



Ministerie van Defensie

# Personneels rapportage

2018





Voor u ligt de personeelsrapportage over 2018. 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. In deze personeelsrapportages is er meer aandacht voor de personeelscomponent van de adaptieve krijgsmacht waarin flexibel inzetbaar personeel niet meer weg is te denken uit onze organisatie. Zo zult u in de rapportage zien dat de inzeturen van onze reservisten in de afgelopen jaren sterk zijn gestegen. Aanvullend wordt er aandacht gegeven aan de instroom, uitstroom, werkbeleving en vulling van ons personeelsbestand. Een aantal bevindingen over 2018 breng ik hier alvast onder uw aandacht.

### **Instream**

In absolute aantallen hebben we in 2018 3747 personen aangesteld voor een militaire loopbaan. 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 en de kweekvijver van mensen tussen 18 en 28 jaar die gezond en fysiek belastbaar zijn onverminderd klein blijft. De huidige positieve trend geldt eveneens voor de instroom van reservisten waar de instroom ten opzichte van 2017 nagenoeg is verdubbeld. Ondanks de betere cijfers beseffen we dat de realisatie van de aanstellingsopdracht, zonder modernisering van het personeelsbeleid, onuitvoerbaar is.

### **Doorstroom**

In 2018 zijn 1073 militairen doorgestroomd van een contract voor bepaalde tijd (FPS-2) naar een contract voor onbepaalde tijd (FPS-3). In vergelijking met voorgaande jaren is dit bijna een verdrievoudiging.

### **Uitstroom**

De uitstroom van 3945 militairen is nog steeds hoger dan voorzien, in het bijzonder bij de landmacht en marine. Dit verloop van personeel baart ons zorgen omdat met de uitstroom tevens veel kennis en ervaring wegvloeit uit de organisatie. Daarbij duurt het lang voordat deze kennis en ervaring kan worden aangevuld aangezien deze voor veel militaire functies niet verkrijgbaar is op de arbeidsmarkt. Het aantal vertrekkende burgermedewerkers is een stuk lager dan voorzien.

### **Vulling**

Over heel Defensie bezien is de vulling gedaald. Sinds begin 2018 is het vullingspercentage van Defensie gedaald van 89,8 naar 84,8 procent. Het totale saldo van in- en uitstroom was in 2018 met 851 medewerkers, mede dankzij de instroom van burgermedewerkers, voor het eerst sinds jaren positief. Echter, omdat de krijgsmacht in 2018, als gevolg van de uitbreiding van het aantal arbeidsplaatsen sterk is gegroeid, is het vullingspercentage bij vooral de militairen gedaald. De vulling van burgerfuncties is daarentegen toegenomen en is nu 98,5 procent. De verwachting is dat de dalende trend van

het vullingspercentage bij militair personeel de komende jaren doorzet. Dit komt onder meer door de groei van uiteindelijk circa 3.200 arbeidsplaatsen (burger en militair) tot 2021 als gevolg van de Defensienota en de afnemende aantallen schoolverlaters. De positievere cijfers in de huidige omstandigheden zijn mogelijk de eerste resultaten van het programma Behoud & Werving (B&W) en de P-agenda die Defensie nu uitvoert. Er moet echter nog een forse inspanning plaatsvinden om de instroom te verhogen en de uitstroom te beperken door ons tevens te blijven richten op het behoud van ons personeel.

### **Tot slot**

De maatregelen uit het programma B&W lopen nu ongeveer een jaar. De processen in de keten van werving, selectie en keuring zijn door een aantal maatregelen verbeterd. Hierdoor is onder meer de ratio tussen sollicitanten en aanstelbaren verbeterd van 5:1 naar 4:1. Behoudmaatregelen moeten ervoor gaan zorgen dat de uitstroom de komende jaren gaat afnemen. Zo wordt er nu vaker voor gekozen militairen door te laten stromen naar FPS fase 3. Op de langere termijn werken we aan het moderniseren van het personeelssysteem met onder andere flexibelere aanstellingsvormen.

We realiseren ons daarbij dat het uitblijven van een arbeidsvoorwaardenresultaat Defensie in de afgelopen maanden geen goed heeft gedaan. Ook na een resultaat blijft er nog veel werk te verzetten om de personeelsmaatregelen uit de Defensienota uit te voeren. Hierbij hebben we tevens oog voor het verbeteren van de woon- en werkomstandigheden en beseffen we dat het verbeteren van de materiële gereedheid ook zijn effect heeft op het behoud van personeel.

Deze rapportage laat zien waar we als Team Defensie nu staan en waar we ons nog op moeten richten. Ook voor het komende jaar betekent dit 'handen uit de mouwen'!

### **De Staatssecretaris van Defensie**

*Drs. B. Visser*

<sup>1</sup> De maximale leeftijd van 28 jaar geldt in het algemeen. Voor bepaalde groepen kan hier van worden afgeweken. Defensie heeft een voorstel ingediend bij de bonden om deze leeftijdsgrens te verruimen.

# Leeswijzer

Voor u ligt de personeelsrapportage over 2018. De peildatum van deze rapportage is 1 januari 2019, tenzij anders vermeld. De personeelsrapportage wordt twee keer per jaar opgesteld.

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 en inclusiviteit.

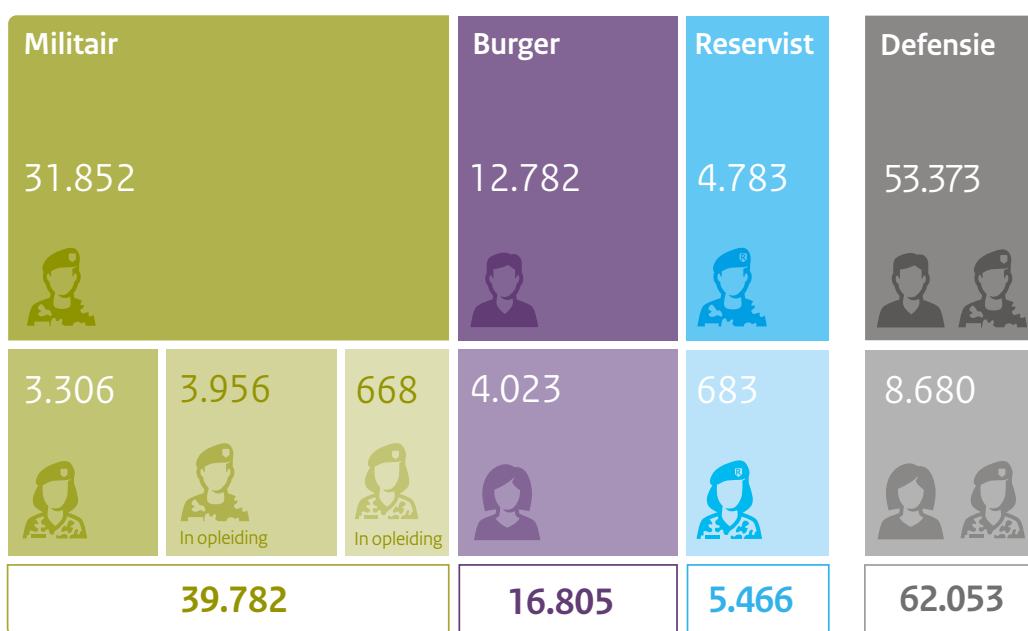
## Kleurgebruik

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

# Deel 1

**Personele samenstelling,  
de werkbeleving  
en kerncijfers**

## Personele samenstelling

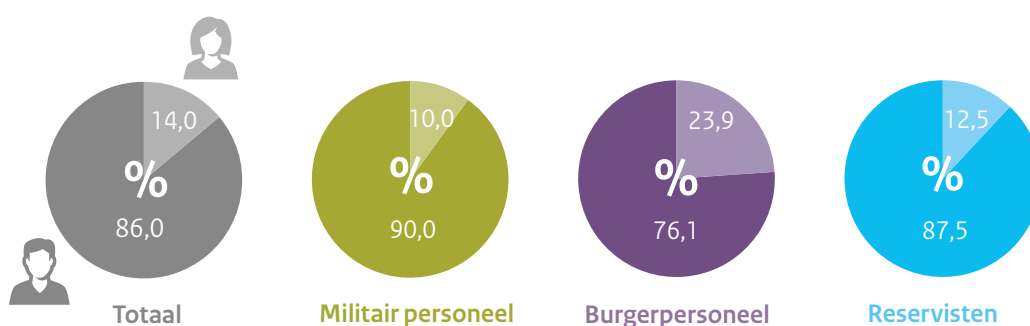


Bovenstaande afbeelding toont de personele samenstelling binnen Defensie (in Vte'n). Hierbij zijn alle werknemers die een contract met Defensie hebben meegenomen, gespecificeerd naar contractsoort (militair, burger en reservist).

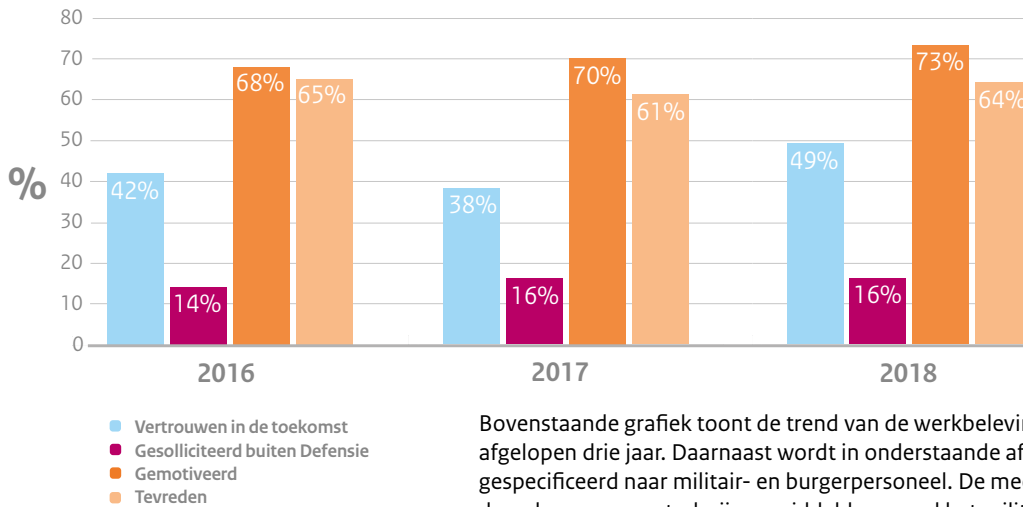
Van het burgerpersoneel hebben 309 burgers eveneens een contract als reservist.

De gegevens per defensieonderdeel (DO) zijn te vinden op pagina 25.

## Verdeling man/vrouw

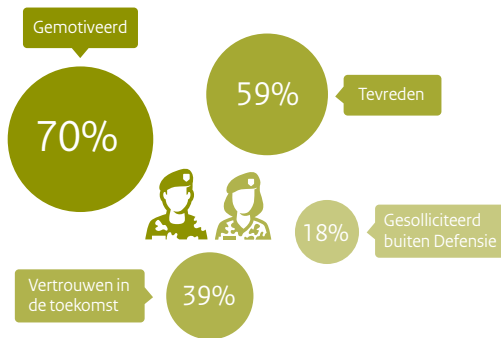


## Werkbeleving Defensie

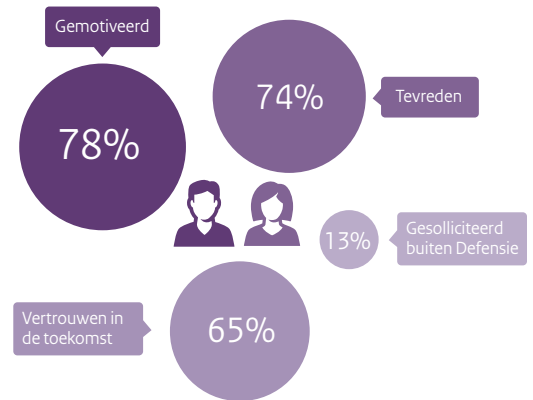


Bovenstaande grafiek toont de trend van de werkbeleving binnen Defensie over de afgelopen drie jaar. Daarnaast wordt in onderstaande afbeeldingen de werkbeleving gespecificeerd naar militair- en burgerpersoneel. De meest motiverende aspecten en de redenen van vertrek zijn gemiddelden van al het militair-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

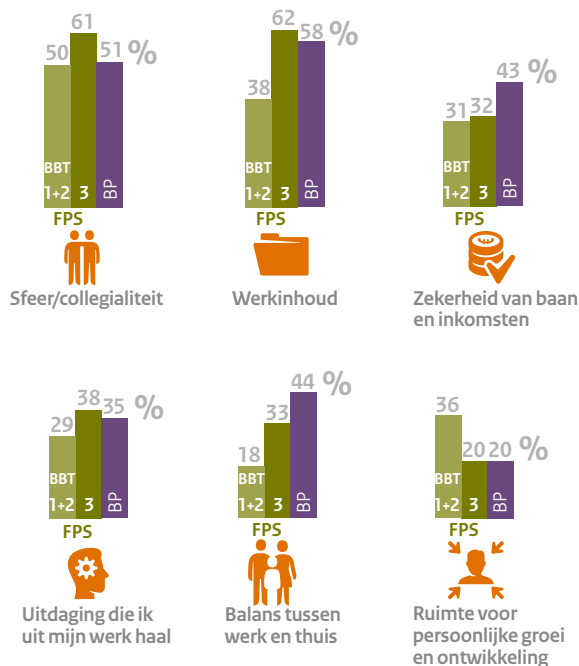
### Werkbeleving militair personeel 2018



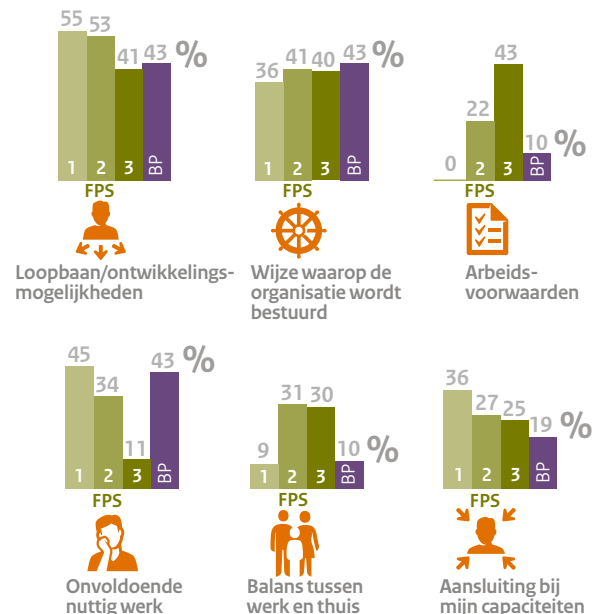
### Werkbeleving burgerpersoneel 2018



### Meest motiverende aspecten 2018



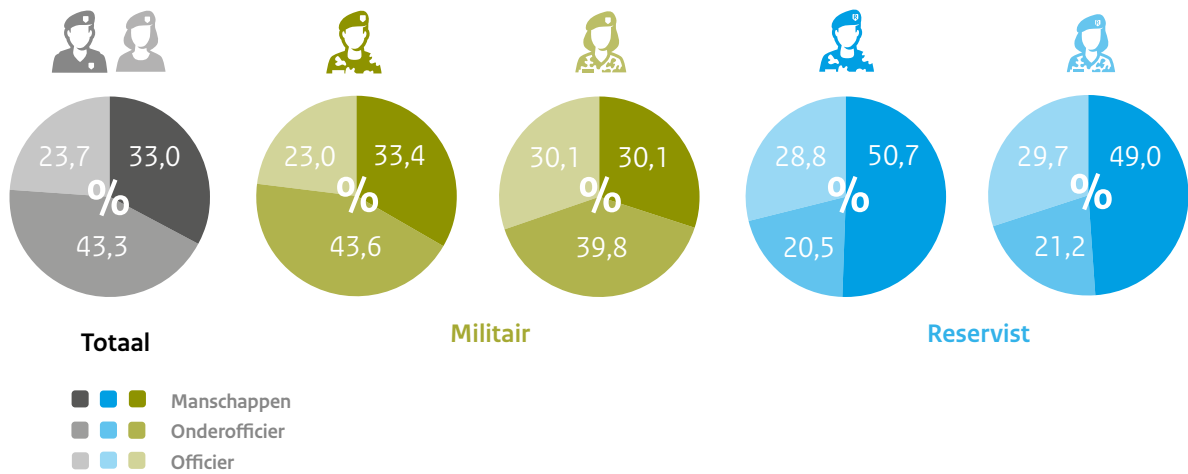
### Redenen van vertrek 2018 (Q3-Q4)\*



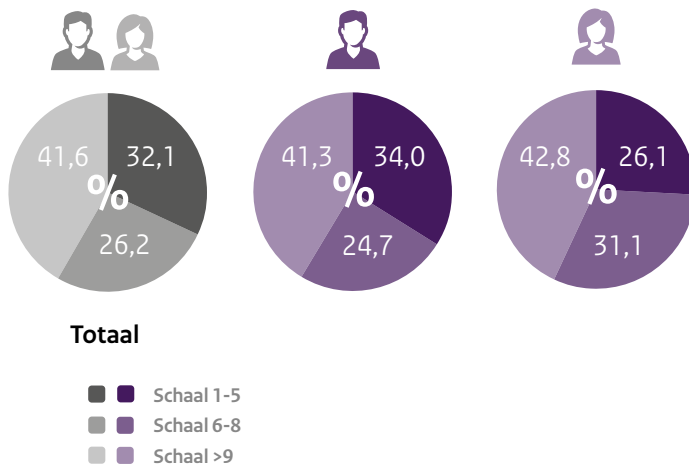
\*: Met ingang van juli 2018 zijn de uitgevraagde vertrekredenen in de vragenlijst gewijzigd. De nieuwe vertrekredenen sluiten beter aan bij de persoonlijke situaties. Dit is de reden dat alleen de cijfers van Q3 en Q4 2018 zijn opgenomen.



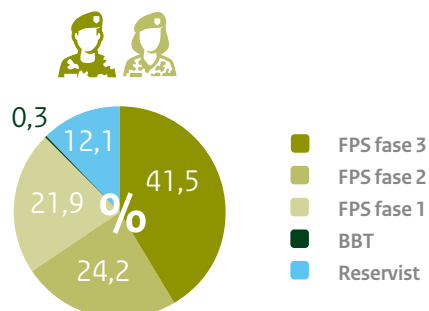
## Verdeling militairen per rang



## Verdeling burgers per schaal



## Verdeling militairen per contract

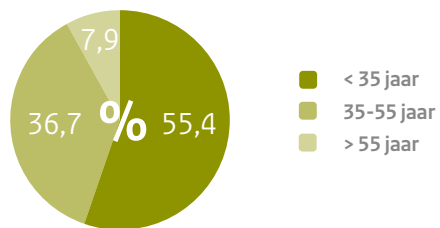


Als gevolg van afrondingen kunnen er afwijkingen in de totalen ontstaan.

## Verdeling leeftijdsopbouw

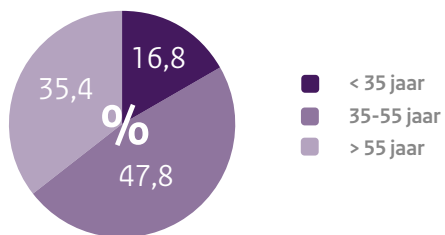
### Militair personeel

gemiddelde leeftijd: 35,3 jaar



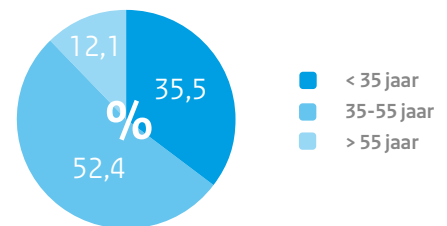
### Burgerpersoneel

gemiddelde leeftijd: 47,7 jaar



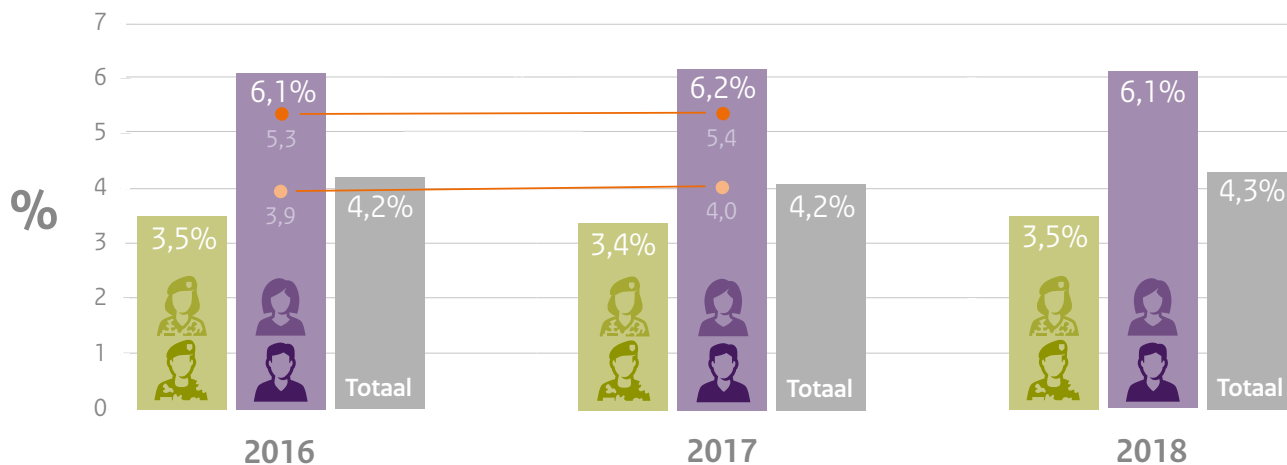
### Reservisten

gemiddelde leeftijd: 40,4 jaar



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

## Ziekteverzuim



- Benchmark Overheid. Bron: CBS \*
- Benchmark Nederland. Bron: CBS \*

\* Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS), de verzuimpercentages voor 2018 zijn nog niet bekend.

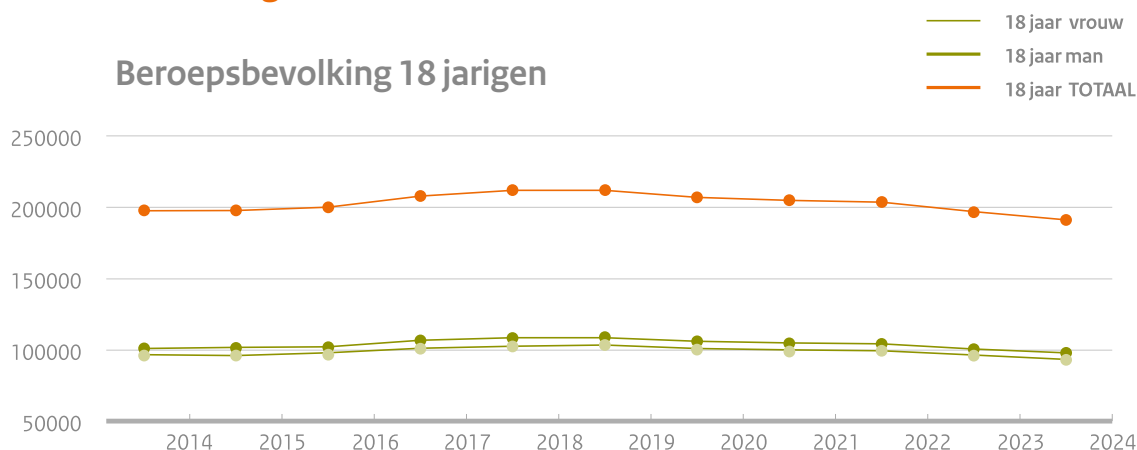
Deze grafiek toont het ziekteverzuimpercentage voor militair-, burgerpersoneel en Defensie totaal over de afgelopen drie jaar. De berekeningswijze is conform de norm van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Tevens zijn als benchmark het ziekteverzuimpercentage van Nederland (het landelijk gemiddelde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

# Deel 2

**Werving,  
instroom,  
doorstroom  
en uitstroom**

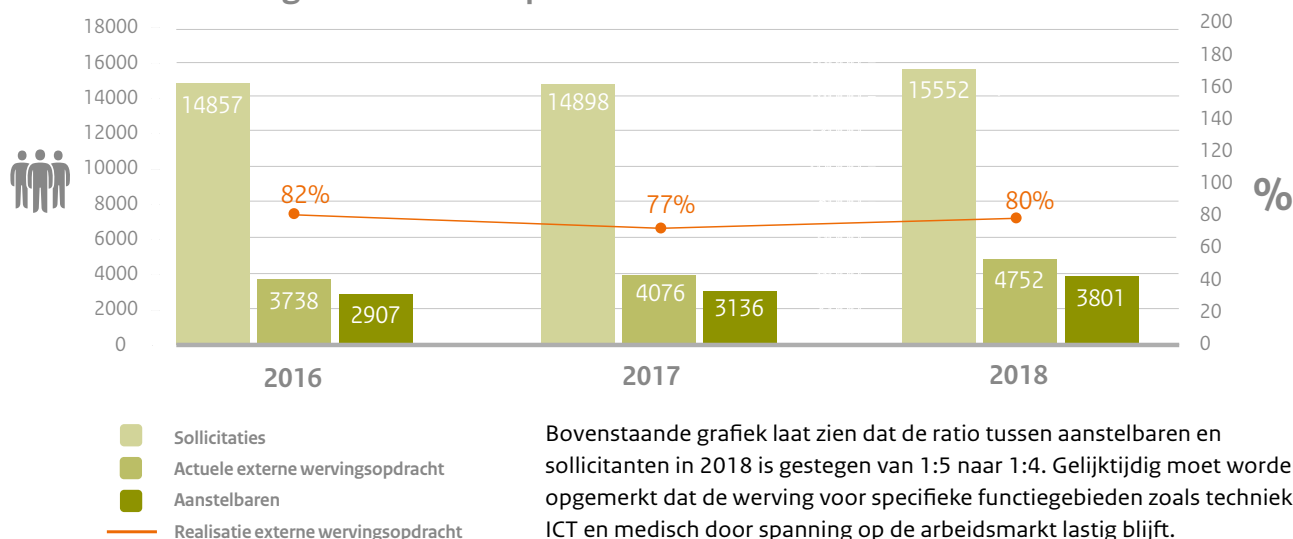
## 1. Werving

### Beroepsbevolking 18 jarigen



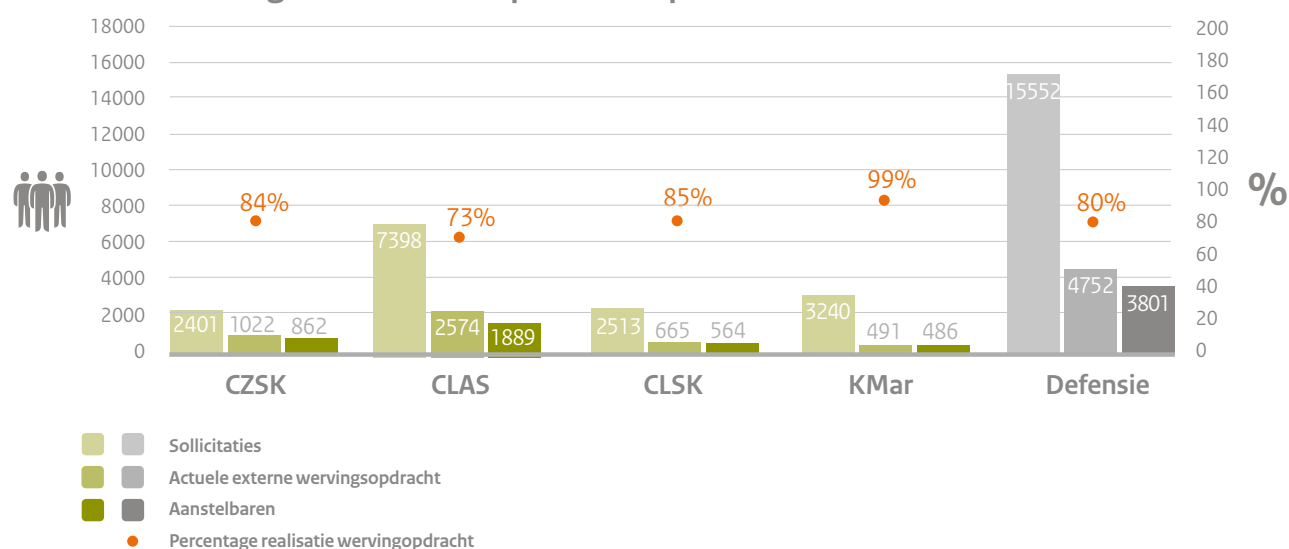
Deze CBS-cijfers laten zien dat vanaf 2020 het totaal aantal 18 jarigen in Nederland gaat teruglopen (rond de 3500 per jaar). In de doelgroep zien we tevens een steeds groter wordend aantal jongeren met een migratieachtergrond. Een groep die Defensie traditioneel onvoldoende weet te werven. De komende vijf jaar groeit het aandeel van deze groep van 26% naar 30%.

### Wervingsketen militair personeel trend 2016-2018

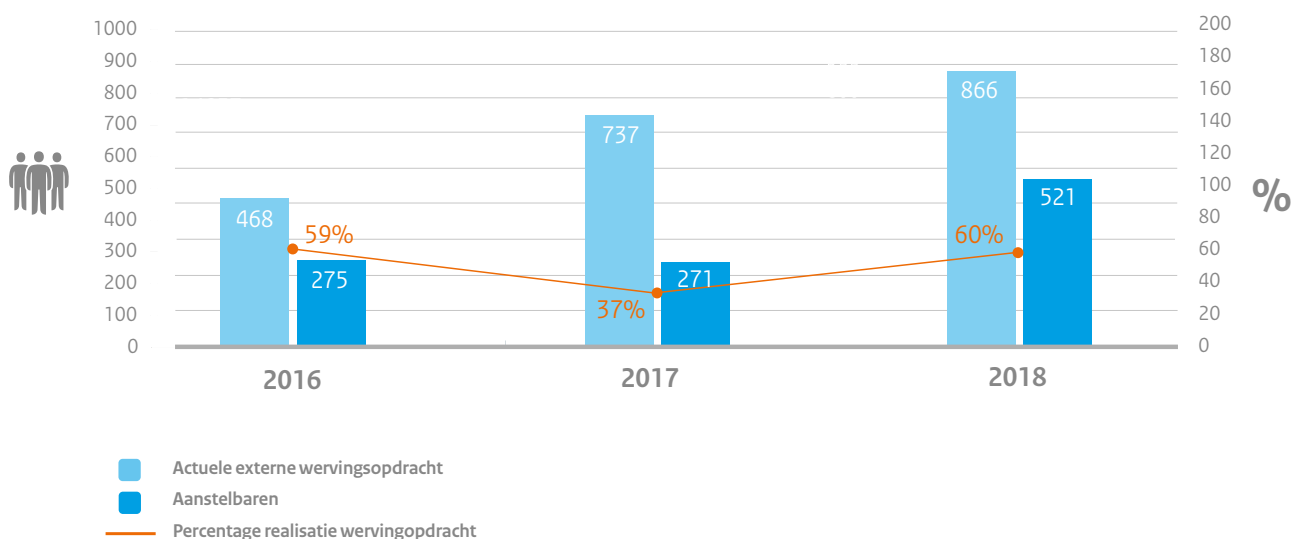


Bovenstaande grafiek laat zien dat de ratio tussen aanstelbaren en sollicitanten in 2018 is gestegen van 1:5 naar 1:4. Gelijktijdig moet worden opgemerkt dat de werving voor specifieke functiegebieden zoals techniek, ICT en medisch door spanning op de arbeidsmarkt lastig blijft.

### Wervingsketen militair personeel per OPCO 2018

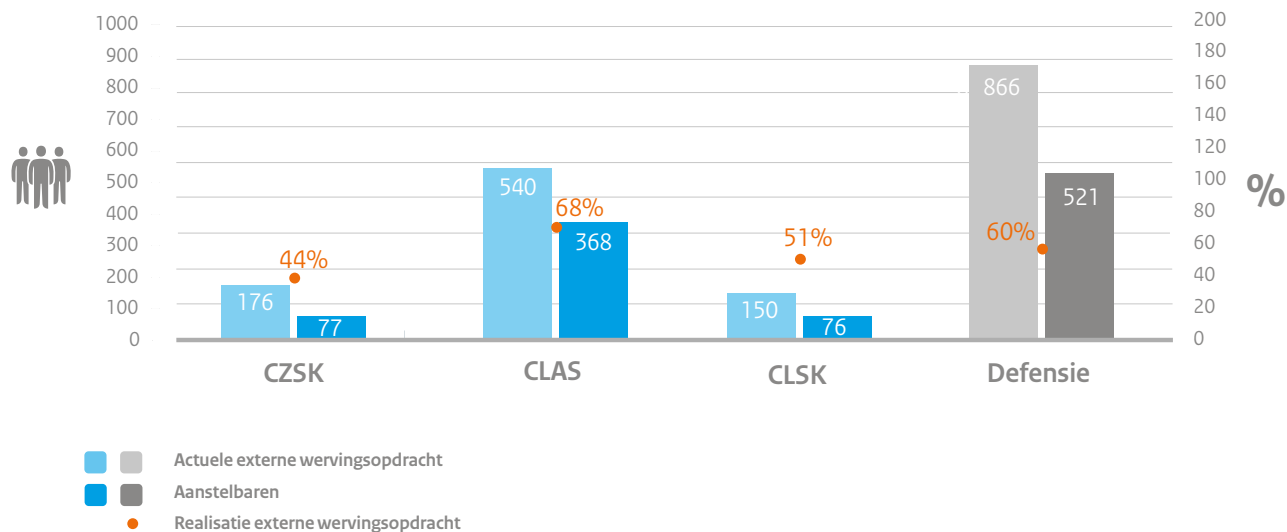


## Wervingsketen reservisten trend 2016-2018



Bron: DPOD/DCPL, februari 2019

## Wervingsketen reservisten per OPCO 2018

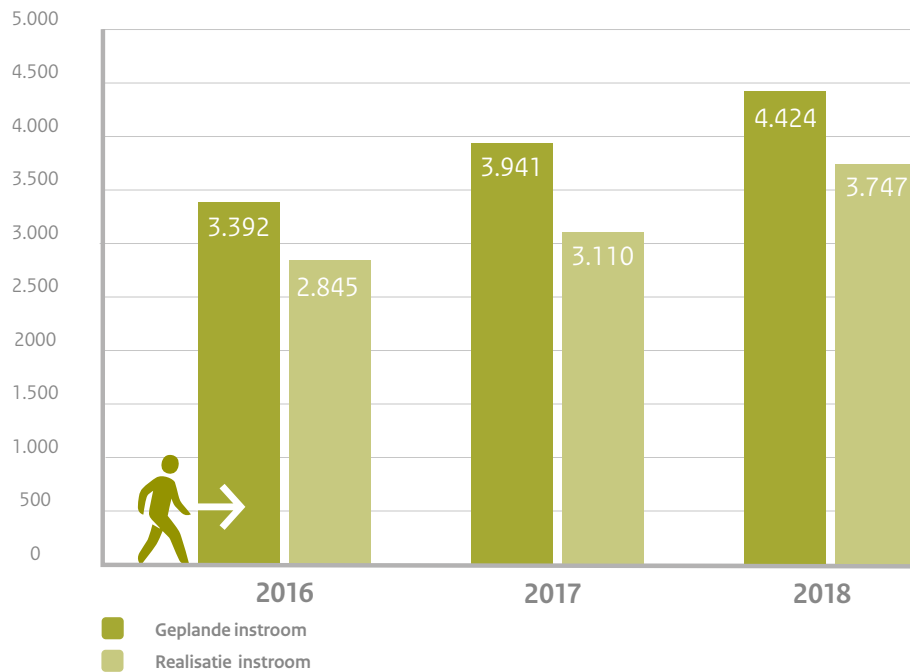


Bron: DPOD/DCPL, februari 2019

In deze grafiek is de KMar niet opgenomen. KMar reservisten worden niet door DCPL geworven. De instroom van reservisten bestaat enerzijds uit instroom vanuit de arbeidsmarkt en anderzijds instroom vanuit de andere OPCO's.

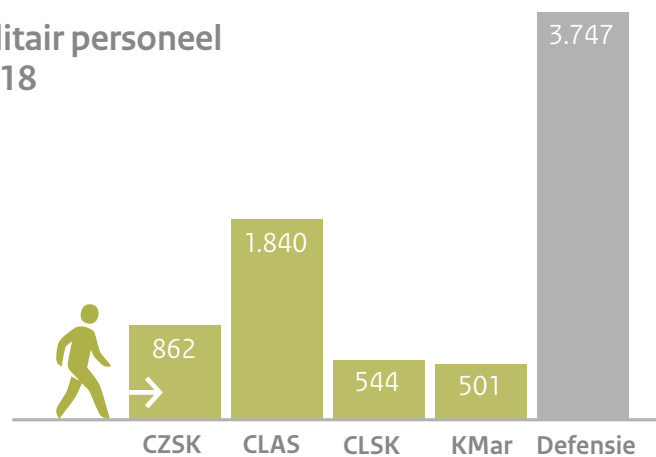
## 2. Instroom

### Instroom militair personeel

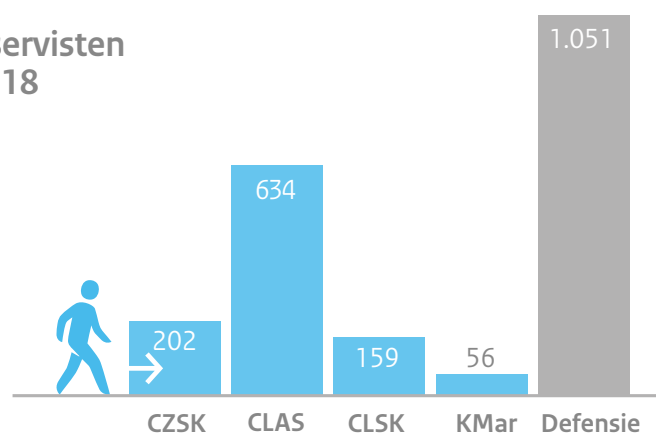


Deze grafiek toont de gerealiseerde instroom (cumulatief) van militair personeel over 2018, afgezet tegen de jaarplanning (bron: IDU-plan 2018-2022) voor heel Defensie. Het betreft de instroom van personeel dat in 2018 een dienstverband met Defensie is aangegaan. De realisatie is tevens afgezet tegen de twee voorafgaande jaren.

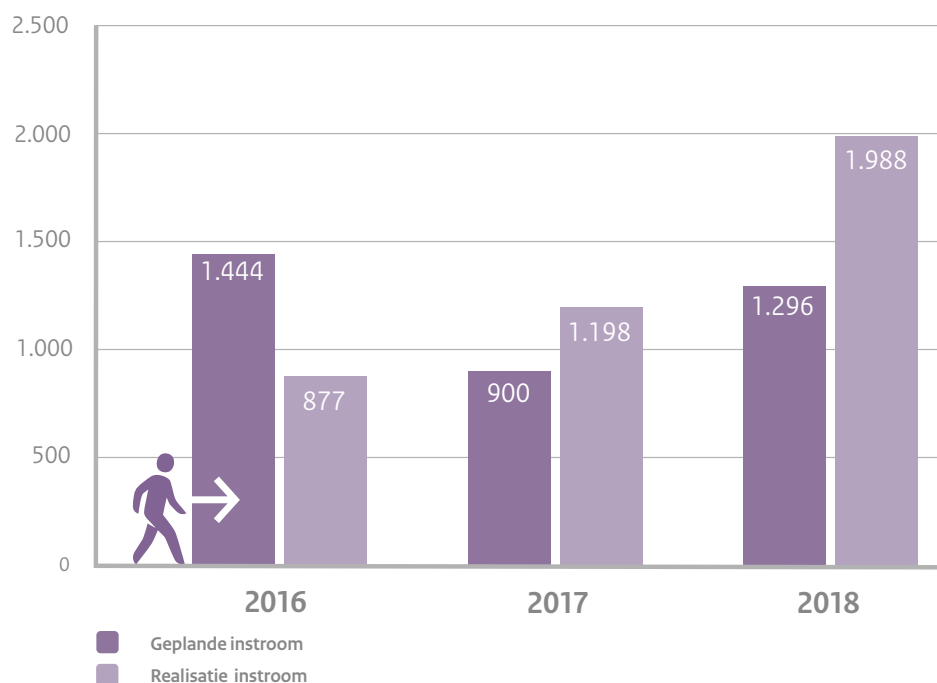
### Instroom militair personeel per OPCO 2018



### Instroom reservisten per OPCO 2018

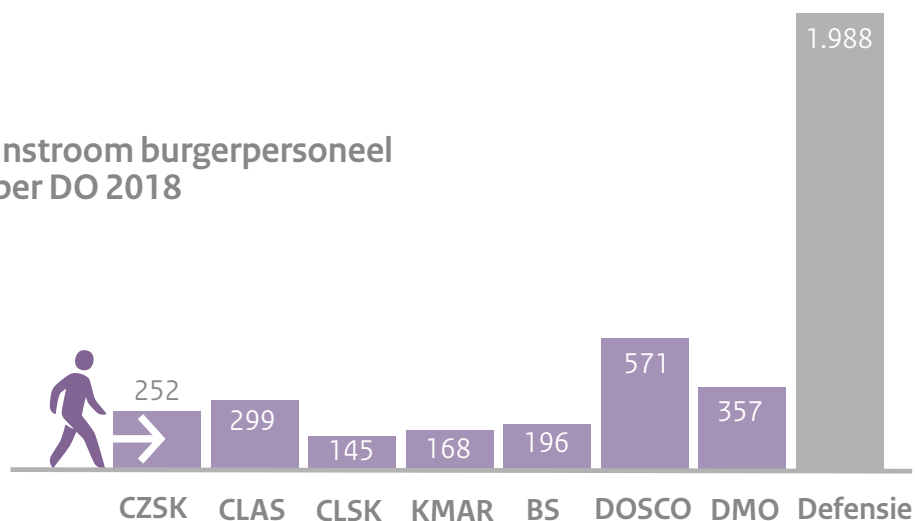


## Instroom burgerpersoneel



Deze grafiek toont de gerealiseerde instroom (cumulatief) van burgerpersoneel over 2018, afgezet tegen de jaarplanning (bron: IDU-plan 2018-2022) voor heel Defensie. Het betreft de instroom van personeel dat in 2018 een dienstverband met Defensie is aangegaan. De realisatie is tevens afgezet tegen de twee voorafgaande jaren.

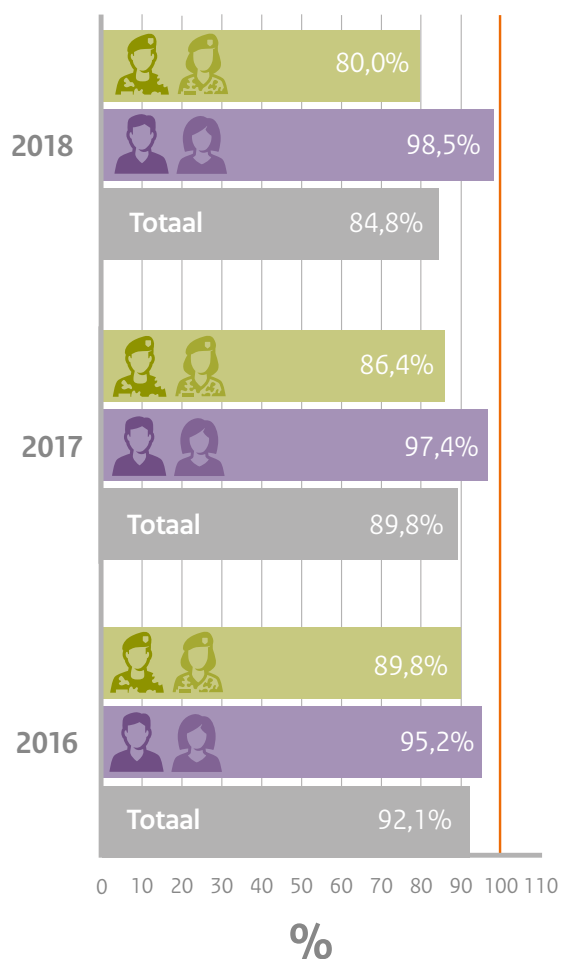
## Instroom burgerpersoneel per DO 2018





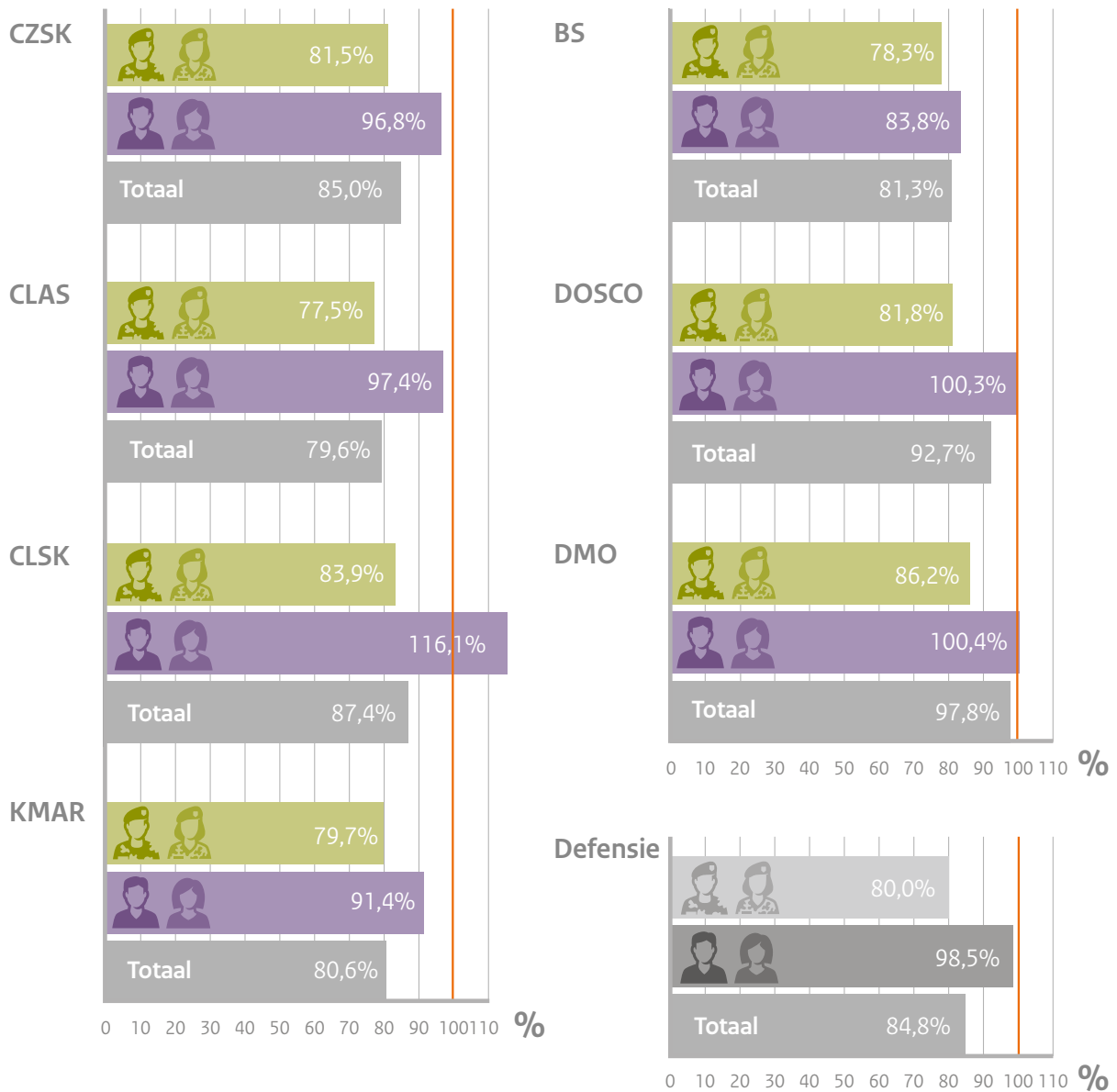
### 3. Vulling

#### Vulling reguliere functies Defensie

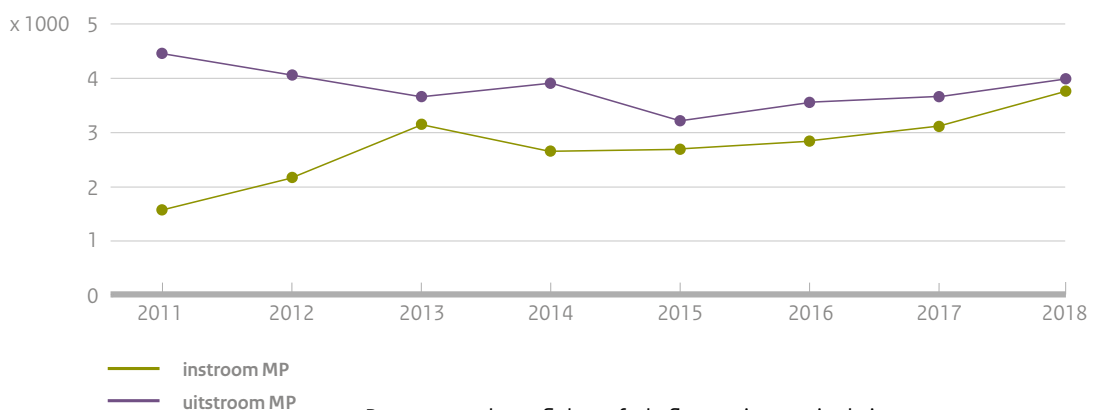


Deze grafiek toont de trend van het vullingspercentage over de afgelopen drie jaar. Het betreft de vulling van de reguliere functies binnen Defensie. Dit zijn de functies die belast zijn met de uitvoering van de kerntaken van Defensie. De grafiek toont zowel de vulling voor Defensie totaal als specifiek voor militairen 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, 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 zijn meegenomen in de vulling.

## Vulling reguliere arbeidsplaatsen per DO 2018




## Instroom versus uitstroom 2011-2018



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

## 4. Doorstroom

### Doorstroom van militair personeel per contract in 2018



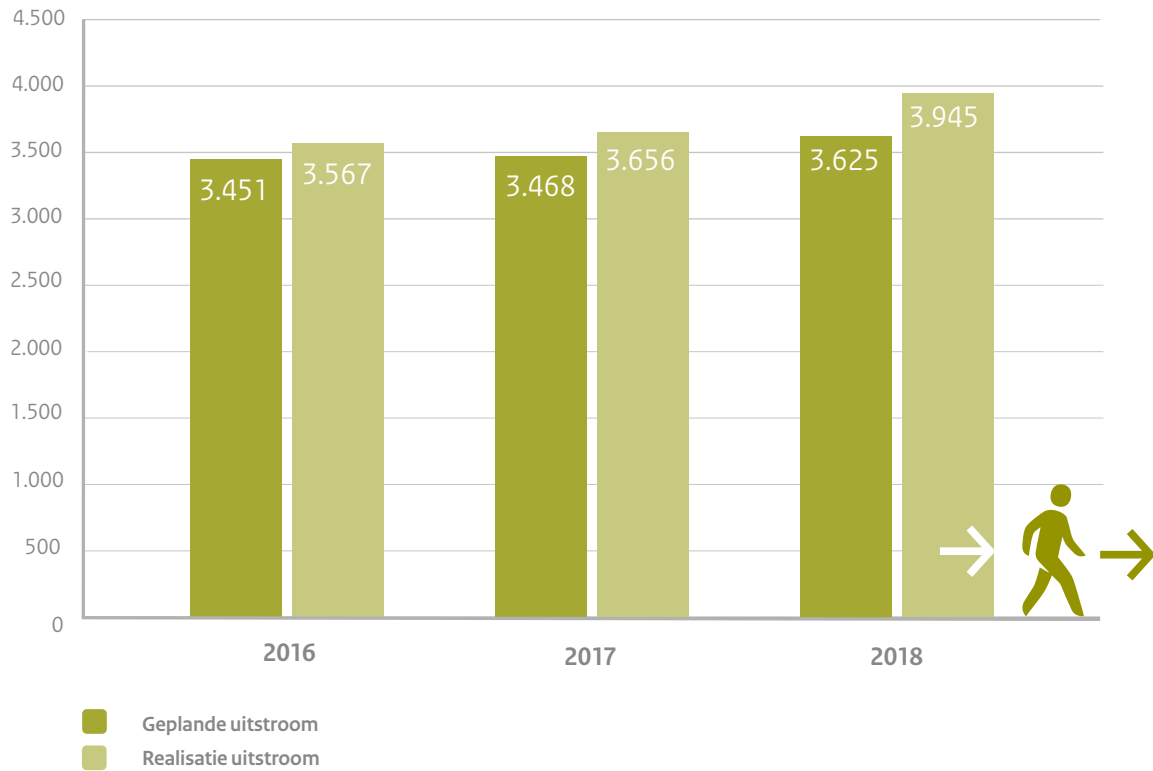
	2014	2015	2016	2017	2018
Van FPS 1 naar FPS 2	1.667	1.863	1.582	1.452	<b>1.685</b>
Van FPS 2 naar FPS 3	366	341	447	346	<b>1.073</b>
Van BBT / FPS 1 naar FPS 3	75	52	43	52	<b>33</b>
Van BBT naar FPS 1 / FPS 2	336	268	56	34	<b>48</b>
<b>Totaal</b>	<b>2.444</b>	<b>2.524</b>	<b>2.128</b>	<b>1.884</b>	<b>2.839</b>

Deze tabel toont het aantal militairen dat is doorgestroomd naar een nieuw FPS-contract. In 2018 zijn er 1.106 militairen doorgestroomd naar een FPS fase 3 contract. Dat is 90% van het geplande aantal voor heel 2018 (1.225)

In 2018 zijn tevens 309 militairen doorgestroomd bij het reservistenbestand. Drie reservisten zijn doorgestroomd bij het bestand militairen.

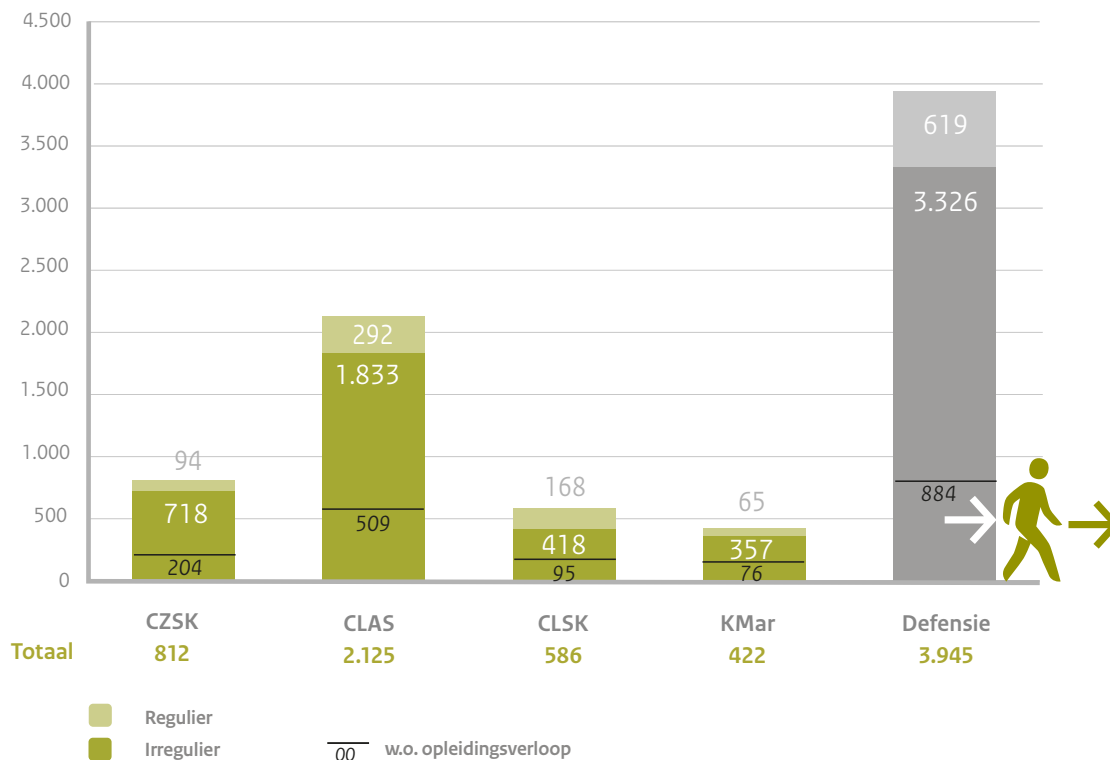
## 4. Uitstroom

### Uitstroom militair personeel



Deze grafiek toont de gerealiseerde uitstroom (regulier en irregulier cumulatief) van militair personeel in 2018, afgezet tegen de jaarplanning over heel Defensie. De realisatie is tevens afgezet tegen de twee voorafgaande jaren.

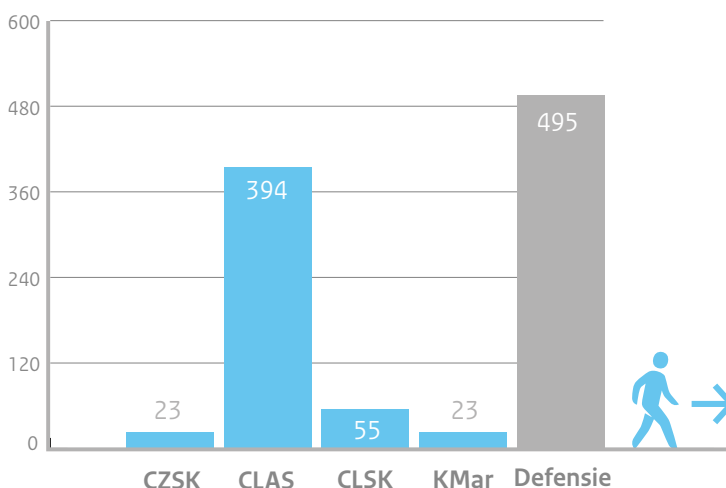
## Uitstroom militair personeel per OPCO 2018



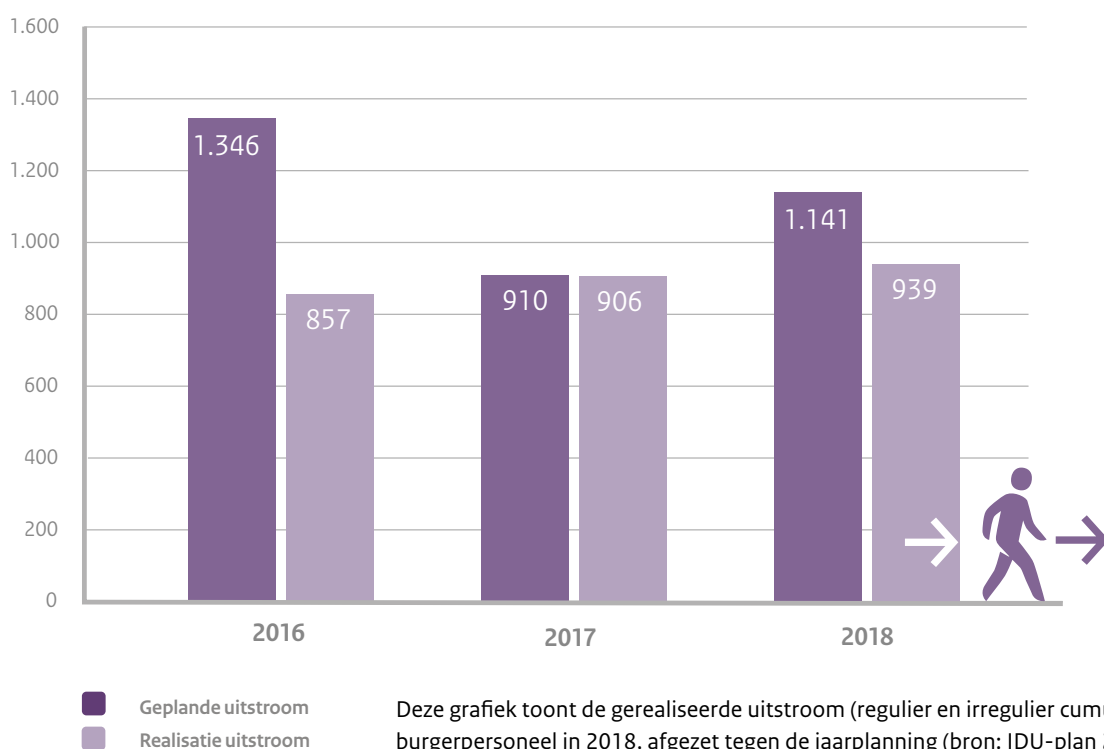
Bovenstaande tabel toont de uitstroom uitgesplitst naar regulier en irregulier verloop (waaronder opleidingsverloop). Het overgrote deel van de irreguliere uitstroom bestaat uit militairen met een FPS fase 2 contract (53 procent), gevolgd door militairen met een FPS fase 1 contract (30 procent). Per contracttype zijn de redenen van het irreguliere vertrek 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.'

Niet alle irreguliere uitstroom is voor Defensie onverwacht of ongepland. Als een militair een negatief doorstroombesluit heeft ontvangen, kiest deze er namelijk vaak voor om voor het einde van zijn contract Defensie te verlaten.

## Uitstroom reservisten per OPCO in 2018

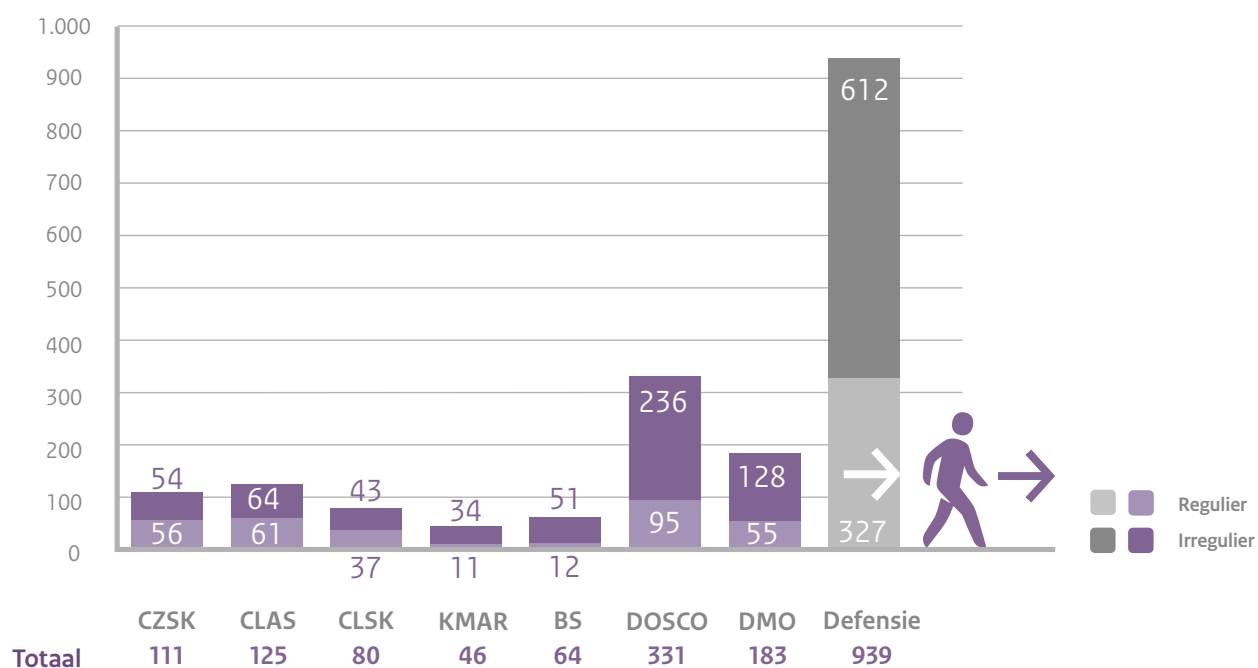


## Uitstroom burgerpersoneel




Deze grafiek toont de gerealiseerde uitstroom (regulier en irregulier cumulatief) van burgerpersoneel in 2018, afgezet tegen de jaarplanning (bron: IDU-plan 2018-2022) over heel Defensie. De realisatie is tevens afgezet tegen de twee voorafgaande jaren.

## Uitstroom burgerpersoneel per DO in 2018






## Overzicht militaire topfunctionarissen 2018

Werkzaam bij	Rang	CZSK	CLAS	CLSK	KMar	Totaal
CZSK	***	1				1
	**	1				1
	*	5				5
CLAS	***		2			2
	**		1			1
	*		9	1 		10
CLSK	***			1		1
	**			1		1
	*			4		4
KMAR	***				1	1
	**				1	1
	*				4	4
BS	*****	1				1
	***		2			2
	**	4	2	4		10
	*	2	5	4		11
DMO	***	1				1
	**		1			1
	*	2	1	1		4
DOSCO	***			1		1
	**	1	1			2
	*	1	1	1	1	4
Internationaal functiebestand (waaronder NAVO, EU)	***	1	1			2
	**	1	1	1		3
	*	1	4	2		7
Defensie	*****	1	1	1		3
	***	3	5	2	1	11
	**	7	6	6	1	20
	*	11	20	13	5	49
<b>Totaal</b>		<b>22</b>	<b>31</b>	<b>21</b>	<b>7</b>	<b>81</b>

Deze tabel toont het aantal militaire topfunctionarissen. Van het totaal vervullen drie topfunctionarissen een projectfunctie. Vijf militaire topfunctionarissen vervullen een functie die ten laste komt van derden, waarvan drie topfunctionarissen een functie vervullen in het kader van de internationale samenwerking (HGIS) en één topfunctionaris een functie vervult binnen de Audit Dienst Rijk. Hoogleraren zijn conform de definitie uitgesloten.

 Vrouwelijke topfunctionaris

## Overzicht aantal burger topfunctionarissen 2018

Schaal	Werkzaam bij:	KMAR	BS	DOSCO	DMO	Totaal
TMG*			3 + 1 			4
18			1			1
17			2 + 1 		1	4
16		1	4	2 + 1 	2	10
<b>Totaal</b>		1	12	3	3	19



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 Hoofddirecteur Beleid, maakt deel uit van het personeelsbestand van Binnenlandse Zaken, maar zijn ook wel opgenomen in het overzicht. Daarnaast vallen de Minister en de Staatssecretaris onder de Algemene Bestuursdienst (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	5.748	5.748	611	611	6.359	6.359
	BURGER	2.039	1.990	344	307	2.383	2.297
	RESERVIST	642	642	125	125	767	767
	<b>Subtotaal CZSK</b>	<b>8.429</b>	<b>8.380</b>	<b>1.080</b>	<b>1.043</b>	<b>9.509</b>	<b>9.423</b>
CLAS	MILITAIR	12.745	12.745	842	842	13.587	13.587
	BURGER	2.182	2.051	448	395	2.630	2.447
	RESERVIST	3.329	3.329	342	342	3.671	3.671
	<b>Subtotaal CLAS</b>	<b>18.256</b>	<b>18.125</b>	<b>1.632</b>	<b>1.579</b>	<b>19.888</b>	<b>19.705</b>
CLSK	MILITAIR	5.030	5.030	477	477	5.507	5.507
	BURGER	736	695	246	206	982	901
	RESERVIST	518	518	99	99	617	617
	<b>Subtotaal CLSK</b>	<b>6.284</b>	<b>6.243</b>	<b>822</b>	<b>782</b>	<b>7.106</b>	<b>7.025</b>
KMAR	MILITAIR	4.554	4.554	749	749	5.303	5.303
	BURGER	352	326	343	306	695	632
	RESERVIST	198	198	58	58	256	256
	<b>Subtotaal KMAR</b>	<b>5.104</b>	<b>5.078</b>	<b>1.150</b>	<b>1.113</b>	<b>6.254</b>	<b>6.191</b>
BS	MILITAIR	752	752	81	81	833	833
	BURGER	818	797	412	389	1.230	1.186
	RESERVIST	12	12	3	3	15	15
	<b>Subtotaal BS</b>	<b>1.582</b>	<b>1.561</b>	<b>496</b>	<b>473</b>	<b>2.078</b>	<b>2.034</b>
DOSCO	MILITAIR	2.332	2.332	514	514	2.846	2.846
	BURGER	4.104	3.014	2.080	1.760	6.184	5.774
	RESERVIST	81	81	56	56	137	137
	<b>Subtotaal DOSCO</b>	<b>6.517</b>	<b>6.427</b>	<b>2.650</b>	<b>2.330</b>	<b>9.167</b>	<b>8.757</b>
DMO	MILITAIR	691	691	32	32	723	723
	BURGER	2.946	2.907	723	661	3.669	3.568
	RESERVIST	3	3	0	0	3	3
	<b>Subtotaal DMO</b>	<b>3.640</b>	<b>3.601</b>	<b>755</b>	<b>693</b>	<b>4.395</b>	<b>4.294</b>
DEFENSIE	MILITAIR	31.852	31.852	3.306	3.306	35.158	35.158
	BURGER	13.177	12.782	4.596	4.023	17.773	16.805
	RESERVIST	4.783	4.783	683	683	5.466	5.466
	<b>Totaal</b>	<b>49.841</b>	<b>49.417</b>	<b>8.585</b>	<b>8.012</b>	<b>58.397</b>	<b>57.429</b>

In opleiding	Man 		Vrouw 		Totaal	
	Personen	VTE	Personen	VTE	Personen	VTE
CZSK	865	865	169	169	1.034	1.034
CLAS	1.646	1.646	219	219	1.865	1.865
CLSK	758	758	115	115	873	873
KMAR	687	687	165	165	852	852
<b>Totaal in opleiding</b>	<b>3.956</b>	<b>3.956</b>	<b>668</b>	<b>668</b>	<b>4.624</b>	<b>4.624</b>
<b>Totaal Defensie</b>	<b>53.768</b>	<b>52.373</b>	<b>9.253</b>	<b>8.680</b>	<b>63.021</b>	<b>62.053</b>

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

# Deel 3

**Adaptieve  
krijgsmacht**

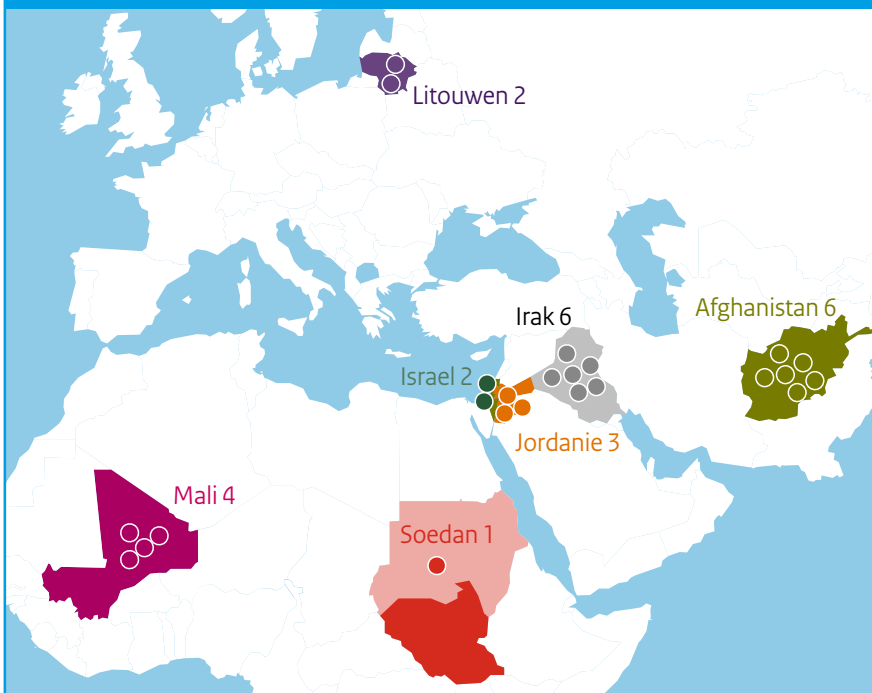
## Adaptieve krijgsmacht

De adaptieve krijgsmacht raakt niet alleen aan de intensivering van het reservistenbeleid, maar ook aan allerlei samenwerkingsvormen in het personele domein. Op 8 november 2018 is de tweede rapportage adaptieve krijgsmacht aan de Tweede Kamer aangeboden, waarin de voortgang en de voornemens voor de komende periodes worden vermeld. Op 16 januari is tijdens het Algemeen Overleg besloten om de jaarlijkse voortgangsrapportage op te nemen in de reguliere rapportages, zo ook de rapportage adaptieve krijgsmacht.

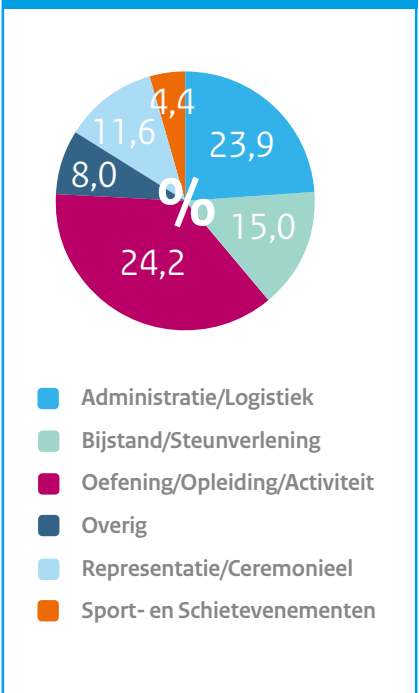
Voor grotere operationele flexibiliteit is het opbouwen van flexibel arbeidspotentieel essentieel. Er zal daarbij intensiever gebruik worden gemaakt van de uitwisseling van personeel met andere werkgevers, horizontale instroom, reservisten en gedeeld werkgeverschap. Overal in de organisatie wordt al meer gebruik gemaakt van reservisten. Gezien de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, de invloed van technologie op de factor arbeid en de snel veranderende operationele ontwikkelingen is een nieuw personeelsmodel noodzakelijk om de adaptiviteit van het personeelsbestand te vergroten. Zoals benoemd in de Defensienota 2018, zal het huidige Flexibel Personeel Systeem (FPS) worden vervangen door een nieuw, modern en toekomstbestendig model dat recht doet aan de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers maar ook de benodigde flexibiliteit en robuustheid van de organisatie faciliteert. 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. Het raamwerk voor dit nieuwe personeelsmodel zal medio 2019 gereed zijn. Tevens is een HR-toolbox in ontwikkeling die handvatten biedt op het gebied van talentmanagement, uitwisseling van personeel en moderne aanstellingsvormen. De instrumenten in deze *toolbox* kunnen naar behoefte van het defensieonderdeel of de medewerker worden ingezet.

Er wordt 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. Nadat het nieuwe personeelsmodel en de daarbij behorende instrumenten gereed zijn wordt afstemming gezocht met de Centrales van Overheid. In 2018 is onderzoek gedaan naar de mogelijkheden en levensvatbaarheid van een stelsel bestaande uit verschillende organisaties waarbinnen personeel kan rouleren, zich kan ontwikkelen en waarbinnen ervaring op kan worden gedaan binnen Defensie, maar ook bij een andere werkgever. Er vinden nu proeven en *pilots* plaats om samenwerkingsvormen en afspraken te testen. Zo waren er in 2018 onder meer circa 150 WO-studenten als reservist werkzaam bij de krijgsmacht via het Defensy College, bereidden we de gezamenlijke regionale warehousing voor op Woensdrecht voor de F35-onderdelen, werkte de landmacht samen met DSV op het gebied van operationeel grondgebonden transport en ontwikkelden DOSCO, de marine en onder andere de rederij Spliethoff een plan voor vergaande samenwerking vanaf 2019 met de maritieme sector op het gebied van mensen, middelen en manieren. Een ander voorbeeld is de samenwerking met het Platform Defensie Bedrijfsleven (VNO-NCW). NL Next Level vervult daarin een belangrijke stimulerende rol. Defensie en bedrijfsleven zijn eind 2018 een uitwisselingsprogramma voor medewerkers gestart: het Civiel-Militair Professionaal Uitwisselingsprogramma (CIMPUP). De belangrijkste doelen zijn informele kennismaking, bevorderen van de samenwerking, versterken van het netwerk en leren van verschillen tussen en overeenkomsten met elkaar. In tijden van krapte op arbeidsmarkt moeten Defensie, de rest van de publieke sector en bedrijfsleven elkaar niet beconcurreren maar schaarse kennis en capaciteiten juist slim inzetten. Dit soort programma's 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. In 2019 wordt vervolgt gegeven aan deze samenwerkingsvormen.

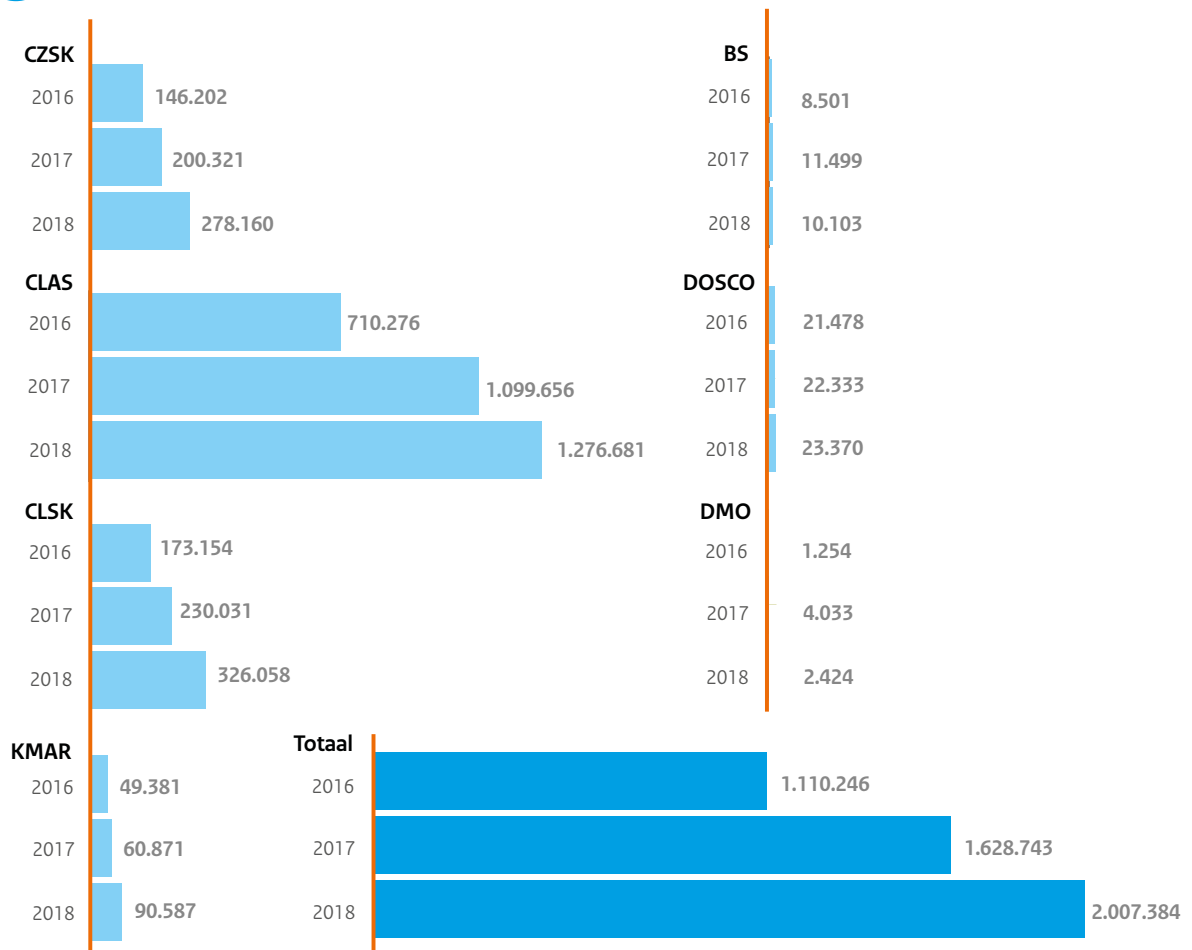
## Reservisten op uitzending



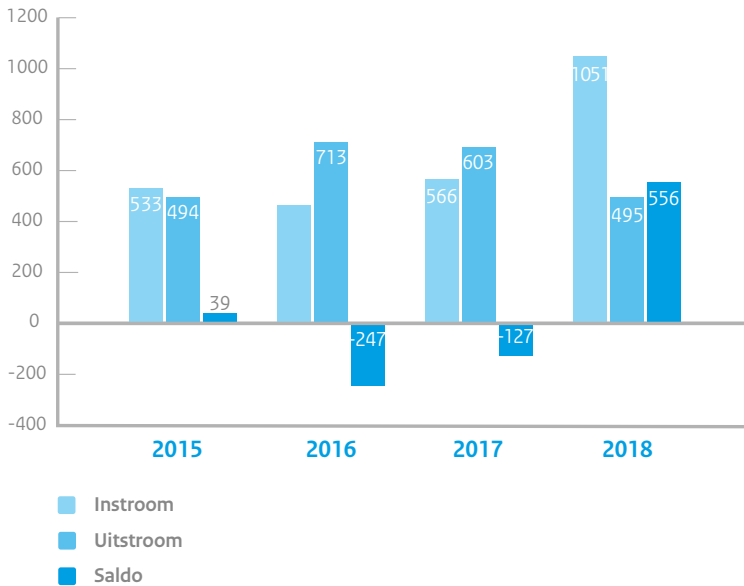
## Activiteiten reservisten 2018



## Inzetzungen reservisten per krijgsmachtdeel 2016, 2017 en 2018



## In- en uitstroom reservisten

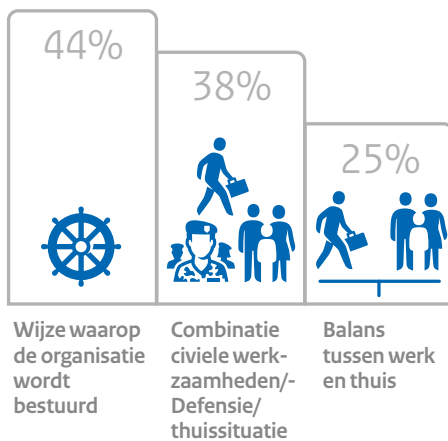


Per 01-01-2019 zijn er 309 defensiemedewerkers die naast een burgermedewerker ook reservist zijn.

In 2018 zijn 306 personen uitgestroomd als militair en aangesteld als reservist.

In 2018 zijn 3 personen uitgestroomd als burger en aangesteld als reservist.

## Vertrekredenen reservisten Q3 en Q4 2018\*



Andere redenen die worden genoemd zijn (o.a.): weinig tijd voor de opleiding, geen toekomstperspectief, moeilijk parttime kunnen werken.

\*: Met ingang van juli 2018 zijn de uitgevraagde vertrekredenen in de vragenlijst gewijzigd. De nieuwe vertrekredenen sluiten beter aan bij de persoonlijke situaties. Dit is de reden dat alleen de cijfers van Q3 en Q4 2018 zijn opgenomen.

## Activiteiten reservisten 2018

Gedurende het jaar 2018 waren er gemiddeld 24 reservisten in diverse functies op uitzending. De verdeling van de krijgsmachtdelen is als volgt.



# Deel 4

**Diversiteit  
en inclusiviteit**

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

De VN-resolutie 1325 vormt het uitgangspunt voor D&I. Vanuit deze resolutie is Defensie op 25 november 2015 vrijwillig aangesloten bij het Charter Diversiteit. Defensie verbindt zich hiermee aan het creëren van een werk en leefklimaat waarin gelijke en eerlijke kansen voor een ieder centraal staan. Eveneens in het verlengde van de VN-resolutie 1325 is het Defensie Actieplan 1325 opgesteld (Kamerstuk 34550-X, nr. 57). Het Defensie Actieplan 1325 wordt samen met het programma D&I binnen Defensie ontwikkeld. Het programma D&I laat zich niet vatten in cijfers en tabellen omdat Defensie geen registratie mag bijhouden op dit specifieke personeelsgebied. De routekaarten verbonden aan het programma D&I worden uitgevoerd. In deze rapportage focussen we op die punten uit het programma waarop Defensie actie kan ondernemen.

**Instream** – om de wervingsactiviteiten meer te richten op een diverse populatie jongeren is een training ‘diversiteit en inclusiviteit voor recruiters’ gestart. 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 en 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 eind 2019 verwacht. Daarnaast wordt binnen het CLAS door TNO onderzoek gedaan naar ‘Binden en Boeien van Vrouwelijke militaire medewerkers’.

**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 opleidingsontwikkelaars, waarna de andere doelgroepen volgen. Defensie heeft daarbij per 1 april jl. extra subsidie ontvangen die wordt gebruikt om de opleidingen uiterlijk eind 2019 aan te passen. Verder is binnen het CLAS het theaterstuk, genaamd ‘Vuurdoop’, gelanceerd. Hierin komen onder andere thema’s rondom sociale veiligheid aan de orde. Aan het theaterstuk worden gesprekken gekoppeld waar bezoekers met elkaar tot verbeterpunten voor het CLAS komen.

**Leiderschap** – binnen Defensie is de ‘workshop Waarderen van Verschillen’ door het Expertise Centrum Leiderschap Defensie (ECLD) ontwikkeld. De cursus is nu voor leidinggevendend beschikbaar. Verdere uitbreiding van deze workshop vindt plaats onder de instructeurs van de leerlingen van de initiële opleidingen. Dit laatste wordt afgestemd met de voornoemde focus op de opleidingsontwikkelaars.

**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. Hieronder volgt een greep uit de producten en activiteiten die hieruit voortvloeien.

- Defensie heeft sinds 2019 de Toolbox Aanspreken in gebruik. Hiermee kunnen teams en leidinggevendenden zelfstandig onderling afspraken maken over gewenst gedrag;
- De Gedragscode Defensie is eind 2018 herzien en wordt sinds februari 2019 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 verbeterslag te maken bij de afhandeling van de meldingen;
- De COID ontwikkelt in samenwerking met Directie Communicatie momenteel twee infographics voor de meldingsprocedure. Een infographic richt zich op de medewerker die melding wil maken en de andere infographic richt zich leidinggevendenden bij wie een melding wordt gedaan;
- 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.

**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 beziet Defensie de mogelijkheden om het programma in 2019 te borgen.

**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 Women, Peace and Security** - voor het implementeren van het Defensie Actieplan 1325 wordt het huidige aantal FTE (1) opgehoogd. In fases wordt een team opgezet dat vanaf medio 2019 (tot 2021) onder meer moet zorgen voor (interne) trainingen over VN-resolutie 1325.



# Definities

## **Instroom:**

De gerealiseerde instroom (cumulatief) van militair personeel betreft het aantal personen dat is aangesteld. Gerealiseerde instroom (cumulatief) van burgerpersoneel is het aantal personen dat in 2018 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:**

Het aantal medewerkers waarvan een dienstverband in een bepaalde periode is beëindigd. Militair personeel wordt geteld per OPCO/ per krijgsmachtdeel.

- Reguliere uitstroom: uitstroom ten gevolge van leeftijdsontslag of het eindigen van de BBT-aanstelling.
- Irreguliere uitstroom: voortijdig beëindigen FPS-aanstelling, uitstroom ten gevolge van vrijwillig ontslag (dit kan een eigen keuze zijn, bijvoorbeeld een voortijdig vertrek bij een negatief doorstroombesluit) en/of enige vorm van gedwongen ontslag (uitval in de initiële opleiding, disciplinaire maatregel of overtolligheid).

## **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



