. De grootste daling is zichtbaar bij 'tevredenheid' (76% in 2020 naar 73% in 2021) en bij 'vertrouwen in de toekomst' (61% in 2020 naar 58% in 2021). Evenals in 2020 is het burgerpersoneel gemiddeld meer tevreden en meer gemotiveerd dan het militair personeel.

Sinds 2021 wordt in de personeelsrapportage een onderscheid gemaakt tussen militairen met een FPS fase 1/ 2-aanstelling en militairen met een FPS fase 3-aanstelling. Ten opzichte van een half jaar geleden zien we dat de tevredenheid bij FPS fase 1- / 2-militairen is gedaald naar 67% (-5%) en bij FPS fase 3 militairen naar 69% (-4%).

Als medewerkers op eigen verzoek de organisatie verlaten, is dat om diverse redenen. De top 3-vertrekredenen (voor militairen FPS fase 1/2/3 en burgermedewerkers) zijn: 1. de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd; 2. het gebrek aan loopbaan/ontwikkelingsmogelijkheden; 3. onvoldoende nuttig en zinvol werk. Werk-privébalans, aansluiting werkniveau bij capaciteiten en reistijd worden ook als redenen genoemd om de organisatie te verlaten.

### **Werving**

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

In 2021 solliciteerden ongeveer 14.500 personen naar een functie als militair bij Defensie, een daling ten opzichte van het jaar 2020 (-11%). Ten opzichte van 2020 zijn er in 2021 180 meer aanstelbaren (van ruim 3.400 in 2020 naar bijna 3.600 in 2021; een stijging van 5%). Naast de toegenomen realisatie is de actuele externe wervingsopdracht afgenomen met 229 VTE'n. Dit verklaart het hogere realisatiepercentage van 83% in 2021 ten opzichte van 2020.

Het aantal aanstelbare reservisten is gestegen van 566 (2020) naar 752 (2021), een stijging van 33%. 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.

## In- en uitstroom

Bij het militair personeel is het saldo van de in- en uitstroom positief; dit houdt in dat er meer instroom (ruim 3.900 VTE'n in 2021) dan uitstroom (bijna 3.300 VTE'n in 2021) is geweest. Bij het burgerpersoneel is het saldo van de in- en uitstroom tevens positief; er is in 2021 meer instroom (ruim 1.800 VTE'n) dan uitstroom (1.450 VTE'n).

Ten opzichte van 2020 zijn 8% meer militairen en 18% minder burgers ingestroomd. Hierbij geldt wel dat de instroom van militairen minder bedroeg dan gepland, terwijl de instroom van burgers juist meer bedroeg dan de geplande instroom. Een verklaring hiervoor is dat, vanwege het tekort aan militair personeel, burgermedewerkers soms, al dan niet tijdelijk, worden geplaatst op militaire arbeidsplaatsen.

Ten opzichte van 2020 is de uitstroom van militair personeel in absolute aantallen toegenomen met 254 VTE'n (+8%) en die van burgerpersoneel toegenomen met 214 VTE'n (+17%). De uitstroom van zowel militairen als burgers is daarmee hoger dan gepland. Bij de militairen zien we een stijging van het opleidingsverloop tijdens de initiële opleiding (van 855 VTE'n in 2020 naar 1.222 VTE'n in 2021). Bij het burgerpersoneel zien we een toename van het aantal mensen dat (vervroegd) met pensioen is gegaan (van 351 VTE'n in 2020 naar 448 VTE'n in 2021).

## De Staatssecretaris van Defensie















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

# Inhoudsopgave

<b>Inleiding</b>	<b>2</b>
<b>Leeswijzer</b>	<b>7</b>
<b>1. Personele samenstelling, werkbeleving en kerncijfers</b>	<b>9</b>
1.1 Personele samenstelling	10
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	25
2.3 Vulling	28
2.4 Instroom versus uitstroom militair personeel	30
2.5 Uitstroom	31
<b>3. HR-transitie</b>	<b>35</b>
<b>4. Samenwerken en wendbaarheid</b>	<b>37</b>
4.1 Inhuur	39
4.2 Reservisten	41
4.3 Defensity College	43
4.4 Het Human Resources ecosysteem	45
<b>5. Diversiteit en Inclusiviteit</b>	<b>46</b>
<b>Definities</b>	<b>49</b>
<b>Afkortingen</b>	<b>50</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.

Per 1 januari 2022 vallen de medewerkers met een GEVO (geestelijk verzorger) contract onder het militair personeel.

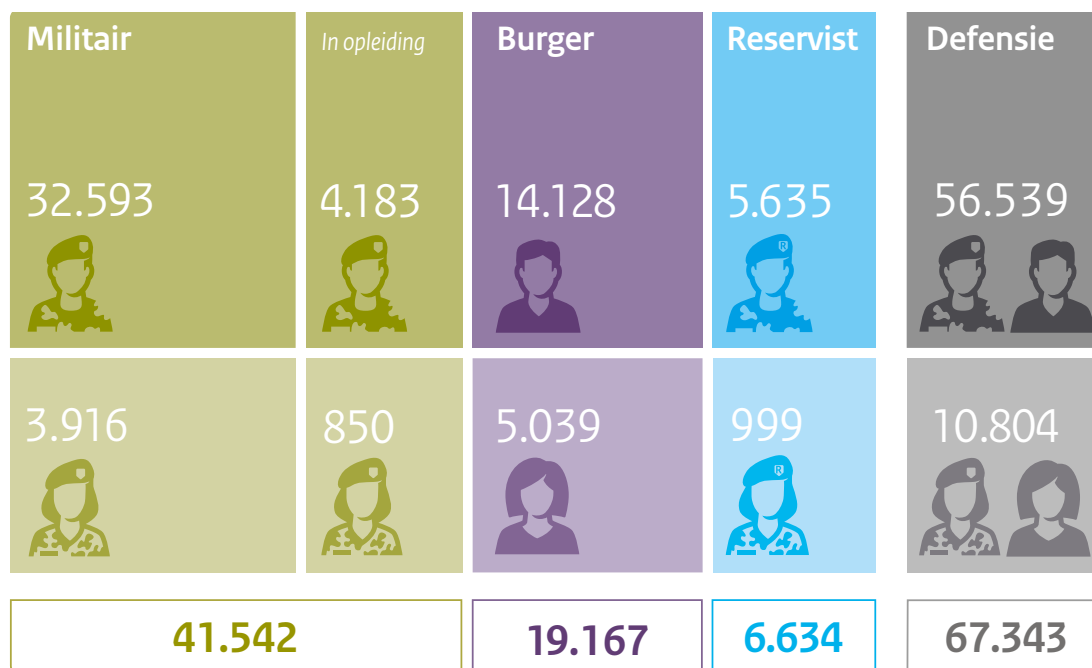


1.

Personele  
samenstelling,  
werkbeleving  
en kerncijfers

## 1.1 Personele samenstelling

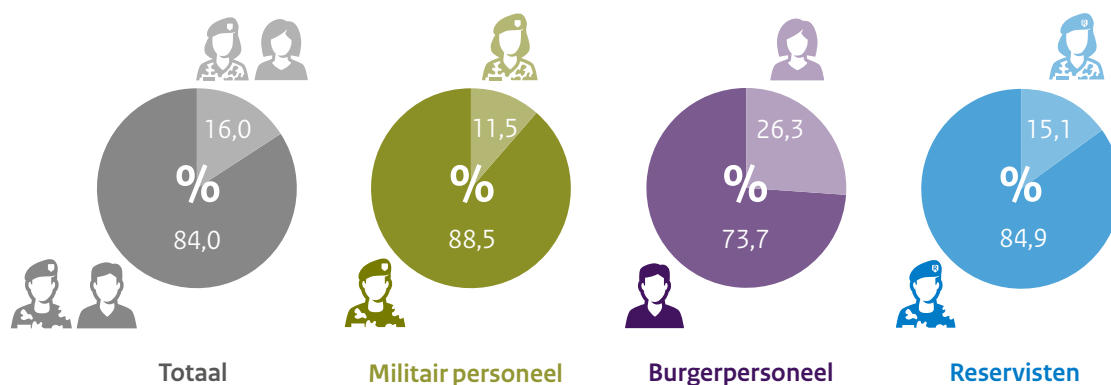
Onderstaande figuur toont de personele samenstelling binnen Defensie (weergegeven in VTE'n). Hierbij zijn alle werknemers die een contract met Defensie hebben, gespecificeerd naar contractsoort (militair, burger en reservist).



Figuur 1. Personele samenstelling Defensie in VTE'n.

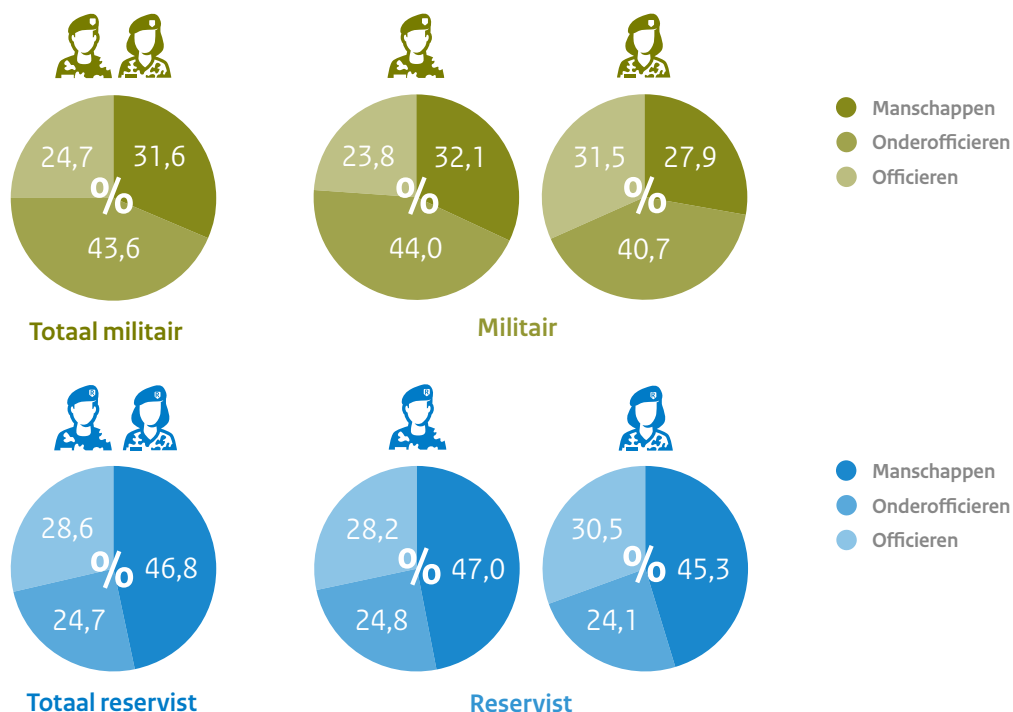
Van het burgerpersoneel hebben 678 medewerkers eveneens een contract als reservist. De gegevens per defensieonderdeel (DO) zijn te vinden op pagina 21.

### 1.1.1 Verdeling man/vrouw



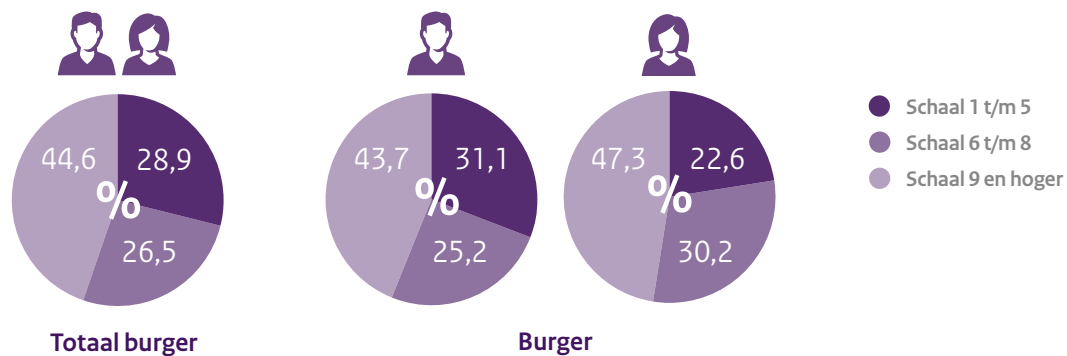
Grafiek 1 t/m 4. Man/vrouw verdeling per contractsoort.

### 1.1.2 Verdeling militairen en reservisten per ranggroep



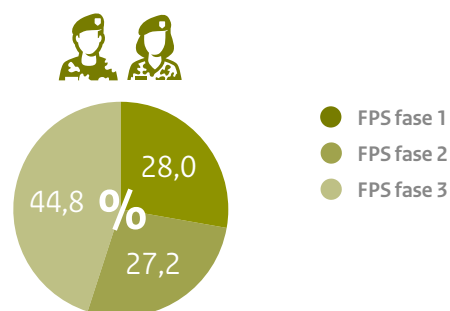
Grafiek 5 t/m 10. Man/vrouw verdeling militairen en reservisten per ranggroep.

### 1.1.3 Verdeling burgers per schaalgroep



Grafiek 11 t/m 13. Man/vrouw verdeling burgers per schaalgroep.

### 1.1.4 Verdeling contracttype militair personeel



Grafiek 14. Verdeling contracttype militairen.

*Opmerking.* Het contracttype BBT (0,01%) is vanwege het kleine aantal en de leeftijd van deze groep samengevoegd met FPS fase 2. Het contracttype AMT (0,01%) is vanwege het kleine aantal samengevoegd met FPS fase 3. Het contracttype GEVO (0,31%) is vanwege de hoogte van de rang en de vaste aanstelling samengevoegd met FPS fase 3.

## 1.1.5 Leeftijdsopbouw personeel

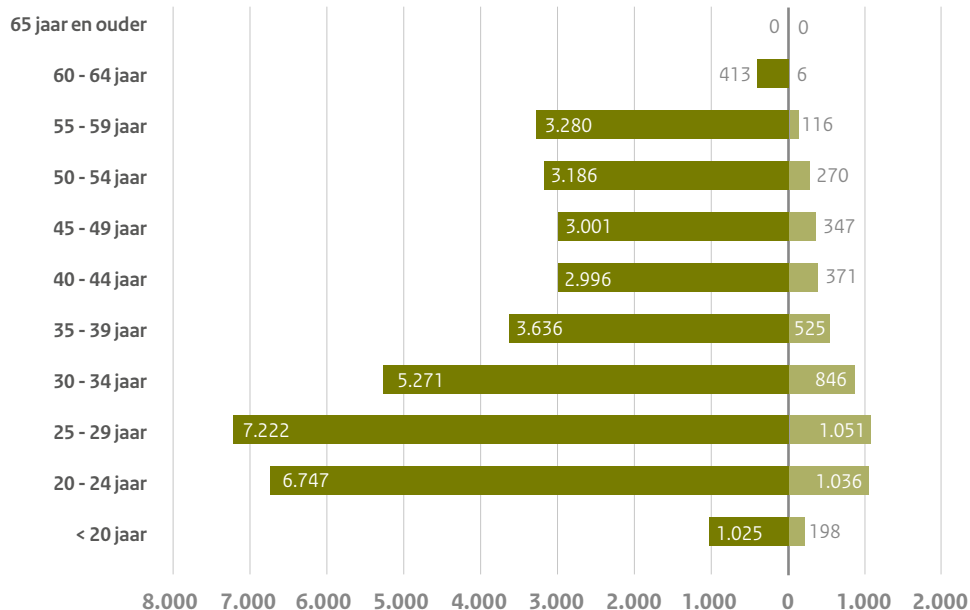
### Militair personeel

Gemiddelde leeftijd: 35,2 jaar

Totaal: 36.776



Totaal: 4.766



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

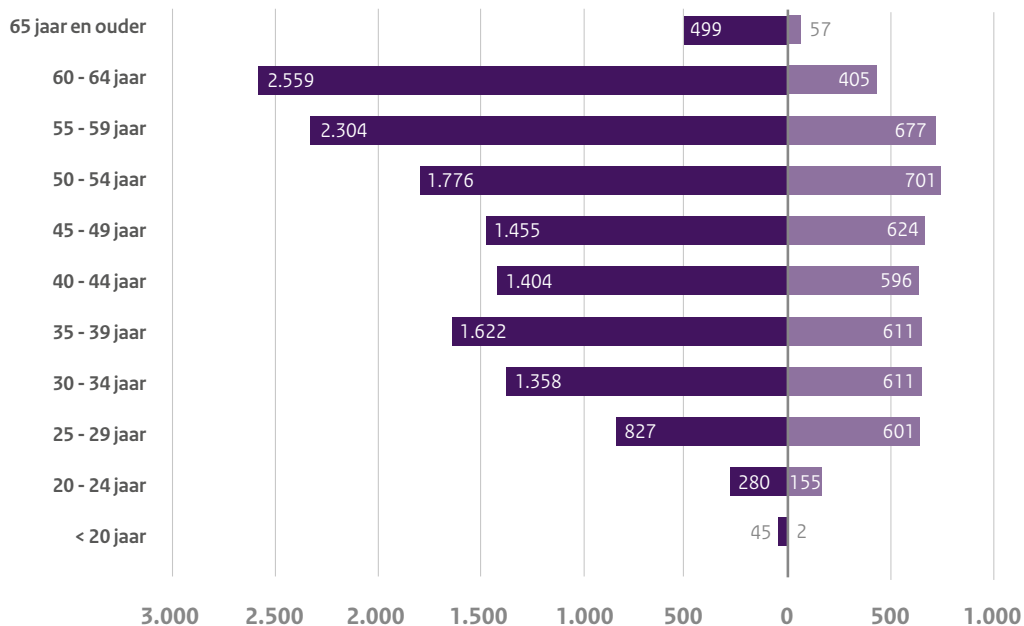
### Burgerpersoneel

Gemiddelde leeftijd: 46,7 jaar

Totaal: 14.128

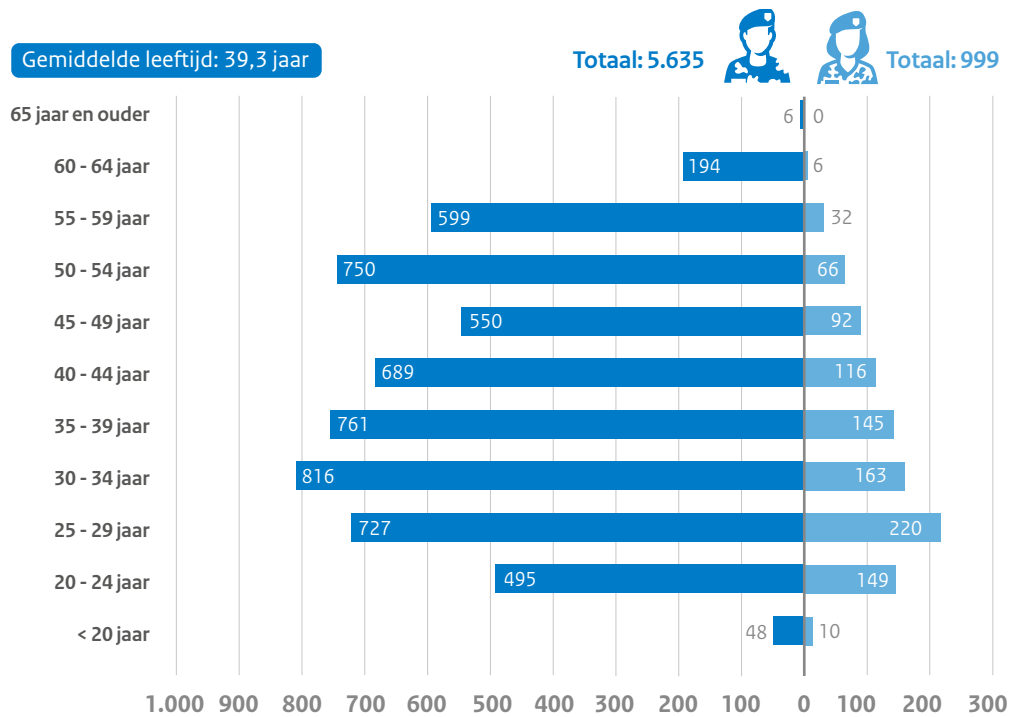


Totaal: 5.039



Grafiek 16. Man/vrouw verdeling per leeftijdscategorie burgerpersoneel.

## Reservisten

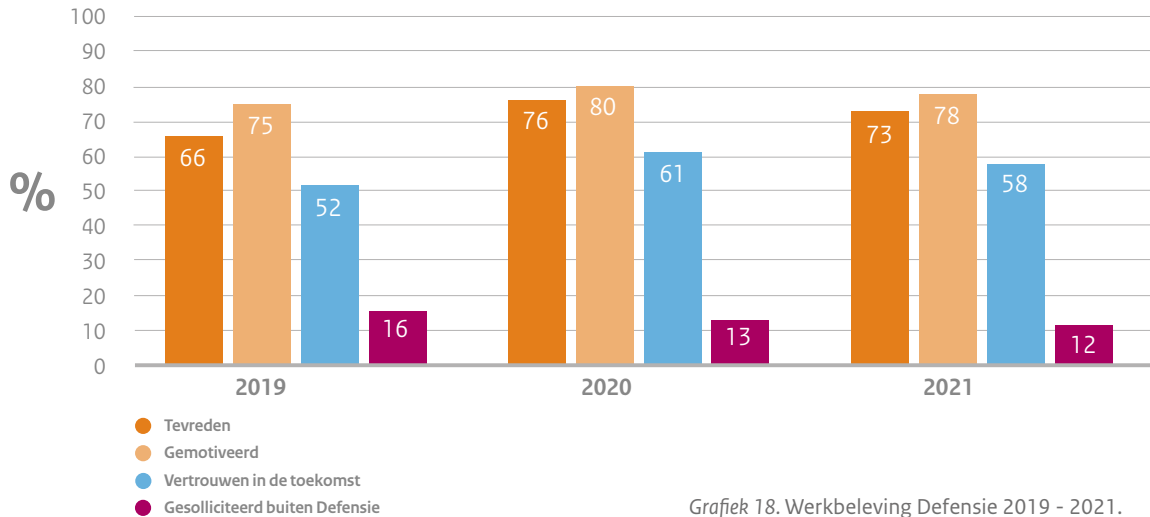


Grafiek 17. Man/vrouw verdeling per leeftijdscategorie reservisten.



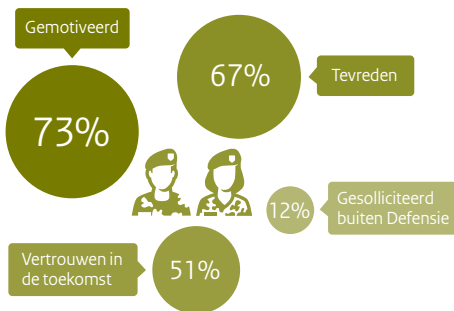
## 1.2 Werkbeleving

Grafiek 18 toont de trend van de werkbeleving binnen Defensie over de afgelopen drie jaar. 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 (grafiek 18), meest motiverende aspecten in het werk gelegen (grafiek 19) en de redenen van vertrek (eigen verzoek) (grafiek 20) zijn gemiddelden van het betreffende jaar.



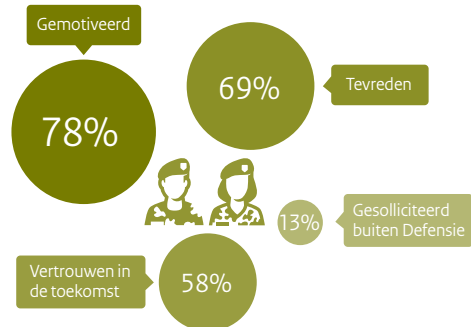
Grafiek 18. Werkbeleving Defensie 2019 - 2021.

### Werkbeleving FPS fase 1/2



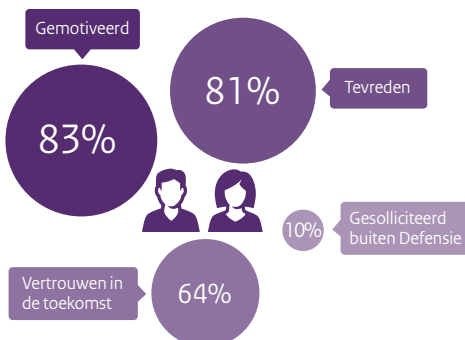
Figuur 2. Werkbeleving FPS fase 1 / 2 2021.

### Werkbeleving FPS fase 3



Figuur 3. Werkbeleving FPS fase 3 2021.

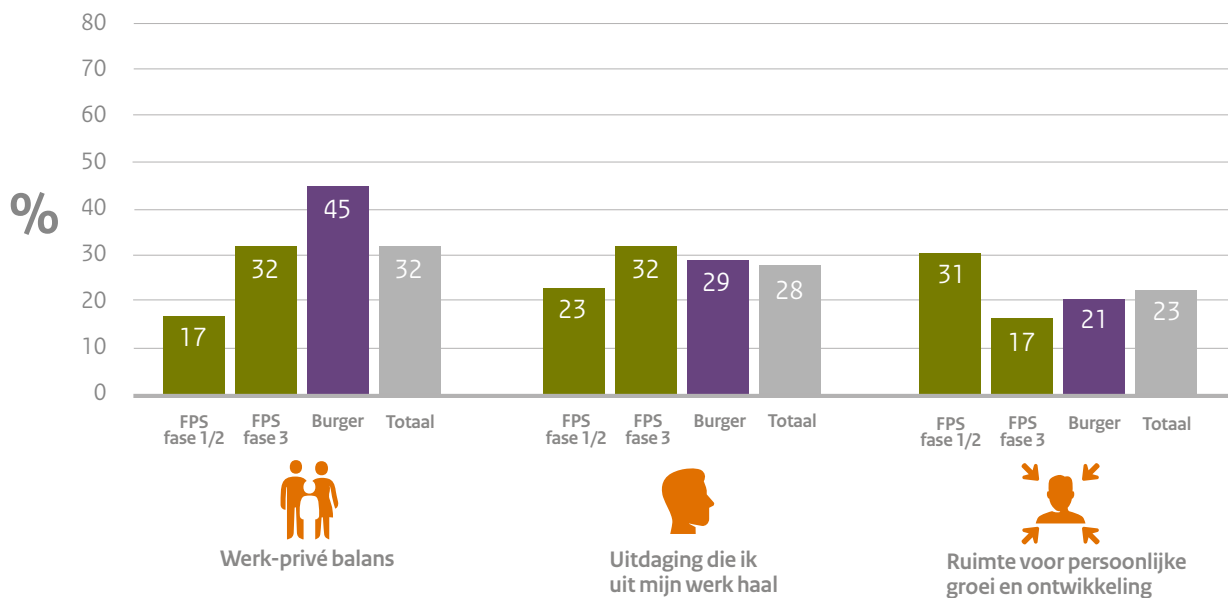
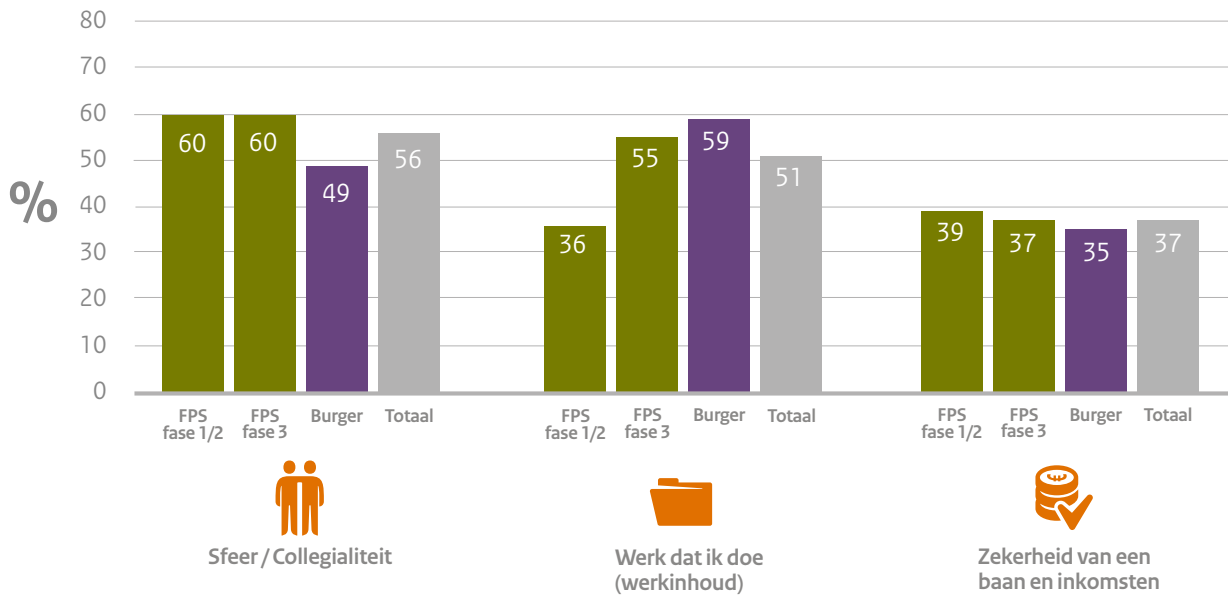
### Werkbeleving burgerpersoneel



Figuur 4. Werkbeleving burgerpersoneel 2021.



## 1.2.1 Meest motiverende aspecten



Grafiek 19. Meest motiverende aspecten in het werk gelegen voor militair personeel, burgerpersoneel en totaal Defensie 2021.





## 1.2.2 Vertrekredenen (eigen verzoek)

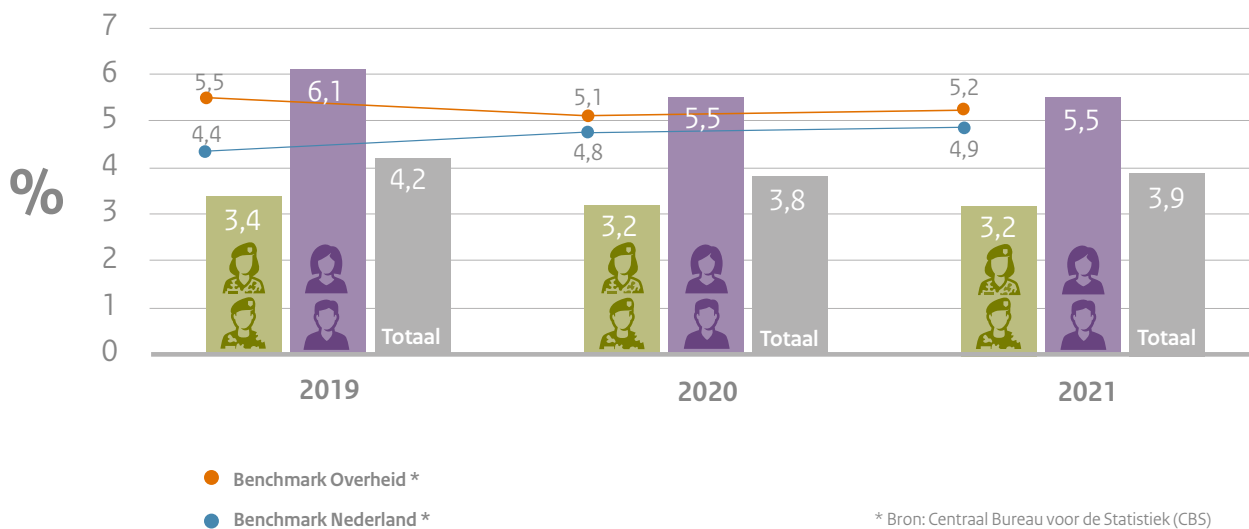


Grafiek 20. Vertrekredenen (eigen verzoek) militair personeel, burgerpersoneel en totaal Defensie 2021.

*Opmerking.* Deze informatie is afkomstig van werknemers die de organisatie op eigen verzoek hebben verlaten.

## 1.3 Ziekteverzuim

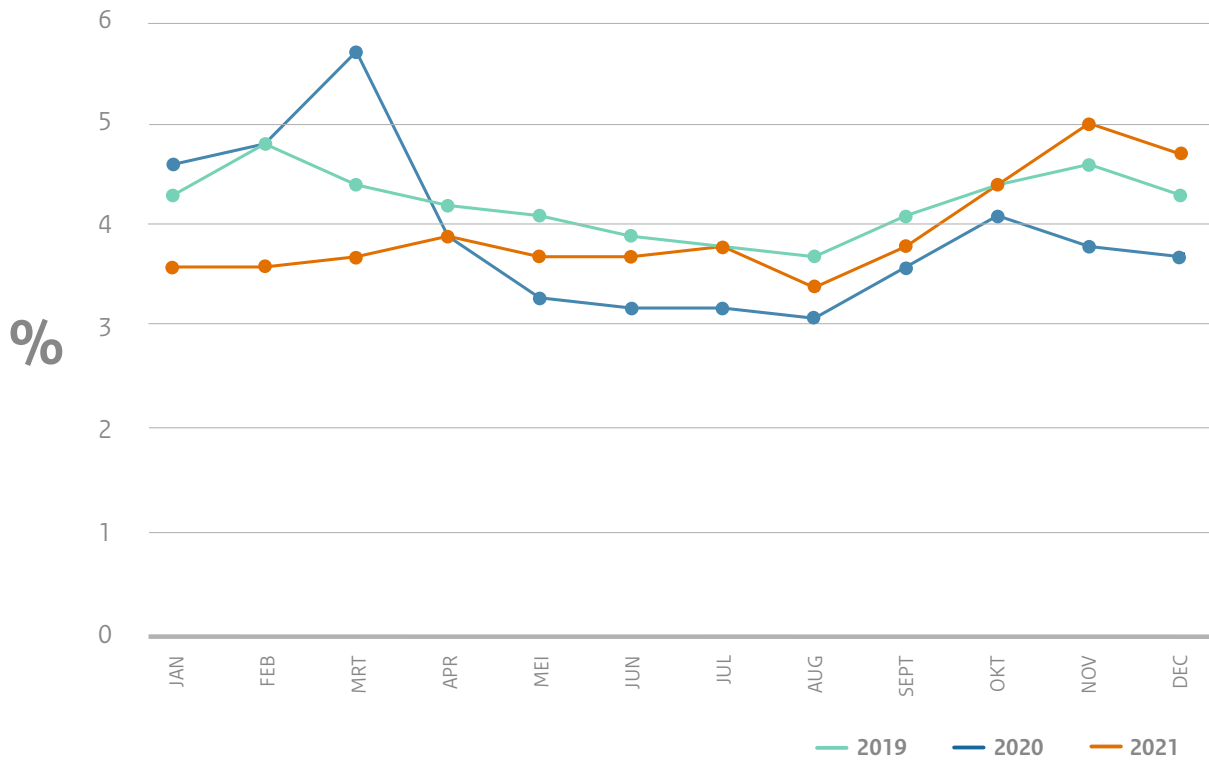
Onderstaande grafiek toont het ziekteverzuimpercentage voor militair personeel, burgerpersoneel en totaal Defensie over de afgelopen drie jaar. Tevens zijn als benchmark het ziekteverzuimpercentage van Nederland (het landelijk gemiddelde van alle bedrijfstakken) en de overheid opgenomen. Deze benchmarkgegevens 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 ziekteverzuimpercentages Defensie 2019 - 2021.

In vergelijking met het landelijk gemiddelde zijn de totaal percentages van Defensie doorgaans lager. Ook ten opzichte van de andere overheden 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 hoog ziekteverzuim.

## Ziekteverzuimpercentage Defensie

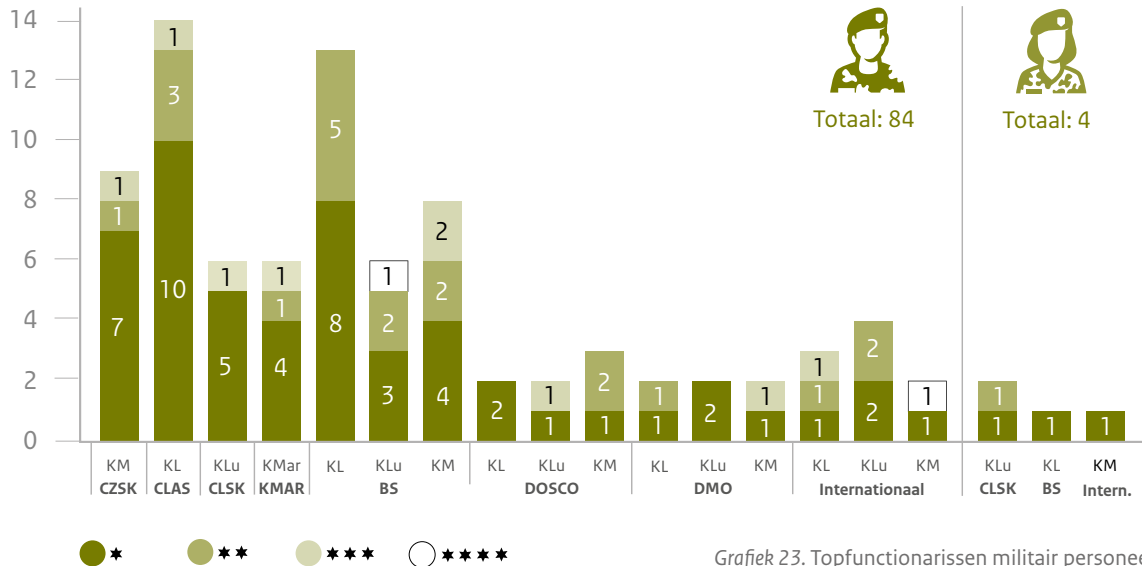


Grafiek 22. Trend maandelijks ziekteverzuimpercentage 2019 - 2021.

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 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 april ligt het ziekteverzuimpercentage van 2021 boven dat van 2020. Vanaf oktober ligt het ziekteverzuimpercentage van 2021 boven dat van 2020 en 2019. Een mogelijke verklaring hiervoor is de opkomst van de Omikron-variant vanaf eind oktober 2021.

## 1.4 Topfunctionarissen

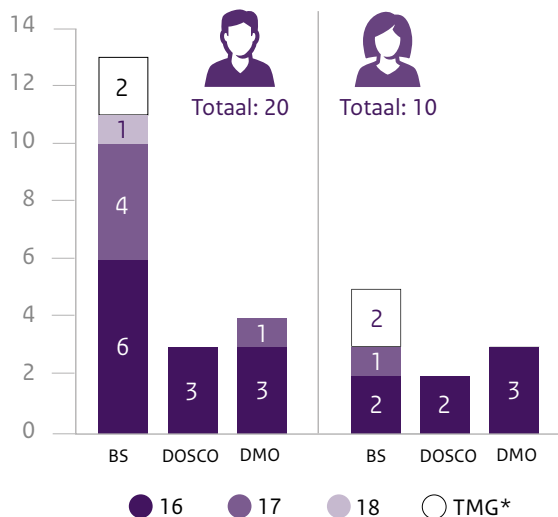
### 1.4.1 Militair personeel



Grafiek 23. Topfunctionarissen militair personeel.

Bovenstaande grafiek toont het aantal militaire topfunctionarissen (in totaal 88, waarvan 84 mannen en 4 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. Hoogleraren zijn conform de definitie uitgesloten.



### 1.4.2 Burgerpersoneel



Grafiek 24. Topfunctionarissen burgerpersoneel.

Bovenstaande grafiek toont het aantal burgertopfunctionarissen (in totaal 30, waarvan 20 mannen en 10 vrouwen). 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 is wel opgenomen in het overzicht. De Minister en de Staatssecretaris zijn niet opgenomen in het overzicht burgertopfunctionarissen. Twee burgertopfunctionarissen vervullen een projectfunctie. Hoogleraren zijn conform de definitie uitgesloten.

## 1.5 Teamplaat

Contracttype	Man 		Vrouw 		Totaal		
	Personen	VTE	Personen	VTE	Personen	VTE	
CZSK	MILITAIR	6.709	6.709	922	922	7.631	7.631
	w.o. in opleiding	1.024	1.024	216	216	1.240	1.240
	BURGER	2.159	2.094	433	388	2.592	2.483
	RESERVIST	987	987	228	228	1.215	1.215
	<b>Subtotaal CZSK</b>	<b>9.855</b>	<b>9.790</b>	<b>1.583</b>	<b>1.538</b>	<b>11.438</b>	<b>11.329</b>
CLAS	MILITAIR	14.978	14.978	1.297	1.297	16.275	16.275
	w.o. in opleiding	2.200	2.200	352	352	2.552	2.552
	BURGER	2.635	2.444	678	610	3.313	3.054
	RESERVIST	3.713	3.713	496	496	4.209	4.209
	<b>Subtotaal CLAS</b>	<b>21.326</b>	<b>21.135</b>	<b>2.471</b>	<b>2.403</b>	<b>23.797</b>	<b>23.538</b>
CLSK	MILITAIR	5.745	5.745	719	719	6.464	6.464
	w.o. in opleiding	601	601	143	143	744	744
	BURGER	743	720	285	247	1.028	967
	RESERVIST	598	598	128	128	726	726
	<b>Subtotaal CLSK</b>	<b>7.086</b>	<b>7.063</b>	<b>1.132</b>	<b>1.094</b>	<b>8.218</b>	<b>8.157</b>
KMAR	MILITAIR	5.446	5.446	1.110	1.110	6.556	6.556
	w.o. in opleiding	358	358	139	139	497	497
	BURGER	378	340	381	321	759	661
	RESERVIST	227	227	88	88	315	315
	<b>Subtotaal KMAR</b>	<b>6.051</b>	<b>6.013</b>	<b>1.579</b>	<b>1.519</b>	<b>7.630</b>	<b>7.532</b>
BS	MILITAIR	937	937	120	120	1.057	1.057
	BURGER	1.183	1.149	716	683	1.899	1.831
	RESERVIST	15	15	3	3	18	18
	<b>Subtotaal BS</b>	<b>2.135</b>	<b>2.101</b>	<b>839</b>	<b>806</b>	<b>2.974</b>	<b>2.906</b>
DOSCO	MILITAIR	2.261	2.260	556	556	2.817	2.816
	BURGER	4.147	4.047	2.300	1.949	6.447	5.995
	RESERVIST	91	91	56	56	147	147
	<b>Subtotaal DOSCO</b>	<b>6.499</b>	<b>6.398</b>	<b>2.912</b>	<b>2.561</b>	<b>9.411</b>	<b>8.958</b>
DMO	MILITAIR	701	701	42	42	743	743
	BURGER	3.375	3.334	910	842	4.285	4.177
	RESERVIST	4	4	0	0	4	4
	<b>Subtotaal DMO</b>	<b>4.080</b>	<b>4.039</b>	<b>952</b>	<b>884</b>	<b>5.032</b>	<b>4.924</b>
DEFENSIE	MILITAIR	36.777	36.776	4.766	4.766	41.543	41.542
	w.o. in opleiding	4.183	4.183	850	850	5.033	5.033
	BURGER	14.620	14.128	5.703	5.039	20.323	19.167
	RESERVIST	5.635	5.635	999	999	6.634	6.634
	<b>Totaal Defensie</b>	<b>57.032</b>	<b>56.539</b>	<b>11.468</b>	<b>10.804</b>	<b>68.500</b>	<b>67.343</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

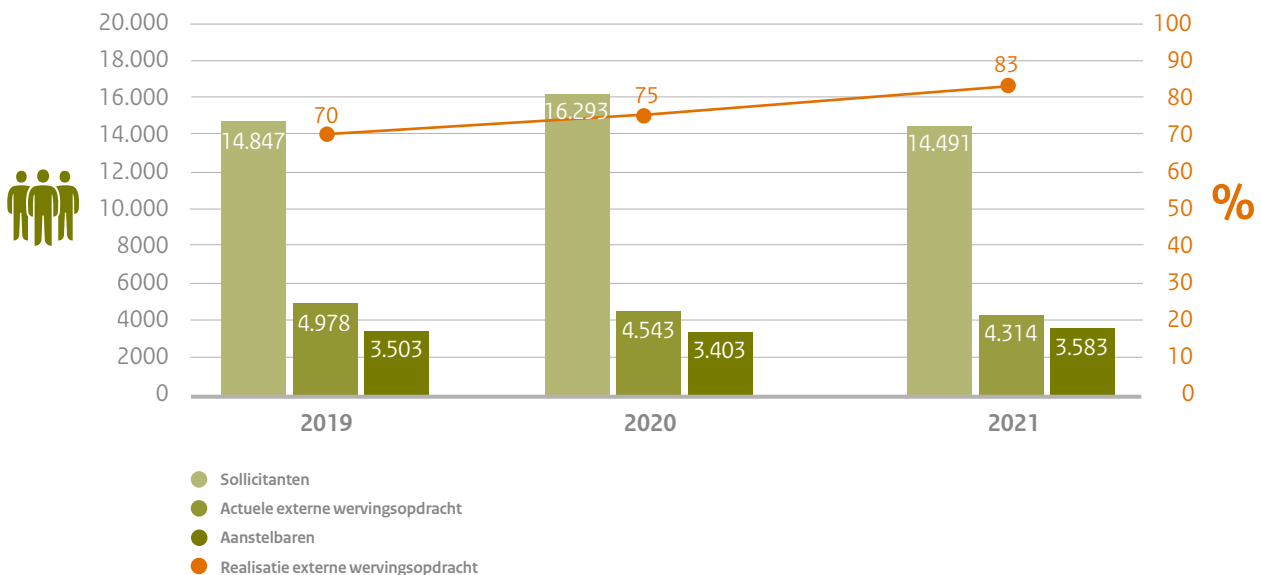
## 2.1 Werving

### 2.1.1 Militair personeel

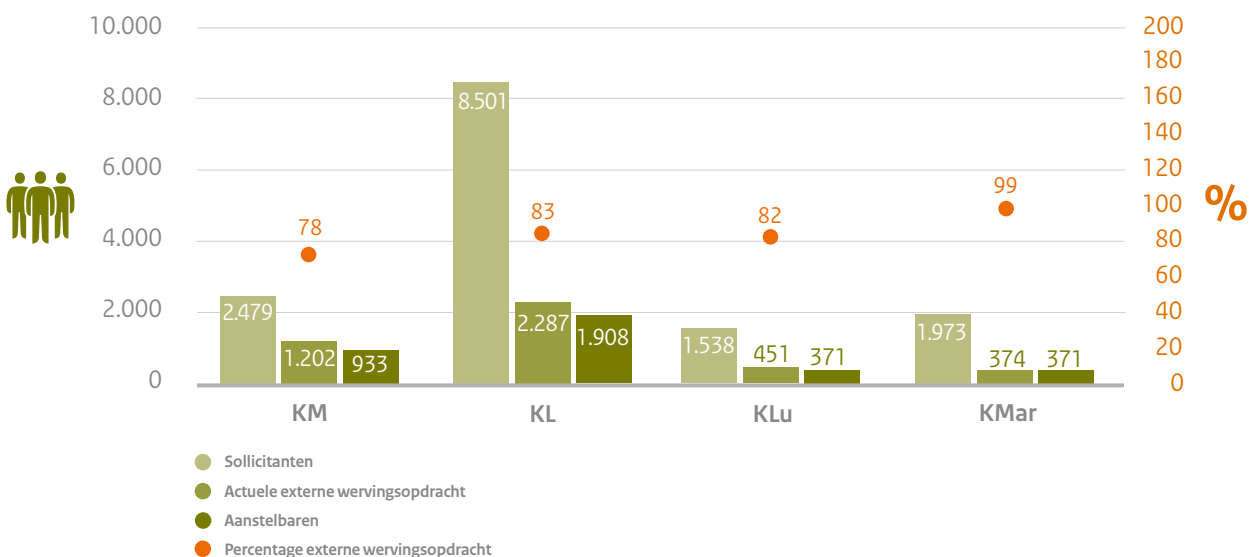
De cijfers in grafiek 25 en 26 betreffen het aantal sollicitanten, de actuele externe wervingsopdracht (AO) en het aantal aanstelbaren van de betreffende jaren.

In 2021 solliciteerden 14.491 personen naar een functie als militair bij Defensie, een daling ten opzichte van het jaar 2020 (- 11,1%). Tegelijkertijd zien we een stijging van het aantal aanstelbaren van 3.403 in 2020 naar 3.583 in 2021 (+5,3%). De Landmacht heeft het grootste aantal aanstelbaren (ruim 1.900), gevolgd door de Marine (circa 930), de Luchtmacht (circa 370) en de Marechaussee (circa 370).

De focus ligt op het werven van personele capaciteit voor de zogenaamde schaarstecategorieën met als doel om de personele gereedheid te verhogen. Dit komt ten goede aan de inzetbaarheid en operationele gereedheid.



Grafiek 25. Wervingsketen militair personeel 2019-2021.

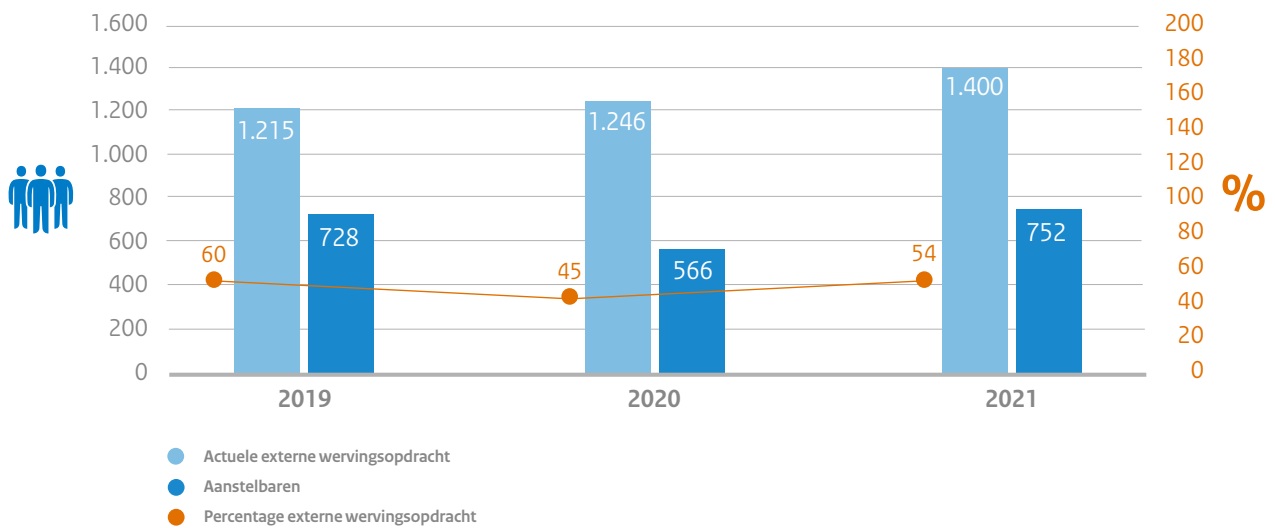


Grafiek 26. Wervingsketen militair personeel per krijgsmachtdeel 2021.

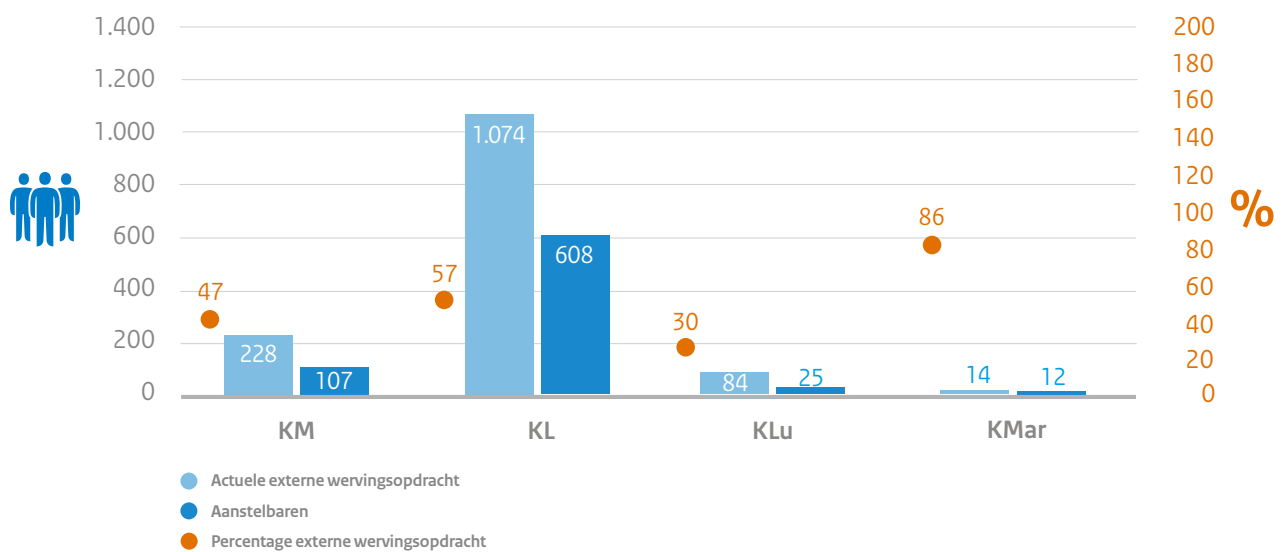
## 2.1.2 Reservisten

De cijfers in grafiek 27 en 28 betreffen de actuele externe wervingsopdracht en het aantal aanstelbaren van de betreffende jaren.

Het aantal aanstelbare reservisten is gestegen van 566 (2020) naar 752 (2021), een stijging van 32,9%.



Grafiek 27. Wervingsketen reservisten 2019-2021.



Grafiek 28. Wervingsketen reservisten per krijgsmachtdeel 2021.



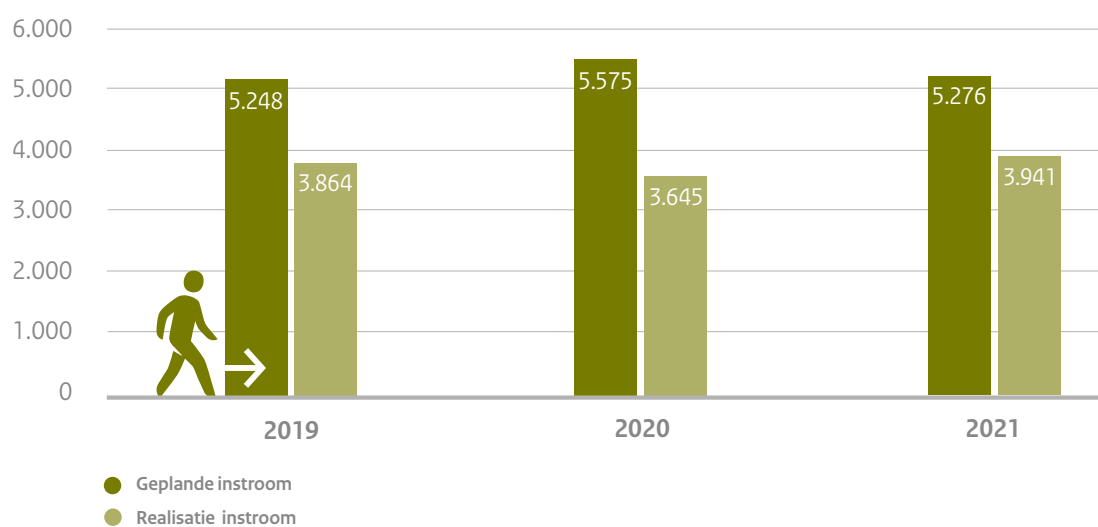
## 2.2 Instroom

### 2.2.1 Militair personeel

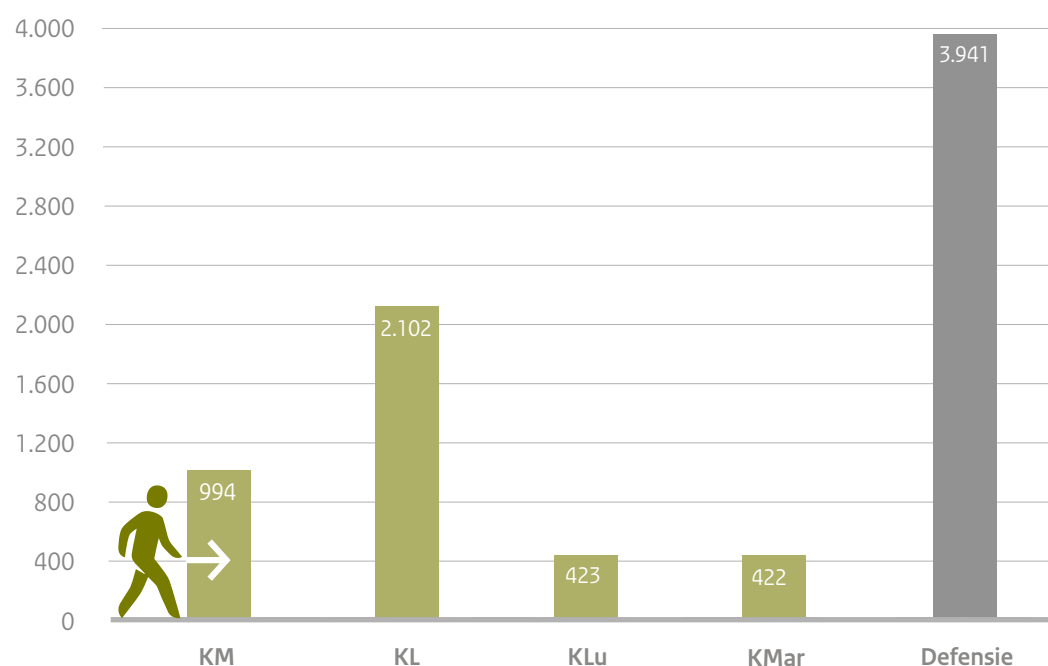
Grafiek 29 toont de gerealiseerde instroom (cumulatief) van militair personeel over de afgelopen drie jaar, afgezet tegen het plancijfer (bron: IDU-plan 2021-2025). Het betreft instroom van militair personeel dat een dienstverband met Defensie is aangegaan.

In absolute aantallen zijn er in 2021 3.941 militairen ingestroomd, een stijging van 8,1% ten opzichte van 2020. 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 in 2021 ook 349 militairen heringetreden, een daling van 4,6% ten opzichte van 2020.



Grafiek 29. Instroom militair personeel 2019-2021.

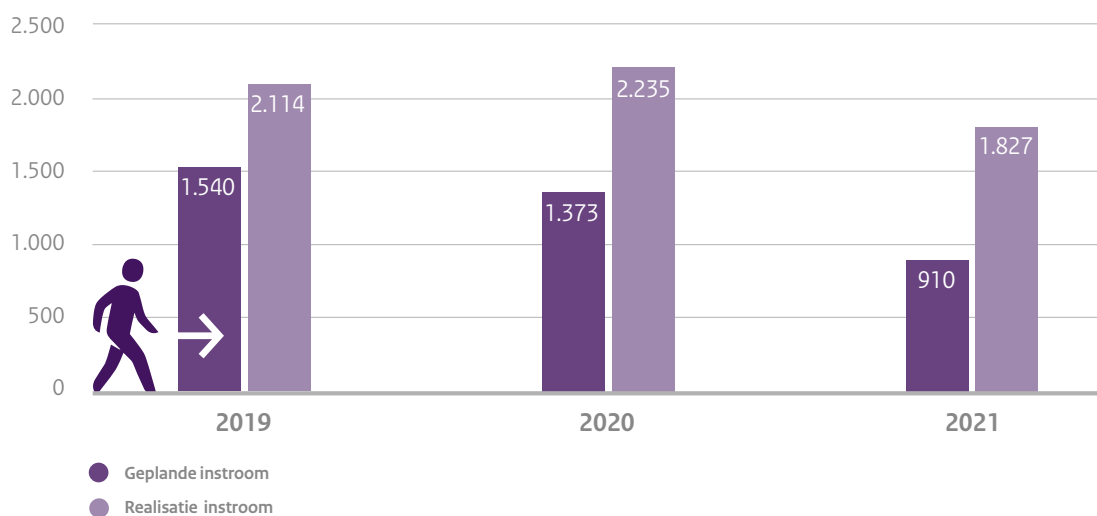


Grafiek 30. Instroom militair personeel per krijgsmachtdeel 2021.

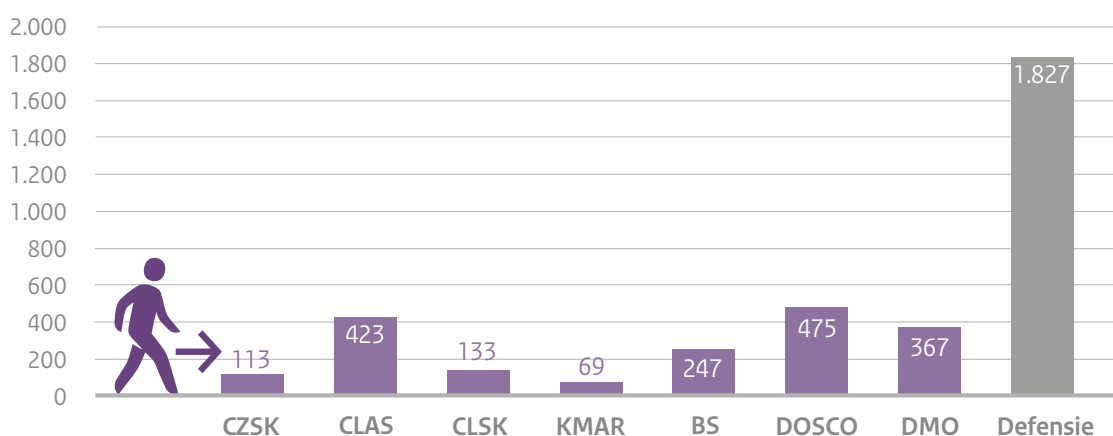
## 2.2.2 Burgerpersoneel

Grafiek 31 toont de gerealiseerde instroom (cumulatief) van burgerpersoneel over de afgelopen drie jaar, afgezet tegen het plancijfer (bron: IDU-plan 2021-2025). Het betreft de instroom van burgerpersoneel dat een dienstverband met Defensie is aangegaan.

In absolute aantallen zijn in 2021 1.827 burgers ingestroomd, een daling van 18,3% ten opzichte van 2020. Hierbij geldt wel dat de instroom van burgers meer bedroeg dan de geplande instroom.



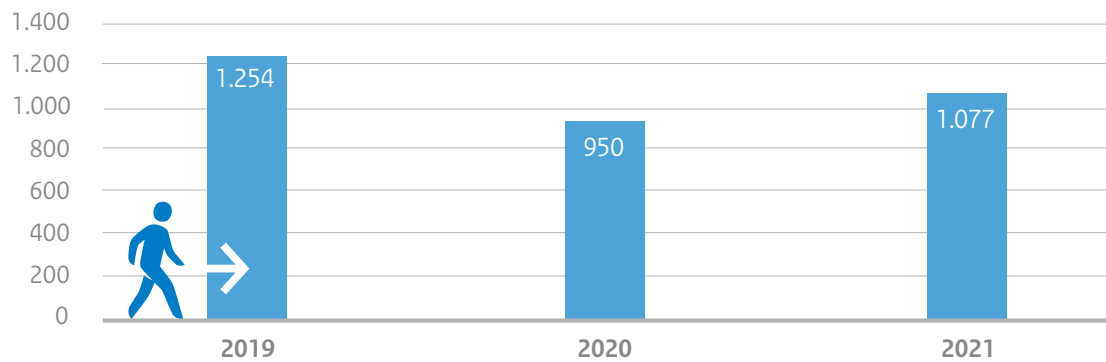
Grafiek 31. Instroom burgerpersoneel 2019-2021.



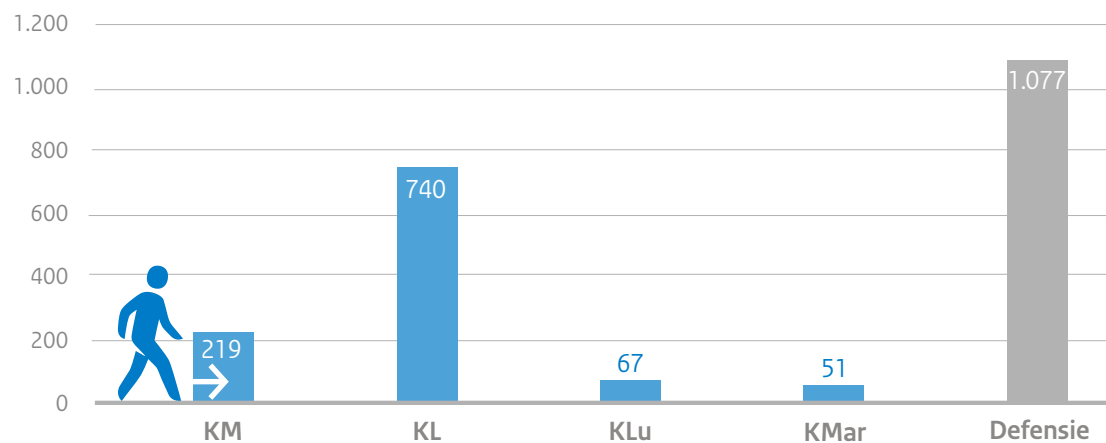
Grafiek 32. Instroom burgerpersoneel per defensieonderdeel 2021.

### 2.2.3 Reservisten

Grafiek 33 toont de gerealiseerde instroom (cumulatief) van reservisten over de afgelopen drie jaar. Het betreft de instroom van reservisten dat een dienstverband met Defensie is aangegaan. In 2021 zijn tevens 204 militairen uitgestroomd en weer ingestroomd als reservist.



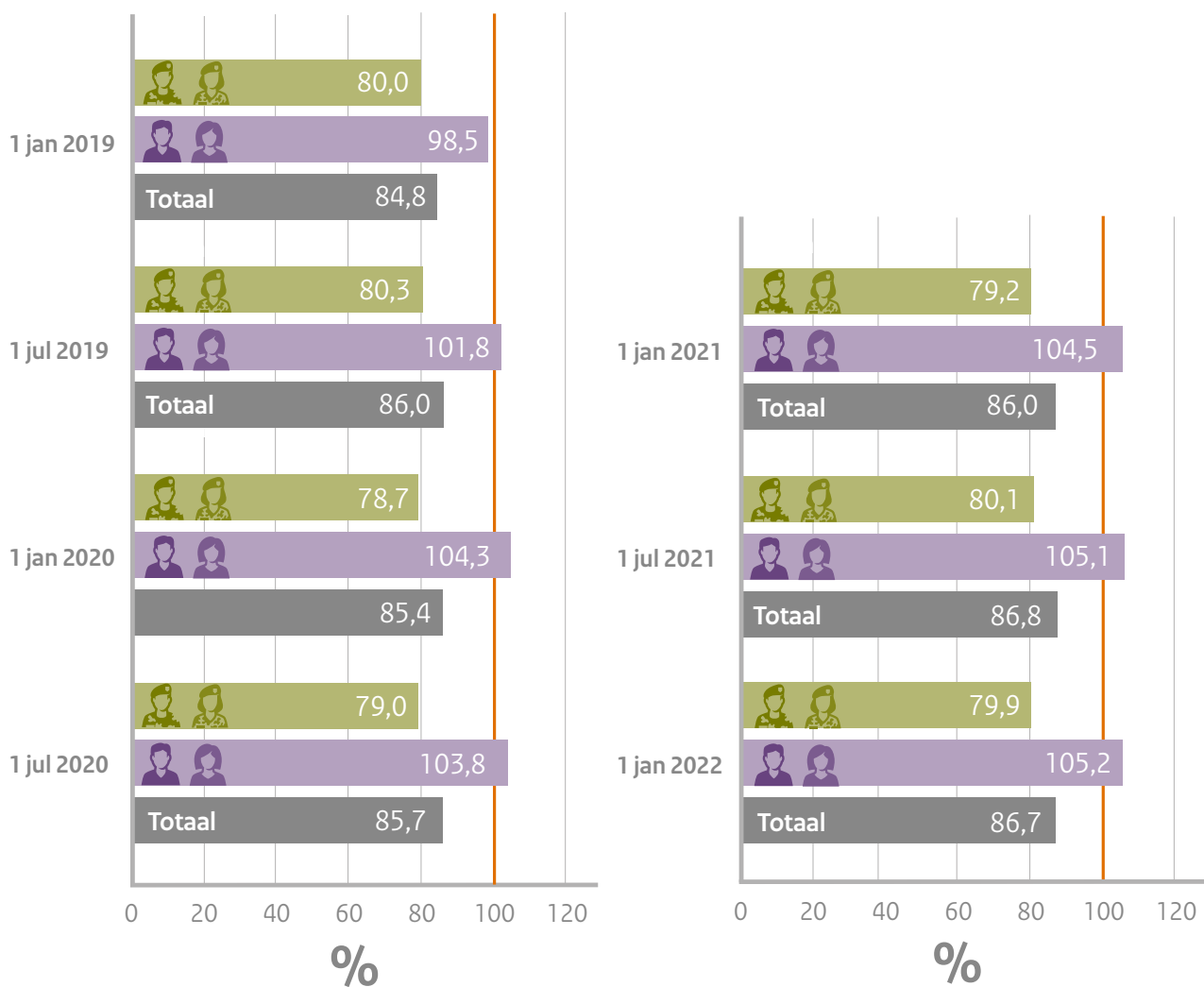
Grafiek 33. Instroom reservisten 2019-2021.



Grafiek 34. Instroom reservisten per krijgsmachtdeel 2021.

## 2.3 Vulling

Grafiek 35 toont de trend van het vullingspercentage van militairen, burgers en totaal Defensie over de afgelopen drie jaar. Het betreft de vulling van 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.

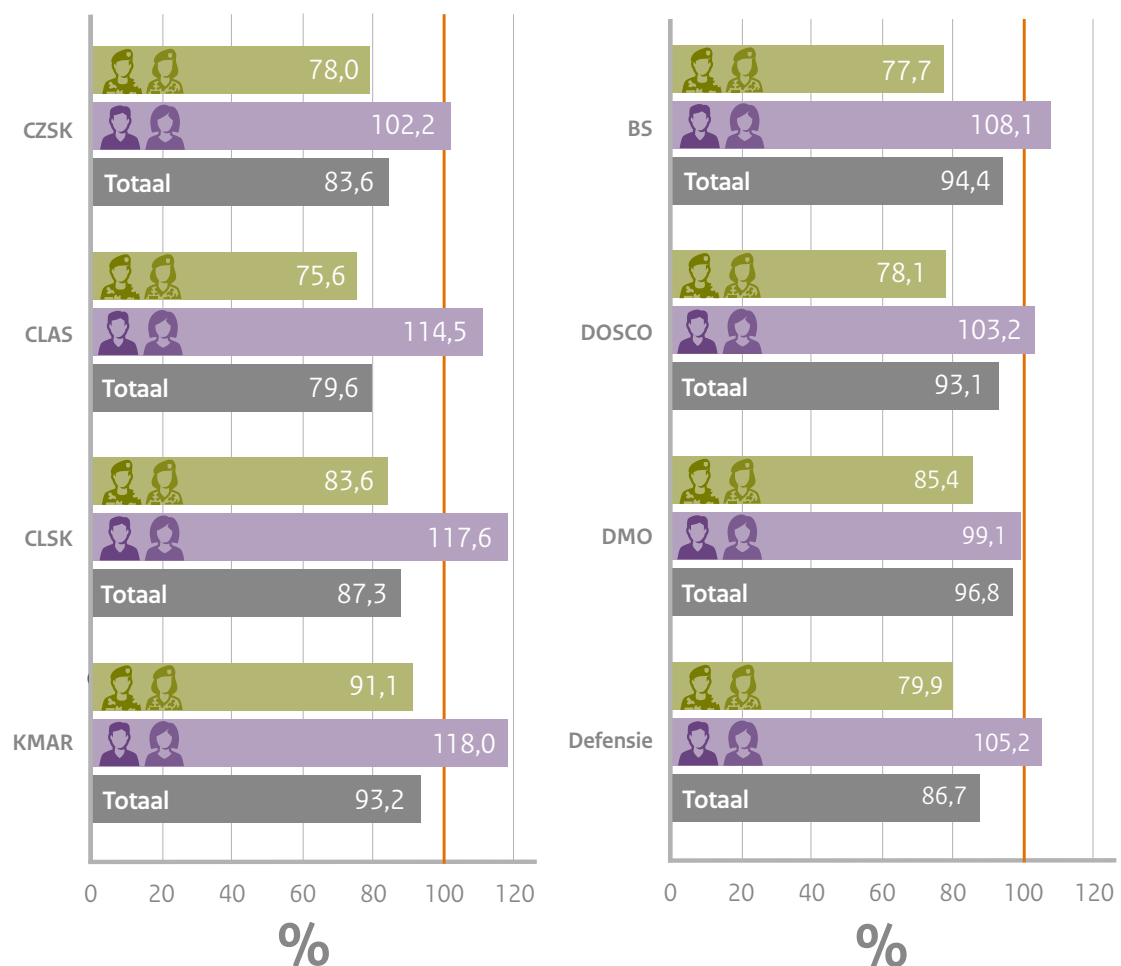


Grafiek 35. Vullingspercentages reguliere functies militairen, burgers en totaal Defensie 2019-2022

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 2019 en 1 januari 2022 is de formatie gegroeid met 2.733 functies, waarvan 1.582 militaire functies en 1.149 burgerfuncties.

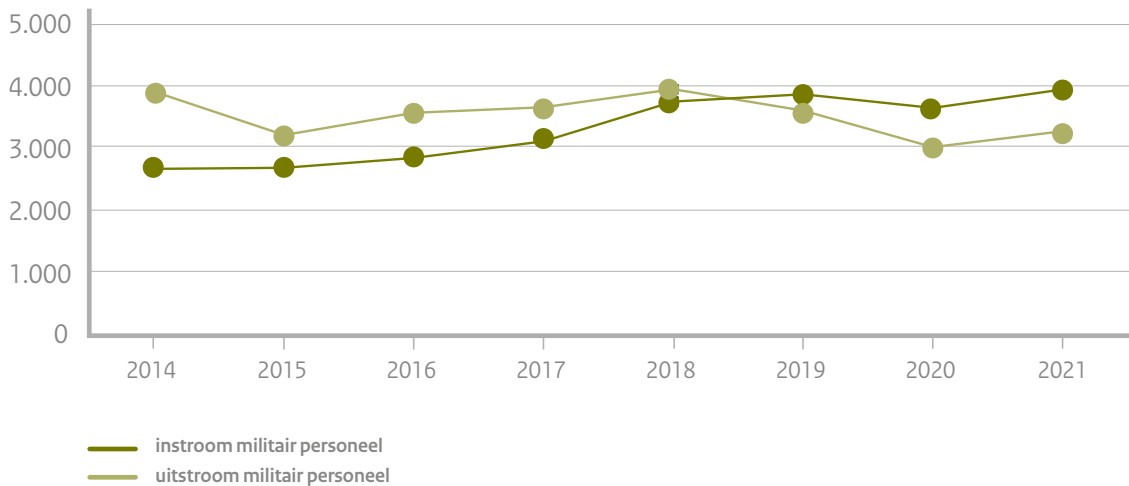
In 2021 is de formatie gegroeid met 168 militaire functies. Daarnaast is zowel het vullingspercentage van militair als van burgerpersoneel met 0,7% gestegen. Het vullingspercentage van militairen komt hierdoor op 79,9% en het vullingspercentage van burgerpersoneel op 105,2%. Het totale vullingspercentage is 0,7% gestegen naar 86,7%. Omdat het personeelsbestand sterker is gegroeid dan de toename van de formatie is het defensiebrede vullingspercentage gestegen.

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. Daarnaast zijn niet alle vacante functies ook vacatures. Dat komt vanwege grote aantallen militair personeel in de initiële opleiding, militair personeel dat tussen functies rouleert en re-integranten. Ook bij reorganisatietrajecten blijven functies regelmatig enige tijd vacant.



Grafiek 36. Vullingspercentages reguliere functies militair, burger en totaal Defensie per defensieonderdeel.

## 2.4 Instroom versus uitstroom militair personeel



Grafiek 37. Instroom versus uitstroom militair personeel 2014-2021.

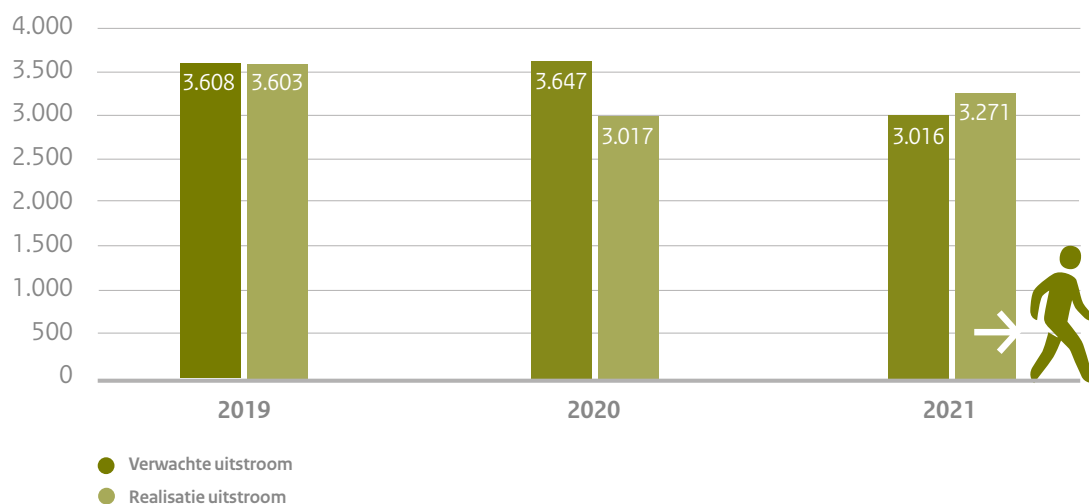
Bovenstaande grafiek geeft de fluctuaties aan in de instroom en uitstroom van militair personeel over de afgelopen acht jaar. Vanaf het jaar 2019 is het saldo tussen instroom en uitstroom positief (meer instroom dan uitstroom). Onder andere de lage irreguliere uitstroom heeft voor een positief saldo 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).

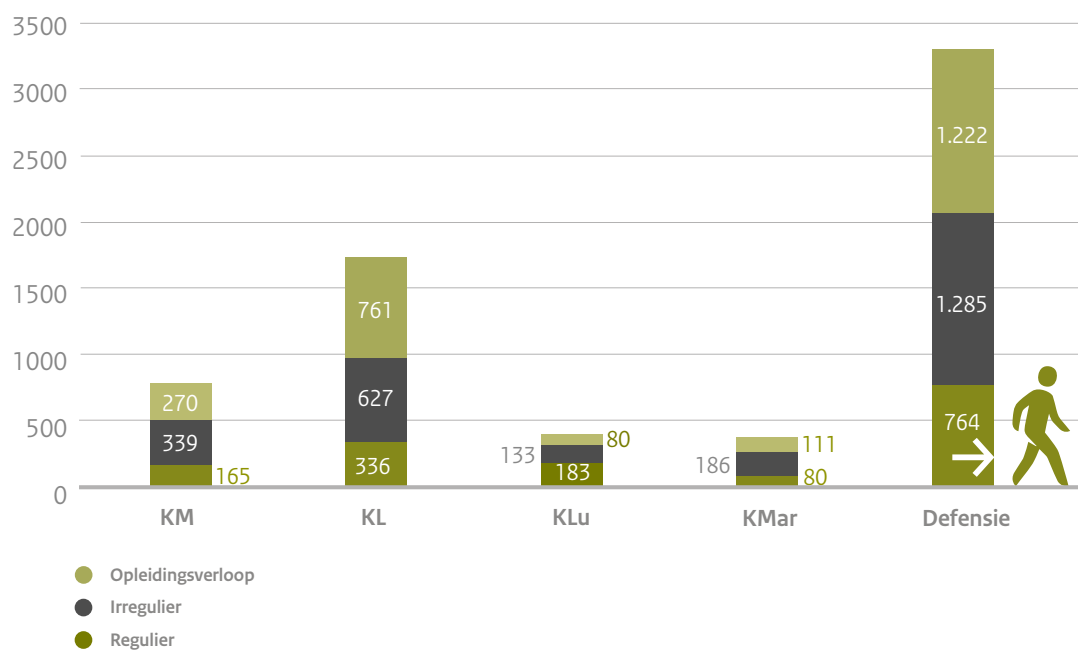
## 2.5 Uitstroom

### 2.5.1 Militair personeel

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



Grafiek 38. Uitstroom militair personeel 2019-2021.



Grafiek 39. Uitstroom militair personeel per krijgsmachtdeel 2021.

Bovenstaande grafiek toont de uitstroom uitgesplitst naar reguliere uitstroom (waaronder opleidingsverloop) en irreguliere uitstroom. De reguliere uitstroom bestaat grotendeels uit militairen met een FPS fase 3 contract (27,6%) vanwege leeftijdsontslag en militairen met een FPS fase 1 contract (59,8%). Het overgrote deel van de irreguliere uitstroom bestaat uit militairen met een FPS fase 2 contract (61,9%), gevolgd door militairen met een FPS fase 3 contract (26,0%).

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 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 vroegtijdig de initiële opleiding afbreken, omdat ze andere verwachtingen over Defensie hadden. Huidige en toekomstige generaties werknemers hebben andere wensen en behoeften, en een ander referentiekader ten opzichte van werken. Jongeren hebben bovendien veel keuzemogelijkheden. Ondanks goede voorlichting lijken ze eenvoudiger dan voorheen van keuze te veranderen.

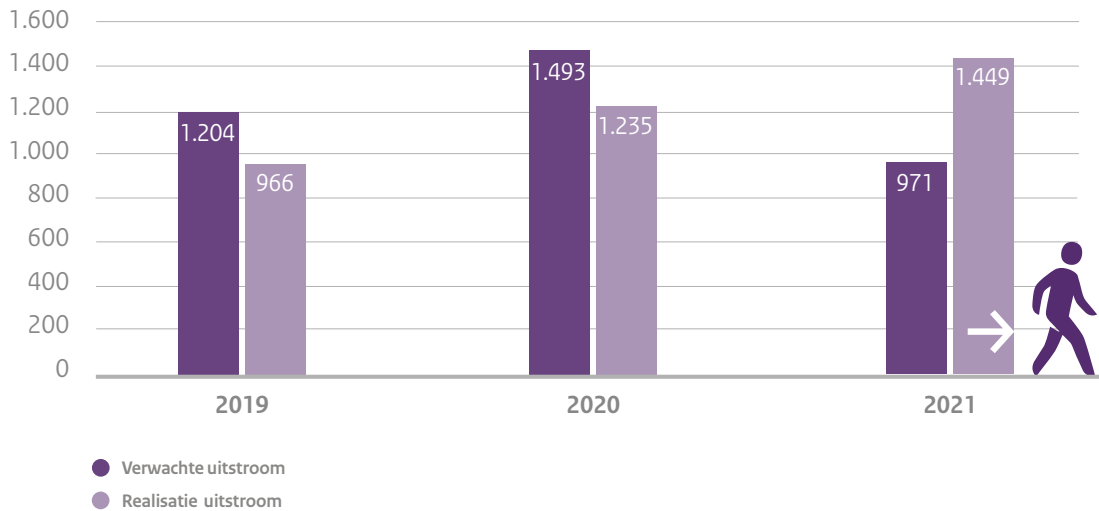
Bij militairen met een FPS fase 2 contract is de belangrijkste reden “ontslag op eigen verzoek”. Een belangrijke reden voor de uitstroom bij de manschappen is gelegen in het feit dat er bij het bereiken van de maximale looptijd in rang (zonder bevorderingsmogelijkheden) ontslag volgt. Deze ontslaggrond 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.



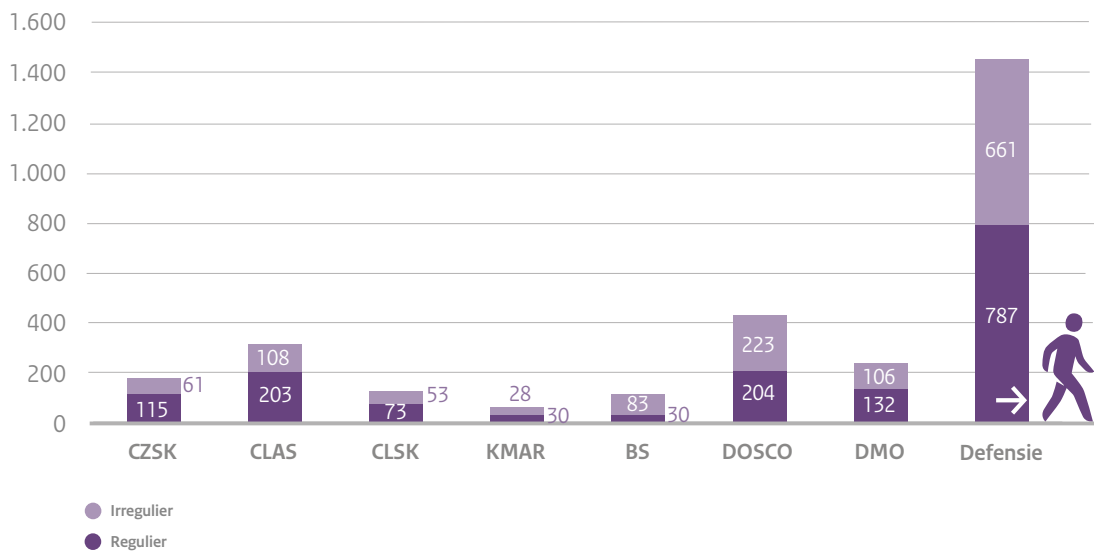
## 2.5.2 Burgerpersoneel

Grafiek 40 toont de gerealiseerde uitstroom (cumulatief) van burgerpersoneel over de afgelopen drie jaar, afgezet tegen het plancijfer (bron: IDU-plan 2021-2025).



Grafiek 40. Uitstroom burgerpersoneel 2019-2021.

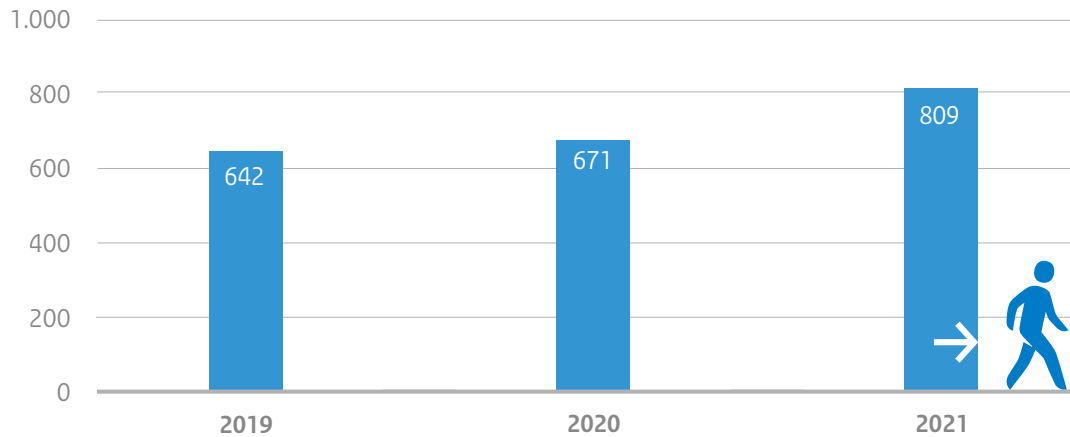
Bij het burgerpersoneel zien we in 2021 een stijging van de uitstroom naar 1.449 medewerkers ten opzichte van 2020 (+17,3%). Deze stijging wordt met name veroorzaakt door een grote groep die met (vervroegd) pensioen is gegaan (448 VTE'n) en door medewerkers waarvan het tijdelijke dienstverband is afgelopen (339 VTE'n).



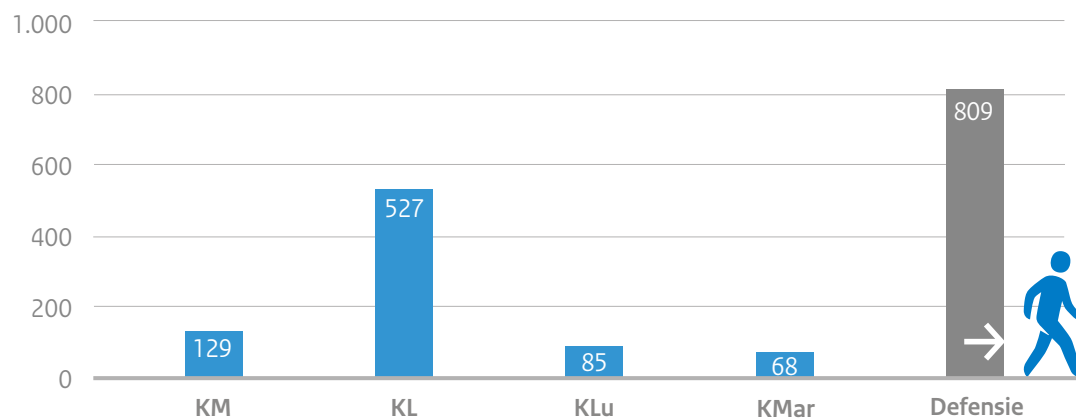
Grafiek 41. Uitstroom burgerpersoneel per defensieonderdeel 2021.

### 2.5.3 Reservisten

Grafiek 42 toont de uitstroom (cumulatief) van reservisten over de afgelopen drie jaar.



Grafiek 42. Uitstroom reservisten 2019-2021.



Grafiek 43. Uitstroom reservisten per krijgsmachtdeel 2021.

Bij de reservisten zien we in 2021 een stijging van de uitstroom naar 809 medewerkers ten opzichte van 2020 (+20,6%). 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 (148 in 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

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. Op 28 mei 2021 is de Kamer hierover geïnformeerd (35570-X, nr. 91). 2021 was een overgangsjaar, waarin zowel wat betreft de inhoud van het HR-model als het proces van de HR-transitie de voorbereidingen zijn getroffen om samen met de defensieonderdelen over te kunnen gaan tot de verdere concretisering en vervolgens de stapsgewijze invoering van de verschillende elementen van het HR-model. Belangrijke stappen die in 2021 zijn genomen:

### HR-model:

- De beleidsuitgangspunten voor strategische personeelsplanning, strategisch talentmanagement, aanstellings- en contractvormen, een nieuw beloningsmodel, een aangepaste HR-organisatie, en de ondersteuning in bedrijfsvoering en door IT, zijn uitgewerkt en vastgesteld;
- Er zijn werkverbanden ingericht, waarin met de Defensieonderdelen de inhoud van deze onderwerpen concreet wordt gemaakt in uitvoerbaar beleid en uitvoerbare werkprocessen. Dit is een proces dat doorloopt in 2022;
- Er is met een brede selectie van medewerkers gesproken over hun wensen ten aanzien van aanstellings- en contractvormen en een nieuw beloningsmodel. De regelgeving voor nieuwe en flexibele aanstellings- en contractvormen is opgesteld, en ook een ontwerp voor een nieuw loonebouw. Die worden besproken met de centrales van overheidspersoneel.
- Een onafhankelijke paritaire commissie heeft een rapport uitgebracht over de functiewaardering bij Defensie, dat ook wordt betrokken bij de verdere uitwerking van het beloningsmodel.
- Om het draagvlak voor een nieuw HR-model te testen bij medewerkers en leidinggevenden is ook in 2021 op kleine schaal en binnen de huidige regelgeving geëxperimenteerd in proeftuinen.

### HR-transitie:

- Om de HR-transitie goed inhoudelijk te kunnen vormgeven en de invoering te begeleiden is een programmadirectie HR-transitie ingesteld. Hierin zijn zowel medewerkers van de beleidsdirectie als van de Defensiestaf samengebracht;
- Vanwege de impact en de complexiteit van de HR-transitie is de aansturing onder de verantwoordelijkheid van de Commandant der Strijdkrachten en de hoofden van de defensieonderdelen gebracht;
- De defensieonderdelen hebben eigen transitie managers aangesteld om de HR-transitie intern in goede banen te leiden;
- In november 2021 heeft de secretaris-generaal het formele startschot gegeven voor de start van het programma HR-transitie.

**4.**

# **Samenwerken en wendbaarheid**

Met het programma adaptieve krijgsmacht vergroot Defensie de flexibiliteit en inzetgereedheid van de krijgsmacht door samen te werken met civiele partners. Zo is in 2021 invulling gegeven aan het initiatief van de Algemene Werkgevers Vereniging Nederland (AWVN) en het Midden- en Kleinbedrijf (MKB Nederland) om de kennis over Defensie en reservisten breder te verankeren bij relevante brancheverenigingen. Daarnaast is een aantal verbetermaatregelen rondom de bedrijfsvoering van reservisten in gang gezet om de groeiende groep reservisten binnen de krijgsmacht goed van dienst te kunnen zijn.

In 2021 zijn ook stappen gezet op het gebied van personele samenwerking met civiele partners. Zo kan gekwalificeerd personeel in bijvoorbeeld de maritieme sector dat als gevolg van de COVID-19-pandemie werd ontslagen, op tijdelijke basis de krijgsmacht komen versterken. Hierdoor kan Defensie achterstanden inlopen, helpen we bedrijven met kennisbehoud en wordt bespaard op uitkeringen. Vanwege de positieve ervaringen tot op heden wordt deze vorm van samenwerking uitgebreid. Dit past ook in het nieuwe HR-model en is een voorbeeld van vernieuwend werken binnen het publiek-private domein. De Taskforce Personeel heeft met het contracteren van een uitzendorganisatie een impuls gegeven aan de werving en selectie van schaars militair personeel uit zogeheten schaarstecategorieën.

Defensity College bestond in november 2021 vijf jaar en is inmiddels uitgegroeid tot één van de meest populaire werkstudentprogramma's in Nederland. In 2021 is een nieuw programma voor hbo-studenten tot stand gekomen. Ook geeft het Defensity College invulling aan de Maatschappelijke Diensttijd en het zogeheten GAP Year.

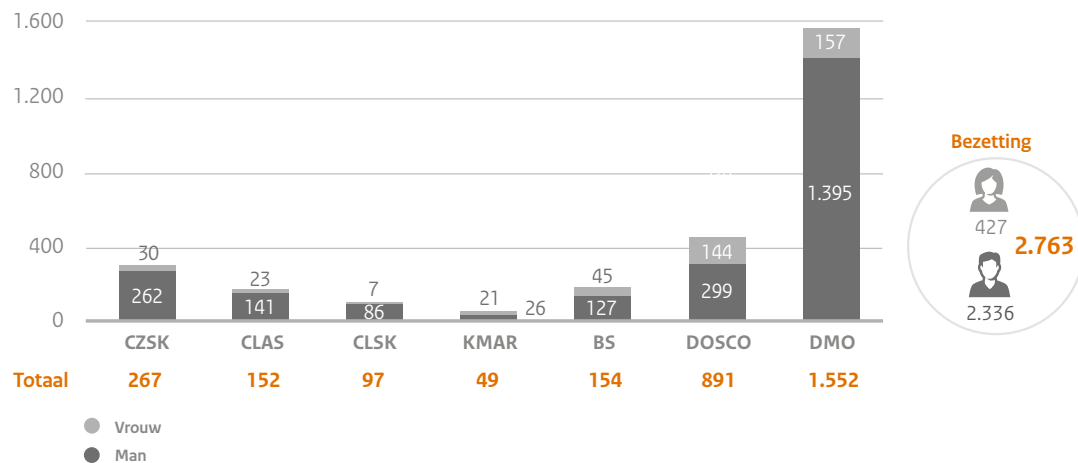
Tenslotte zijn in 2021 het nieuwe project BaseQamp en een nieuwe civiel-militaire opleiding tot marinetechnicus in de steigers gezet. Met het project BaseQamp biedt Defensie in nauwe samenwerking met gemeenten, jeugdwerk, politie en coaches een maatwerktraject voor kwetsbare jongeren aan. Het doel is een bijdrage te leveren aan de vergroting van de kansengelijkheid onder jongeren. De eerste pilot BaseQamp met de gemeente Amsterdam start in het voorjaar van 2022.

De nieuwe civiel-militaire mbo-opleiding tot marine technicus komt voort uit de samenwerking tussen de marine en een aantal zeevaartscholen en gaat in 2022 van start. Studenten volgen eerst de tweejarige basisopleiding tot maritiem officier bij een van de zeevaartscholen en kunnen aansluitend twee jaar verder studeren aan de Koninklijke Marine Technische Opleidingschool (KMTO) in Den Helder. Na het doorlopen van de volledige opleiding krijgen studenten een mbo-4 diploma.

## 4.1 Inhuur

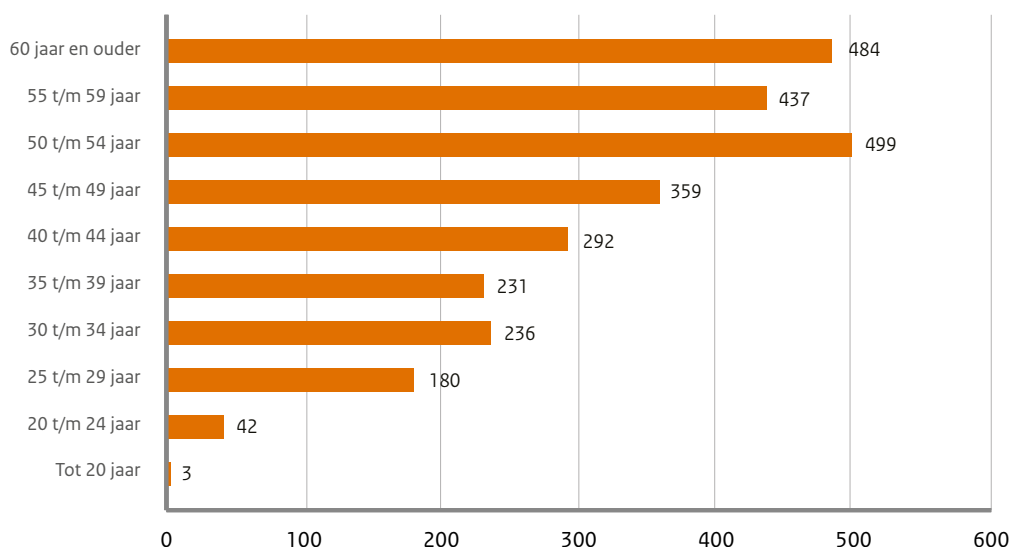
Inhuurmedewerkers leveren binnen Defensie een belangrijke bijdrage aan het totale functioneren van de organisatie. Deze vorm van flexibele inzet, naar capaciteit en expertise, stijgt geleidelijk sinds 2017. Het aantal inhuurmedewerkers (2.763) is ook in 2021 gestegen, maar door een administratieve correctie komt dat in de cijfers niet terug. Zo wordt personeel dat werkzaam is voor het Rijksvastgoedbedrijf niet langer als inhuurmedewerker geregistreerd; bij gevolg is het aantal inhuurmedewerkers bij DOSCO op papier fors gedaald (zie grafiek 47).

In 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. Ruim 200 externe medewerkers zijn inmiddels aan de slag gegaan. Circa 400 externe 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 dus mee in deze rapportage. Belangrijk om te vermelden is dat deze medewerkers geen toegang hebben tot systemen en locaties van Defensie.

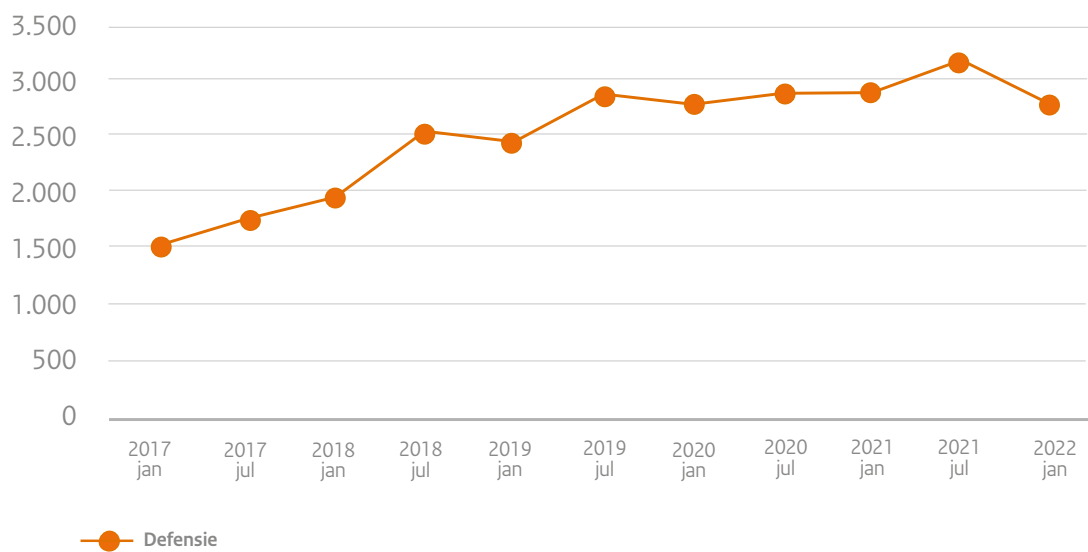


Grafiek 44. Aantal inhuurmedewerkers per defensieonderdeel.

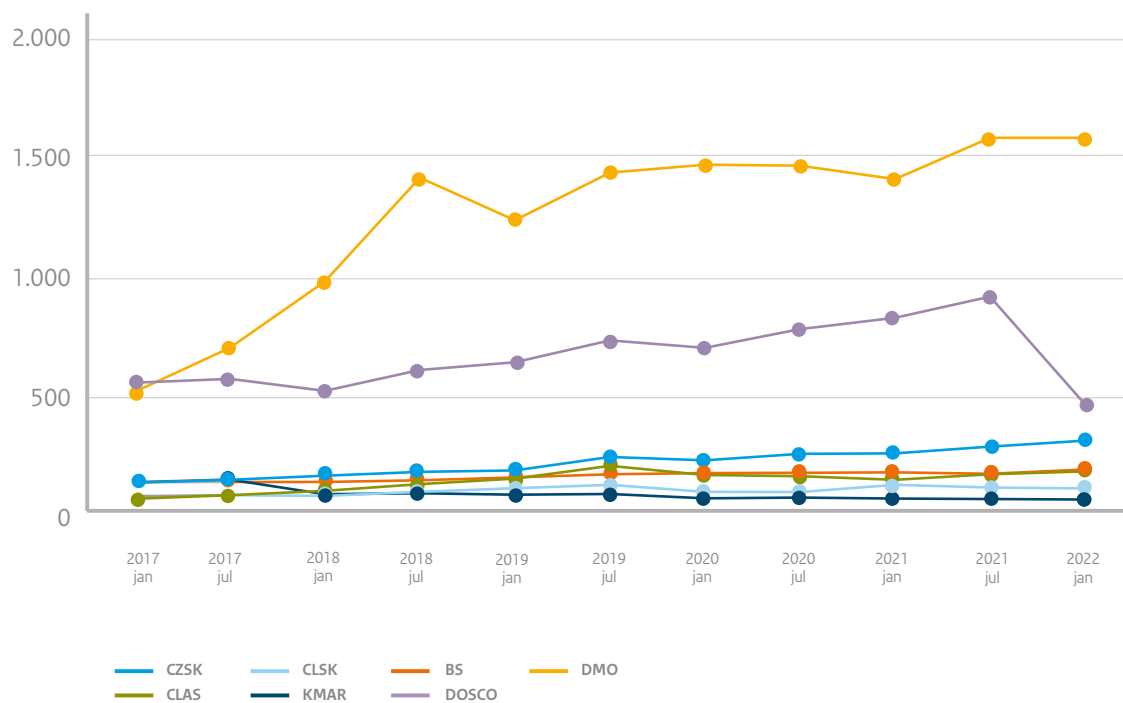
18,3% van de inhuur (507 medewerkers) heeft in het verleden een aanstelling bij Defensie gehad.



Grafiek 45. Aantal inhuurmedewerkers per leeftijdscategorie.



Grafiek 46. Aantal inhuurmedewerkers defensiebreed januari 2017 - januari 2022.



Grafiek 47. Aantal inhuurmedewerkers per defensieonderdeel januari 2017 - januari 2022.

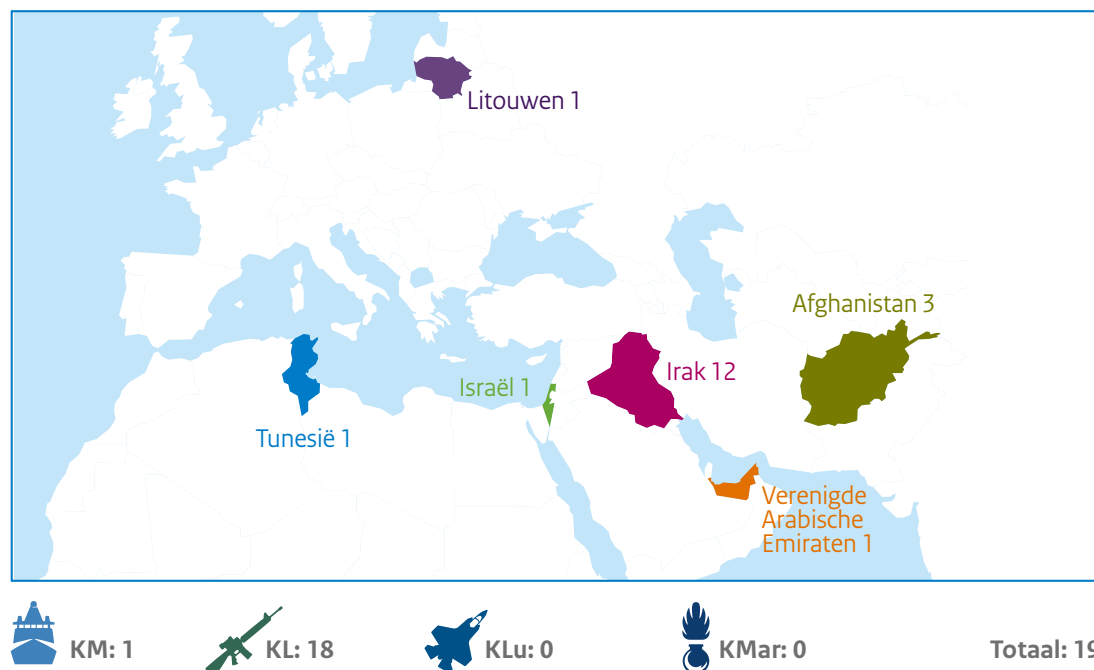


## 4.2 Reservisten

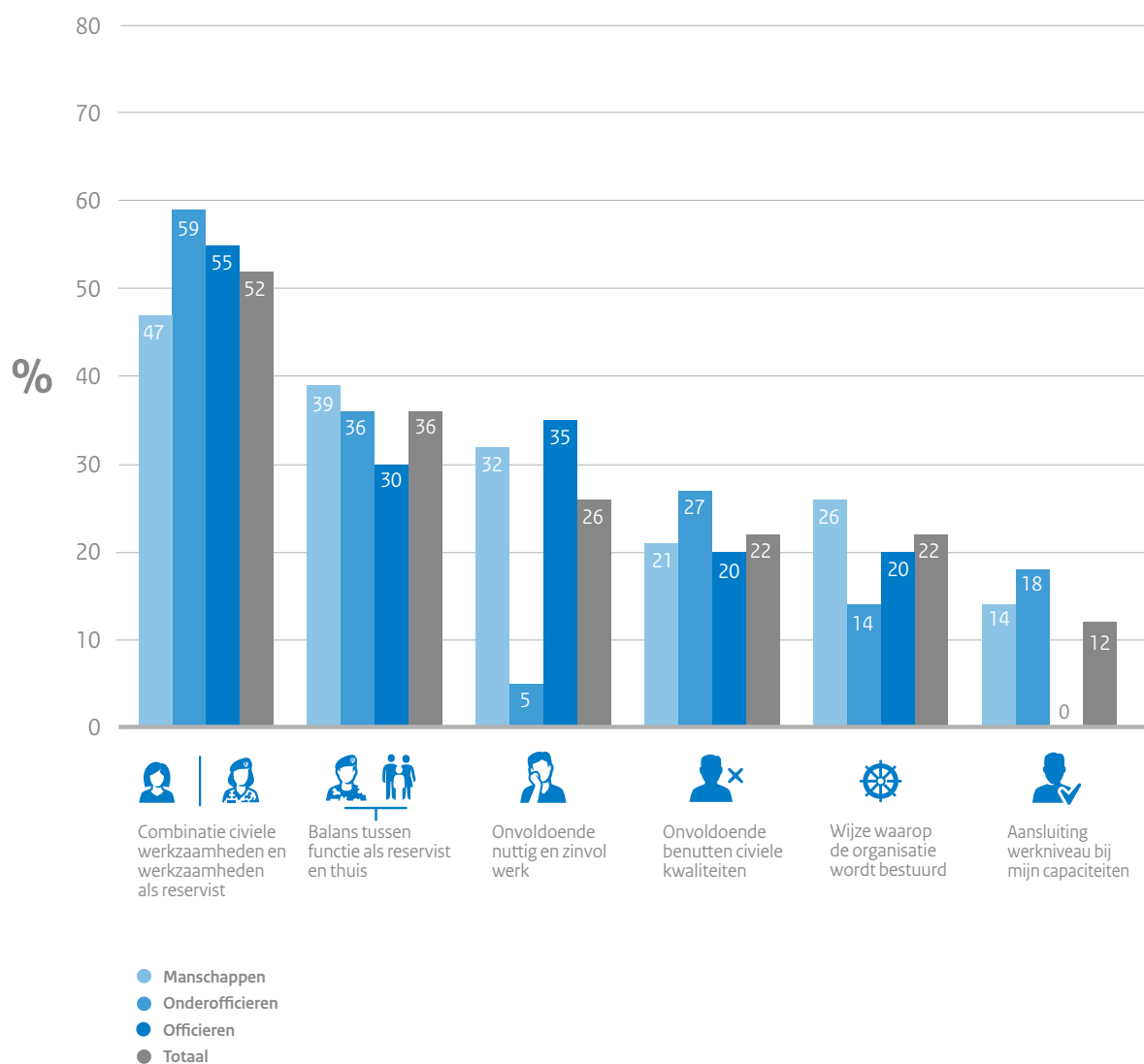
Het aantal reservisten is in 2021 gestegen van 6.331 naar 6.634 (+4,8%). De belangstelling om als reservist te dienen is onveranderd hoog. Tegelijkertijd zien we ook een stijging van de uitstroom van reservisten (+20,6%). Een deel stroomt door naar een beroepsaanstelling, waardoor er weliswaar sprake is van uitstroom bij reservisten maar tegelijkertijd behoud voor Defensie; 148 reservisten hebben in 2021 een aanstelling als beroepsmilitair gekregen. De voornaamste vertrekreden voor reservisten is de combinatie van de civiele werkzaamheden en de functie van reservist (zie grafiek 48). Verder sturen de defensieonderdelen gericht op de kwaliteit van het reservistenbestand door afscheid te nemen van reservisten die weinig of niet zijn ingezet.

Bij andere werkgevers (bedrijfsleven en andere overheden) is er veel animo om met Defensie mee te denken over de invulling van het reservistenbeleid. De samenwerking met civiele partners wordt geïntensiveerd om de drempel voor reservisteninzet te verlagen en afspraken te maken over gegarandeerde beschikbaarheid in noodsituaties. Ook is samen met de Algemene Werkgeversvereniging Nederland (AWVN) een propositie aan werkgevers opgesteld die beoogt om de randvoorwaarden en rechten van werknemers die als reservist dienen bij Defensie te borgen in de cao van steeds meer branches. Ook wordt met het Midden en Kleinbedrijf (MKB Nederland) samengewerkt om de kennis over Defensie en reservisten te verankeren bij relevante brancheverenigingen.

De administratie van de urenregistratie van reservisten is momenteel niet op orde. Er wordt gewerkt aan een oplossing hiervoor, maar deze zal pas op zijn vroegst in 2023 beschikbaar komen.



Figuur 5. Aantal reservisten op uitzending per krijgsmachtdeel.



Grafiek 48. Voornaamste vertrekredenen (eigen verzoek) reservisten 2021.

## 4.3 Defensity College

Defensity College (DC) is het zesde jaar van haar bestaan ingegaan en is uitgegroeid tot een van de meest populaire werkstudentprogramma's binnen Nederland. Sinds medio 2021 is het DC ook toegankelijk voor hbo-studenten. Inmiddels hebben 91 hbo-studenten gesolliciteerd, waarvan er 16 geselecteerd zijn en momenteel het keuringstraject doorlopen.

Militaire werkstudenten worden zoveel mogelijk geplaatst op werkplekken die aansluiten op hun vakgebied en opleiding. Er is geen tekort aan interessante werkplekken binnen Defensie en alle vakgebieden en achtergronden zijn welkom. Aldus beoogt DC een brede doorsnede van de samenleving aan Defensie te verbinden. Een groot deel van de sollicitanten geeft aan Defensie niet eerder als werkgever overwogen te hebben. Ook scoort DC bovengemiddeld op het gebied van gender; ruim 40% van de sollicitanten is vrouw.

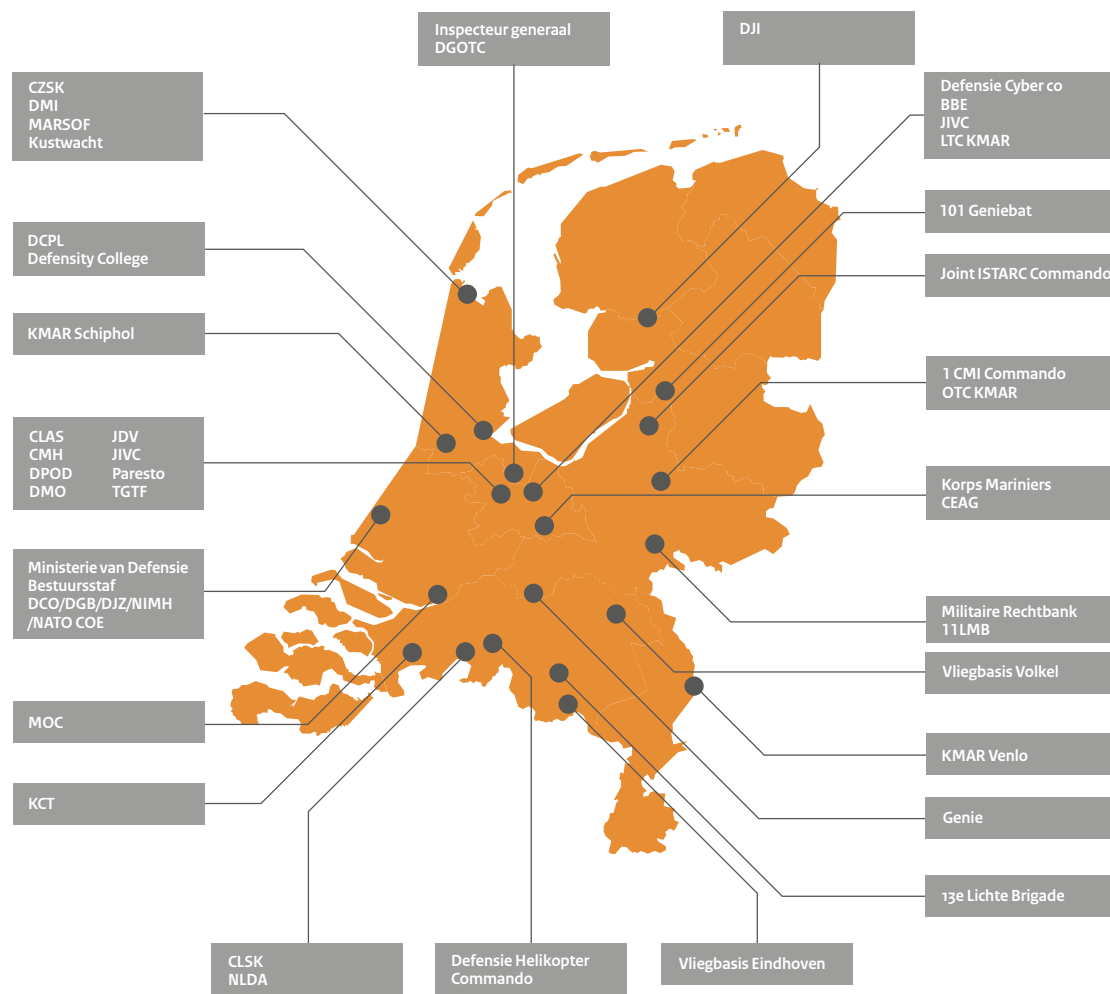
DC draagt bij aan de personele vulling; de militaire werkstudenten zijn ambassadeurs voor Defensie en vergroten zo het draagvlak voor de krijgsmacht in de samenleving. Defensie wordt onder studenten vaker gezien als een serieuze carrière-optie. Van de militaire werkstudenten die doorstromen naar een regulier militaire opleidingstraject, rondt circa 95% succesvol de initiële en vaktechnische opleiding af.

# werkstudenten	
CZSK	61
CLAS	79
CLSK	58
KMAR	32
<b>Totaal</b>	<b>230</b>

Tabel 2. Aantal militaire werkstudenten per krijgsmachtdeel.

% werkstudenten	
Man	58
Vrouw	42

Tabel 3. Man/vrouw verdeling Defensity College.



Figuur 6. Overzicht werkplekken Defensy College in 2021.

### Gap Year Defensie

In september 2021 is het DC gestart met een defensiebreed vervolg op de succesvolle pilot bij het CLSK. 28 jongeren zijn gestart aan een tussenjaar bij Defensie. Gedurende dit jaar krijgen ze twee werkplekken aangeboden en volgen een (militair) vormingsprogramma.

De hoeveelheid jongeren dat een zogeheten Gap Year neemt is de afgelopen jaren sterk toegenomen. In 2020 namen 18.000 jongeren in Nederland een tussenjaar alvorens te gaan studeren.

### Maatschappelijke Diensttijd

Defensy College geeft namens Defensie invulling aan de Maatschappelijk Diensttijd (MDT). In samenwerking met maatschappelijke partners krijgen jongeren de kans om zich voor de samenleving in te zetten, zichzelf persoonlijk te ontwikkelen, te leren samenwerken en positief kennis te maken met Defensie.

Gedurende zogeheten impact bivaks worden jongeren van verschillende achtergronden bijeengebracht en tot een team gevormd; zij moeten leren samenwerken met jongeren buiten hun vertrouwde sociaal-culturele omgeving. In 2021 hebben circa 380 jongeren deelgenomen aan een impact bivak.

De animo voor MDT bij Defensie neemt toe met de bekendheid. Daarnaast blijkt uit de evaluatie onder de deelnemers een hoge waardering voor de bivaks. Voor de MDT ontvangt Defensie een subsidie van VWS. Voor de uitvoering wordt gebruik gemaakt van enthousiaste reservisten en militaire werkstudenten van het DC.

## 4.4 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 in te lenen en uit te lenen, tegen kostprijs. Door het uitwisselen van personeel kunnen organisaties zo schaarse capaciteiten delen en van elkaar leren. Een bijkomend voordeel is dat medewerkers de mogelijkheid krijgen om tijdelijk ervaring en kennis op te doen bij een andere werkgever, terwijl ze bij hun oorspronkelijke werkgever in vaste dienst blijven. Het HR-ecosysteem maakt onderdeel uit van het nieuwe HR-model Defensie.

Het inleenloket is in maart 2021 van start gegaan. Alle aangesloten organisaties bij het HR-ecosysteem, en ook nieuwe partners, kunnen met behulp van dit loket een personeelsuitwisseling met Defensie aangaan tegen kostprijs. 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.

Op de peildatum 1 januari 2022 zijn er twintig medewerkers uitgewisseld: zeven ingeleend en dertien uitgeleend. Daarnaast voerden Defensie en haar partners gesprekken over de uitwisseling van nog zeventien medewerkers in het eerste kwartaal van 2022: acht inleen en negen uitleen. Voor nog eens 124 inleenplekken bij Defensie en 31 uitleenplekken bij partners wordt gezocht naar geschikte kandidaten.

### **Taskforce Personeel**

De Taskforce Personeel richt zich op het verhogen van de personele gereedheid (PG). Naast de oprichting van bovengenoemd inleenloket heeft de taskforce in 2021 ook de samenwerking met uitzendorganisatie Manpower opgestart voor de werving en selectie van personeel uit zogeheten schaarstecategorieën, zoals technisch en ICT-personeel. Eind 2021 zijn de eerste 63 functies uitgezet om personeel voor te werven. In 2022 moet deze samenwerking leiden tot een verbetering van de personele vulling binnen de schaarstecategorieën.

# 5.

## Diversiteit en Inclusiviteit

Diversiteit en Inclusiviteit (D&I) zijn belangrijke succesfactoren voor Defensie. Defensie wil een organisatie zijn waar deze onderwerpen geborgd zijn en waar eenieder zich veilig en welkom voelt. Het verankeren van diversiteit is daarnaast van groot belang omdat het de operationele inzet ondersteunt, de vulling bevordert, bijdraagt aan het adaptief en innovatief vermogen van de krijgsmacht en de cultuur bij Defensie positief beïnvloedt. Om deze ambitie extra kracht bij te zetten heeft Defensie additionele maatregelen genomen op het gebied van D&I, sociale veiligheid en gender. Hiermee worden deze onderwerpen sterker verankerd binnen de organisatie, bijvoorbeeld door structurele borging in de Aanwijzing Gereedstelling Defensie (AGDEF) 2020-2025. U bent hierover reeds geïnformeerd via de Kamerbrief Diversiteit en Inclusiviteit (35925 X nr. 71, 29 maart 2022).

Hieronder volgt een selectie van initiatieven en activiteiten op het gebied van D&I, sociale veiligheid en het Defensie Actieplan 1325 (DAP) in de tweede helft van 2021. Tenslotte wordt ingegaan op de voortgang van de Wet banenafpraak bij Defensie.

### **D&I en sociale veiligheid**

Ieder defensieonderdeel heeft een plan met een eigen focus op de verschillende D&I-onderwerpen. Bijvoorbeeld het D&I Bondgenotennetwerk Commando Landstrijdkrachten (CLAS) dat op 5 oktober 2021 op *Diversity Day* is gelanceerd. De missie van het netwerk is het creëren van een inclusieve en veilige landmacht waarin iedereen prettig kan werken. Het bondgenotennetwerk bestaat uit mensen vanuit de eenheden van het CLAS met verschillende achtergronden, rangen en leeftijden. Bondgenoten treden op als buddy voor militairen in opleiding en startende burgermedewerkers, als sparringpartner, voorlichter en *storyteller*. Zij hebben tevens een signaalfunctie vanaf de werkvloer en hebben hiervoor ieder kwartaal een bijeenkomst met de Commandant der Landstrijdkrachten (C-LAS) en de Directeur HR. CLAS streeft ernaar het netwerk in 2022 verder uit te breiden.

Eind 2021 is de nieuwe vrouwen campagne gelanceerd. De vrouwen tonen hun kracht in de nieuwe campagne waarbij wordt benadrukt dat Defensie een werkgever is waar het draait om samenwerking, kameraadschap en uitzonderlijk teamwerk. In de nieuwe campagne wordt een oproep gedaan aan vrouwen om hun rol en kracht in het team van Defensie te ontdekken. Naast de hoofdfilm zijn er ook verdiepingfilms per operationeel commando (OPCO) gemaakt.

De online modules gender en D&I / sociale veiligheid zijn in oktober 2021 gelanceerd op de Open Defensie Academie (ODA). In de module D&I / sociale veiligheid staat het opdoen van kennis en het reflecteren op sociale veiligheid en D&I centraal. Dit wordt behandeld op drie niveaus: ik, team en de organisatie. De module gender staat in het teken van gender en het thema vrouwen, vrede & veiligheid. Er wordt ingegaan op welke wijze gender een rol speelt in operaties, missies en het dagelijkse werk.

### DAP 1325

Naast D&I is ook de uitvoering van de actiepunten uit het DAP 2021-2025 een onderdeel van de plannen van de defensieonderdelen. Eén van de actiepunten is het aanwijzen en trainen van *gender focal points*. *Gender focal points* zijn medewerkers binnen Defensie die bijdragen aan het vergroten van het genderbewustzijn binnen hun eenheid. Dit is een neventaak naast de bestaande functie. In 2021 is gestart met de ontwikkeling van een driedaagse online training en inmiddels zijn er circa 70 *gender focal points* van de verschillende defensieonderdelen opgeleid. De regiocommissie DAP 1325, onder voorzitterschap van de Plaatsvervangend Commandant der Strijdkrachten, zal toezien op de voortgang en uitvoering hiervan.

### 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 1 januari 2024 ongeveer 900 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 31 december 2021 609 banen (88%) ingevuld zijn.



# 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.

## **Topfunctionaris:**

Bij het Rijk worden als topfunctionarissen aangemerkt: secretarissen-generaal, de directeurengeneraal, 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, overtolligheidsontslag 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:**

Het verschil tussen de geplande formatie (Dynamisch Formatieplan Defensie uit de BPB-nota) en de bezette arbeidsplaatsen.

## **Vacature:**

Een vacante functie die intern en/of extern opengesteld/gepubliceerd is.

## **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 totaal aantal ziekte dagen van de medewerkers (militairen en burgers), 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 Luchtstrijdkrachten

**CZSK:**

Commando Zeestrijdkrachten

**DC:**

Defensy College

**DJI:**

Dienst Justitiële Inrichtingen

**DMO:**

Defensie Materieel Organisatie

**DO:**

Defensieonderdeel

**DOSCO:**

Defensie Ondersteuningscommando

**FPS:**

Flexibel Personeelssysteem

**GEVO:**

Geestelijk Verzorger

**KMar/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