



Ministerie van Defensie

# Personneels rapportage 2019

# Inleiding

Voor u ligt de personeelsrapportage over 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.

In deze personeelsrapportage is er meer aandacht voor de personeelscomponent van de adaptieve krijgsmacht. Aanvullend wordt er aandacht gegeven aan de instroom, uitstroom, werkbeleving en de samenstelling en vulling van ons personeelsbestand. Tot slot treft u in deze rapportage ook de jaarlijkse informatie over diversiteit en inclusiviteit binnen Defensie.

Een aantal bevindingen over 2019 breng ik hier alvast onder uw aandacht.

## Instroom

In 2019 hebben van de circa 48.000 belangstellenden 15.000 mensen gesolliciteerd voor een baan bij de krijgsmacht. 77% van de sollicitanten valt echter af tijdens het keurings- en selectietraject. In absolute aantallen hebben we in 2019 circa 3500 personen aangesteld voor een militaire loopbaan. Naast de reguliere instroom hebben we in 2019 ook relatief veel herintreders (366) gezien. Mede door deze herintreders is zowel de totale instroom van militairen als die van burgermedewerkers hoger dan de voorgaande jaren. Wel is duidelijk te merken dat de 'reguliere instroom' nog altijd te kampen heeft met de spanning op de arbeidsmarkt. De positieve trend voor de instroom en inzet van reservisten heeft zich ook in 2019 doorgezet.

## Doorstroom

In 2019 zijn 706 militairen doorgestroomd van een contract voor bepaalde tijd (FPS-2) naar een contract voor onbepaalde tijd (FPS-3). Omdat de sociale partners in het afgesloten arbeidsvoorwaarden-akkoord hebben afgesproken dat alle onderofficieren en officieren bij goed functioneren een vaste aanstelling krijgen, daalt deze prestatie-indicator in zeggingskracht en wordt daarom in de volgende personeelsrapportage niet meer opgenomen. Deze garantie geldt als tijdelijke overbrugging naar een nieuw HR-model. Gelijktijdig zien we dat de doorstroom van reservisten naar voltijds militairen in 2019 is toegenomen naar 115 en dat steeds meer militairen die de dienst verlaten instromen als reservist en zo behouden blijven voor Defensie.

## Uitstroom

De uitstroom van militairen heeft eind 2019 een trendbreuk laten zien waardoor voor het eerst sinds 2006 de instroom de uitstroom overstijgt. Onderzoek heeft uitgewezen dat de lagere uitstroom hoofdzakelijk het gevolg is van de keuze van oudere militairen voor de nieuwe diensteinderegel. Dit betekent dat deze militairen later de dienst verlaten. Onze zorgen over het verloop onder jongere militairen zijn nog niet voorbij en daarom zijn maatregelen om deze ongewenste uitstroom tegen te gaan, zoals verwoord in de brief over behoud en werving, onverminderd nodig. Het aantal vertrekkende burgermedewerkers is evenals vorig jaar een stuk lager dan voorzien.

## Vulling

In 2019 is zowel het militaire als het burgerpersoneel in absolute aantallen gegroeid (ruim 3000 arbeidsplaatsen). De groei van de formatie zorgt er echter voor dat de vulling van de militaire functies met 1,3% is gedaald naar 78,7%. Het vullingspercentage van het burgerpersoneel is toegenomen van 98,5% in 2018 naar 104,3% in 2019.

Omdat Defensie tot 2021 haar formatie uitbreidt (zowel burger als militair) is de verwachting dat de dalende trend van het vullingspercentage bij militair personeel zich verder doorzet. Gelijktijdig zien we ook een stijgende trend van ons reservistenbestand dat in 2019 de grens van 6000 militairen overschreed. Daarbij is te zien dat niet alleen het bestand aan reservisten toeneemt maar dat ook het aantal inzeturen, als onderdeel van onze flexibele schil weer is gestegen; dit jaar met circa 25% ten opzichte van 2018. Deze groei geeft aan dat deze aanstellingsvariant bij meerdere doelgroepen aanspreekt. Ondertussen verrijken zij het personeelsbestand en dragen zo bij aan een flexibele militair inzetbare workforce.

Dit jaar treft u ook de cijfers van het Defensy College aan in de personeelsrapportage. Sinds de oprichting in september 2016 heeft een groot aantal werkstudenten bewust gekozen om zich als reservist aan Defensie te verbinden. Eind 2019 waren er 183 werkstudenten aan de slag binnen de diverse Defensieonderdelen; 94% blijft na hun afstuderen (als beroepsmilitair, burger of reservist) verbonden aan Defensie. Het concept past uitstekend bij de uitgangspunten van de adaptieve krijgsmacht en heeft meerwaarde bij het verbinden van de samenleving met de defensieorganisatie. De werkstudenten maken zich verdienstelijk bij diverse defensieonderdelen en de initiatiefnemers van Defensy College hebben onlangs de “Samen Sterker Award” uit handen van de Minister mogen ontvangen.

## Personeelsontwikkelingen

Met het arbeidsvoorwaardenakkoord 2018-2020 zet Defensie een eerste stap vooruit. Dit akkoord bevat een goed pakket afspraken over onder andere ontwikkeling van loon, toelagen, eindejaars-uitkering en de invoering van nieuw pensioenstelsel en bezoldigingssysteem voor militairen.

Er blijft nog veel werk te verzetten om te komen tot een nieuw en evenwichtig bezoldigingssysteem en een nieuw HR-model. Via zogeheten proeftuinen worden de uitgangspunten voor het nieuwe HR-model in de praktijk getest. Denk hier bijvoorbeeld aan meer decentraal en regionaal werven, selecteren, keuren en aanstellen. Aanvullend wordt er gewerkt met nieuwe aanstellingsvormen voor nieuw personeel en het zittende bestand en werkt Defensie met regionale onderwijsinstellingen aan sterk verkorte MBO-trajecten. In de proeftuinen worden tevens loopbaanafspraken gemaakt om personeel langer te behouden.

Met werkgevers in de regio zijn inmiddels afspraken gemaakt over het in de toekomst overnemen van militairen met een tijdelijke aanstelling. Zo kan Defensie inmiddels aan militairen met een tijdelijke aanstelling een werkgarantie afgeven.

Gelijktijdig met alle personeelsmaatregelen blijft Defensie zich ook inzetten voor het tijdig verkrijgen van het juiste moderne materieel omdat dit ook bijdraagt aan behoud van ons hoogwaardige personeel.

## Tot slot

De maatregelen om de verspreiding van COVID-19 te beperken hebben de defensieorganisatie direct geraakt. In 2020 zal het COVID-19 virus van invloed zijn op het behalen van de doelstellingen van Defensie op uiteenlopende gebieden. Diverse processen zijn (tijdelijk) stilgezet. Het proces van keuring en selectie heeft een aantal weken nagenoeg stil gelegen. Inmiddels is dit proces weer opgestart, zij het in beperkte mate. Ook voor opleidingen geldt dat deze gedeeltelijk of helemaal waren gestopt maar nu voor een groot deel weer plaats vinden, in kleinere groepen. De uitvoering van de maatregelen leidt derhalve tot verminderde keuringscapaciteit en minder opleidingsplaatsen.

Als gevolg daarvan zullen minder militairen instromen in de operationele eenheden. Dit heeft impact op de korte, middellange en mogelijk ook lange termijn voor de vulling van de defensieorganisatie. In de volgende rapportage zal ik nader kunnen ingaan op deze impact.

## De Staatssecretaris van Defensie

Drs. B. Visser

# Leeswijzer

Voor u ligt de personeelsrapportage over 2019.  
De peildatum van deze rapportage is 1 januari 2020, tenzij anders vermeld.  
De personeelsrapportage wordt twee keer per jaar opgesteld.

Vanaf 1 januari 2019 is de indeling van de reguliere en irreguliere uitstroom aangepast, waardoor het beeld van de geplande en ongeplande uitstroom een realistischer beeld is.

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 resultaten van de werving, instroom, doorstroom en uitstroom.

Deel 3 geeft informatie over de adaptieve krijgsmacht.

Deel 4 geeft informatie over Diversiteit & Inclusiviteit.

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

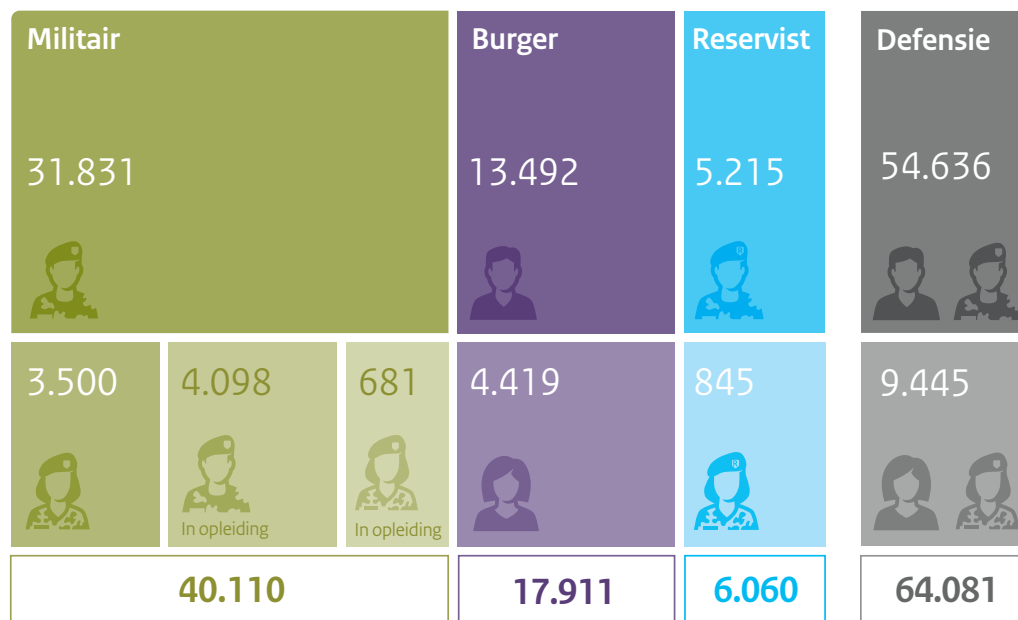
## Kleurgebruik

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

# Deel 1

Personele samenstelling,  
de werkbeleving  
en kerncijfers

## Personele samenstelling

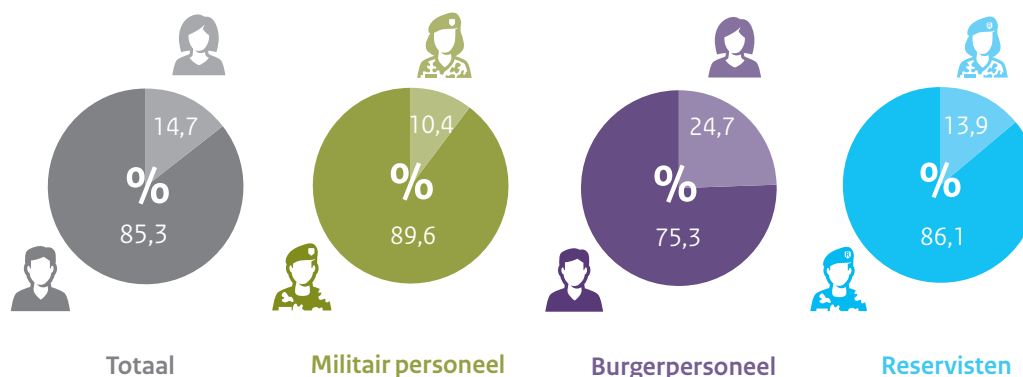


Bovenstaande afbeelding toont de personele samenstelling binnen Defensie (in VTE'n).

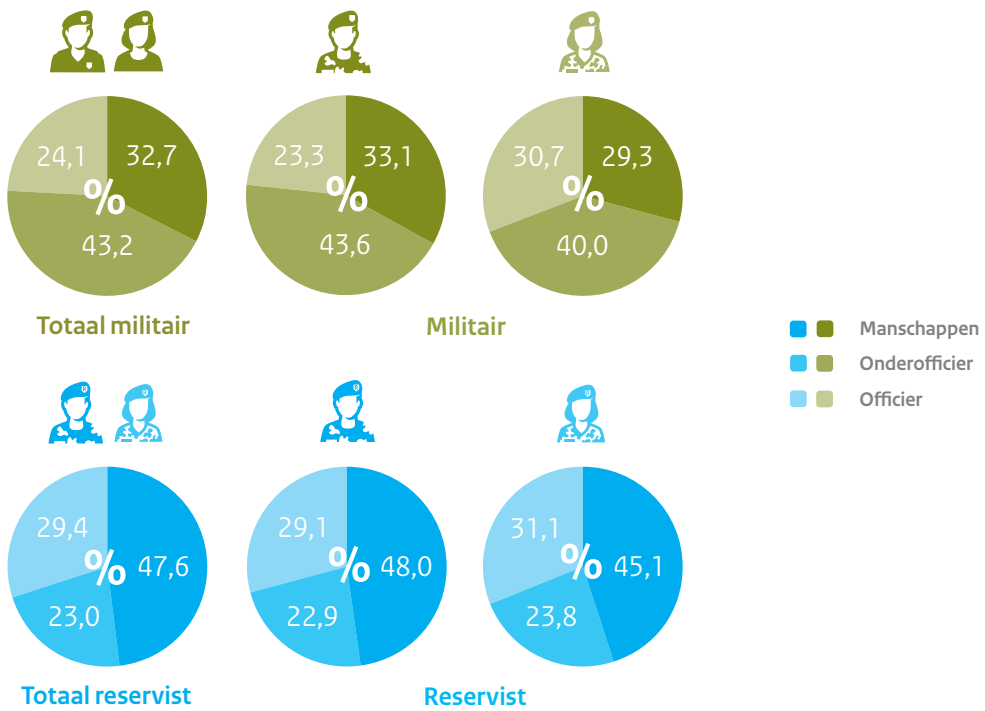
Hierbij zijn alle werknemers die een contract met Defensie hebben meegenomen, gespecificeerd naar contractsoort (militair, burger en reservist).

Van het burgerpersoneel hebben 460 burgermedewerkers eveneens een contract als reservist (per 01-01-2020). De gegevens per defensieonderdeel (DO) zijn te vinden op pagina 29.

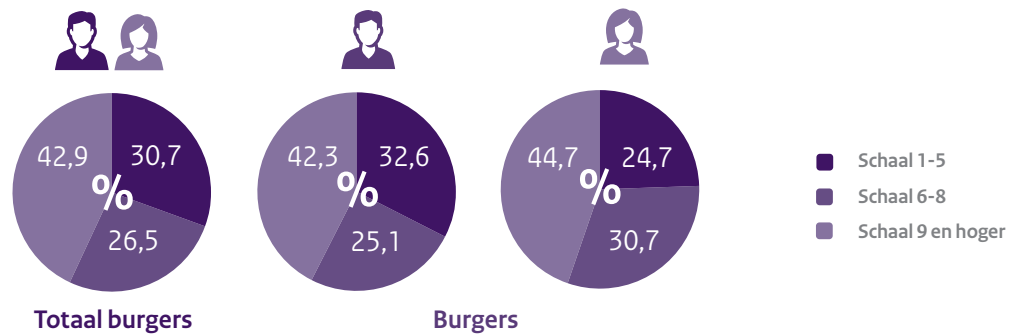
## Verdeling man/vrouw



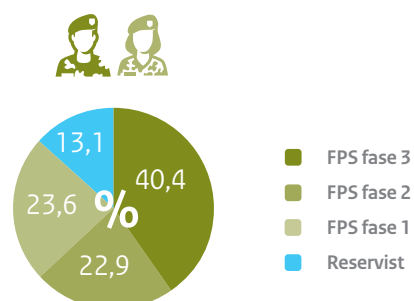
## Verdeling militairen per rang



## Verdeling burgerpersoneel per schaal



## Verdeling militairen per contract

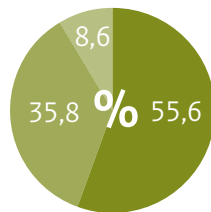




## Verdeling leeftijdsopbouw

### Militair personeel

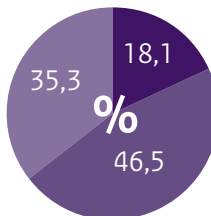
gemiddelde leeftijd: 35,3 jaar



- t/m 34 jaar
- 35 jaar t/m 54 jaar
- 55 jaar en ouder

### Burgerpersoneel

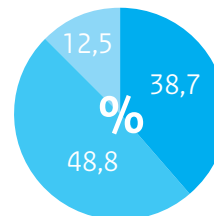
gemiddelde leeftijd: 47,7 jaar



- t/m 34 jaar
- 35 jaar t/m 54 jaar
- 55 jaar en ouder

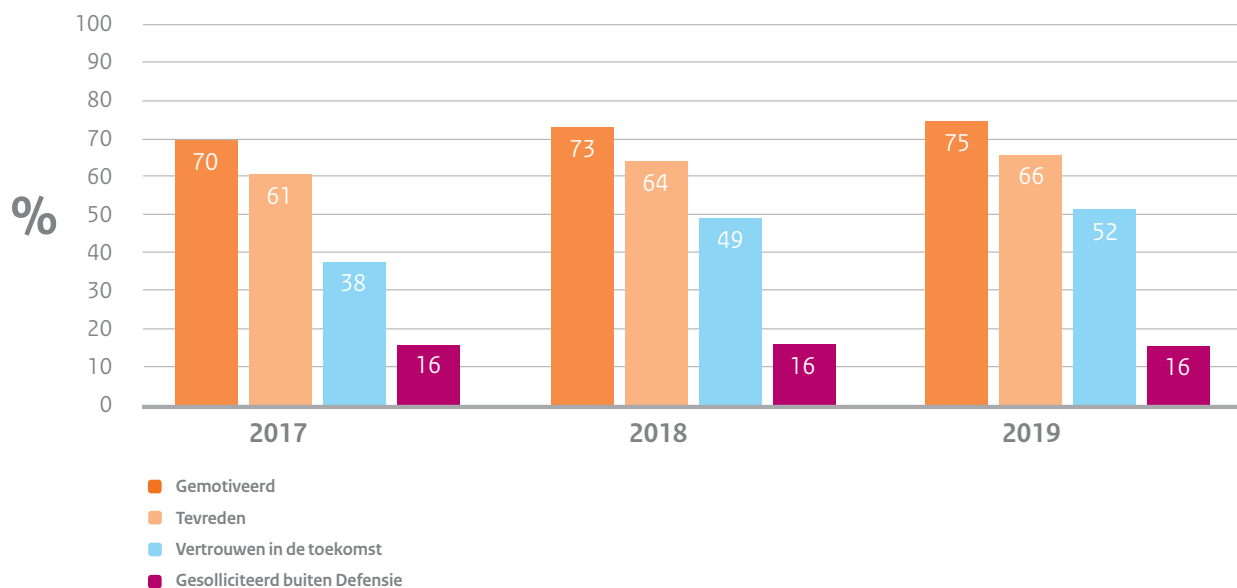
### Reservisten

gemiddelde leeftijd: 40,0 jaar



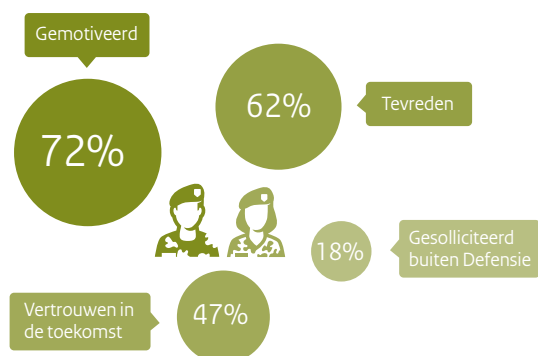
- t/m 34 jaar
- 35 jaar t/m 54 jaar
- 55 jaar en ouder

## Werkbeleving Defensie 2017-2019

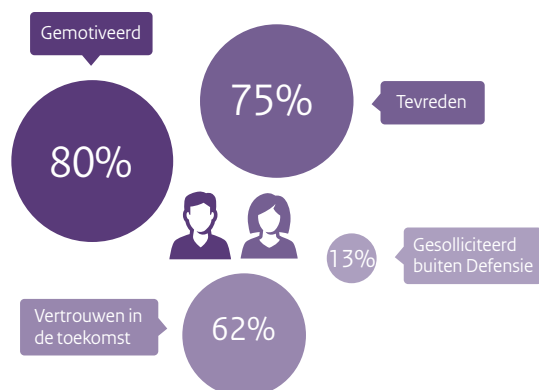


Bovenstaande grafiek toont de trend van de werkbeleving binnen Defensie over de afgelopen drie jaar. Daarnaast wordt in de onderstaande afbeeldingen de werkbeleving gespecificeerd naar militair en burgerpersoneel. De meest motiverende aspecten en de redenen van vertrek zijn gemiddelden van al het militair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

### Werkbeleving militair personeel 2019

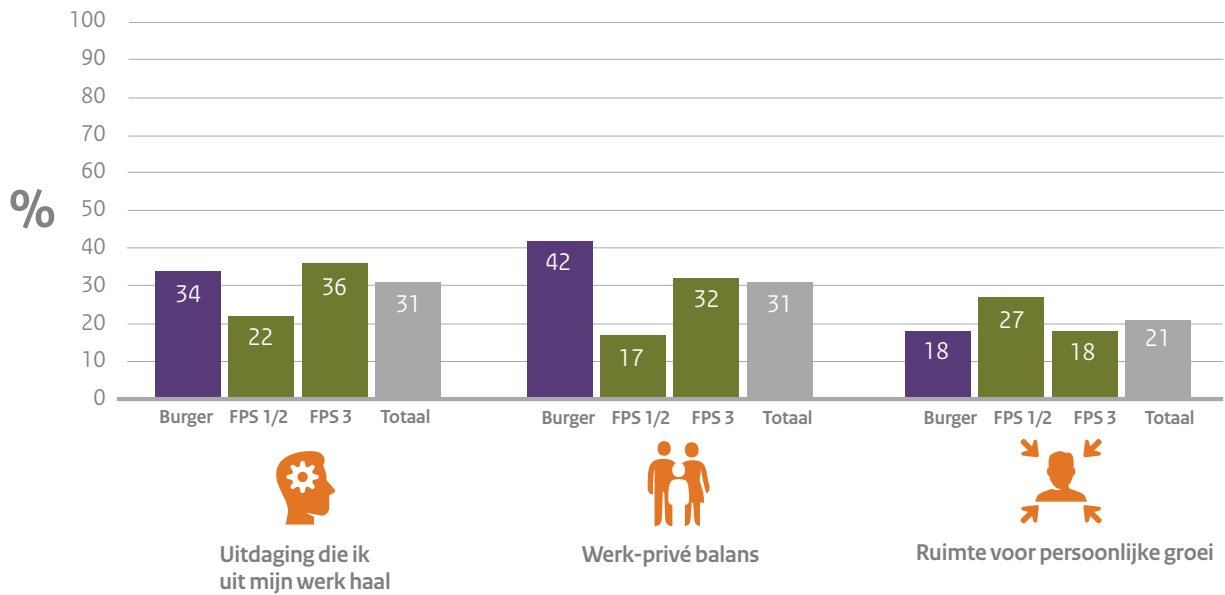
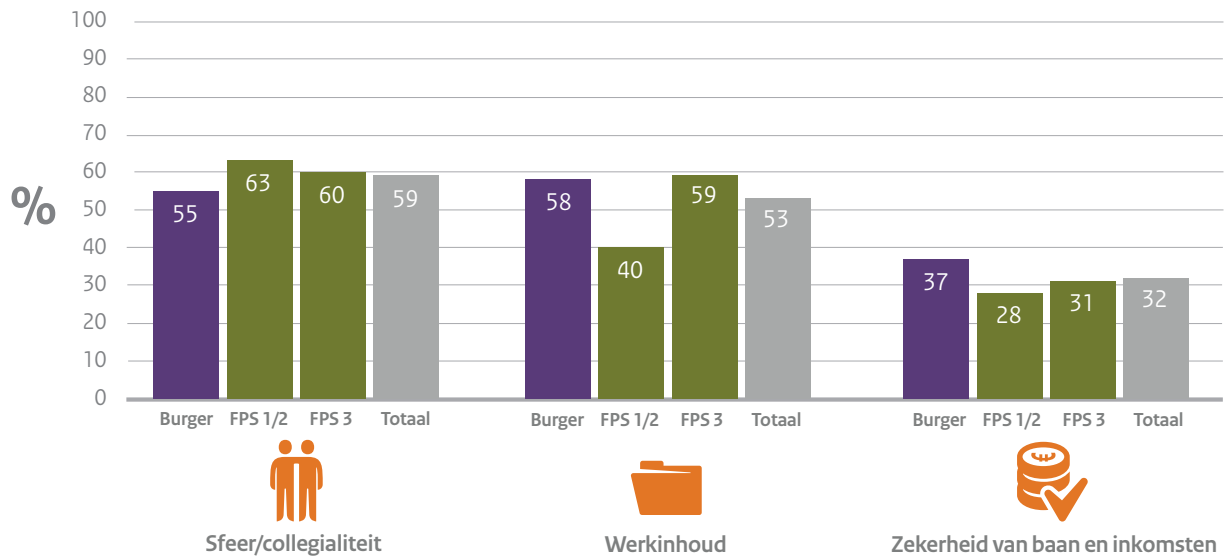


### Werkbeleving burgerpersoneel 2019



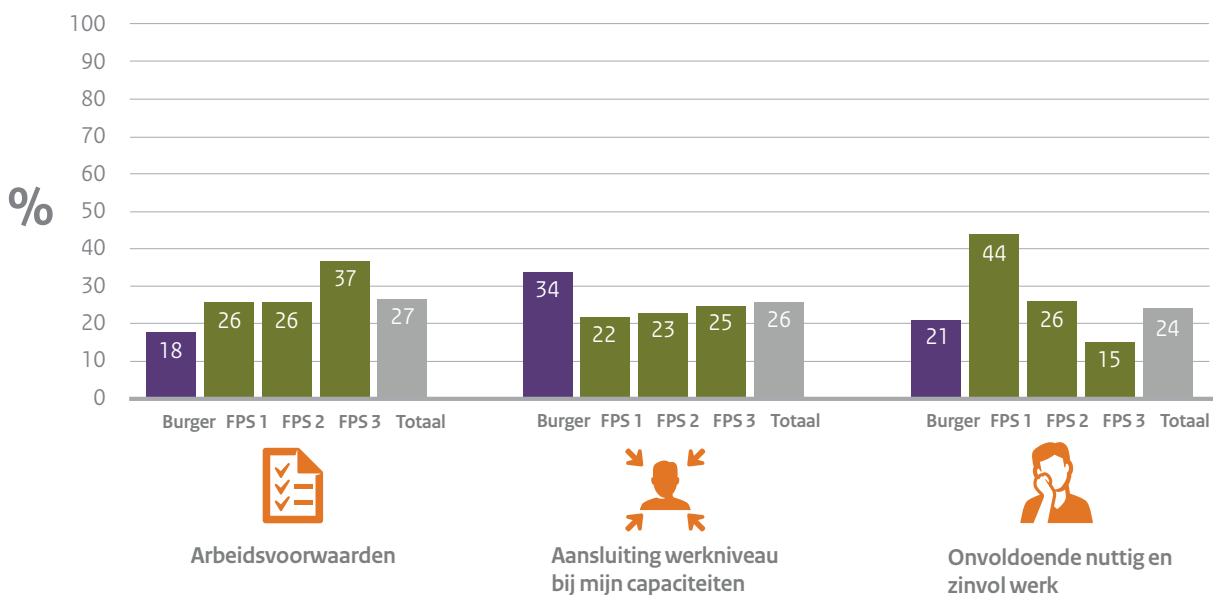
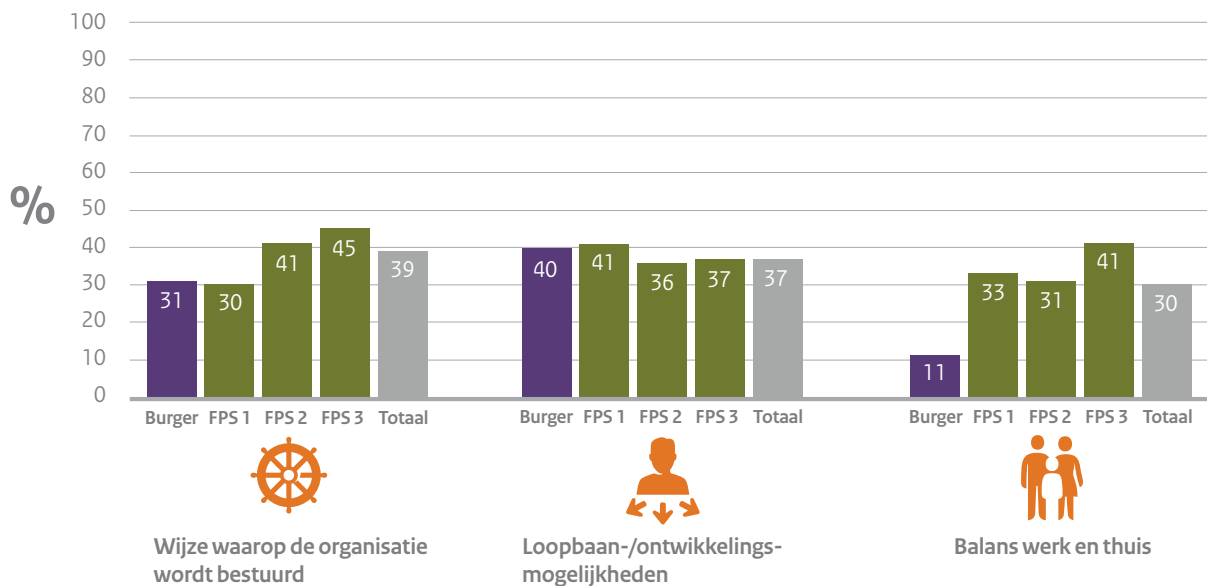


## Meest motiverende aspecten 2019



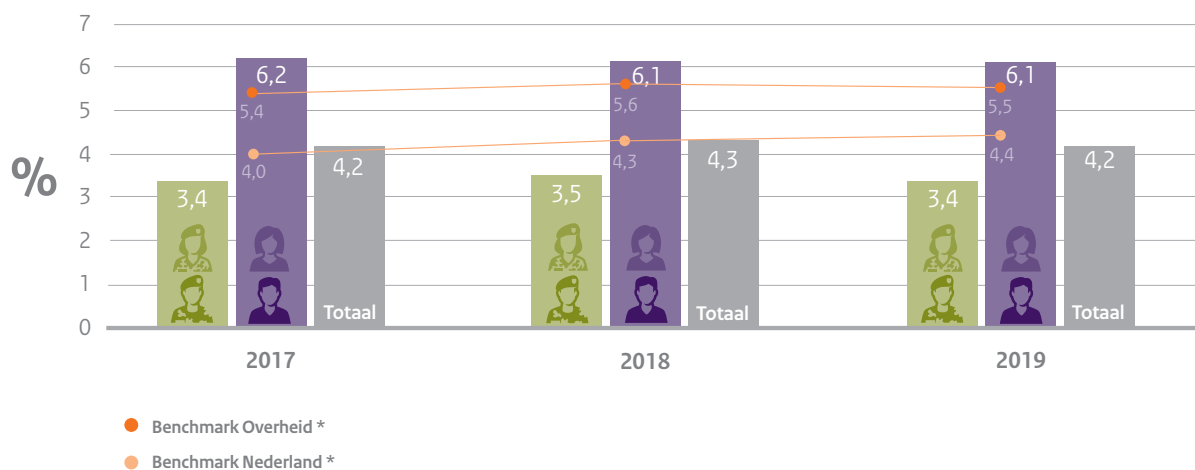


## Vertrekredenen (ongepland) 2019



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

## Ziekteverzuim



\* Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).

Deze grafiek toont het ziekteverzuimpercentage voor militair, burgerpersoneel en Defensie totaal over de afgelopen drie jaar. 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.

De definitie van het ziekteverzuim bij Defensie is conform de definitie van het CBS. Daardoor is het mogelijk vergelijkingen te maken met andere bedrijfssectoren. De definitie van ziekteverzuim luidt: het totaal aantal ziektedagen van de werknemers, in procenten van het totaal aantal beschikbare (werk-/kalender)dagen van de werknemers in de verslagperiode. Regulier zwangerschaps- en bevallingsverlof valt buiten deze definitie.

Ten opzichte van de bedrijven met meer dan 100 werknemers zijn de totaal percentages van Defensie in vergelijking met landelijk gemiddelde (alle economische activiteiten) vaak lager. Ook ten opzichte van de andere overheden, Openbaar bestuur en overheidsdiensten laat Defensie een lager totaal percentage zien.

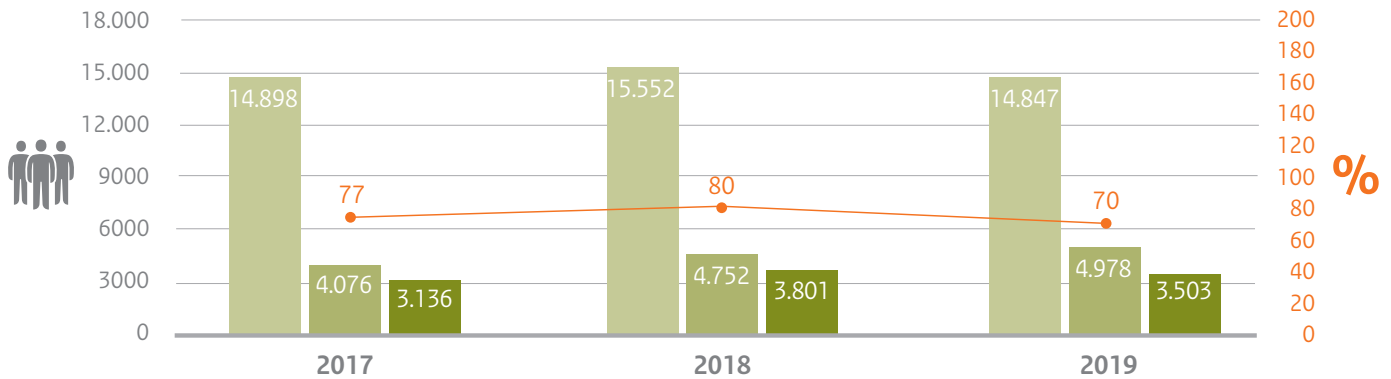
Ook binnen Defensie neemt het ziekteverzuim toe naarmate men ouder wordt. Met name de burgerpopulatie 50+ kent een hoog ziekteverzuim. Dit heeft een versterkend effect op het ziekteverzuimpercentage. De militaire populatie is grotendeels jonger, hetgeen een lager ziekteverzuim verklaart.

# Deel 2

Werving, instroom,  
doorstroom en  
uitstroom

## 1. Werving

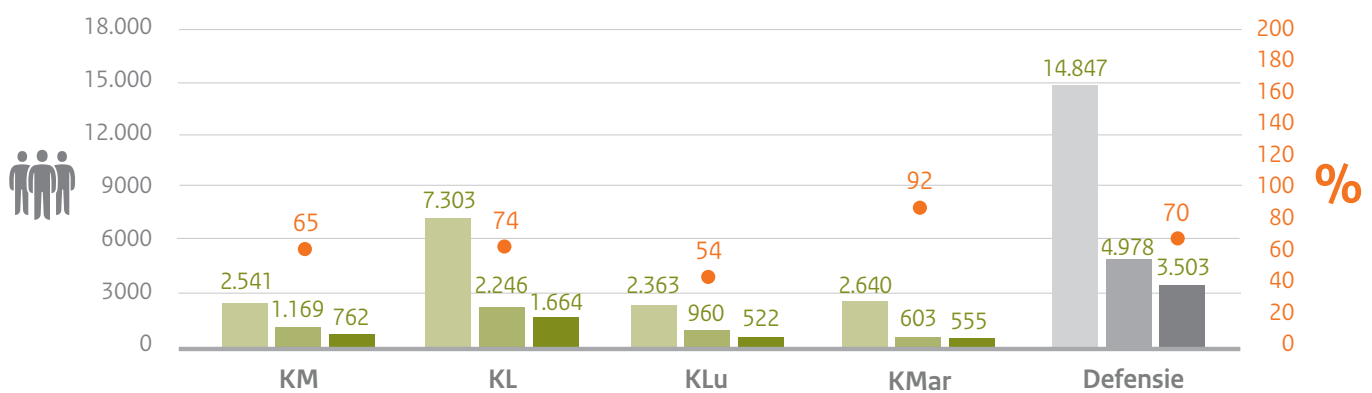
### Wervingsketen militair personeel trend 2017-2019



- Sollicitaties
- Actuele externe wervingsopdracht
- Aanstelbaren
- Realisatie externe wervingsopdracht

Bron: DPOD/DCPL, januari 2020

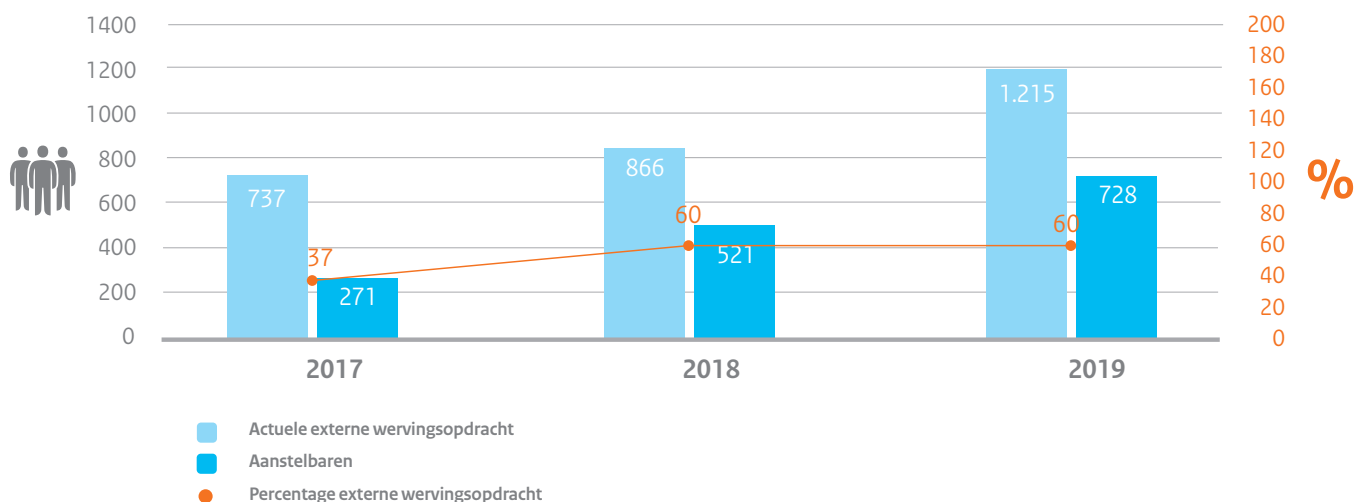
### Wervingsketen militair personeel per KMD 2019



- Sollicitaties
- Actuele externe wervingsopdracht
- Aanstelbaren
- Percentage realisatie wervingopdracht

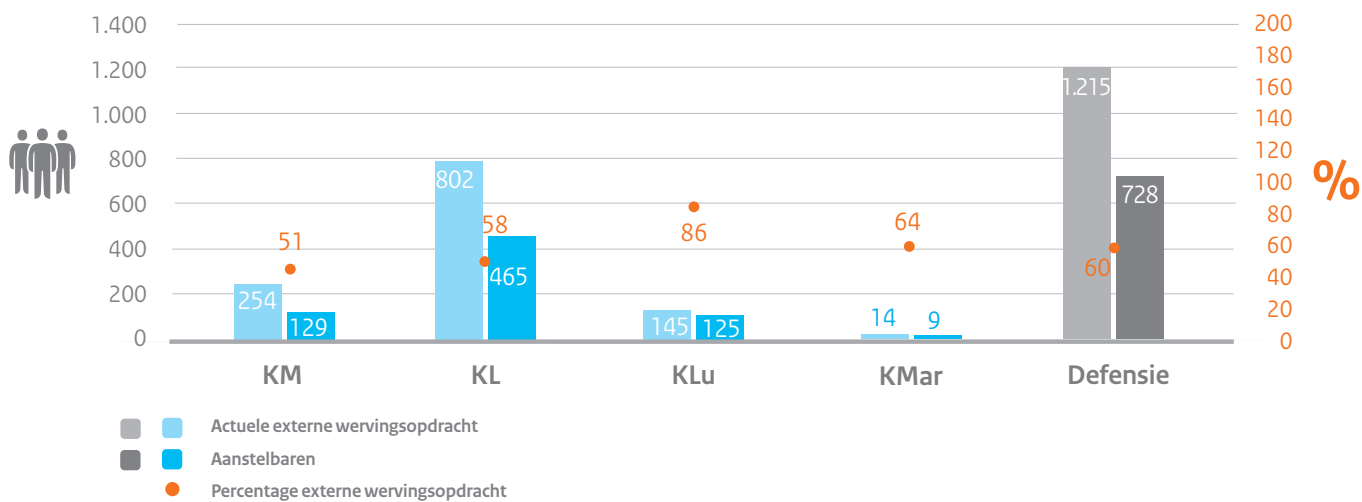
Bron: DPOD/DCPL, januari 2020

## Wervingsketen reservisten trend 2017-2019



Bron: DPOD/DCPL, januari 2020

## Wervingsketen reservisten per KMD 2019



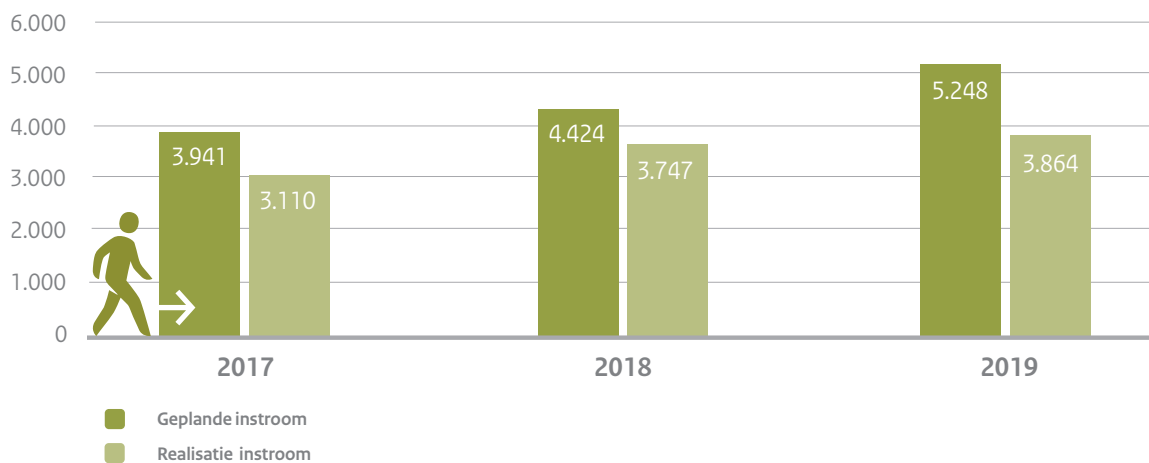
Bron: DPOD/DCPL, januari 2020

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



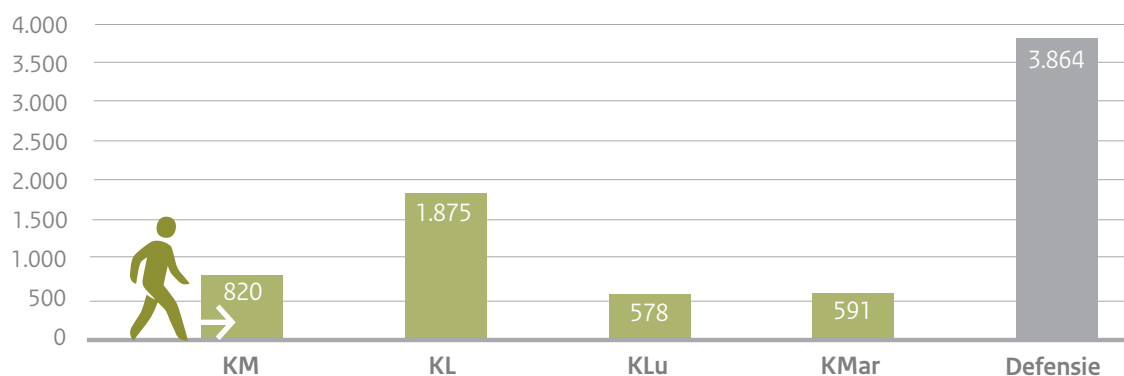
## 2. Instroom

### Instroom militair personeel



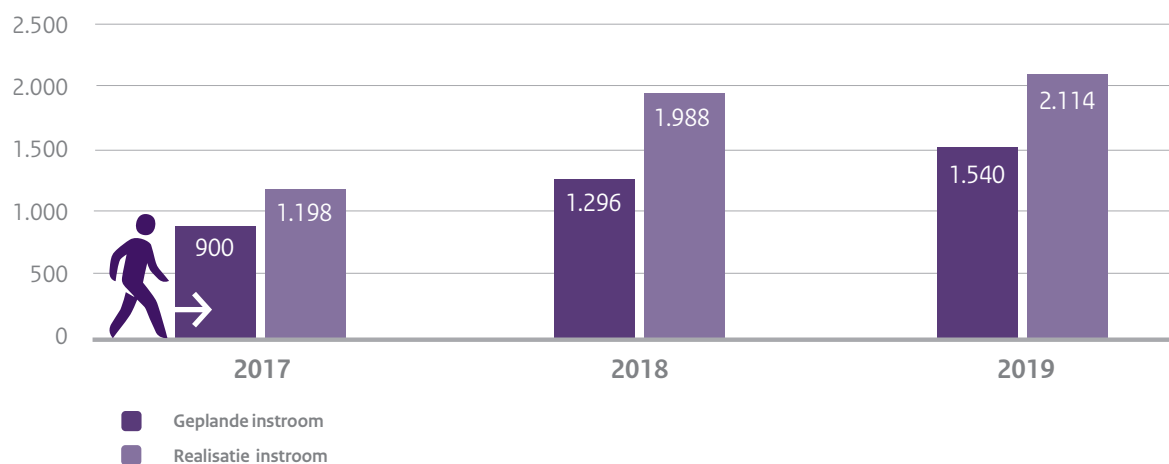
Deze grafiek toont de gerealiseerde instroom (cumulatief) van militair personeel over de afgelopen drie jaar, afgezet tegen de jaarplanning (bron: IDU-plan 2019-2023) voor heel Defensie. Het betreft de instroom van personeel dat in 2019 een dienstverband met Defensie is aangegaan.

### Instroom militair personeel per KMD 2019



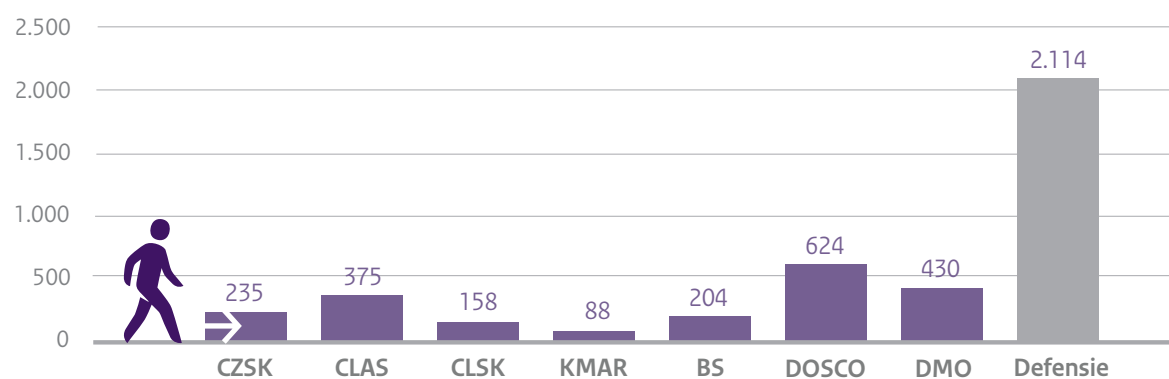
Naast de 'reguliere instroom' van militair personeel via de wervingsketen zijn er in 2019 ook 366 militairen heringetreden.

## Instroom burgerpersoneel 2017-2019

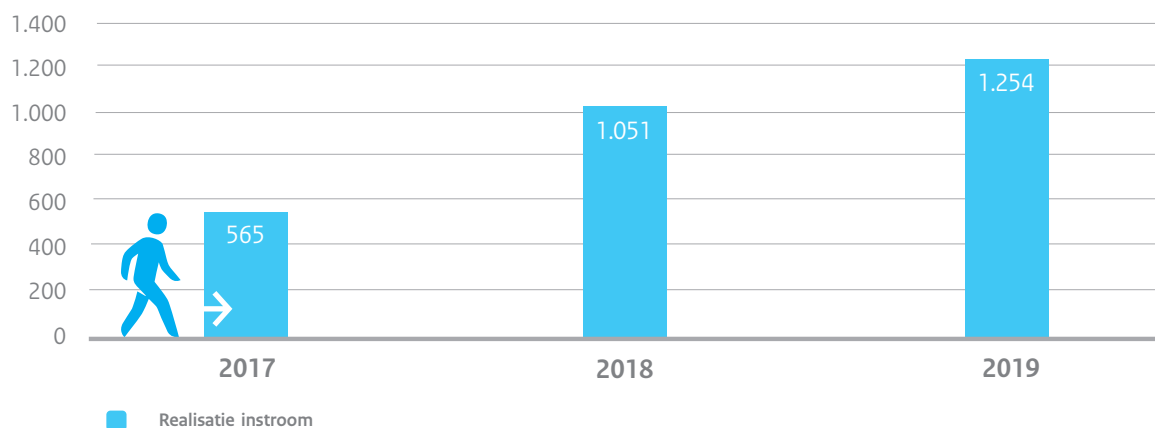


Deze grafiek toont de gerealiseerde instroom (cumulatief) van burgerpersoneel over de afgelopen drie jaar, afgezet tegen de jaarplanning (bron: IDU-plan 2019-2023) voor heel Defensie. Het betreft de instroom van personeel dat in 2019 een dienstverband met Defensie is aangegaan.

## Instroom burgerpersoneel per DO 2019

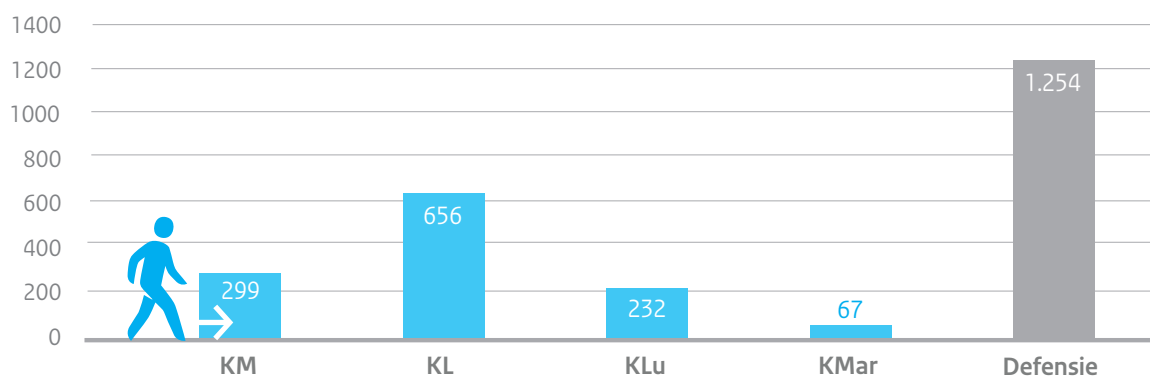


## Instroom reservisten 2017-2019



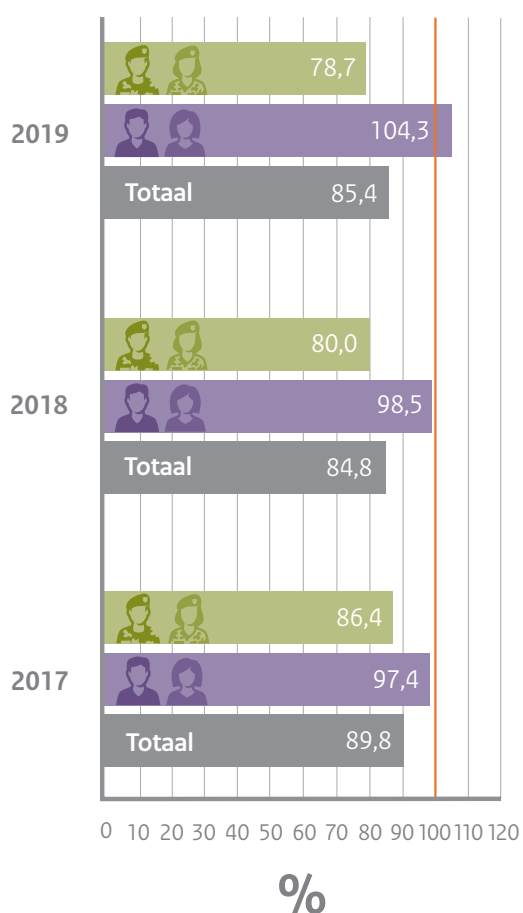
Deze grafiek toont de gerealiseerde instroom (cumulatief) van militair personeel over de afgelopen drie jaar, afgezet tegen de jaarplanning (bron: IDU-plan 2019-2023) voor heel Defensie. Het betreft de instroom van personeel dat in 2019 een dienstverband met Defensie is aangegaan.

## Instroom reservisten per KMD 2019



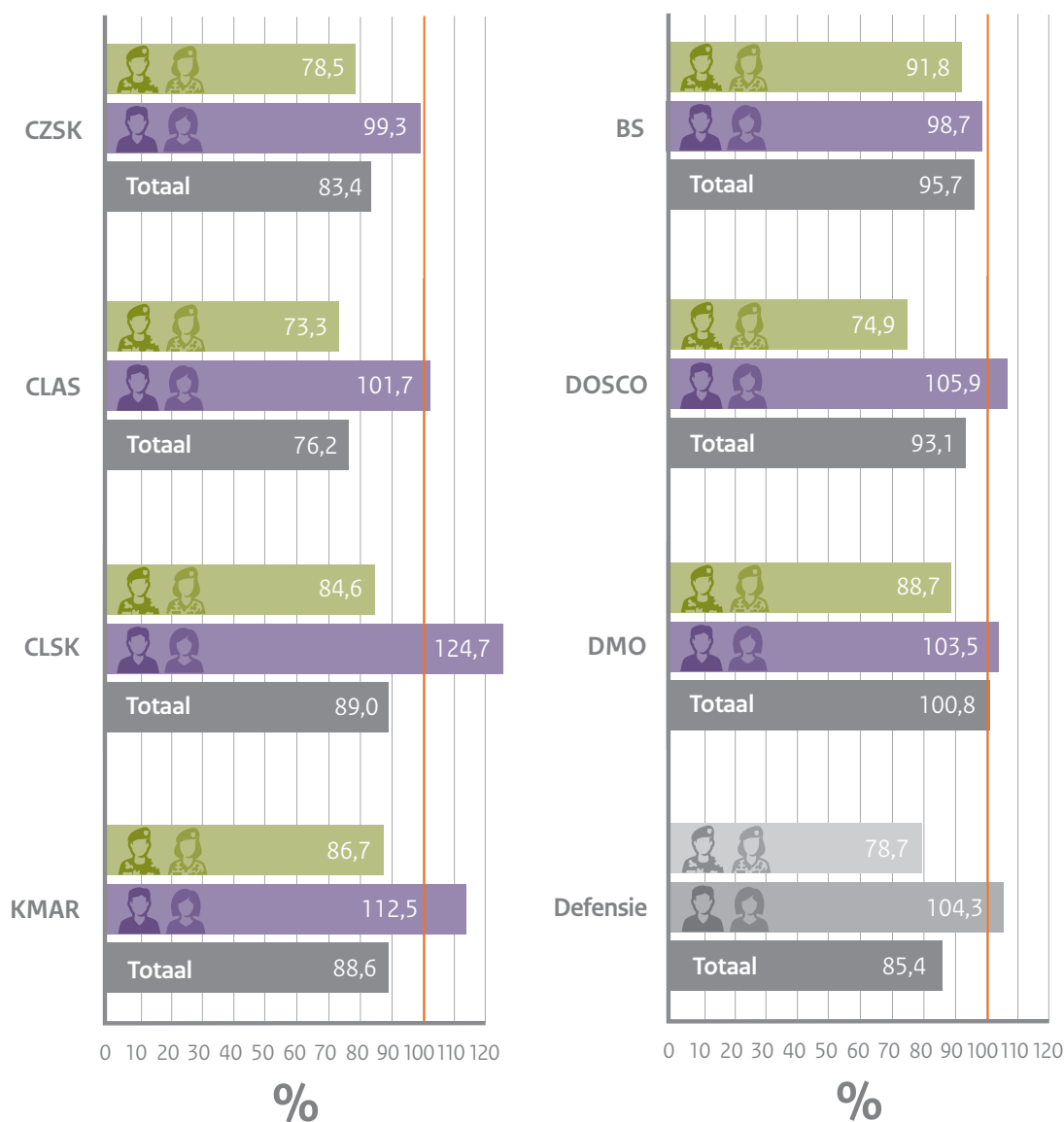
### 3. Vulling

#### Vulling reguliere functies Defensie 2017-2019

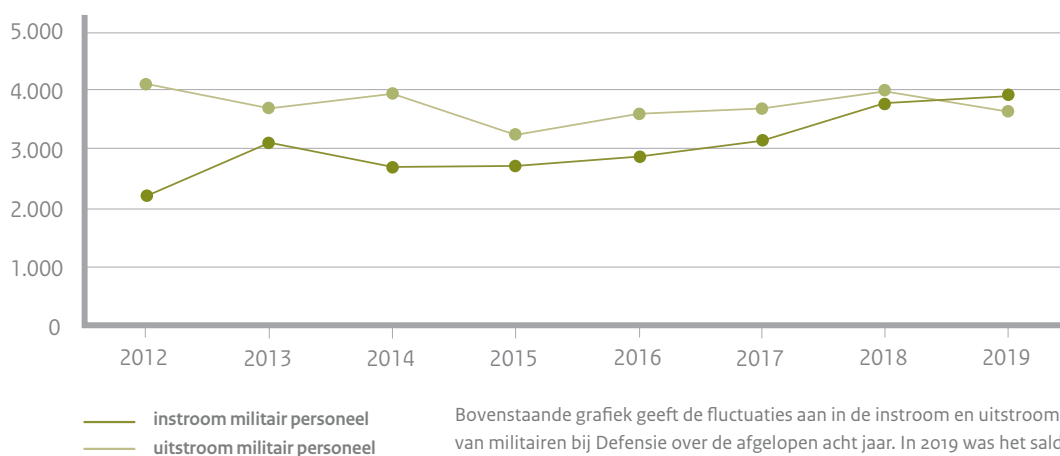


Deze grafiek toont de trend van het vullingspercentage (zonder het huidige personeel in opleiding) over de afgelopen drie jaar. Het betreft de vulling van de reguliere functies binnen Defensie. Dit zijn de functies die belast zijn met de uitvoering van de kerntaken van Defensie. De grafiek toont zowel 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 voor militaire functies sterk is gegroeid (met ruim 3000 vte), 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.

## Vullingspercentage reguliere functies per DO op 01-01-2020



## Instroom versus uitstroom van militair personeel 2012-2019



Bovenstaande grafiek geeft de fluctuaties aan in de instroom en uitstroom van militairen bij Defensie over de afgelopen acht jaar. In 2019 was het saldo tussen instroom en uitstroom positief. Door de sterke groei in formatie zakt de vullingsgraad bij militair personeel echter.

## 4. Doorstroom

### Doorstroom van militair personeel per contract 2019



	2015	2016	2017	2018	2019
Van FPS1 naar FPS2	1.863	1.582	1.452	1.685	1.607
Van FPS2 naar FPS3	341	447	346	1.073	706
Van BBT / FPS1 naar FPS3	52	43	52	33	51
Van BBT naar FPS1 / FPS2	268	56	34	48	26
<b>Totaal</b>	<b>2.524</b>	<b>2.128</b>	<b>1.884</b>	<b>2.839</b>	<b>2.390</b>

Deze tabel toont het aantal militairen dat is doorgestroomd naar een nieuw FPS-contract. In 2019 zijn 757 militairen doorgestroomd naar een FPS fase 3 contract.

In 2019 zijn tevens 359 militairen doorgestroomd naar het reservistenbestand. 115 reservisten zijn doorgestroomd naar het bestand militair personeel.

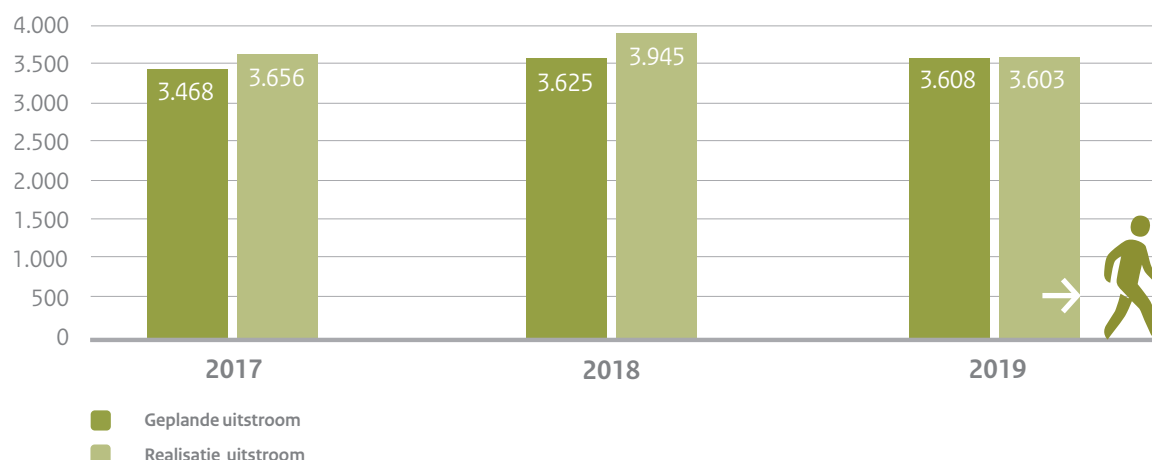
De sociale partners zijn in het arbeidsvoorwaardenakkoord overeen gekomen dat alle onderofficieren en officieren die een FPS fase 2 hebben, bij voldoende functioneren, een vaste aanstelling krijgen.

Hierdoor is er een nieuwe FPS-categorie ontstaan, de zogenaamde FPS-2 met een vaste aanstelling.

Deze garantie geldt als tijdelijke overbrugging naar een nieuw HR-model.

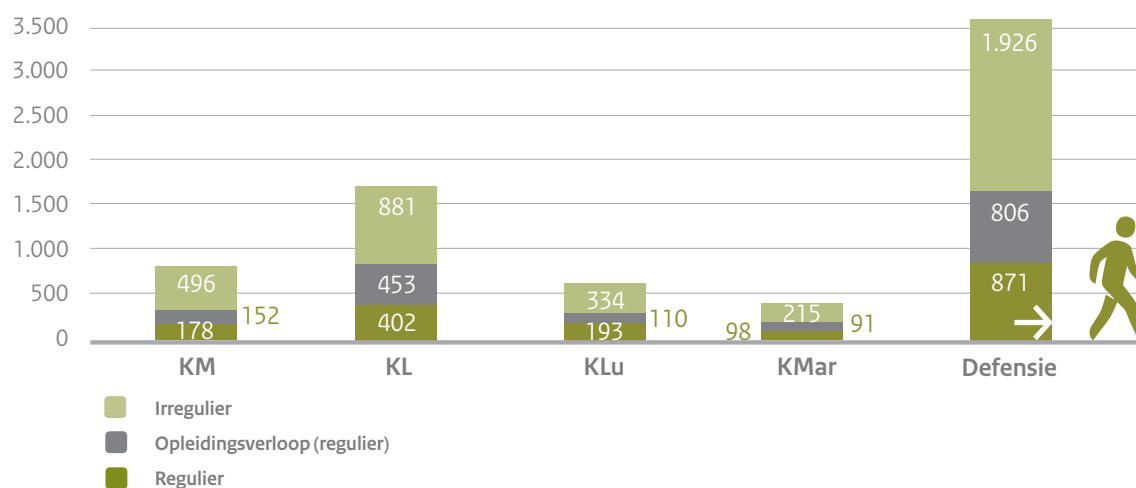
## 5. Uitstroom

### Uitstroom militair personeel 2017-2019



Deze grafiek toont de gerealiseerde uitstroom (regulier en irregulier cumulatief) van militair personeel in de afgelopen drie jaar, afgezet tegen de jaarplanning over heel Defensie.

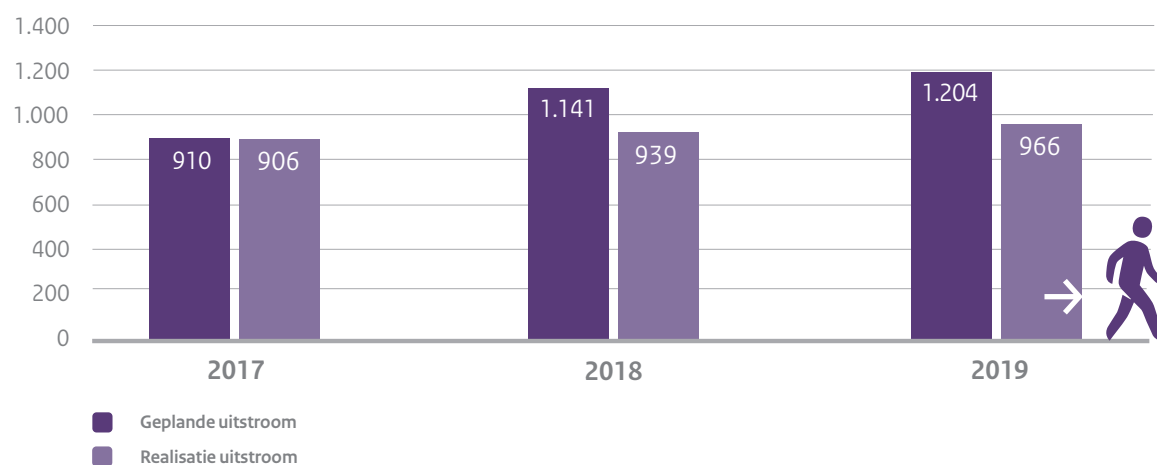
### Uitstroom militair personeel



Bovenstaande tabel toont de uitstroom uitgesplitst naar regulier (waaronder opleidingsverloop) en irregulier verloop. De reguliere uitstroom bestaat uit militairen met een FPS fase 3 contract (36,4%), vanwege leeftijdsontslag en militairen met een FPS fase 1 contract (46,2%). Het overgrote deel van de irreguliere uitstroom bestaat uit militairen met een FPS fase 2 contract (66,8%), gevolgd door militairen met een FPS fase 3 contract (27,6%). 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". Een belangrijke reden voor het irreguliere verloop bij de manschappen is gelegen in de looptijd in rang.

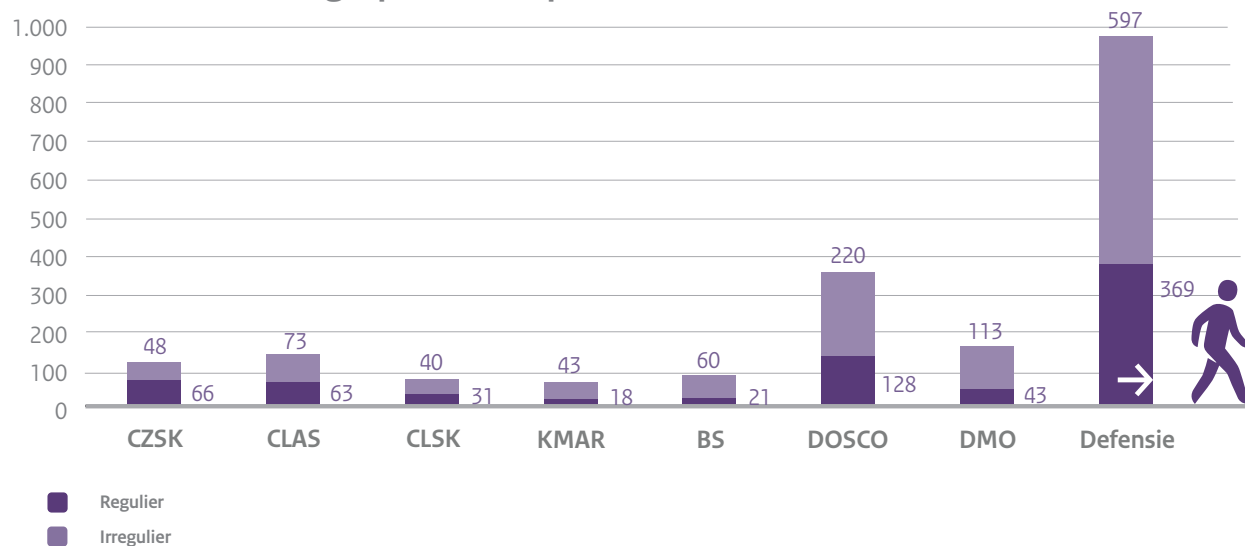
De registratie van de uitstroom is opnieuw gedefinieerd en wordt vanaf januari 2019 gehanteerd. Uitgangspunt hierbij was om meer vanuit het oogpunt van de organisatie te redeneren en te bepalen of het verwachte/geplande uitstroom voor Defensie betreft.

## Uitstroom burgerpersoneel 2017-2019



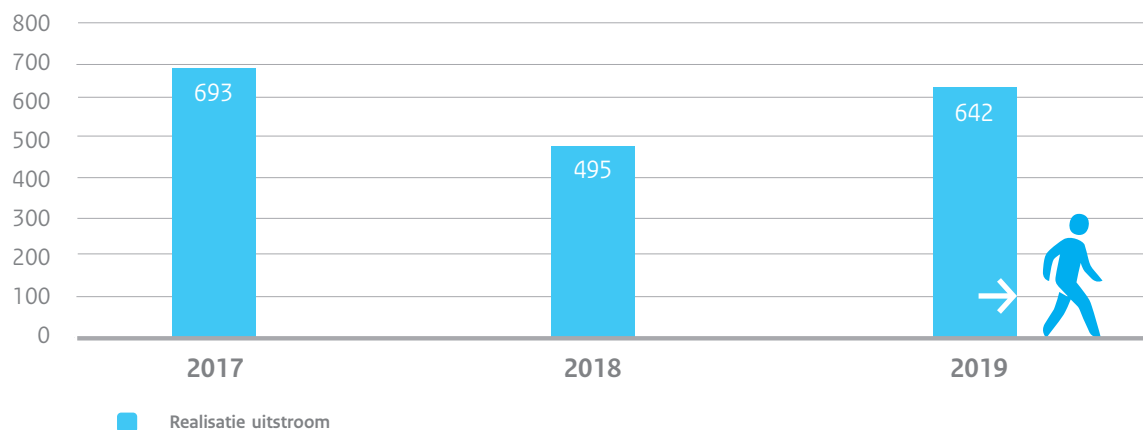
Deze grafiek toont de gerealiseerde uitstroom (regulier en irregulier cumulatief) van burgerpersoneel over de afgelopen drie jaar, afgezet tegen de jaarplanning (bron: IDU-plan 2019-2023) over heel Defensie.

## Uitstroom burgerpersoneel per DO 2019



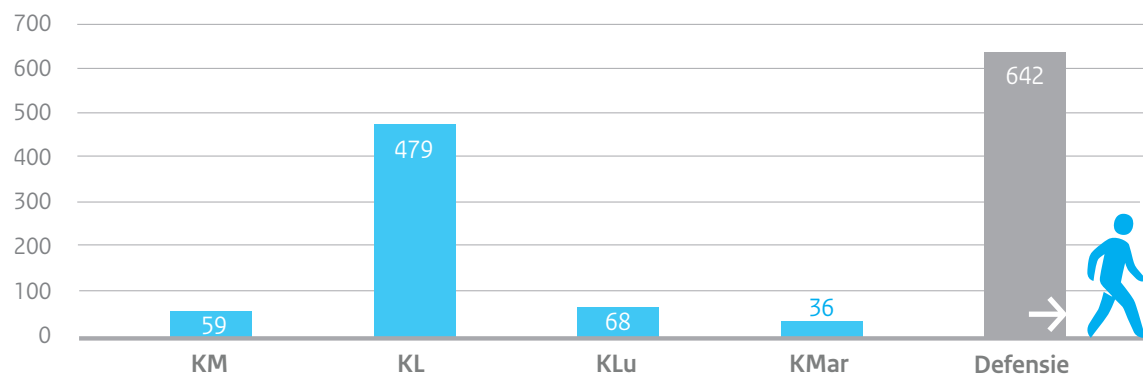


## Uitstroom reservisten 2017-2019



Deze grafiek toont de gerealiseerde uitstroom (cumulatief) van reservisten over de afgelopen drie jaar over heel Defensie.

## Uitstroom reservisten per KMD 2019



## Overzicht militaire topfunctionarissen 2019

Werkzaam bij	Rang	CZSK	CLAS	CLSK	KMAR	Totaal
CZSK	***	1				1
	**	1				1
	*	6				6
CLAS	***		1			1
	**		2			2
	*		9			9
CLSK	***			1		1
	**			1		1
	*			4		4
KMAR	***				1	1
	**				1	1
	*				4	4
BS	****	1				1
	***	1		1		2
	**	3	3	2		8
	*	1	5	5+1		11+1
DOSCO	***			1		1
	**	2				2
	*	1	2	1		4
DMO	***	1				1
	**		1			1
	*	2	1			3
Internationaal functiebestand (waaronder NAVO, EU)	***		1			1
	**	1	2			3
	*	1	4	1		5+1
Defensie	****	1				1
	***	3	2	3	1	9
	**	7	8	3	1	19
	*	10+1	21	11+1	4	46+2
<b>Totaal</b>		<b>21+1</b>	<b>31</b>	<b>17+1</b>	<b>6</b>	<b>75+2</b>

- Vrouwelijke topfunctionaris
- Mannelijke topfunctionaris

Deze tabel toont het aantal militaire topfunctionarissen. Van het totaal vervullen twee 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.



## Overzicht aantal burgertopfunctionarissen 2019

Schaal	Werkzaam bij:	KMAR	BS	DOSCO	DMO	Totaal
TMG*			2 + 2			2 + 2
18			1			1
17			2 + 1		1	3 + 1
16		1	7 + 1	3 + 2	3 + 1	14 + 4
<b>Totaal</b>		<b>1</b>	<b>12 + 4</b>	<b>3 + 2</b>	<b>4 + 1</b>	<b>20 + 7</b>

- Vrouwelijke topfunctionaris
- Mannelijke topfunctionaris

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



Contracttype	Man 		Vrouw 		Totaal	
	Personen	VTE	Personen	VTE	Personen	VTE
	<b>CZSK</b>					
MILITAIR	6.520	6.520	819	819	7.339	7.339
<i>w.o. in opleiding</i>	940	940	180	180	1.120	1.120
BURGER	2.136	2.070	371	331	2.507	2.401
RESERVIST	829	829	177	177	1.006	1.006
<b>Subtotaal CZSK</b>	<b>9.485</b>	<b>9.419</b>	<b>1.367</b>	<b>1.327</b>	<b>10.852</b>	<b>10.746</b>
<b>CLAS</b>						
MILITAIR	14.273	14.273	1.074	1.074	15.347	15.347
<i>w.o. in opleiding</i>	1.875	1.875	224	224	2.099	2.099
BURGER	2.405	2.210	517	455	2.922	2.665
RESERVIST	3.429	3.429	385	385	3.814	3.814
<b>Subtotaal CLAS</b>	<b>20.107</b>	<b>19.912</b>	<b>1.976</b>	<b>1.914</b>	<b>22.083</b>	<b>21.826</b>
<b>CLSK</b>						
MILITAIR	5.822	5.822	647	647	6.469	6.469
<i>w.o. in opleiding</i>	751	751	120	120	871	871
BURGER	798	740	277	237	1.075	977
RESERVIST	639	639	145	145	784	784
<b>Subtotaal CLSK</b>	<b>7.259</b>	<b>7.201</b>	<b>1.069</b>	<b>1.029</b>	<b>8.328</b>	<b>8.230</b>
<b>KMAR</b>						
MILITAIR	5.429	5.429	1.009	1.009	6.438	6.438
<i>w.o. in opleiding</i>	532	532	157	157	689	689
BURGER	369	334	341	291	710	626
RESERVIST	211	211	77	77	288	288
<b>Subtotaal KMAR</b>	<b>6.009</b>	<b>5.974</b>	<b>1.427</b>	<b>1.377</b>	<b>7.436</b>	<b>7.352</b>
<b>BS</b>						
MILITAIR	897	897	100	100	997	997
BURGER	949	923	527	500	1.476	1.423
RESERVIST	16	16	2	2	18	18
<b>Subtotaal BS</b>	<b>1.862</b>	<b>1.836</b>	<b>629</b>	<b>602</b>	<b>2.491</b>	<b>2.438</b>
<b>DOSCO</b>						
MILITAIR	2.275	2.275	497	497	2.772	2.772
BURGER	4.198	4.097	2.188	1.857	6.386	5.954
RESERVIST	87	87	59	59	146	146
<b>Subtotaal DOSCO</b>	<b>6.560</b>	<b>6.459</b>	<b>2.744</b>	<b>2.413</b>	<b>9.304</b>	<b>8.872</b>
<b>DMO</b>						
MILITAIR	713	713	35	35	748	748
BURGER	3.162	3.119	808	747	3.970	3.866
RESERVIST	4	4	0	0	4	4
<b>Subtotaal DMO</b>	<b>3.879</b>	<b>3.836</b>	<b>843</b>	<b>782</b>	<b>4.722</b>	<b>4.618</b>
<b>DEFENSIE</b>						
MILITAIR	35.929	35.929	4.181	4.181	40.110	40.110
<i>w.o. in opleiding</i>	4.098	4.098	681	681	4.779	4.779
BURGER	14.017	13.492	5.029	4.419	19.046	17.911
RESERVIST	5.215	5.215	845	845	6.060	6.060
<b>Totaal Defensie</b>	<b>55.161</b>	<b>54.636</b>	<b>10.055</b>	<b>9.445</b>	<b>65.216</b>	<b>64.081</b>

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

# Deel 3

Adaptieve  
krijgsmacht

## Adaptieve krijgsmacht

### Inleiding

Met het programma 'Adaptieve krijgsmacht' onderzoekt Defensie hoe personeel en materieel van partners kunnen worden geïntegreerd in de krijgsmacht, om het voortzettingsvermogen te vergroten en piekbelasting op te vangen. Na een eerste fase van verkennen en experimenteren is het programma in 2019 aangeland in een nieuwe fase van concretiseren, operationaliseren en door ontwikkelen van kennis en initiatieven die bijdragen aan het verminderen van tekorten in de organisatie.

Een adaptieve krijgsmacht bouwt Defensie niet alleen. In 2019 heeft de organisatie steun gehad van een groeiende groep bedrijven, organisaties, platformen, brancheverenigingen en instellingen. Naast deze partijen, die in wisselende samenstellingen meepraten met deelthema's, hebben de klankbordgroep adaptieve krijgsmacht en het Platform Defensie-Bedrijfsleven (een samenwerking tussen VNO-NCW en Defensie) op strategisch niveau meegedacht over de koers die Defensie volgt op dit thema. Zo zoeken we samen naar alternatieve handelingsopties om bestaande problemen in de krijgsmacht aan te pakken.

Op personeelsgebied is ons streven een optimale mix van militairen in vaste dienst, reservisten, burgerpersoneel in vaste dienst, inhuur en uitwisseling van bijvoorbeeld schaarse capaciteiten met het bedrijfsleven. Naast eigen personeel wil Defensie op die manier een reservecapaciteit realiseren, waardoor de inzetbaarheid wordt vergroot. Het adaptiever maken van het personeelsbeleid van Defensie kent verschillende toepassingen.

Voor het vullen van een flexibele schil kennen we twee varianten: de groeiende inhuur en de eveneens groeiende inzet van reservisten. Hieronder wordt in meer detail ingegaan op deze twee varianten. Daarna wordt aandacht besteed aan het in 2019 opnieuw gegroeide Defensity College en op enkele nieuwe samenwerkingsvormen in het kader van de adaptieve krijgsmacht, waaronder het HR-ecosysteem.

### Inhuur

Inhuurmedewerkers leveren binnen Defensie een cruciale bijdrage aan het totale functioneren van de organisatie. Deze vorm van flexibele inzet, naar capaciteit en expertise, stijgt sinds 2015. Het aantal inhuurmedewerkers steeg het afgelopen jaar met bijna 240 ten opzichte van 2018, naar 2.765. De groei zit met name bij de Defensie Materieelorganisatie (DMO), waar sinds 2017 het totale aantal met bijna 900 is gestegen. Van deze inhuurmedewerkers is niet vast te stellen hoeveel uren zij maken voor Defensie, omdat de contracten enorm variëren. Wel is duidelijk dat Defensie volop gebruik maakt van het potentieel uit de markt en daarmee in een behoefte voorziet. Die behoefte betreft zowel capaciteit als expertise.

### Reservisteninzet

De significante groei van het reservistenbestand in 2019 met bijna 600 reservisten (10,8 procent) ten opzichte van eind 2018 is een belangrijke versterking binnen de flexibele schil waar vanuit de adaptieve krijgsmacht aan wordt gewerkt. In deze kabinetsperiode is het reservistenbestand met ruim 20% gegroeid, waarmee de trend om te groeien doorzet. De aanstellingsbehoefte nam in 2019 met 40% toe ten opzichte van 2018 en is – net als in 2018 – groter dan de realisatie. De groei komt in 2019 voort uit zowel de toename van de externe instroom (+ 40% t.o.v. 2018) als de toename van de

herinstroom van oud-beroepsmilitairen. Ook het aantal inzeturen is voor het tweede jaar op rij fors gegroeid met 25 procent in 2018 en 28% in 2019. Van circa 2 miljoen uur/jaar in 2018 naar meer dan 2,5 miljoen uur in 2019. Ter illustratie: dat is (omgerekend vanuit inzeturen) een equivalent van 1.300 vte'n of een gemiddelde van 10,5 werkweken per reservist. De reservisteninzet vindt plaats op zowel de eigen specifieke taken, als defensiebreed ter algemene versterking of ondersteuning binnen het eigen of andere defensieonderdelen. In 2019 maakten 115 reservisten de overstap naar een volledige aanstelling bij Defensie.

## Defensity College

Sinds de oprichting in september 2016 hebben ruim 2000 studenten gesolliciteerd voor een plaats in Defensity College en zijn er ca. 250 aangenomen en als reservist aangesteld binnen het militaire vormingsprogramma als werkstudent. Eind 2019 waren er 183 werkstudenten aan de slag binnen diverse defensieonderdelen. Het merendeel van de werkstudenten (94%) blijft na hun afstuderen (als beroepsmilitair, burger en/of reservist) verbonden aan Defensie. Dit laat duidelijk zien dat het concept meerwaarde heeft voor zowel de werkstudent als Defensie en laat zien dat getalenteerde studenten enthousiast zijn om bij Defensie te blijven werken.

Het concept van studeren en werken vergroot het draagvlak voor Defensie onder studenten en creëert zo ambassadeurs voor de organisatie. Daarnaast hebben verscheidene partners vanuit de gouden driehoek (overheid, kennisinstututen en bedrijfsleven) grote interesse in nieuwe adaptieve samenwerkingsverbanden met Defensie via het Defensity College.

## Nieuwere initiatieven in de adaptieve krijgsmacht

Naast de bovenstaande voorbeelden zijn er in het kader van de adaptieve krijgsmacht ook initiatieven ontstaan waarin op een vernieuwende manier wordt samengewerkt met de markt. Deze initiatieven, ook wel ecosystemen genoemd, gaan verder dan inhuur of personele samenwerking. Zij onderzoeken hoe tekorten in verschillende vakgebieden bij Defensie op een vernieuwende manier kunnen worden aangepakt. De kansen en mogelijkheden van versterkte samenwerking met civiele partners, op basis van wederkerigheid, liggen in eerste instantie vooral in de combat support en combat service support.

In 2019 werd er samengewerkt in 7 ecosystemen:

<b>1. HR-ecosysteem</b>	BS
<b>2. Maritime Capacity Alliance</b>	DOSCO/CZSK
<b>3. Ecosysteem Logistiek</b>	CLAS
<b>4. Air Campus &amp; Aerotalent</b>	CLSK
<b>5. Adaptief aan de grens</b>	KMAR
<b>6. Total Force Genie</b>	CLAS
<b>7. Social Impact Bond</b>	DOSCO

Daarnaast zijn er in 2019 twee nieuwe ecosystemen opgestart:

<b>8. Oceans X</b>	CZSK
<b>9. Partners in Veiligheid</b>	KMarns



In deze ecosystemen word vooral verkend hoe de militaire capaciteit met ondersteuning van civiele partners kan worden vergroot. De inbreng van marktpartijen om tot wederkerige oplossingen te komen - redeneren vanuit zowel de behoeftes van Defensie als van betrokken civiele partijen - is hierbij essentieel. Deze nieuwe initiatieven zien op logistiek, inzet, personeelszorg en opleidings- en trainingscapaciteit.

Als voorbeeld dient een initiatief waarover eerder gerapporteerd is in dit kader: het HR-ecosysteem, een samenwerkingsverband van bedrijven en organisaties die samen onderzoeken hoe door het delen van schaarse capaciteit anders kan worden omgegaan met personele tekorten. Binnen deze organisaties moet personeel kunnen rouleren, om verschillende ervaringen op te doen, en op die manier bij te dragen aan de veiligheid van Nederland. Onder de deelnemers bevinden zich bedrijven uit de telecom, transport en logistiek, bouw/grondverzet, de bankenwereld, de uitzendbranche, defensie-industrie en overheidsorganisaties. In 2019 is dit initiatief gegroeid naar vijftig organisaties en op dit moment hebben negen van de 50 organisaties een concrete samenwerkingsovereenkomst met Defensie afgesloten. Met deze organisaties wordt in de praktijk beproefd hoe het is om personeel uit te wisselen (detacheren). De behoefte aan dergelijke overeenkomsten zien we in de praktijk groeien. De eerste uitwisselingen zijn op gang gebracht. Voor dit initiatief is interesse bij de NAVO en bij bondgenoten. Ook met deze groeiende groep partners kunnen kansen worden benut voor de reservisteninzet.

### Tot slot

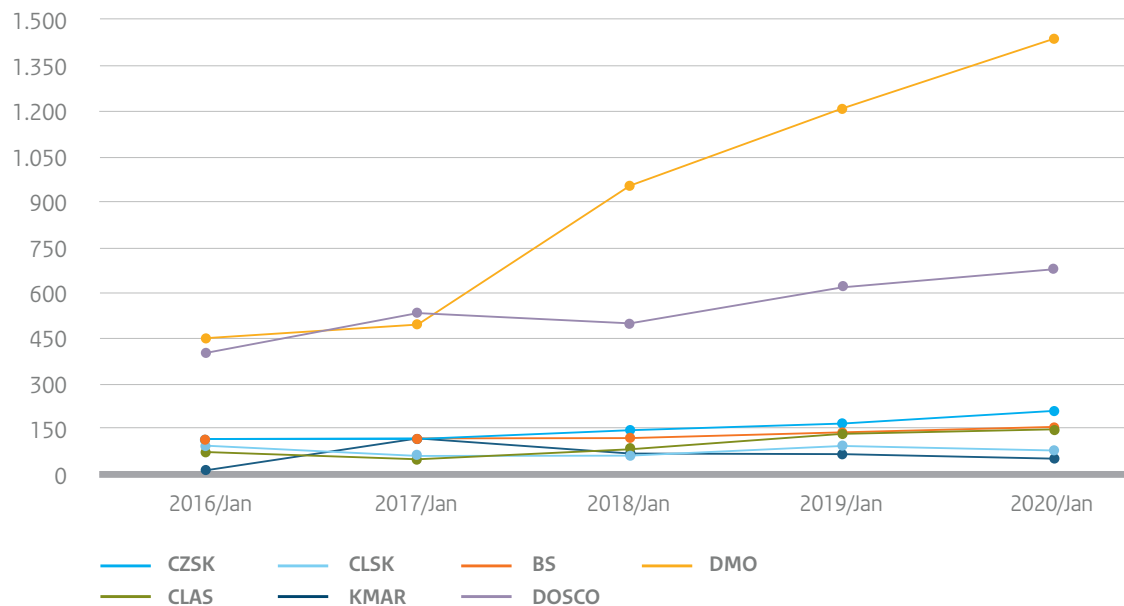
Met de adaptieve krijgsmacht wil Defensie onder meer inzetten op flexibilisering en uitbreiding van haar arbeidspotentieel. Dat is niet alleen noodzakelijk om assertiever in te kunnen spelen op de toenemende operationele onzekerheden, maar ook cruciaal om beter in te kunnen spelen op de veranderende behoefte van -potentiële en reeds actief dienende- medewerkers. Daarom is in 2019 volop doorgewerkt aan de invoering van het, al eerder genoemde, nieuwe HR-model. In een testomgeving worden alle elementen in en rond het model op uitvoerend niveau integraal beproefd met een "proeftuin". Er worden proeftuinen beproefd in de regio Volkel, regio Oirschot, bij het Defensie Grondgebonden Luchtverdedigingscommando en de Defensie Geneeskundige Organisatie. Doel hiervan is een HR-model ingericht op de personele ontwikkeling van de medewerkers en hen te faciliteren in de benodigde flexibiliteit.

De krapte op de arbeidsmarkt is voor veel branches even pregnant als voor de krijgsmacht, en in plaats van te concurreren is samenwerking het betere en duurzamere alternatief. Zo wordt schaarse kennis en capaciteit in Nederland slimmer en effectiever ingezet. De verdergaande samenwerkingsmogelijkheden die de krijgsmacht initieert en exploreert vergroten op hun beurt de inclusiviteit en participatiemogelijkheden van Nederlanders bij de krijgsmacht en versterken de verbinding van de krijgsmacht met de samenleving.

## Inhuur per leeftijdscategorie

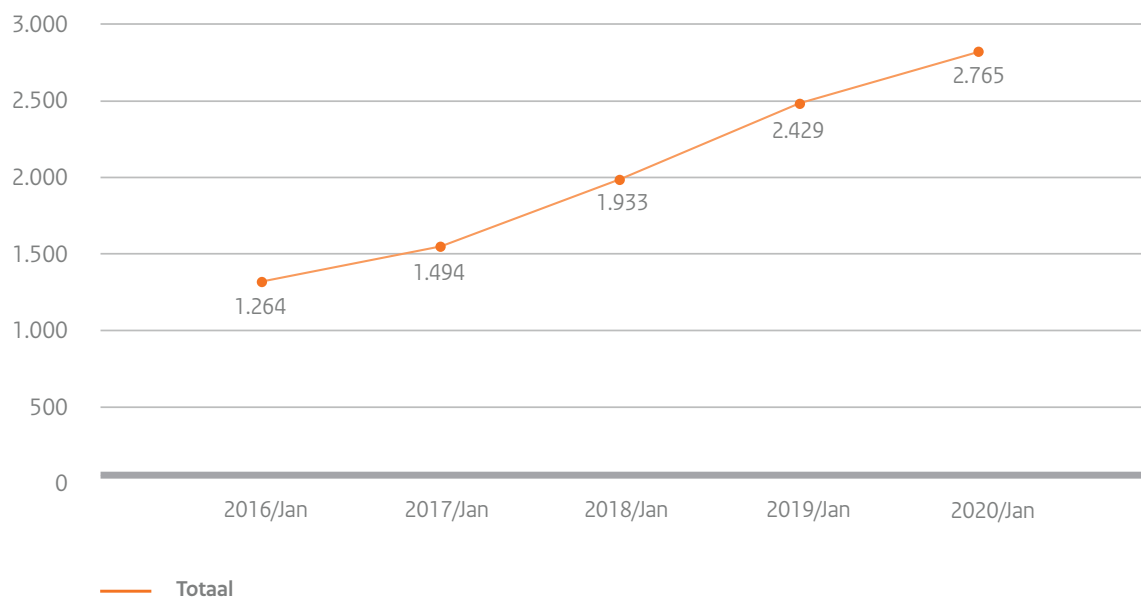
Aantallen	
00-20	4
20-25	40
25-30	202
30-35	234
35-40	267
40-45	294
45-50	398
50-55	477
55-60	412
60+	437
<b>Totaal</b>	<b>2.765</b>

## Trend inhuur per DO

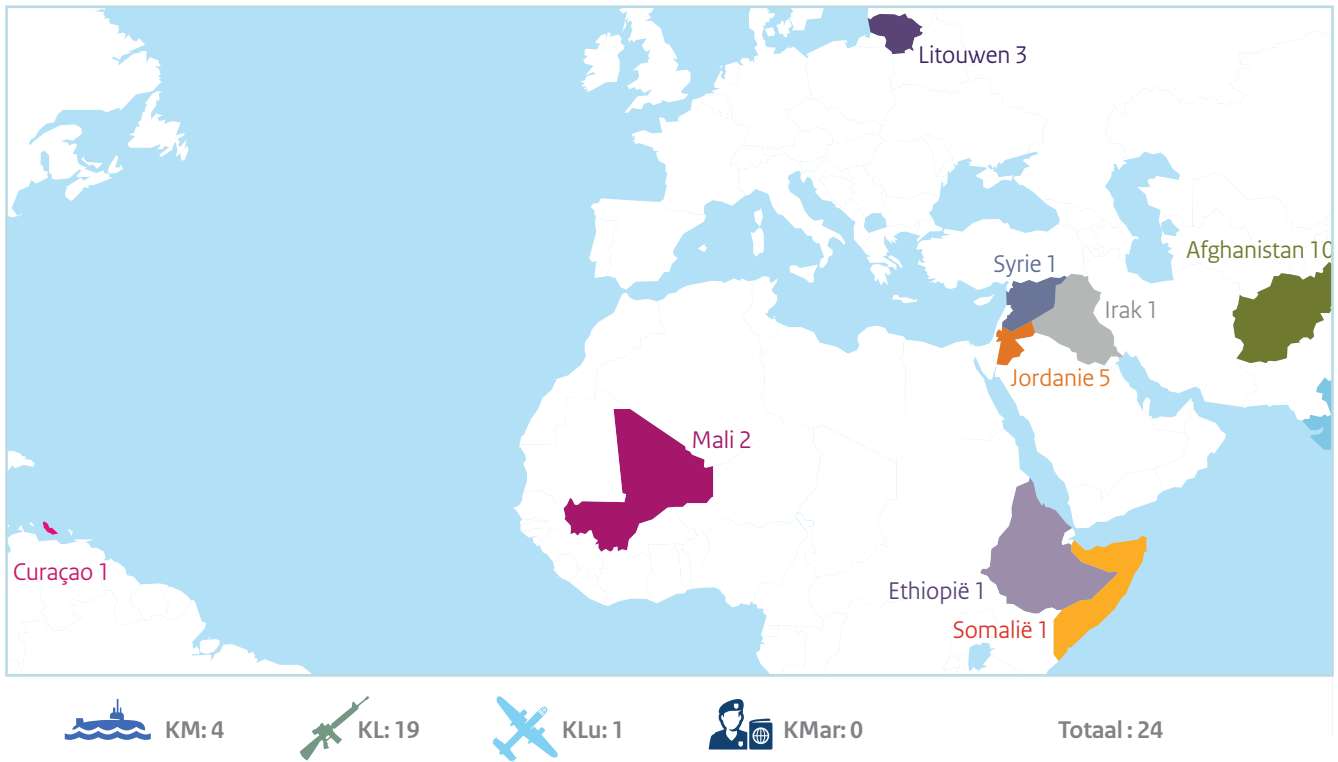


De sterke stijging van de externe inhuur in 2019 bij DMO wordt verklaard door het IT-agentschap OPERATIONS. Het agentschap is per 1 januari 2019 opgeheven en inclusief de toenmalige externe inhuur overgegaan naar DMO. De stijging bij DMO in 2020 wordt onder andere veroorzaakt doordat, vooruitlopend op de gunning van het project GRIT, onbezoldigde functionarissen zijn opgenomen in het personeelssysteem. Het betreft inhuurkrachten die zijn gescreend vooruitlopend op een mogelijke toekomstige opdracht, maar nog geen werkzaamheden uitvoeren voor Defensie en niet worden betaald.

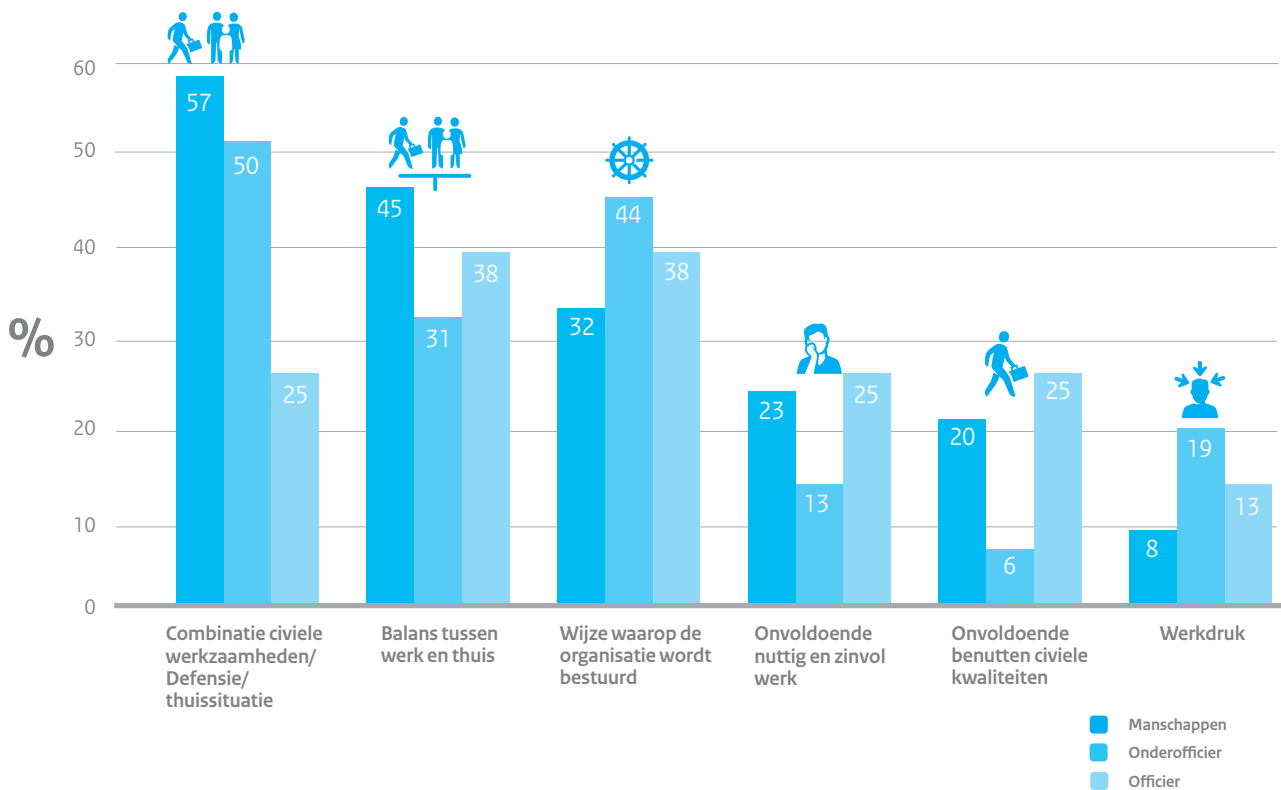
## Overzicht inhuur defensiebreed



## Reservisten op uitzending 2019



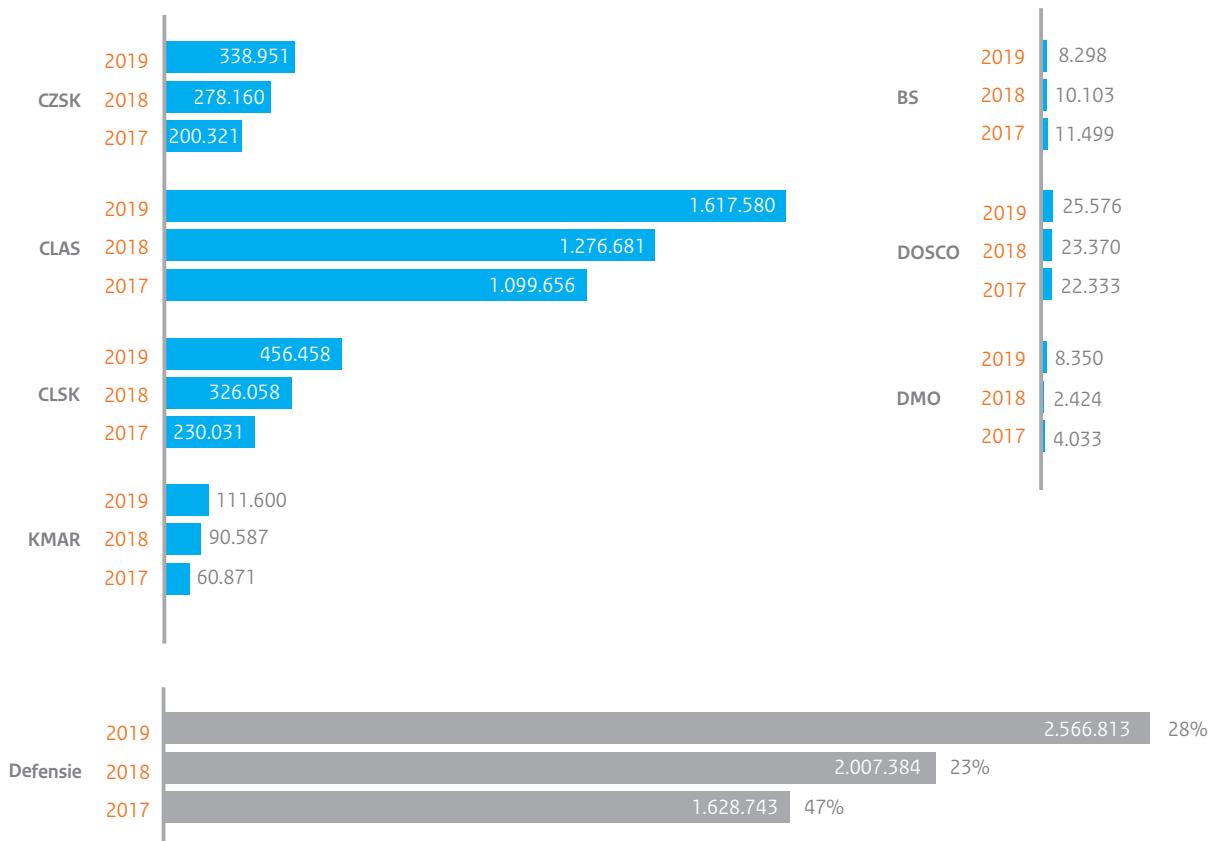
## Vertrekredenen reservisten



## Activiteiten reservisten 2019



## Inzeturen reservisten per KMD 2017-2019



De inzet van reservisten is in 2019 wederom toegenomen. Om nog beter inzicht te krijgen op de inzet en planning zal in 2020 worden gezien of een nieuw registratiesysteem wenselijk is.

De inzet wordt berekend op basis van de huidige systematiek waarbij het aantal geregistreerde ingezette uren wordt gebruikt. Dit betreft het aantal uren waarop de reservist is opgeroepen in werkelijke dienst, hetgeen doorgaans +/- 20% hoger is dan het aantal daadwerkelijk gewerkte en/of bezoldigde uren.

# werkstudenten

CZSK	26
CLAS	29
CLSK	23
KMAR	17
BS	36
DOSCO	18
DMO	34
<b>Defensie</b>	<b>183</b>

# werkstudenten

KM	50
KL	67
KLu	42
KMar	24

# werkstudenten

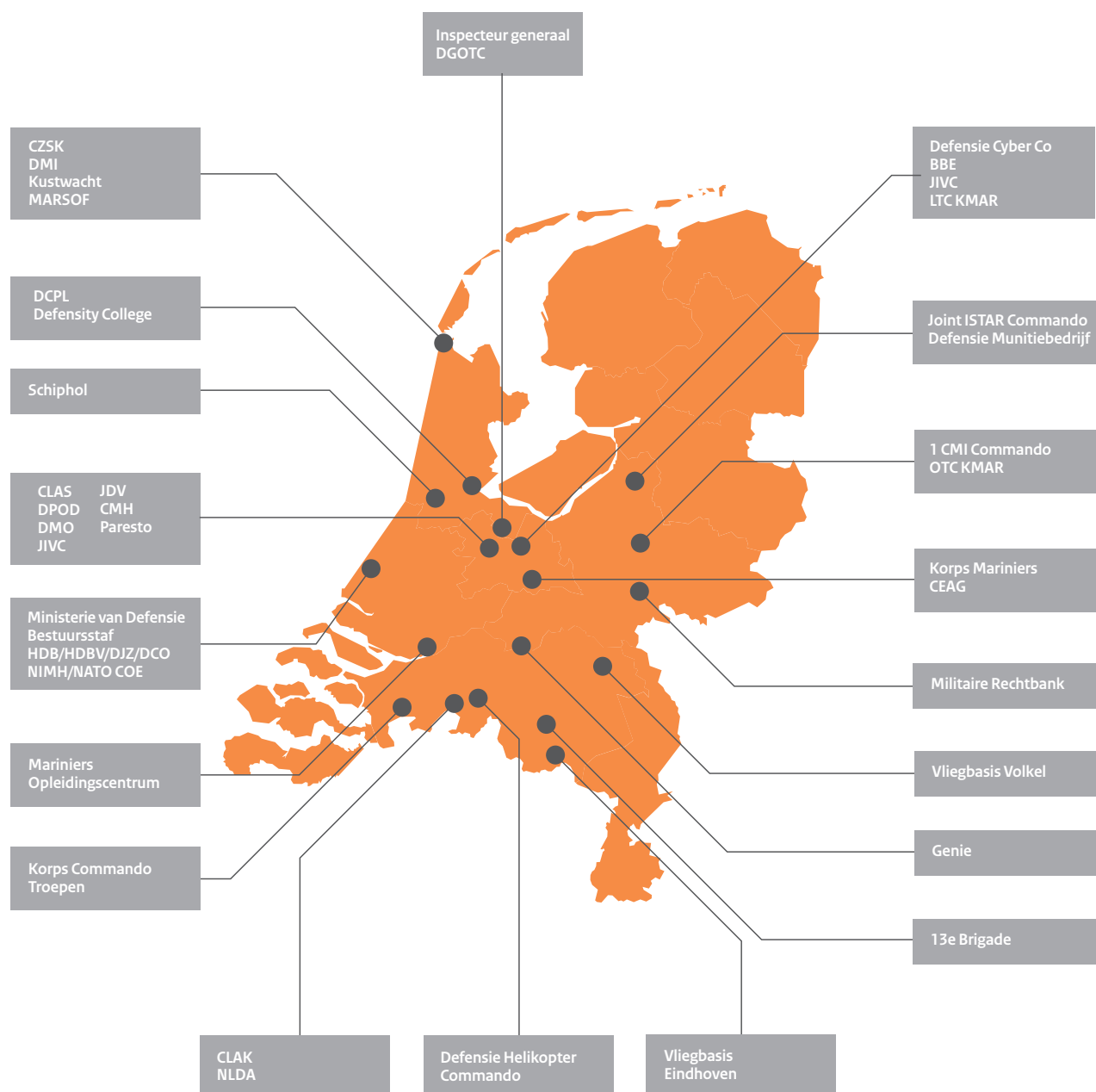
Man	56%
Vrouw	44%

Arbeidsvervolg werkstudenten in 2019

Beroepsmilitair	32%
Burgermedewerker	9%
Reservist	53%
Geen vervolg	6%

94% van de werkstudenten blijft na hun afstuderen actief betrokken bij Defensie als beroepsmilitair, burgermedewerker of reservist.

## Overzicht werklocaties van studenten van het Defensity College



Bron: DPOD/DC PL/DC\_januari 2020

# Deel 4

Diversiteit en  
inclusiviteit



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

Diversiteit en inclusiviteit dragen bij aan kwaliteit in de organisatie en in het bijzonder het operationeel optreden. Defensie kiest voor een ketenbenadering van Diversiteit en Inclusiviteit (D&I) met maatregelen in ieder onderdeel van de keten zoals werving, selectie en doorstroom. Het vergroten van de bewustwording van diversiteit en inclusiviteit onder medewerkers draagt bij aan het bieden van eerlijke kansen op ontwikkeling en doorstroom voor alle defensiemedewerkers, ongeacht culturele achtergrond, geslacht en geardeerdheid. Het resultaat is dat ieders talent wordt benut wat zorgt voor meer diversiteit in alle lagen van de organisatie, ook in de top.

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.

**Instream** - Bij het DienstenCentrum Personeelslogistiek (DCPL) hebben 64 personeelsswerpers een cursus over vooroordelen gevolgd om hun D&I-bewustzijn te vergroten. Ook worden maandelijks landelijk de Ladies Only-evenementen georganiseerd om meer vrouwen voor Defensie te werven. Bij werving wordt zoveel mogelijk aangesloten bij grote evenementen. Bij de 14 gehouden evenementen voor vrouwen waren circa 1150 belangstellenden aanwezig waarvan er uiteindelijk circa 100 hebben gesolliciteerd bij Defensie.

**Doorstroom** - In het derde kwartaal van 2019 is het onderzoek naar de (on)zichtbare drempels die medewerkers ervaren met betrekking tot doorstroom afgerond. Dit heeft geresulteerd in het rapport "Talent komt niet altijd bovendrijven". Uit dit onderzoek blijkt dat medewerkers ervaren dat talenten onvoldoende worden herkend en erkend. De aanbevelingen uit het onderzoek worden betrokken bij de vernieuwing van het personeelsmodel en in D&I-projecten.

**Opleiding en Training** - Om het bewustzijn over diversiteit en inclusiviteit binnen Defensie verder te vergroten is de cursus 'Waarderen van Verschillen' ontwikkeld. Deze cursus werd in eerste instantie aangeboden aan medewerkers die opleidingen ontwikkelen. Zo kan bestaande casuïstiek met een diversiteitsaspect worden verwerkt in initiële- en loopbaanopleidingen. Inmiddels wordt deze workshop ook breder aangeboden.

**Leiderschap** - het Expertise Centrum Leiderschap Defensie (ECLD) werkt samen met de afdeling Management Development (MD-groep) om de cursus 'Waarderen van Verschillen' voor deze specifieke doelgroep in te zetten. Dit zal starten zodra de aanbesteding (medio 2020) is afgerond. Daarnaast zal de cursus 'Leidinggeven aan een Sociaal Veilige Werkomgeving' worden aangeboden via de MD-groep.

**Exitgesprekken** - Om de oorzaken van vertrek in kaart te brengen is inzicht in vertrekredenen essentieel. In 2019 is het 'project exitgesprekken' gestart waarbij de vragenlijst is gecombineerd met een persoonlijk gesprek. Hierdoor werd de respons verbeterd van 20% naar 80% en is het mogelijk om beter lering te trekken uit het vertrek van medewerkers en zo het behoud van personeel te bevorderen. Het doel is om deze proef vanaf 2020 geleidelijk uit te breiden naar de gehele krijgsmacht. Het project maakt deel uit van het programma Behoud en Werving en sluit aan op het nieuwe personeelsmodel.

Binnen het project wordt gewerkt aan een digitale vragenlijst online. Als de testfase daarvan succesvol is, wordt deze uitgerold. Het zal echter nog geruime tijd in beslag nemen voordat defensiebrede uitrol mogelijk is.

**Stichting Giving Back** - Om leidinggevendenden binnen Defensie te laten leren over diversiteit en inclusiviteit van jongeren met een migratieachtergrond, heeft de Stichting Giving Back samen met Defensie (DOSCO) een mentorprogramma opgezet. Hiervoor is een zogeheten Partnerplan opgesteld, met daarin specifieke afspraken over jaarlijkse activiteiten, doelstellingen, wijze van rapporteren en aansturing. Om de samenwerking met de Stichting Giving Back verder te bestendigen wordt samenwerking gezocht met onder meer het Defensity College en Jong Defensie. Vanwege de positieve resultaten heeft Defensie besloten om het project (gestart in 2016) te continueren tot 2022.

# Definities

## **Instroom:**

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

## **Topfunctionarissen:**

Bij het Rijk worden als topfunctionarissen aangemerkt: secretarissen-generaal, de directeurengeneraal, de inspecteurs-generaal, de overige leden van de topmanagementgroep, de viceadmiraals, de generaals, de luitenant-admiraals en de luitenant-generaals, degene(n) belast met de dagelijkse leiding van het kabinet van de Koning, de Staten-Generaal, de Hoge Colleges van 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 verloop 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 burgermedewerkers dat geplaatst is op een reguliere functie afgezet tegen het dynamisch formatieplan uit de BPB-nota.

## **Ziekteverzuim:**

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

# Afkortingen

**BBT:**

Beroeps Bepaalde Tijd

**BPB:**

Beleid Plannen en Begroten

**BS:**

Bestuursstaf

**CLAS:**

Commando Landstrijdkrachten

**CLSK:**

Commando Luchstrijdkrachten

**CZSK:**

Commando Zeestrijdkrachten

**DMO:**

Defensie Materieel Organisatie

**DO:**

Defensieonderdeel

**DOSCO:**

Defensie Ondersteuningscommando

**FPS:**

Flexibel Personeelssysteem

**IDU:**

In-, door- en uitstroom

**KMar:**

Koninklijke Marechaussee

**KMAR:**

Koninklijke Marechaussee

**KL:**  
Koninklijke Landmacht

**KLu:**  
Koninklijke Luchtmacht

**KM:**  
Koninklijke Marine

**KMD:**  
Krijgsmachtdeel

**OPCO:**  
Operationeel Commando

**VTE:**  
Voltijds equivalent

