



Ministerie van Defensie

# Personneels rapportage

midden 2019

# Inleiding

Voor u ligt de personeelsrapportage over de eerste helft van 2019. De informatie hierin biedt inzicht in de personele capaciteit van Defensie. Dit inzicht is van belang voor een beeld van de personele gereedheid van Defensie. Tevens geeft de personeelsrapportage inzicht in de wijze waarop de genomen maatregelen effecten hebben op (delen van) het personeelsbestand.

Een aantal bevindingen over de eerste helft van 2019 breng ik hier alvast onder uw aandacht.

## Werving

In de eerste helft van 2019 solliciteerden er minder personen bij Defensie dan in voorgaande jaren. De cijfers representeren de huidige krapte op de arbeidsmarkt en laten zien dat Defensie het in periodes van hoogconjunctuur lastig heeft om te concurreren met commerciële partijen. Met name in specifieke functiegebieden zoals techniek, ICT en zorg is de spanning op de arbeidsmarkt voelbaar.

## Instroom

In absolute aantallen zijn er in de eerste helft van 2019 1846 personen ingestroomd voor een militaire loopbaan en 990 personen ingestroomd bij het burgerpersoneel van Defensie. Zowel de instroom van militairen als die van burgermedewerkers is hoger dan de voorgaande jaren, terwijl de arbeidsmarkt steeds meer onder spanning komt te staan. Wel moeten we constateren dat de gerealiseerde instroom ondanks de positieve wervingsresultaten achterblijft bij de gewenste instroom. Daarom dat gekeken wordt naar de vorm en inhoud van de gewenste instroom en de daaraan gerelateerde reële(re) aanstellingsopdracht.

## Doorstroom

Tot op heden zijn er in 2019 94 militairen doorgestroomd naar een contract voor onbepaalde tijd (FPS-3). Dit relatief kleine aantal wordt voornamelijk veroorzaakt doordat in 2018 een grote inhaalslag is gemaakt waardoor er vorig jaar bijna een verdrievoudiging was van het aantal doorstromers ten opzichte van eerdere jaren en veel militairen zijn behouden voor de toekomst.

## Uitstroom

In de eerste helft van 2019 stroomden er 2059 militairen uit. De helft van dit aantal werd veroorzaakt door irreguliere uitstroom. Niet alle irreguliere uitstroom komt voor Defensie onverwacht. Vooral militairen met een FPS fase 2 contract, die na het ontvangen van een negatief doorstroombesluit, er voor kiezen om voor het einde van het contract Defensie te verlaten. Met de nieuwe arbeidsvoorwaarden willen we deze groep stimuleren

langer bij Defensie te blijven. Defensie biedt namelijk voor alle onderofficieren en officieren in FPS fase 2 (bij voldoende functioneren) de garantie op een vaste aanstelling.

## Vulling

Over heel Defensie bezien is de vulling ten opzichte van de vorige rapportage licht gestegen van 84,8 naar 86,0 procent. Naast het stabiele beeld van de vulling van de militaire functies wordt een groot deel van de stijging veroorzaakt door de toename aan burgermedewerkers die in sommige gevallen, al dan niet tijdelijk, een militaire functie bekleden.

## Tot slot

Met het recent gesloten arbeidsvoorwaardenakkoord is deze periode afgesloten. Het akkoord kent een stevig pakket aan nieuwe arbeidsvoorwaarden en is essentieel om samen met onze mensen stap voor stap te werken aan herstel van de krijgsmacht. Bovendien is het akkoord een positieve ontwikkeling in de forse moderniseringsslag waar we op het personele domein voor staan.

Door de maatregelen uit het programma behoud en werving verwachten we ondanks de krapte op de arbeidsmarkt en de daaraan verbonden terugloop aan sollicitanten, een groter aantal aanstelbare militairen te genereren. De omvang van het Team Defensie, bestaande uit militairen (FPS 1, 2, 3 en reservisten) en burgermedewerkers, is in het afgelopen halfjaar gegroeid met 802 medewerkers. Het komende jaar zal vooral in het teken staan van de aanpak van een nieuw personeelsmodel en loongebouw, zodat we beter tegemoet kunnen komen aan de wensen van ons personeel.

## De Staatssecretaris van Defensie

*Drs. B. Visser*

# Leeswijzer

Voor u ligt de personeelsrapportage over de eerste helft van 2019.  
De peildatum van deze rapportage is 1 juli 2019, tenzij anders vermeld.  
De personeelsrapportage wordt twee keer per jaar opgesteld.  
Vanaf 1 januari 2019 is de indeling van reguliere en irreguliere uitstroom enigszins aangepast, waardoor de geplande en ongeplande uitstroom een realistischer beeld geeft. Opleidingsverloop valt bijvoorbeeld nu onder regulier verloop.

De rapportage bestaat uit vier delen.

Deel 1 geeft inzicht in de personele samenstelling, de werkbeleving en kerncijfers, (zoals de verdeling leeftijd, contracten en het aantal mannen en vrouwen).

Deel 2 toont de werving, instroom, doorstroom en uitstroom.

Deel 3 geeft informatie over de adaptieve krijgsmacht.

Deel 4 geeft informatie over Diversiteit & Inclusiviteit.

## Kleurgebruik


 Militair



Man



Vrouw

 Burger



Man



Vrouw


 Reservist



Man



Vrouw

 Defensie (Totaal)



Man

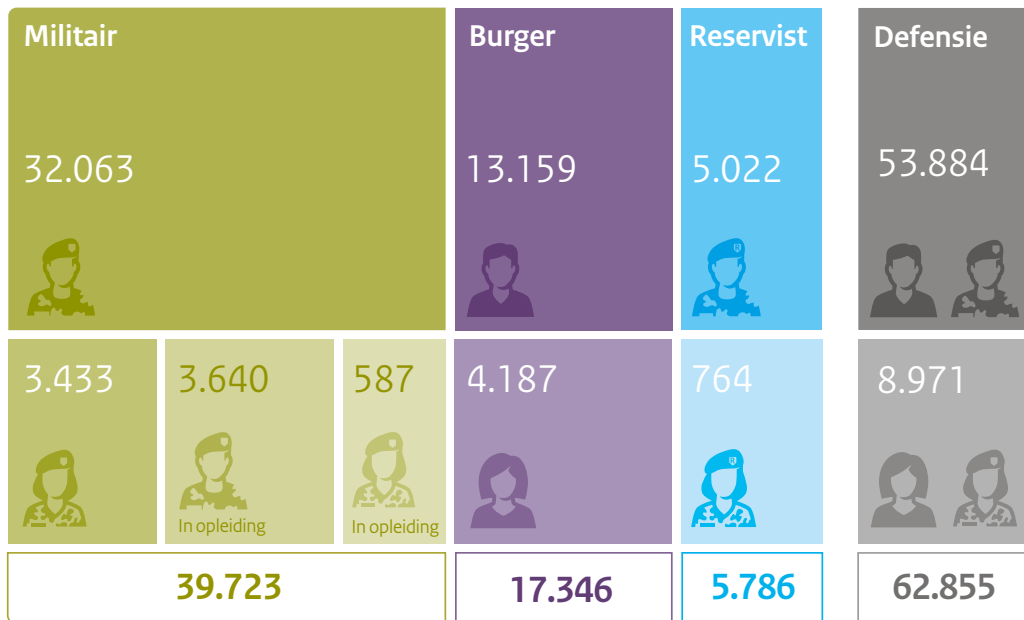


Vrouw

# Deel 1

**Personele samenstelling,  
de werkbeleving  
en kerncijfers**

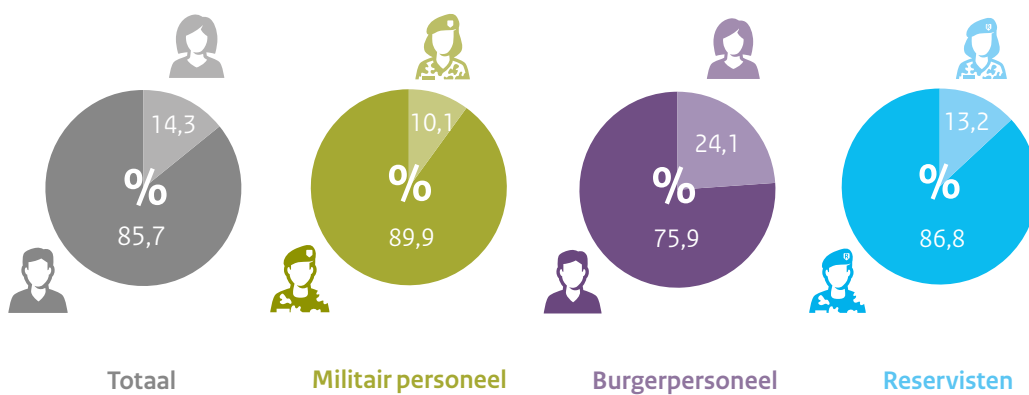
## Personele samenstelling



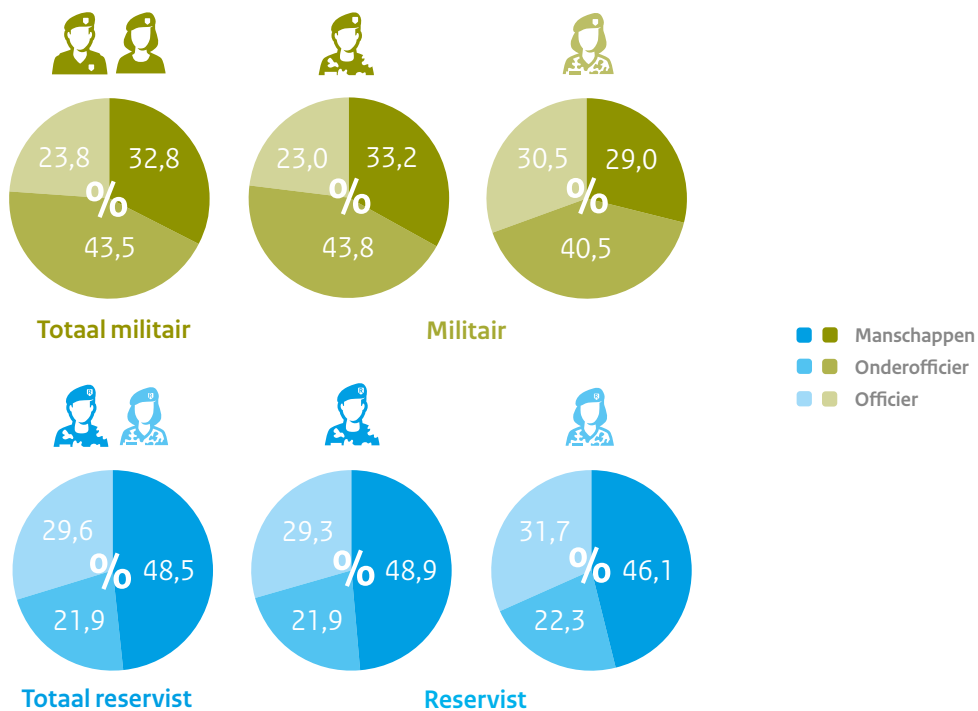
Bovenstaande afbeelding toont de personele samenstelling binnen Defensie (in Vte'n). Hierbij zijn alle werknemers die een contract met Defensie hebben meegenomen, gespecificeerd naar contractsoort (militair, burger en reservist).

Van het burgerpersoneel hebben 379 burgers eveneens een contract als reservist. De gegevens per defensieonderdeel (DO) zijn te vinden op pagina 25.

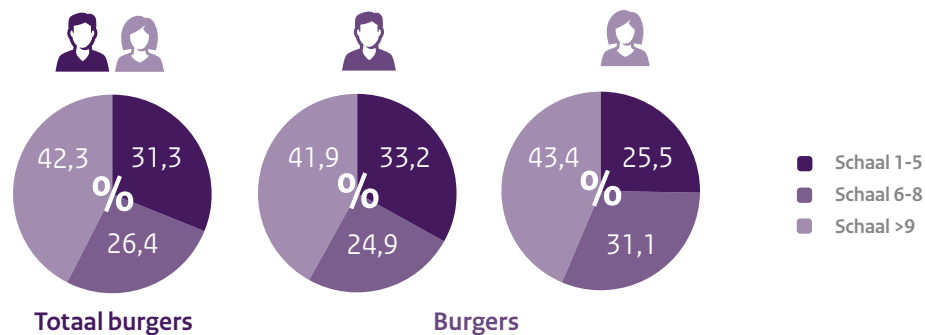
## Verdeling man/vrouw



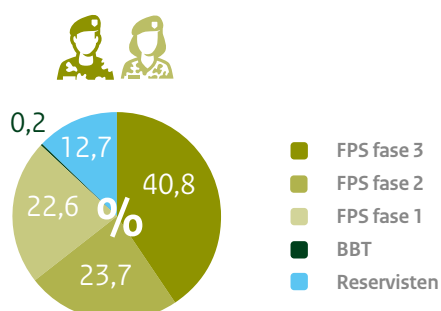
## Verdeling militairen per rang



## Verdeling burgers per schaal



## Verdeling militairen per contract



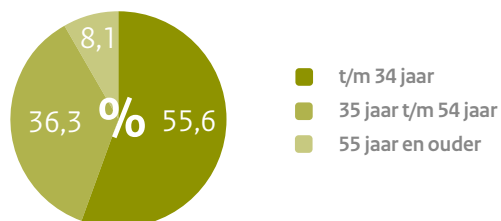
Als gevolg van afrondingen kunnen er afwijkingen in de totalen ontstaan.



## Verdeling leeftijdsopbouw

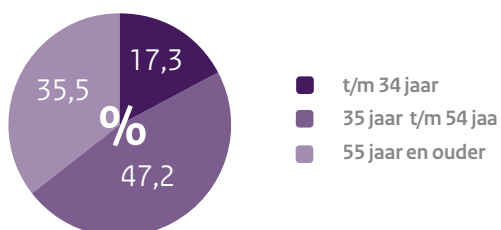
### Militair personeel

gemiddelde leeftijd: 35,3 jaar



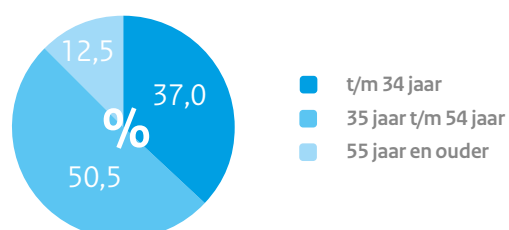
### Burgerpersoneel

gemiddelde leeftijd: 47,7 jaar



### Reservisten

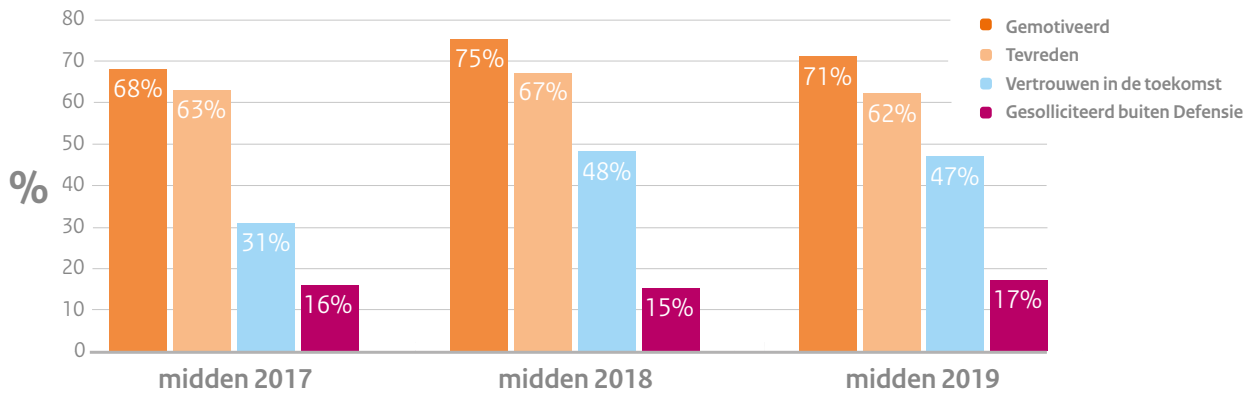
gemiddelde leeftijd: 40,2 jaar



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

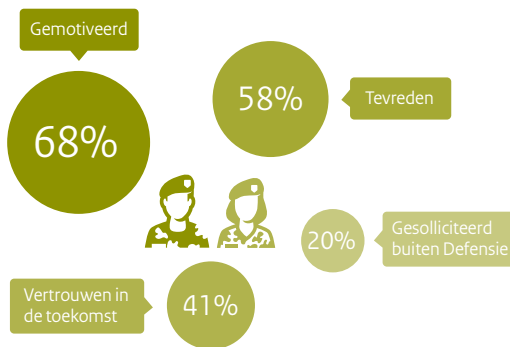


## Werkbeleving Defensie

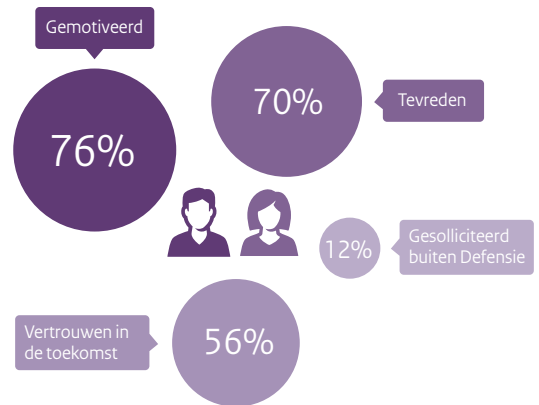


Bovenstaande grafiek toont de trend van de werkbeleving binnen Defensie over de afgelopen drie jaar (midden standen). Daarnaast wordt in onderstaande afbeeldingen de werkbeleving gespecificeerd naar militair- en burgerpersoneel. De meest motiverende aspecten en de redenen van vertrek zijn gemiddelden van al het militair- en burgerpersoneel.

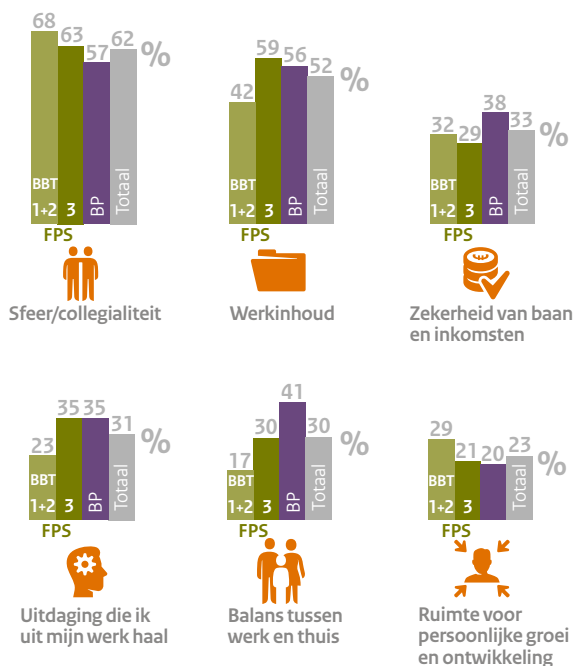
### Werkbeleving militair personeel midden 2019



### Werkbeleving burgerpersoneel midden 2019

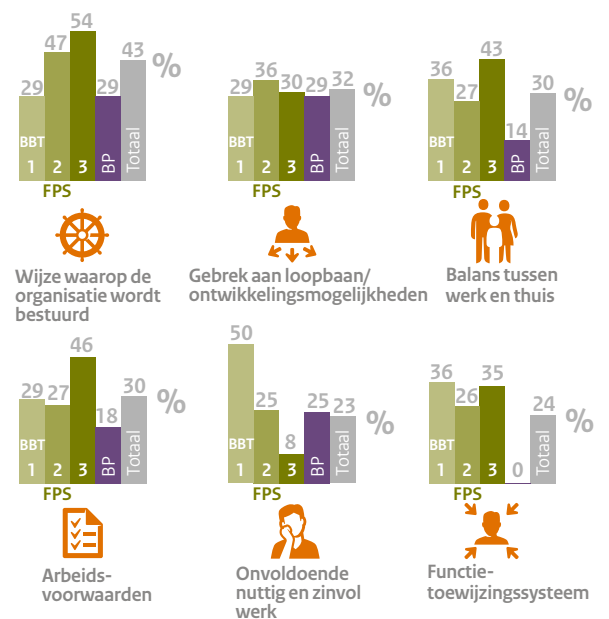


### Meest motiverende aspecten 2018

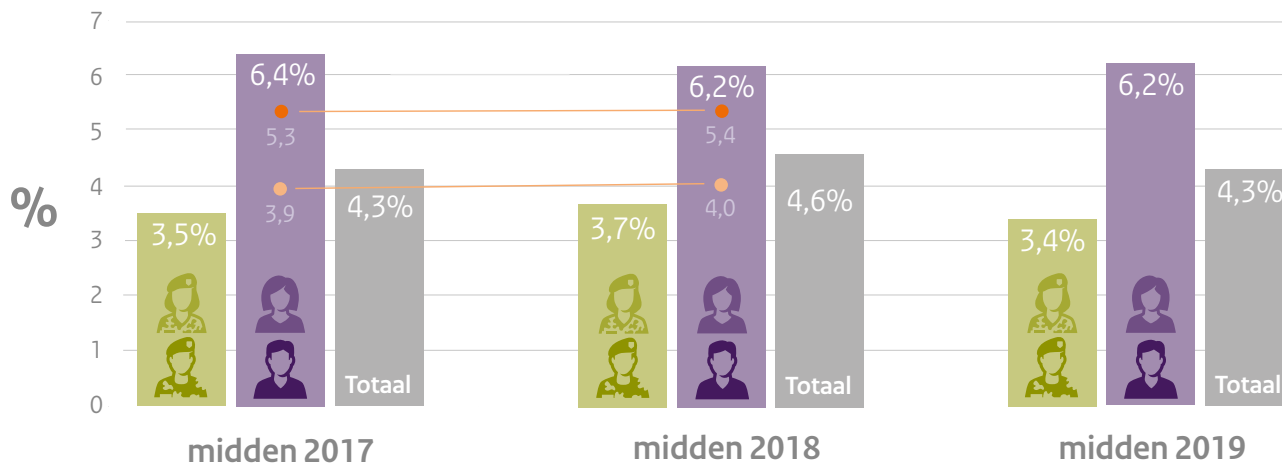


### Vertrekredenen (ongepland verloop)

Deze informatie is verkregen van werknemers die daadwerkelijk de organisatie hebben verlaten.



## Ziekteverzuim

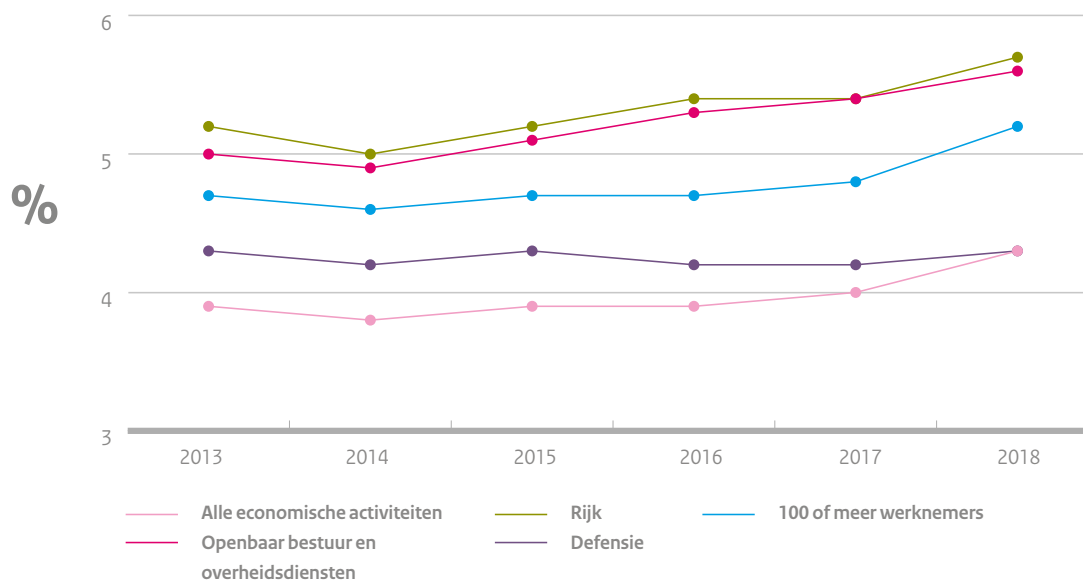


- Benchmark Overheid \*
- Benchmark Nederland \*

\* Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), de verzuimpercentages voor Q1 en Q2 2019 zijn nog niet bekend.

Deze grafiek toont het ziekteverzuimpercentage voor militair-, burgerpersoneel en Defensie totaal over de afgelopen drie jaar (midden standen). De berekeningswijze is conform de norm van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Tevens zijn als benchmark het ziekteverzuimpercentage van Nederland (het landelijk gemiddelde van alle bedrijfstakken) en de overheid opgenomen. Deze benchmarkgegevens zijn afkomstig van het CBS.

## Ziekteverzuim benchmark

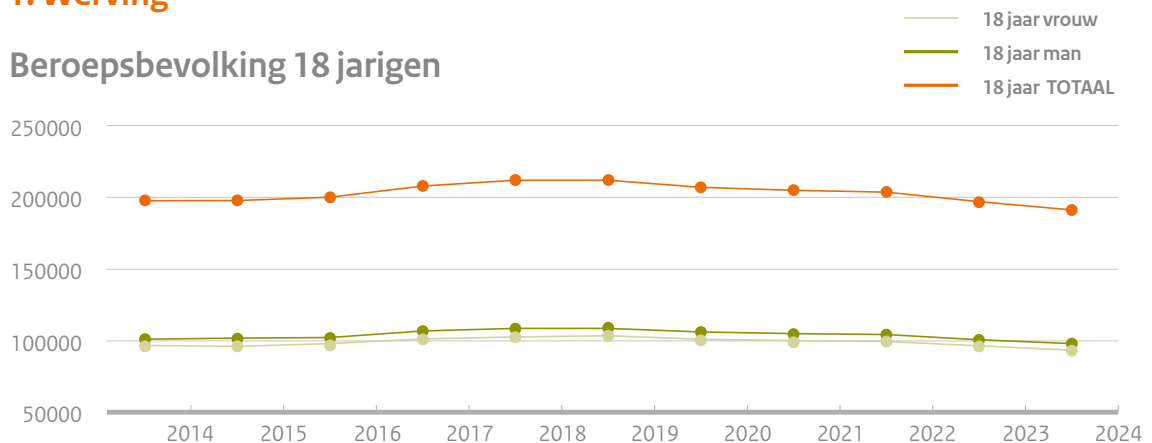


# Deel 2

**Werving,  
instroom,  
doorstroom en  
uitstroom**

## 1. Werving

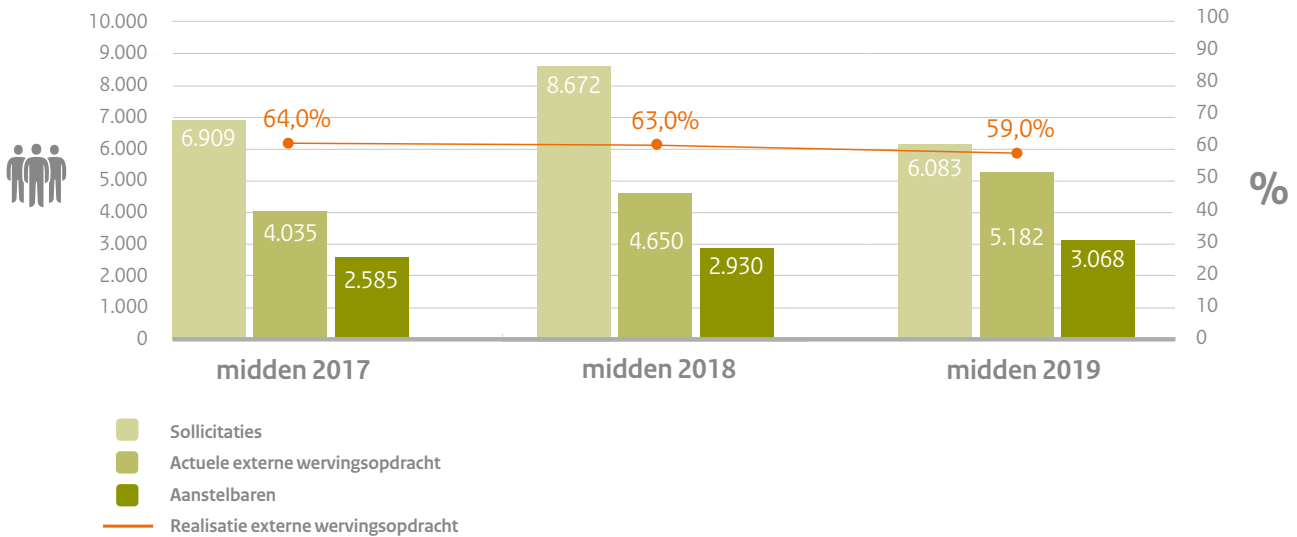
### Beroepsbevolking 18 jarigen



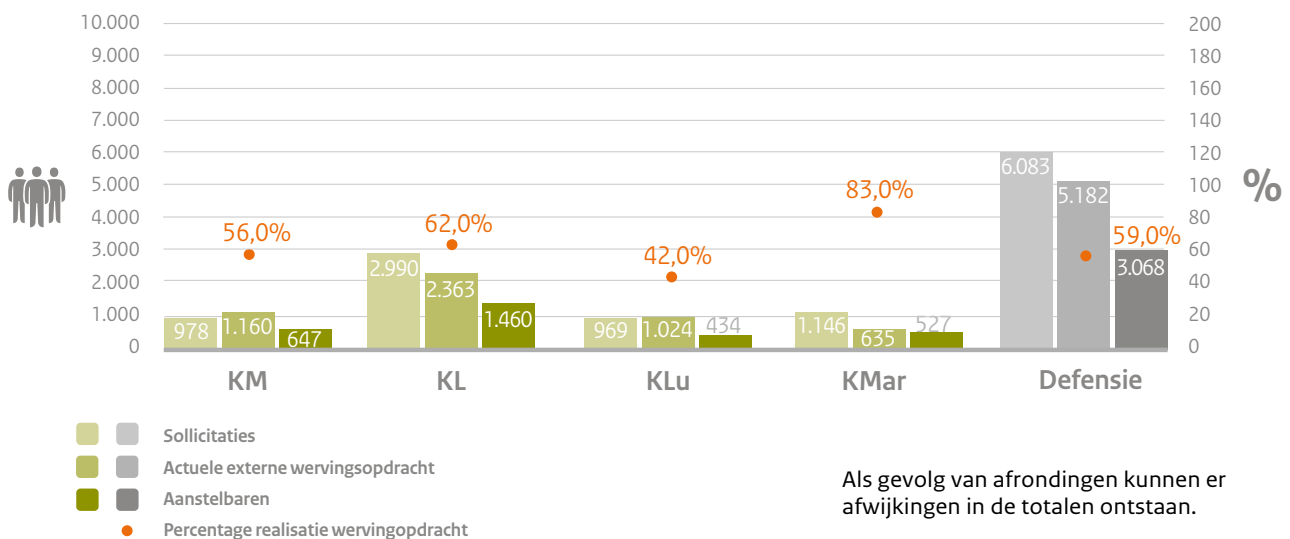
Deze CBS-cijfers laten zien dat vanaf 2020 het totaal aantal 18 jarigen in Nederland gaat teruglopen (rond de 3,500 per jaar).

Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)

### Wervingsketen militair personeel trend midden 2017-midden 2019



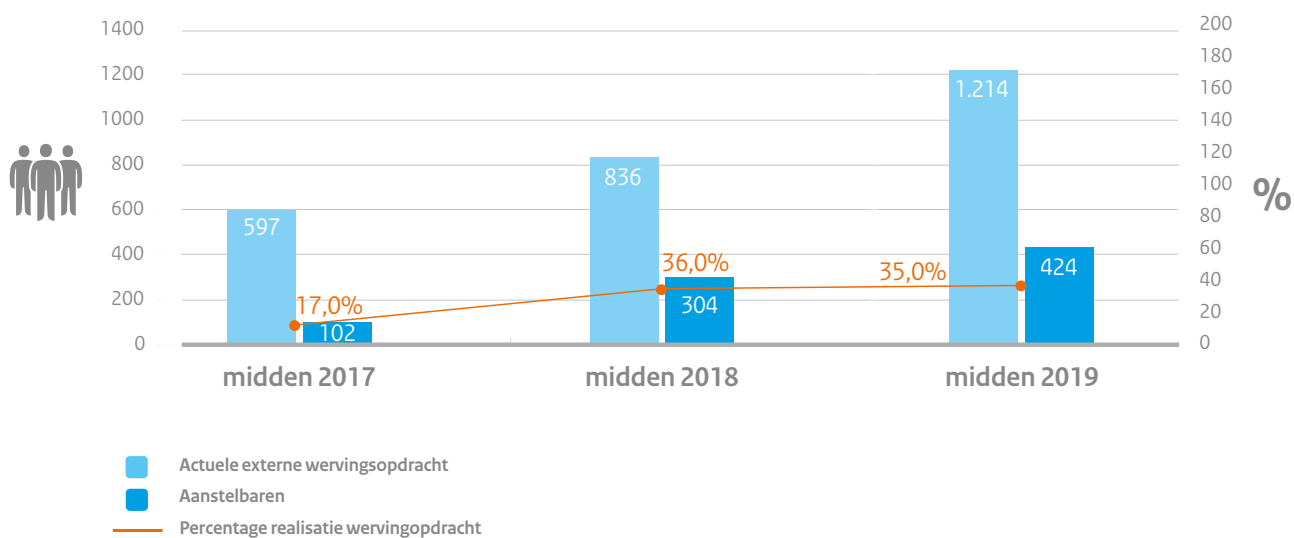
### Wervingsketen militair personeel per KMD midden 2019



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

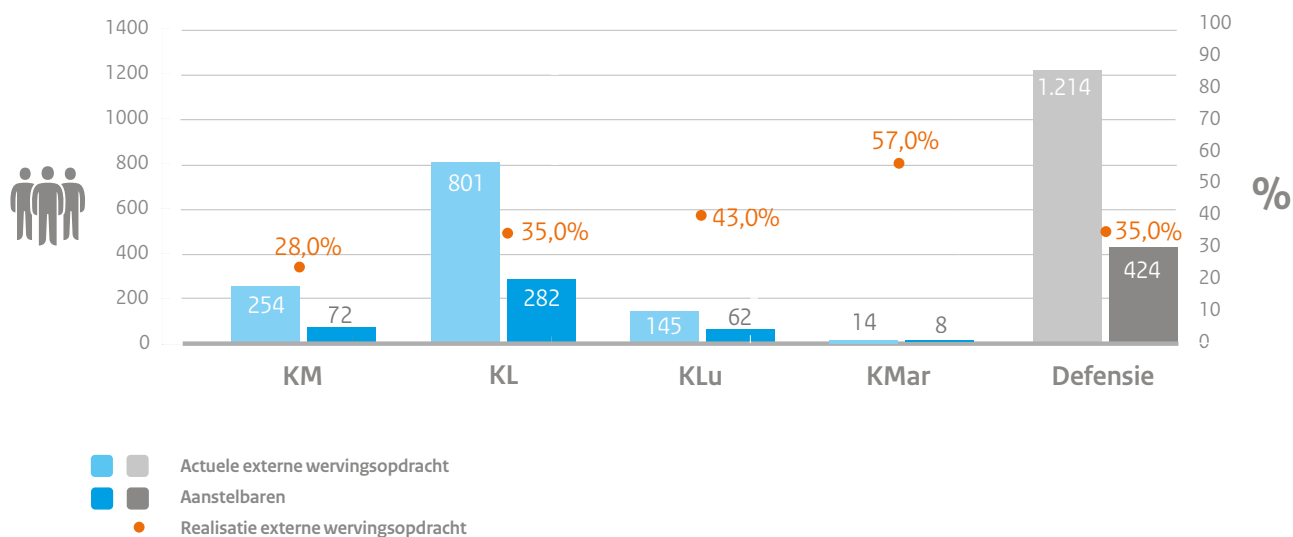
Bron: DPOD/DCPL, juli 2019

## Wervingsketen reservisten trend midden 2017-midden 2019



Bron: DPOD/DCPL, juli 2019

## Wervingsketen reservisten per KMD midden 2019



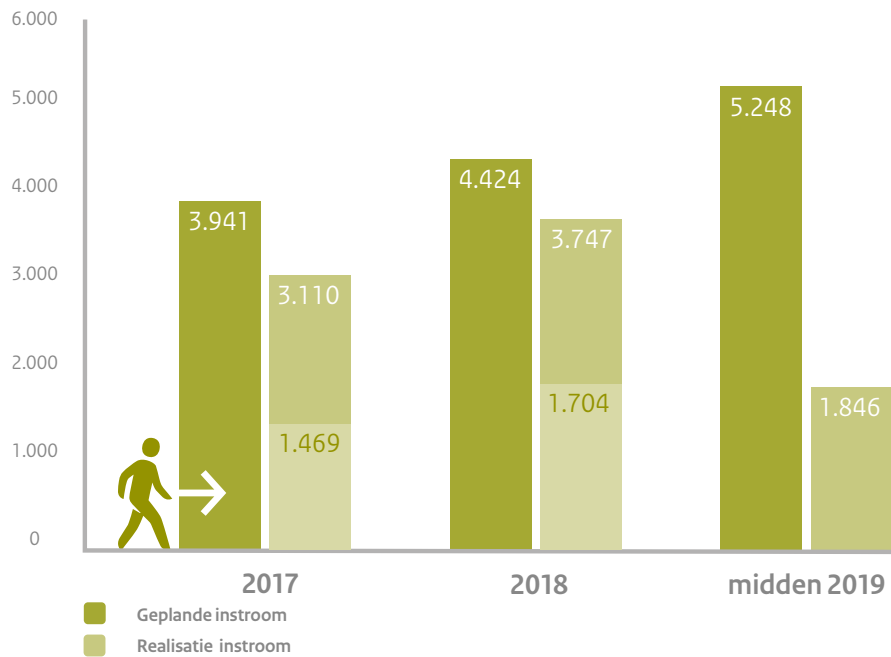
Bron: DPOD/DCPL, juli 2019

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

De instroom van reservisten bestaat enerzijds uit instroom vanuit de arbeidsmarkt en anderzijds instroom vanuit de andere krijgsmachtdelen.

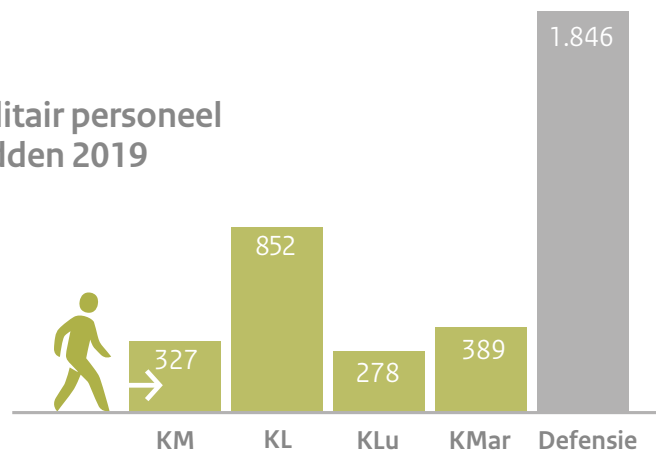
## 2. Instroom

### Instroom militair personeel

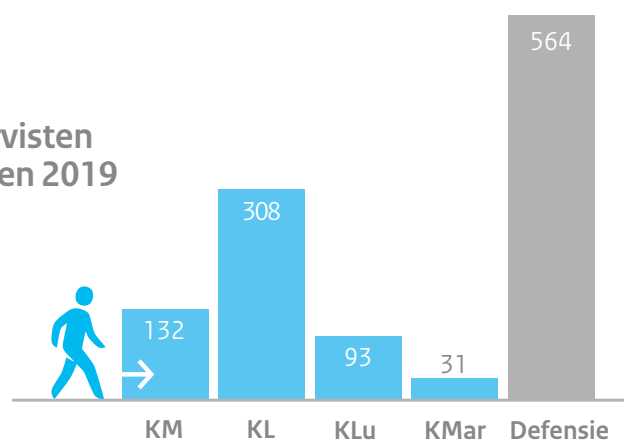


Deze grafiek toont de gerealiseerde instroom (cumulatief) van militair personeel over afgelopen drie jaar (midden standen), afgezet tegen de jaarplanning (bron: IDU-plan 2019-2023) voor heel Defensie. Het betreft de instroom van personeel dat in de eerste helft van 2019 een dienstverband met Defensie is aangegaan.

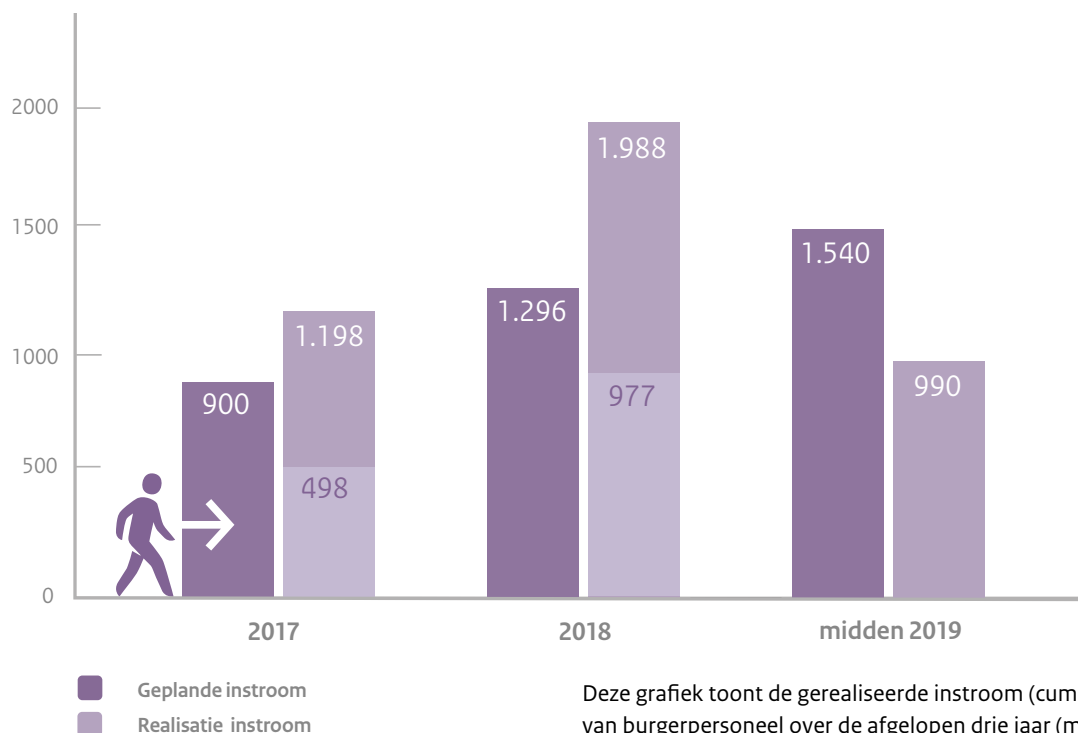
### Instroom militair personeel per KMD midden 2019



### Instroom reservisten per KMD midden 2019

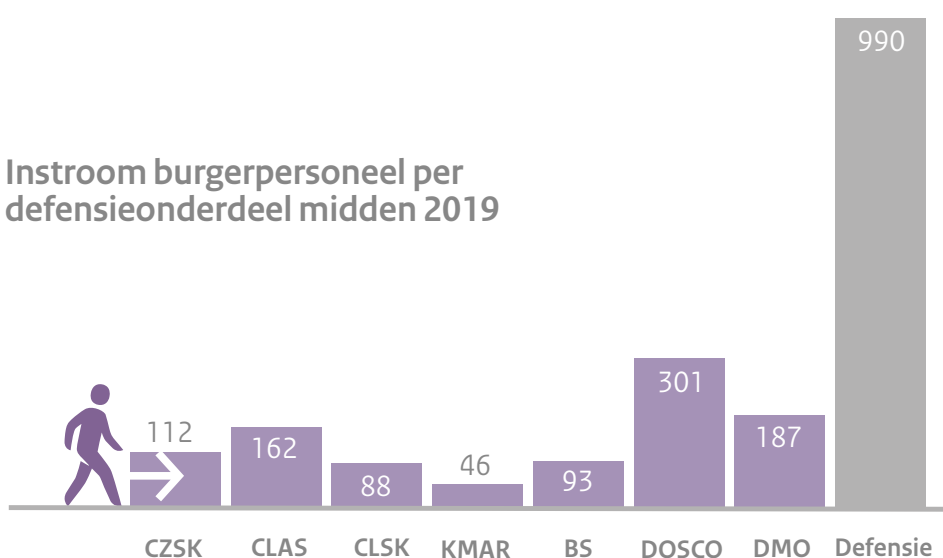


## Instroom burgerpersoneel



Deze grafiek toont de gerealiseerde instroom (cumulatief) van burgerpersoneel over de afgelopen drie jaar (midden standen), afgezet tegen de jaarplanning (bron: IDU-plan 2019-2023) voor heel Defensie. Het betreft de instroom van personeel dat in de eerste helft van 2019 een dienstverband met Defensie is aangegaan. Als gevolg van afrondingen kunnen er afwijkingen in de totalen ontstaan.

## Instroom burgerpersoneel per defensieonderdeel midden 2019

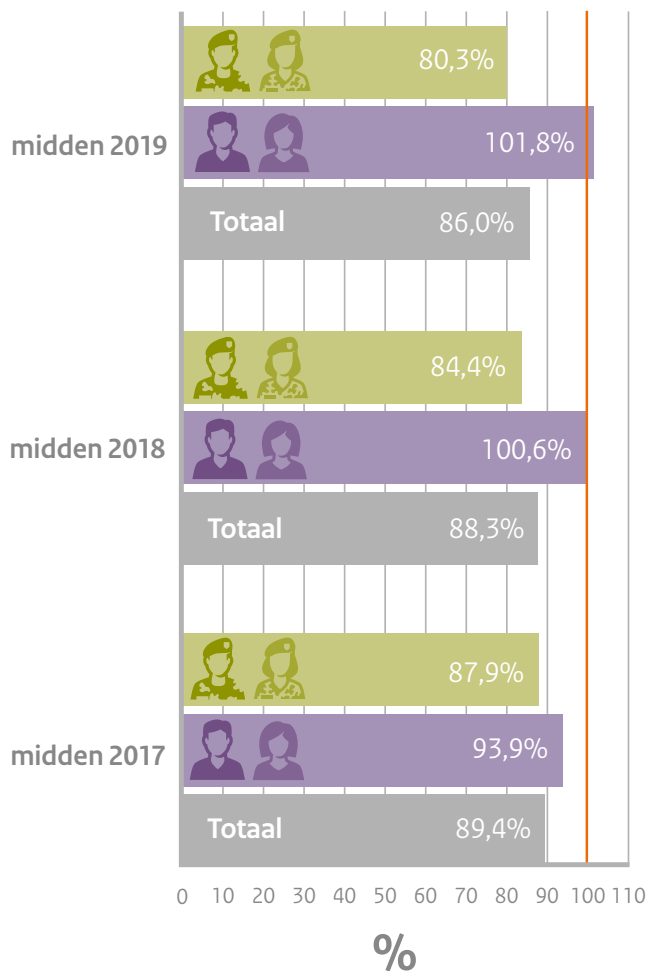


Als gevolg van afrondingen kunnen er afwijkingen in de totalen ontstaan.



### 3. Vulling

#### Vulling reguliere functies Defensie midden 2019

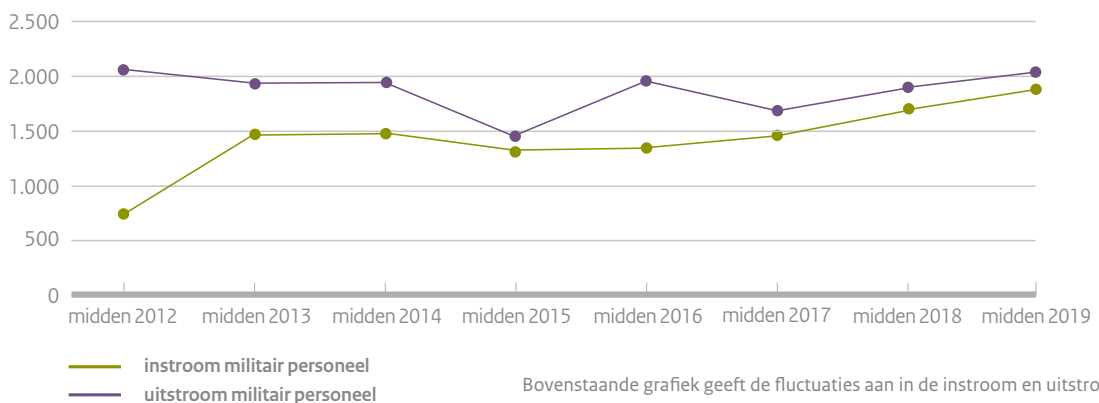


Deze grafiek toont de trend van het vullingspercentage (zonder het huidige personeel in opleiding) over de afgelopen drie jaar. Het betreft de vulling van de reguliere functies binnen Defensie. Dit zijn de functies die belast zijn met de uitvoering van de kerntaken van Defensie. De grafiek toont zowel de vulling voor Defensie totaal als specifiek voor militair- en burgerpersoneel. Het vullingspercentage is niet alleen het resultaat van instroom en uitstroom, maar wordt tevens beïnvloed door de wijzigingen in de omvang van Defensie. Doordat de krijgsmacht in 2018 en 2019, als gevolg van de uitbreiding van het aantal arbeidsplaatsen sterk is gegroeid, is het vullingspercentage bij vooral de militairen gedaald. Daarnaast worden de effecten van de wervingsresultaten pas later zichtbaar omdat deze mensen in opleiding zijn en niet worden meegeteld bij de berekening van de vulling.

## Vulling reguliere arbeidsplaatsen per defensieonderdeel midden 2019




## Instroom versus uitstroom van militair personeel 2011-2019



Bovenstaande grafiek geeft de fluctuaties aan in de instroom en uitstroom van militairen bij Defensie over de afgelopen 8 jaar (midden standen).

## 4. Doorstroom

### Doorstroom van militair personeel per contract midden 2019



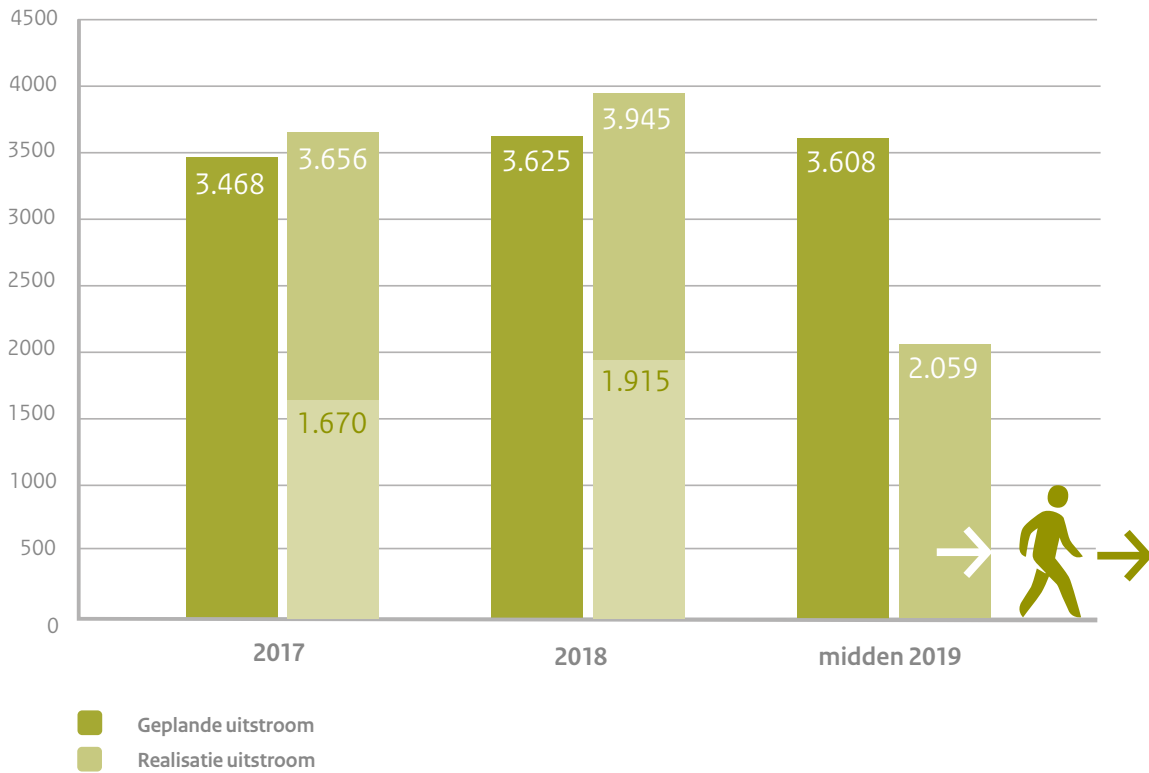
	midden 2015	midden 2016	midden 2017	midden 2018	midden 2019
Van FPS 1 naar FPS 2	904	779	681	807	<b>816</b>
Van FPS 2 naar FPS 3	161	216	197	774	<b>89</b>
Van BBT / FPS 1 naar FPS 3	16	24	24	19	<b>5</b>
Van BBT naar FPS 1 / FPS 2	122	28	13	14	<b>4</b>
<b>Totaal</b>	<b>1.193</b>	<b>1.047</b>	<b>915</b>	<b>1.614</b>	<b>914</b>

Deze tabel toont het aantal militairen dat is doorgestroomd naar een nieuw FPS-contract. In midden 2019 zijn er 94 militairen doorgestroomd naar een FPS fase 3 contract. Dat is 9% van het geplande aantal voor heel 2019 (997).

In eerste helft van 2019 zijn tevens 184 militairen doorgestroomd naar het reservistenbestand. Eén reservist is doorgestroomd naar het bestand militairen.

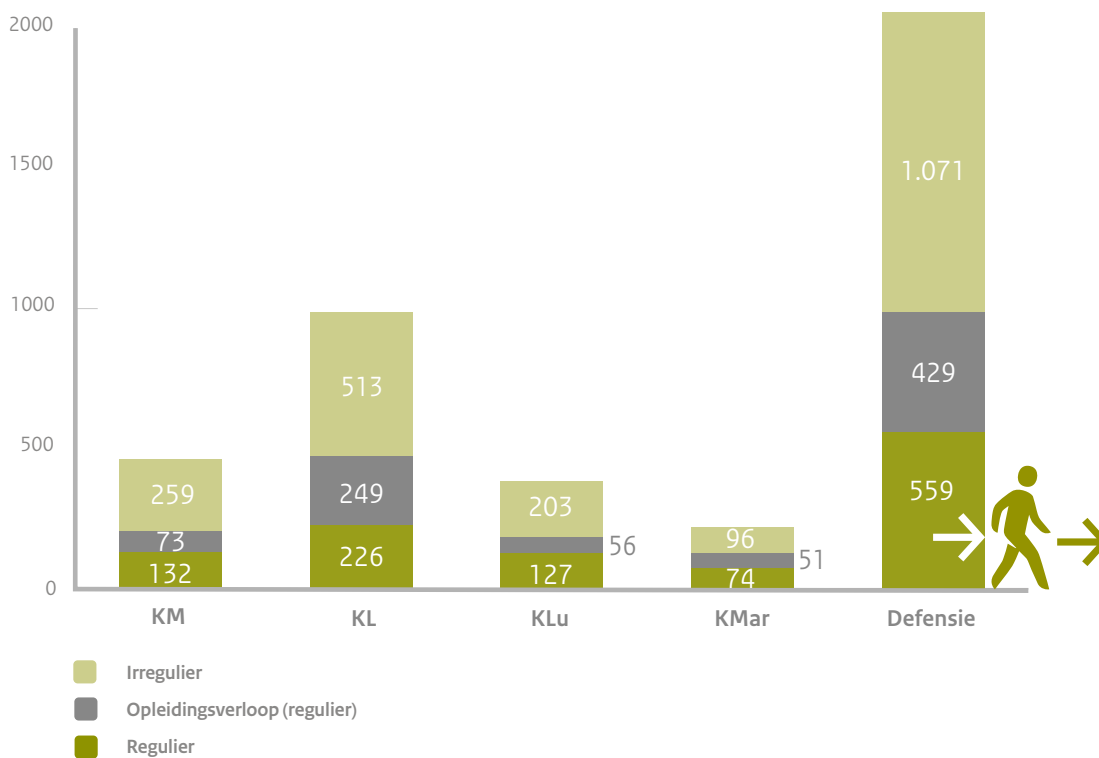
## 4. Uitstroom

### Uitstroom militair personeel



Deze grafiek toont de gerealiseerde uitstroom (totale uitstroom) van militair personeel in de afgelopen drie jaar (midden standen), afgezet tegen de jaarplanning over heel Defensie.

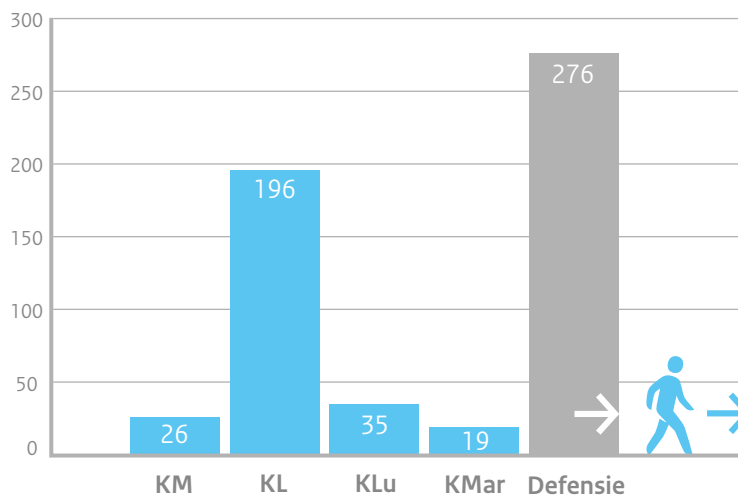
## Uitstroom militair personeel per KMD midden 2019



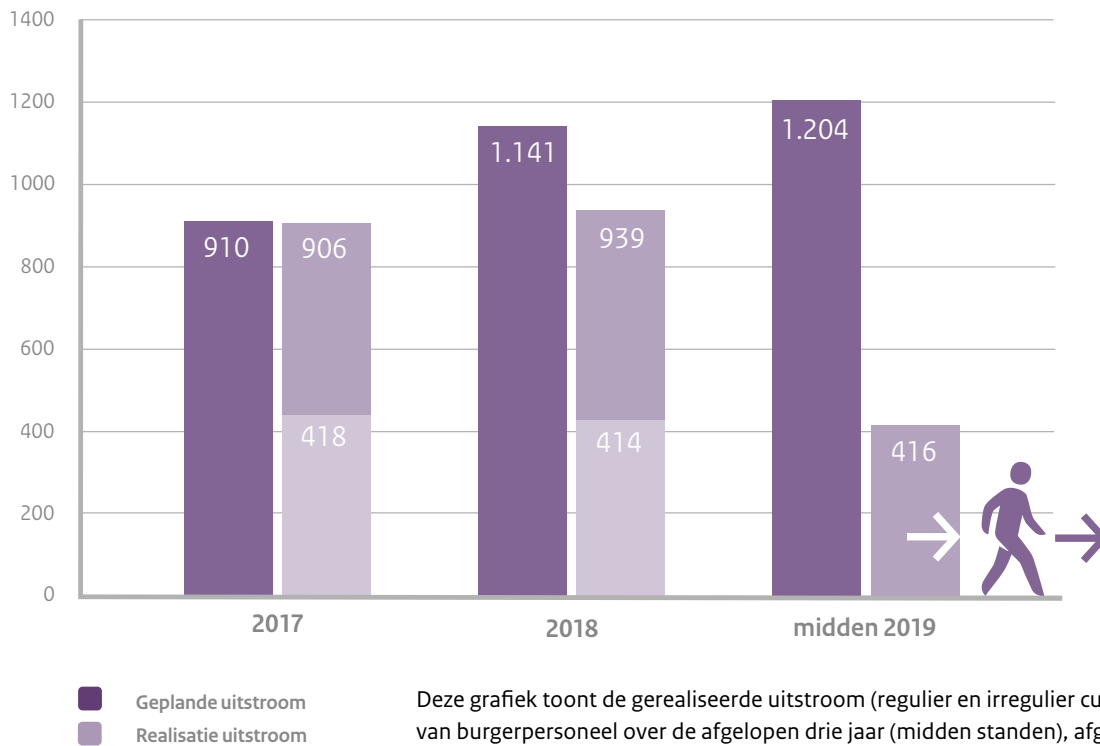
Bovenstaande tabel toont de uitstroom uitgesplitst naar regulier (waaronder opleidingsverloop) en irregulier verloop. De reguliere uitstroom bestaat voornamelijk uit militairen met een FPS fase 3 contract (44 procent), vanwege leeftijdsontslag en militairen met een FPS fase 1 contract (41 procent). Het overgrote deel van de irreguliere uitstroom bestaat uit militairen met een FPS fase 2 contract (68 procent), gevolgd door militairen met een FPS fase 3 contract (24 procent). Per contracttype zijn de redenen van de reguliere uitstroom bekeken. Bij militairen met een FPS fase 1 contract betreft het hoofdzakelijk opleidingsverloop. Bij militairen met een FPS fase 2 contract is dit voornamelijk 'ontslag op eigen verzoek vooruitlopend op een (voorzien) negatief doorstroombesluit.'

## Uitstroom reservisten per KMD midden 2019

Zie pagina 31 voor een overzicht van de vertrekredenen reservisten.

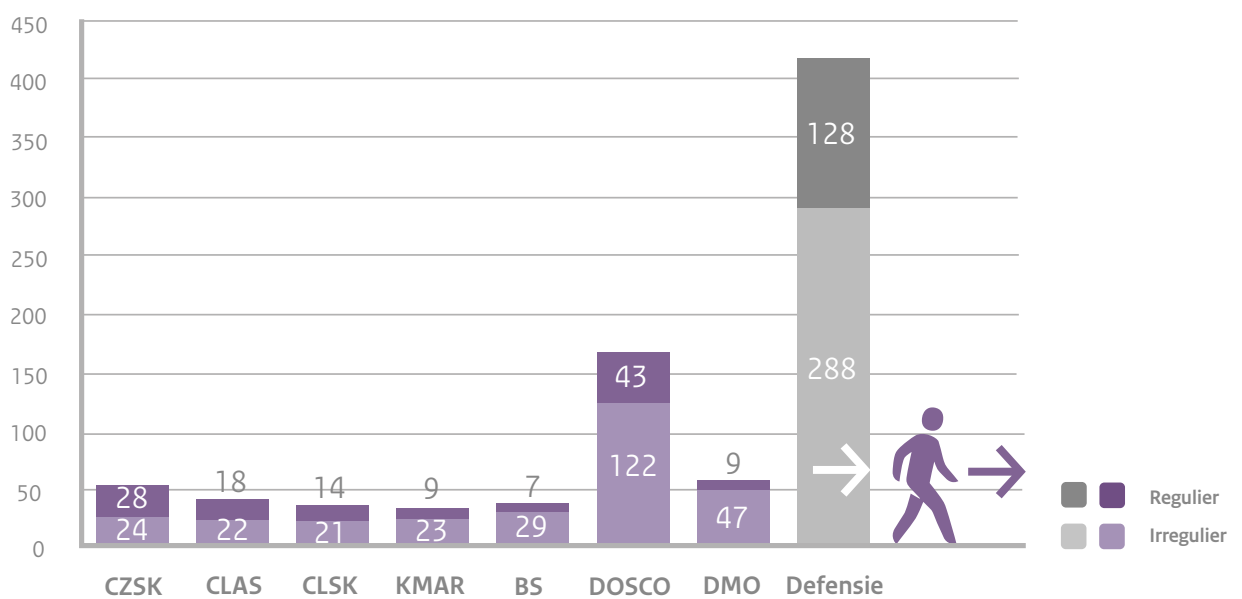


## Uitstroom burgerpersoneel













Deze grafiek toont de gerealiseerde uitstroom (regulier en irregulier cumulatief) van burgerpersoneel over de afgelopen drie jaar (midden standen), afgezet tegen de jaarplanning (bron: IDU-plan 2019-2023) over heel Defensie. Als gevolg van afrondingen kunnen er afwijkingen in de totalen ontstaan.

## Uitstroom burgerpersoneel per defensieonderdeel midden 2019



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

## Overzicht militaire topfunctionarissen midden 2019











Werkzaam bij	Rang	CZSK	CLAS	CLSK	KMar	Totaal
CZSK	***	1				1
	**	1				1
	*	6				6
CLAS	***		2			2
	**		2			2
	*		9	1 		9+1 
CLSK	***			1		1
	**			1		1
	*			4		4
KMAR	***				1	1
	**				1	1
	*				4	4
BS	****	1				1
	***		1			1
	**	3	3	3		9
	*	1	4	4		9
DOSCO	***			1		1
	**	1	1			2
	*	1	2	1		4
DMO	***	1				1
	**		1			1
	*	2	2			4
Internationaal functiebestand (waaronder NAVO, EU)	***		2			2
	**	1	1			2
	*	1 	5	1		6+1 
Defensie	****	1				1
	***	2	5	2	1	10
	**	6	8	4	1	19
	*	10+1 	22	10+1 	4	46+2 
<b>Totaal</b>		<b>19+1 </b>	<b>35</b>	<b>16+1 </b>	<b>6</b>	<b>76+2 </b>

Deze tabel toont het aantal militaire topfunctionarissen. Van het totaal vervullen twee topfunctionarissen een projectfunctie. Twee militaire topfunctionarissen vervullen een functie die ten laste komt van derden, een functie in het kader van de internationale samenwerking (HGIS). Hoogleraren zijn conform de definitie uitgesloten.



Vrouwelijke topfunctionaris

## Overzicht aantal burger topfunctionarissen midden 2019

Schaal	Werkzaam bij:	KMAR	BS	DOSCO	DMO	Totaal
TMG*			3 + 2 			3 + 2 
18			1			1
17			3 + 1 		1	4 + 1 
16		1	4 + 1 	2 + 1 	2	9 + 2 
<b>Totaal</b>		<b>1</b>	<b>11 + 4 </b>	<b>2 + 1 </b>	<b>3</b>	<b>17 + 5 </b>



Deze tabel toont het aantal burger topfunctionarissen. Naast de burger topfunctionarissen vallend onder het Defensie personeelsbestand, kent Defensie ook de Top Management Groep (TMG). De TMG, bestaande uit de Secretaris-generaal, plaatsvervangend Secretaris-generaal, Hoofddirecteur Financiën en Control en Directeur-generaal Beleid, maakt deel uit van het personeelsbestand van Binnenlandse Zaken, maar zijn wel opgenomen in het overzicht. Daarnaast vallen de Minister en de Staatssecretaris onder de Algemene Bestuurdienst (ABD) van Binnenlandse Zaken (niet opgenomen). Eén topfunctionaris vervult een projectfunctie. Hoogleraren zijn conform de definitie uitgesloten.





Vrouwelijke topfunctionaris



## Teamplaat Defensie

Contracttype	Man 		Vrouw 		Totaal		
	Personen	VTE	Personen	VTE	Personen	VTE	
CZSK	MILITAIR	5.707	5.707	626	626	6.333	6.333
	BURGER	2.098	2.037	354	315	2.452	2.351
	RESERVIST	729	729	137	137	866	866
	<b>Subtotaal CZSK</b>	<b>8.534</b>	<b>8.473</b>	<b>1.117</b>	<b>1.078</b>	<b>9.651</b>	<b>9.550</b>
CLAS	MILITAIR	12.709	12.709	862	862	13.571	13.571
	BURGER	2.313	2.139	482	425	2.795	2.564
	RESERVIST	3.418	3.418	376	376	3.794	3.794
	<b>Subtotaal CLAS</b>	<b>18.440</b>	<b>18.266</b>	<b>1.720</b>	<b>1.663</b>	<b>20.160</b>	<b>19.929</b>
CLSK	MILITAIR	5.063	5.063	494	494	5.557	5.557
	BURGER	790	735	258	218	1.048	953
	RESERVIST	563	563	113	113	676	676
	<b>Subtotaal CLSK</b>	<b>6.416</b>	<b>6.361</b>	<b>865</b>	<b>825</b>	<b>7.281</b>	<b>7.186</b>
KMAR	MILITAIR	4.812	4.812	830	830	5.642	5.642
	BURGER	376	345	346	309	722	654
	RESERVIST	207	207	73	73	280	280
	<b>Subtotaal KMAR</b>	<b>5.395</b>	<b>5.364</b>	<b>1.249</b>	<b>1.212</b>	<b>6.644</b>	<b>6.576</b>
BS	MILITAIR	776	776	88	88	864	864
	BURGER	874	846	476	451	1.350	1.297
	RESERVIST	15	15	3	3	18	18
	<b>Subtotaal BS</b>	<b>1.665</b>	<b>1.637</b>	<b>567</b>	<b>542</b>	<b>2.232</b>	<b>2.179</b>
DOSCO	MILITAIR	2.292	2.292	501	501	2.793	2.793
	BURGER	4.149	4.052	2.109	1.788	6.258	5.840
	RESERVIST	87	87	62	62	149	149
	<b>Subtotaal DOSCO</b>	<b>6.528</b>	<b>6.431</b>	<b>2.672</b>	<b>2.351</b>	<b>9.200</b>	<b>8.782</b>
DMO	MILITAIR	704	704	32	32	736	736
	BURGER	3.050	3.005	744	682	3.794	3.687
	RESERVIST	3	3	0	0	3	3
	<b>Subtotaal DMO</b>	<b>3.757</b>	<b>3.712</b>	<b>776</b>	<b>714</b>	<b>4.533</b>	<b>4.426</b>
DEFENSIE	MILITAIR	32.063	32.063	3.433	3.433	35.496	35.496
	BURGER	13.650	13.159	4.769	4.187	18.419	17.346
	RESERVIST	5.022	5.022	764	764	5.786	5.786
	<b>Totaal</b>	<b>50.735</b>	<b>50.244</b>	<b>8.966</b>	<b>8.384</b>	<b>59.701</b>	<b>58.628</b>

In opleiding	Man 		Vrouw 		Totaal	
	Personen	VTE	Personen	VTE	Personen	VTE
CZSK	776	776	153	153	929	929
CLAS	1.593	1.593	176	176	1.769	1.769
CLSK	705	705	119	119	824	824
KMAR	566	566	139	139	705	705
<b>Totaal in opleiding</b>	<b>3.640</b>	<b>3.640</b>	<b>587</b>	<b>587</b>	<b>4.227</b>	<b>4.227</b>
<b>Totaal Defensie</b>	<b>54.375</b>	<b>53.884</b>	<b>9.553</b>	<b>8.971</b>	<b>63.928</b>	<b>62.855</b>

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

# Deel 3

**Adaptieve  
krijgsmacht**

## Adaptieve krijgsmacht

In de personeelsrapportage 2018 is voor het eerst meer inzicht gegeven over de vorderingen in het personele functiegebied op het gebied van de adaptieve krijgsmacht. Toen is vooral ingezoomd op de kwantitatieve data over de ontwikkeling van het reservistendomein. Er worden in deze rapportage, op verzoek van de Kamer, nu voor het eerst ook data gedeeld over de inhuur. Inhuur is geen nieuwe samenwerkingsvorm die samenhangt met de adaptieve krijgsmacht, maar wordt ten behoeve van het overzicht wel hier meegenomen. De nu gehanteerde aantallen zijn gebaseerd op de rapportagemethodiek van de sector Rijk.

De krijgsmacht beoogt, met het oog op het worden van een adaptieve krijgsmacht, de flexibiliteit in haar arbeidspotentieel te vergroten. We streven naar meer uitwisseling met de civiele omgeving, onder andere door het concept 'wisselstroom' (tijdelijke uitstroom naar een civiele werkgever om daarna terug te keren naar Defensie). De gedachte daarbij is dat Defensie, de rest van de publieke sector en het bedrijfsleven elkaar in tijden van krapte op de arbeidsmarkt – waar mogelijk niet moeten concurreren, maar actief de samenwerking moeten zoeken. Dit om schaarse kennis en capaciteiten slim in te zetten en mensen in de gelegenheid te stellen om zich gedurende een werkzaam leven duurzaam te verbinden aan meerdere werkgevers. Dit draagt ook actief bij aan de toename van het aantal reservisten, die als militair betrokken worden en blijven dankzij positieve ervaringen in samenwerkings- en uitwisselingsprogramma's.

Een personeelsbestand waarin naast het vaste bestand via allerlei hybride contractvarianten ook een flexibel bestand (met onder meer reservisten) beschikbaar is, is cruciaal. Het ondersteunt de transitie naar een robuustere en wendbaardere krijgsmacht en versterkt de innovatiekracht maatschappelijke verankering. Medio 2019 is het reservistenbestand t.o.v. 2018 defensiebreed 6% gegroeid en is het aantal uitbetaalde uren opnieuw met 14% toegenomen. De uitstroom blijft stabiel en de instroom van reservisten is sterk verbeterd. Nadat we in 2017 en 2018 eerst hebben ingezet op groei van de inzet en verbreding van taken van reservisten, wordt vanaf nu defensiebreed ook ingezet op de groei van de omvang van het reservistenbestand. Hoewel de instroom van reservisten achterblijft op de aanstellingsbehoefte, zijn de resultaten positief en ondersteunen de haalbaarheid van een personeelsbestand waarin steeds meer reservisten in de breedte van alle hoofdtaken actief bijdragen aan defensie.

Het aantal inhuurmedewerkers stijgt sinds 2015 ieder jaar. Na een grote stijging van circa 800 medewerkers in 2018, steeg het aantal inhuurmedewerkers afgelopen jaar met circa 300 medewerkers naar 2826. De groei aan inhuurmedewerkers is vooral terug te vinden bij de Defensie Materieelorganisatie. Dit hangt samen met de investeringen die Defensie na jarenlange bezuinigingen weer kan doorvoeren. De inhuurmedewerkers leveren een cruciale bijdrage aan het functioneren van Defensie. Van deze inhuurmedewerkers is niet vast te stellen hoeveel uren zij maken, omdat hun contracten enorm variëren. Zo werken sommigen via prestatiecontracten of op afroep wanneer het nodig is. Het aandeel inhuurkrachten maakt wel duidelijk dat er inmiddels volop gebruik wordt gemaakt van het potentieel uit de markt als dat in een behoefte voorziet. Defensie kan niet alle mogelijk benodigde expertise en capaciteit in haar organisatie inbedden dus huurt zij deze in als dat nodig is.

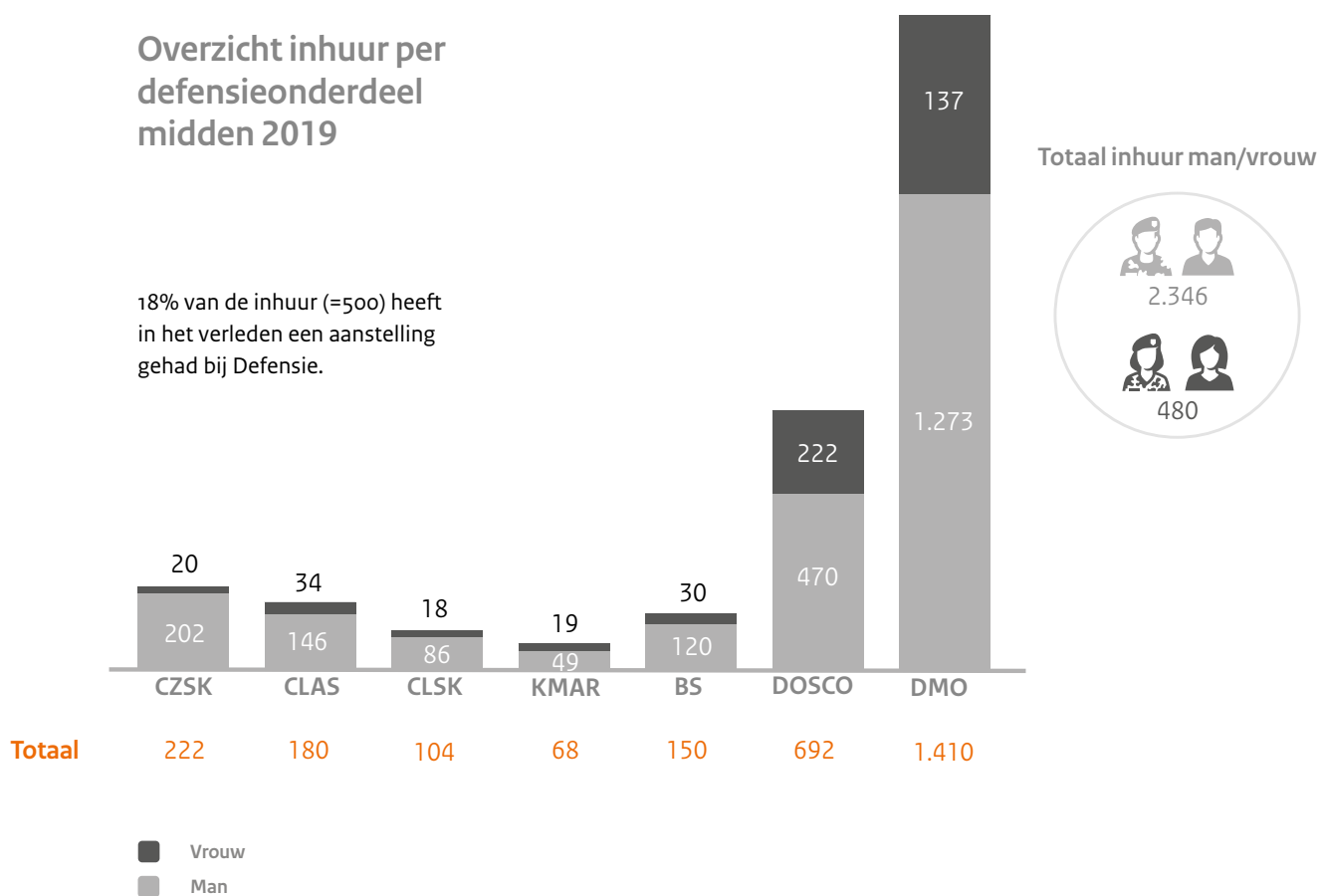
Om de ontwikkeling naar een adaptieve krijgsmacht door te zetten, zijn ook een aantal wijzigingen in de personeelssystemen nodig. Zoals benoemd in de Defensienota 2018, zal het huidige Flexibel Personeel Systeem (FPS) worden vervangen door een nieuw, modern en toekomstbestendig personeelsmodel dat recht doet aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers maar ook de benodigde flexibiliteit van de organisatie faciliteert. Er is een HR model in ontwikkeling die instrumenten zal bevatten die handvatten biedt op het gebied van talentmanagement, uitwisseling van personeel en moderne aanstellingsvormen. De instrumenten kunnen naar behoefte van het defensieonderdeel of de medewerker worden ingezet. Denk hierbij concreet aan flexibiliteit in aanstellingsvormen, maar ook aan een betere balans tussen in-, door- en uitstroom van personeel, zowel binnen de organisatie als ook naar buiten en van buiten naar binnen. Er is onderzoek gedaan naar het invoeren van aanstellingsvormen die passen bij de behoefte van militairen en burgermedewerkers in de verschillende levensfasen en die aansluiten bij de interne defensiebehoefte en de arbeidsmarkt. De ontwikkeling van het nieuwe personeelsmodel en de daarbij behorende instrumenten gebeurt in nauwe afstemming met de Centrales van overheidspersoneel.

In 2018 is onderzoek gedaan naar de mogelijkheden en levensvatbaarheid van een stelsel bestaande uit verschillende organisaties waarbinnen personeel kan rouleren om verschillende ervaringen op te doen. Inmiddels zijn ongeveer 50 organisaties bij dit initiatief aangesloten en het samenwerkingsverband groeit door. De eerste samenwerkingsovereenkomsten Pilot HR-Ecosysteem zijn begin september verstuurd naar zes organisaties. Met deze organisaties kunnen we in de praktijk beproeven hoe het is om personeel uit te wisselen (detacheren). De eerste getekende exemplaren zijn retour.

Er vinden zo steeds meer proeven en pilots plaats om nieuwe samenwerkingsvormen en afspraken te testen. Meer dan 150 WO-studenten zijn als reservist werkzaam bij de krijgsmacht via het Defensity College. Zij stromen na hun afstuderen door binnen defensie of andere werkgevers in het samenwerkingsverband. Ook bereidden we de gezamenlijke regionale warehousing voor op Woensdrecht voor de F35-onderdelen en werken de landmacht en de marine aan initiatieven om de transportcapaciteit op land en op zee uit te breiden door samenwerking met civiele partijen. Met sectoren die ook tekorten kennen, zoals de bouwsector, lopen ook verkenningen voor samenwerking. Het Platform Defensie Bedrijfsleven (een samenwerking tussen VNO-NCW en Defensie) vervult een belangrijke, stimulerende rol bij het zoeken naar en totstandbrengen van samenwerkingsmogelijkheden.

## Overzicht inhuur per defensieonderdeel midden 2019

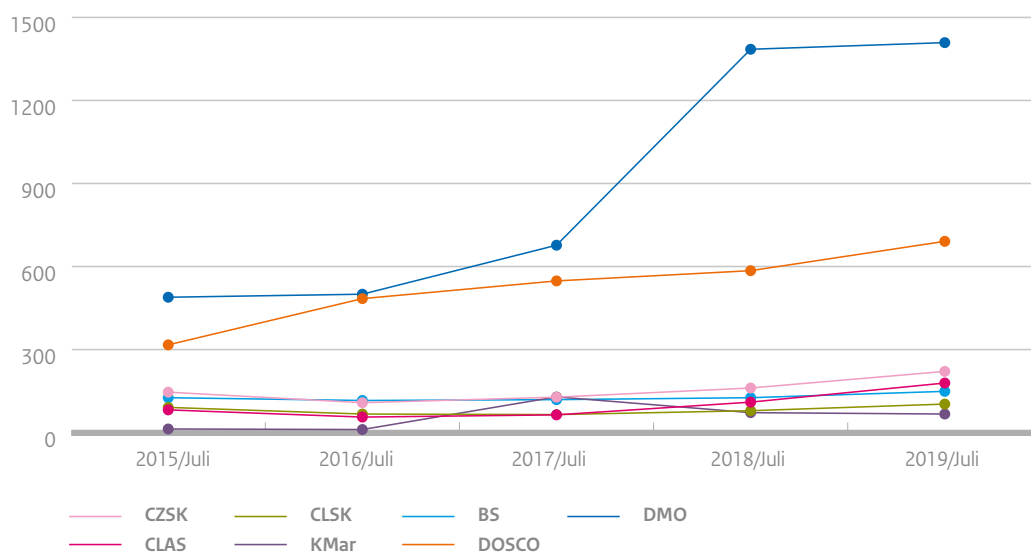
18% van de inhuur (=500) heeft in het verleden een aanstelling gehad bij Defensie.



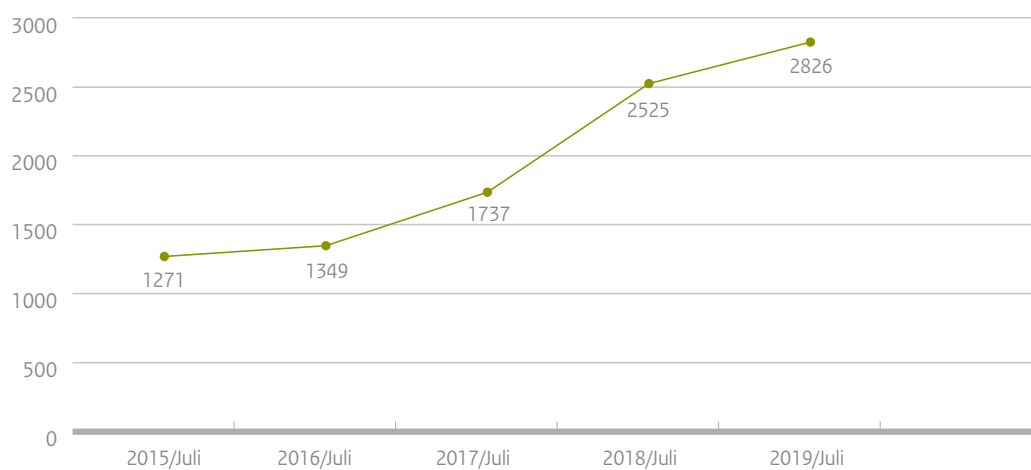
## Leeftijdscohorten inhuur in aantallen

Leeftijdscategorie	Aantallen
00-20	1
20-25	53
25-30	222
30-35	226
35-40	271
40-45	305
45-50	426
50-55	470
55-60	428
60+	424
<b>Totaal</b>	<b>2826</b>

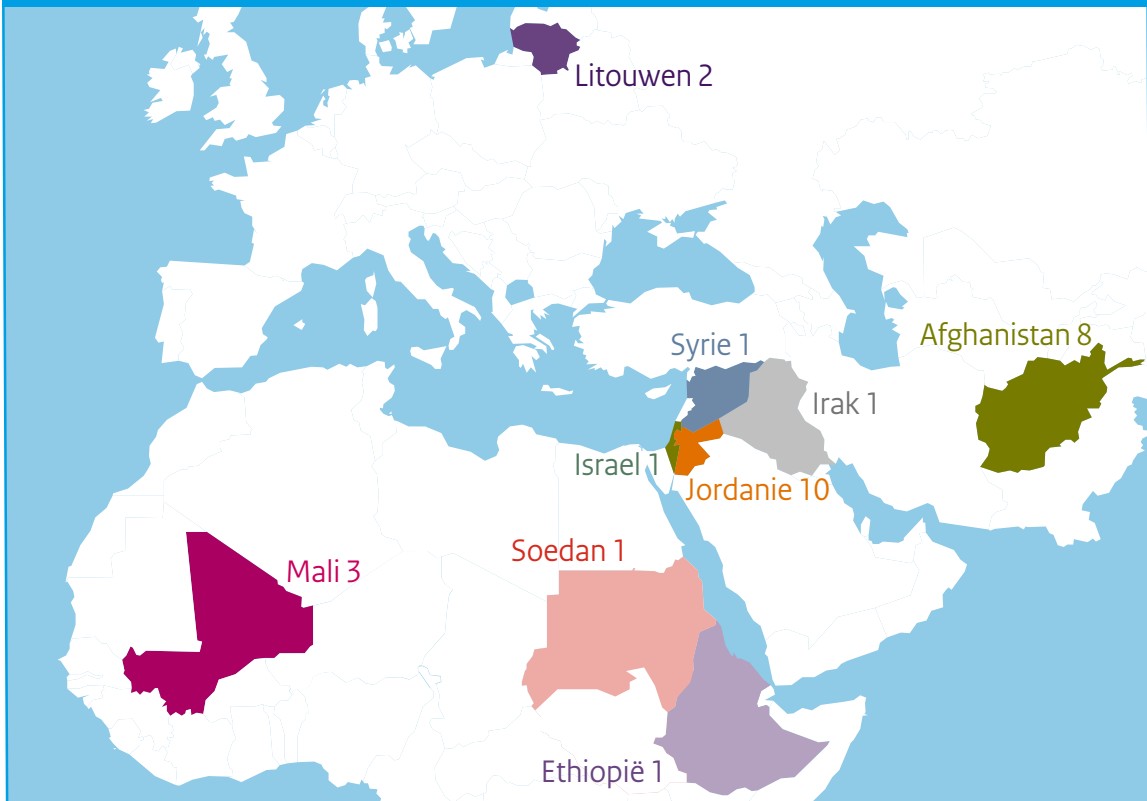
## Overzicht inhuur in aantallen



## Overzicht inhuur in aantallen (totalen)



## Reservisten op uitzending



## Aantallen reservisten op uitzending per KMD midden 2019

Gedurende het eerste half jaar 2019 waren er gemiddeld 28 reservisten in diverse functies op uitzending. De verdeling van de krijgsmachtdelen is als volgt.



KM: 4



KL: 23

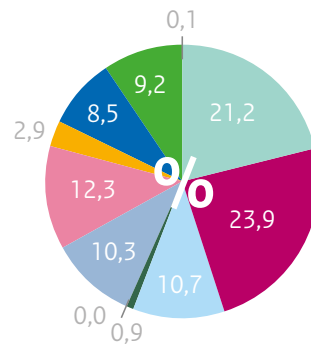


KLu: 1



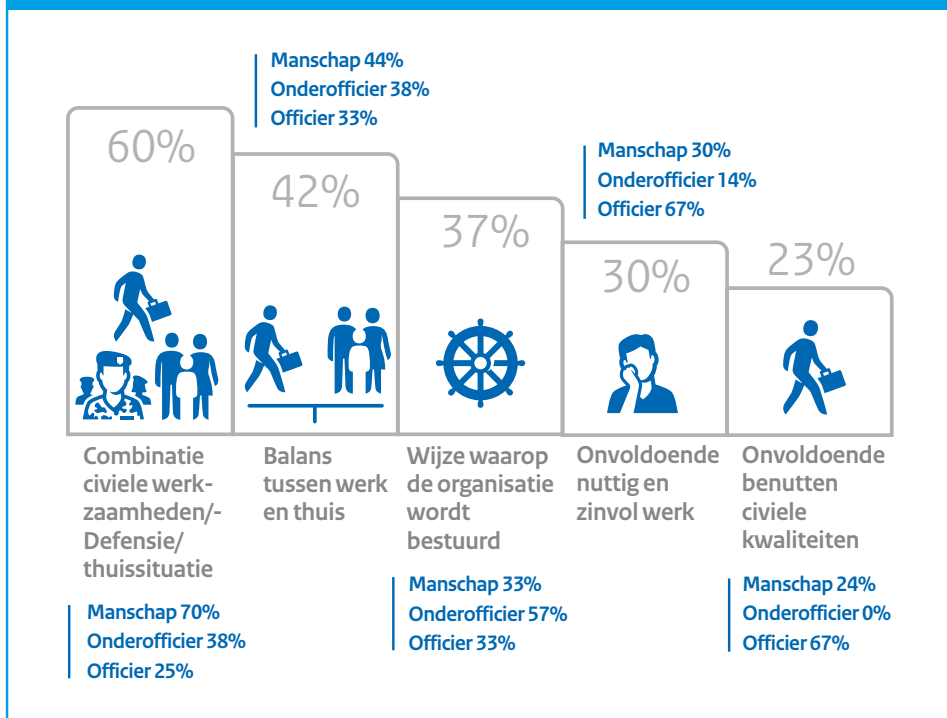
KMar: 0

## Activiteiten reservisten midden 2019

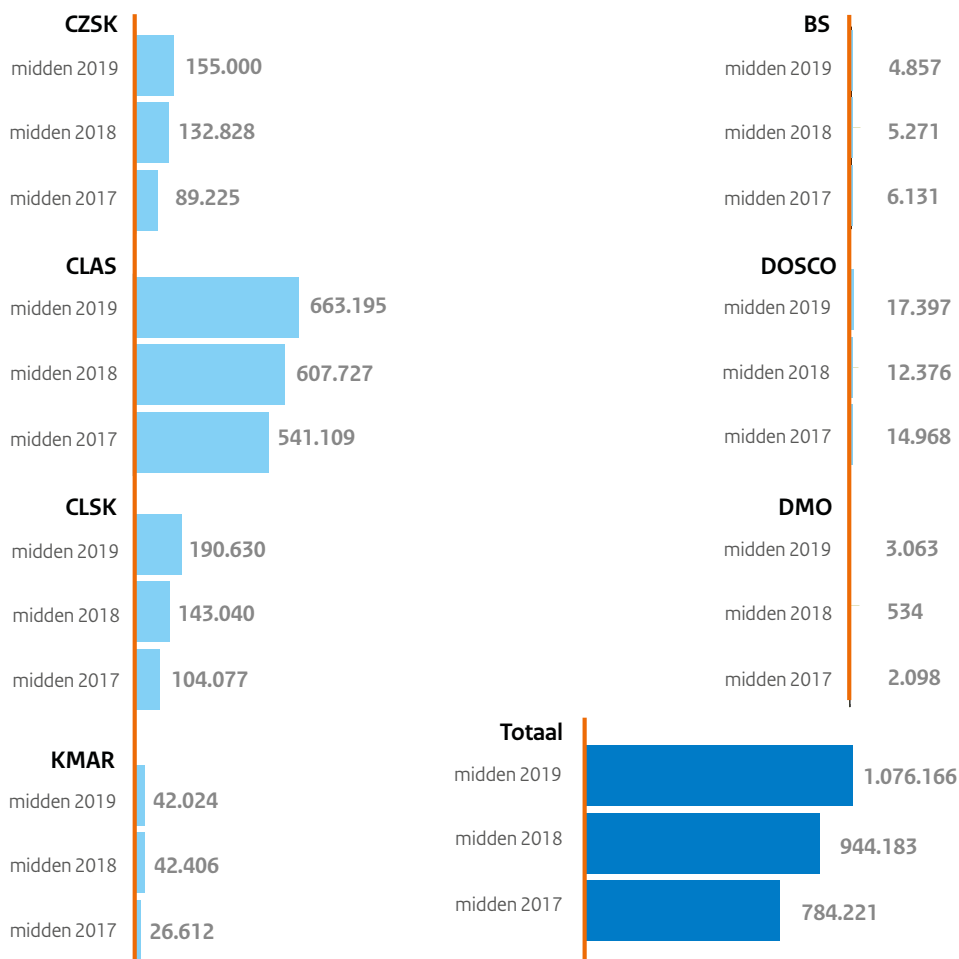


Activiteit	Aantal reservisten
Backfill	12
Basisgereedstelling	2.578
Bedrijfsvoering	2.908
Ceremonieel en protocol	1.306
Civiele bijstand	105
Frontfill	2
Niet Operatie inzet en ondersteuning	1.257
Oefen/Train hoger basisgereed	1.502
Operationele inzet	352
Opleiding	1.033
Projectmatige inzet	1.120

## Vertrekredenen reservisten midden 2019



## Inzeturen reservisten per defensieonderdeel 2017, 2018 en 2019 (midden standen)





# Deel 4

**Diversiteit  
en inclusiviteit**

## Doel programma Diversiteit & Inclusiviteit (D&I)

Defensie streeft naar een werk- en leefklimaat waarin gelijke en eerlijke kansen voor een ieder centraal staan. In dit kader is Defensie betrokken bij het Europese Charter Diversiteit en de resolutie 1325 van de Verenigde Naties.

Zoals bekend mag een werkgever en dus ook Defensie geen registratie bijhouden op het gebied van etnische achtergrond of seksuele voorkeur. Hierover kan dus ook niets opgenomen worden in de statistieken van de personeelsrapportage.

De uitvoering van het programma D&I vindt plaats aan de hand van zogenaamde routekaarten. In deze personeelsrapportage focussen we op de actiepunten uit het programma.

**Instroom** – om de wervingsactiviteiten meer te richten op een diverse populatie jongeren is een training ‘diversiteit en inclusiviteit voor recruiters’ gestart. Uit de ‘lessons identified’ is gebleken dat een training over D&I in combinatie met werving gewenst is, praktisch en meteen toepasbaar moet zijn. Samen met het Dienstencentrum Personeelslogistiek (DCPL) worden deze lessen nu in de nieuwe trainingsopzet geïmplementeerd.

**Doorstroom** - om ‘(on)zichtbare barrières doorstroom’ te achterhalen wordt informatie hierover achterhaald via focusgroepen die in november 2018 van start zijn gegaan. De resultaten, verwoord in een rapport worden komend kwartaal verwacht. Daarnaast is de Landmacht samen met TNO een onderzoek gestart naar ‘Binden en Boeien van Vrouwelijke militaire medewerkers’. De eerste fase is recent afgerond. De tweede fase zal, na overleg met TNO, vermoedelijk eind 2019 starten. Verwacht wordt dat het onderzoek rond de zomer 2020 wordt afgerond.

**Opleiding en Training** - om het bewustzijn over diversiteit en inclusiviteit binnen Defensie te vergroten, wordt bestaande casuïstiek in initiële en loopbaanopleidingen aangepast met een diversiteitsaspect. Defensie richt zich daarbij in eerste instantie op de werknemers die opleidingen ontwikkelen die vanaf eind 2019 de workshop ‘Waarderen van Verschillen’ volgen, waarna de andere doelgroepen volgen. Defensie heeft daarbij per 1 april 2019 extra subsidie ontvangen vanuit het Arbeidsmarkt- en Scholingsfonds Defensie (ASD) die wordt gebruikt om bewustwordingstrainingen te implementeren via een bestaande cursus van het Expertise Centrum Leiderschap Defensie (ECLD); ‘Waarderen van Verschillen’. De totale project periode waarvoor de subsidie is verleend loopt tot juni 2021.

Verder is binnen het CLAS het theaterstuk, genaamd ‘Vuurdoop’, gelanceerd. De voorstelling maakt deel uit van een programma dat medewerkers van de Landmacht aanzet tot reflectie op de dagelijkse praktijk en de cultuur binnen Defensie. In de voorstelling komen onder andere thema’s rondom sociale veiligheid (m.n. ongewenste omgangsvormen) en integriteit aan de orde. Alle medewerkers van de Landmacht krijgen hiervoor een uitnodiging. Aan het theaterstuk zijn gesprekken gekoppeld waar bezoekers met elkaar over verbeterpunten kunnen spreken en op kazernes kunnen uitwerken.

**Leiderschap** - Zoals ook in de vorige rapportage is gemeld heeft Defensie een cursus ‘Waarderen van Verschillen’ ontwikkeld voor leidinggevenden. Gezien het belang van de materie blijft Defensie deze cursus aanbieden.

**Meldingsbereidheid** - de Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID) heeft de aanbevelingen uit het rapport van de commissie Giebels vertaald in D&I-activiteiten. De aanbevelingen worden opgenomen in folders, workshops, trainingen en symposia van de COID. De producten en activiteiten die hieruit voortvloeien zijn dit voorjaar reeds genoemd in de personeelsrapportage. Desalniettemin is het van belang om ze ook in deze rapportage op het netvlies te houden.

- Defensie heeft sinds 2019 de zogenaamde Toolbox Aanspreken in gebruik. Deze Toolbox is via het intranet bekend gemaakt bij leidinggevendenden. Hiermee kunnen teams en leidinggevendenden zelfstandig onderling afspraken maken over gewenst gedrag en is de verantwoordelijkheid van de leidinggevendenden om, in het kader van 'commandant in zijn kracht' hiervan gebruik te maken;
- De Gedragscode Defensie is eind 2018 herzien en wordt stapsgewijs sinds dit voorjaar bij het defensiepersoneel geïntroduceerd. Naast verbondenheid, vertrouwen en verantwoordelijkheid is veiligheid een van de vier kernwaarden. Elkaar aanspreken op gedrag en ongewenst of onveilig gedrag melden hoort daarbij;
- Het Meldpunt Integriteit Defensie krijgt dit jaar een kwalitatieve en kwantitatieve uitbreiding om de meldingen vanuit het personeel te vergemakkelijken en een verbeteringslag te maken bij de afhandeling van de meldingen;
- Eind 2018 is Defensie gestart met de vertrouwenspersonen van Defensie aanvullend op te leiden op het gebied van zakelijke integriteit. Gelijktijdig worden in het derde en vierde kwartaal van 2019 de vertrouwenspersonen bijgeschoold in de meldingsprocedure en meldingsmogelijkheden. Waar het gaat over de rol en positie van interne en externe vertrouwenspersonen, verwijs ik naar de brief van de minister van BZK (Kamerstuk 28844 nr. 184, dd. 20 juni 2019).

**Exitgesprekken** – Deze gesprekken zijn relevant voor D&I omdat Defensie daar eventueel uit kan opmaken of een medewerker als gevolg van discriminatie de organisatie verlaat. In september jl. is bij diverse defensieonderdelen een proeftuin gestart. We testen dan de visie op een nieuw HR Model in de praktijk en onderzoeken wat wel en wat niet werkt. Binnen de 'proeftuin' op de vliegbasis Volkel wordt het gehele proces rondom uitstroom gezien. Met iedereen die uitstroomt wordt onder meer een exitgesprek gevoerd. Deze exitinterviews worden gehouden door een persoon die niet verbonden is met de eenheid. De eerste resultaten van deze combinatie van gesprek met vragenlijst, wijzen uit dat de respons verhoogt van 20% naar 80%. Afhankelijk van de uitkomsten zal worden gezien of en hoe deze proef de komende jaren eventueel stap voor stap kan worden uitgebreid.

**Stichting Giving Back** - Om leidinggevendenden via jongeren met een migratieachtergrond te laten leren over diversiteit en inclusiviteit is in 2016 het mentorprogramma via de Stichting Giving Back opgezet. Vanwege de positieve resultaten heeft Defensie besloten om het project met ingang van september 2019 voor drie jaar te continueren.

**75 jaar vrouwen bij Defensie** - In 2019 is het 75 jaar geleden dat de eerste vrouwen bij de Nederlandse krijgsmacht kwamen werken. Defensie zal gedurende dit jaar extra aandacht geven aan de positie van vrouwen bij Defensie en organiseert in dat kader meerdere (inter)nationale activiteiten.

**VN-resolutie 1325 over Vrouwen, Vrede en Veiligheid** - Voor het implementeren van het Defensie Actieplan 1325 wordt het huidige aantal ambtelijk functionarissen opgehoogd. In fases wordt een team opgezet dat vanaf medio 2019 (tot 2021) onder meer moet zorgen voor (interne) trainingen over VN-resolutie 1325.

**ELSIE** - Het 'Elsie initiative on women in peace operations' is een Canadees initiatief dat zich richt op het trainen en het vergroten van het aantal vrouwelijk militairen en politie in VN-vredesmissies. Het initiatief is vernoemd naar de Canades Elsie MacGill, de eerste vrouwelijk luchtvaart ingenieur. Tijdens de ministeriële week van de AVVN op 24 september 2018, heeft de Nederlandse Krijgsmacht zich gecommitteerd aan het 'Elsie Initiatief'. Daarbij hebben de Canadese en Nederlandse Minister van Defensie de intentie uitgesproken om van elkaar te leren over de problematiek omtrent instroom, behoud en doorstroom van vrouwen in de krijgsmacht. Nederland en Canada zijn momenteel in de verkennende fase over de concrete invulling van deze gezamenlijke intentie.

# Definities

## **Instroom:**

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

## **Topfunctionarissen:**

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

## **Uitstroom:**

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

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

## **Vulling:**

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

## **Ziekteverzuim:**

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

# Afkortingen

**CZSK:**

Commando Zeestrijdkrachten

**CLAS:**

Commando Landstrijdkrachten

**CLSK:**

Commando Luchtstrijdkrachten

**KMar:**

Koninklijke Marechaussee

**BS:**

Bestuursstaf

**DOSCO:**

Defensie Ondersteuningscommando

**DMO:**

Defensie Materieel Organisatie

**DO:**

Defensieonderdeel

**OPCO:**

Operationeel Commando

**FPS:**

Flexibel Personeelssysteem

**IDU:**

In-, door- en uitstroom

**BPB:**

Beleid Plannen en Begroten

**BBT:**

Beroeps Bepaalde Tijd

**KMAR:**

Koninklijke Marechaussee

**KMD:**

Krijgsmachtdeel

**KM:**

Koninklijke Marine

**KL:**

Koninklijke Landmacht

**KLu:**

Koninklijke Luchtmacht

**VTE:**

Voltijds equivalent

