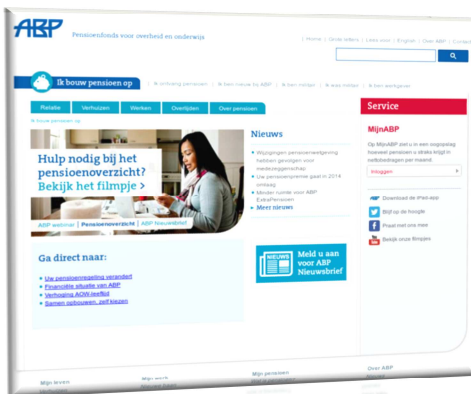
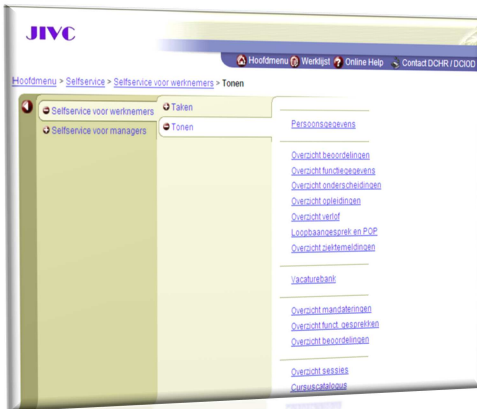




Ministerie van Defensie



Personeelsrapportage

midden 2015

## **Voorwoord**

De indeling van deze rapportage is enigszins gewijzigd ten opzichte van de vorige. Het onderscheid tussen stuurinformatie (deel 1) en het informatie gedeelte (deel 2) is losgelaten. Hierdoor kan de informatie op een overzichtelijkere wijze worden gepresenteerd. Deel 1 betreft nu de informatie over de personeelslogistieke keten, deel 2 over de formatie en het personeelsbestand. Praktisch gezien betekent het dat één grafiek (grafiek D over de wervingsketen militair personeel) naar voren verplaatst is, de volgorde van de overige grafieken en tabellen is ongewijzigd. Deel 3 bevat net als in de vorige rapportage de uitwerking van een aantal toezeggingen.

## **Inhoudsopgave**

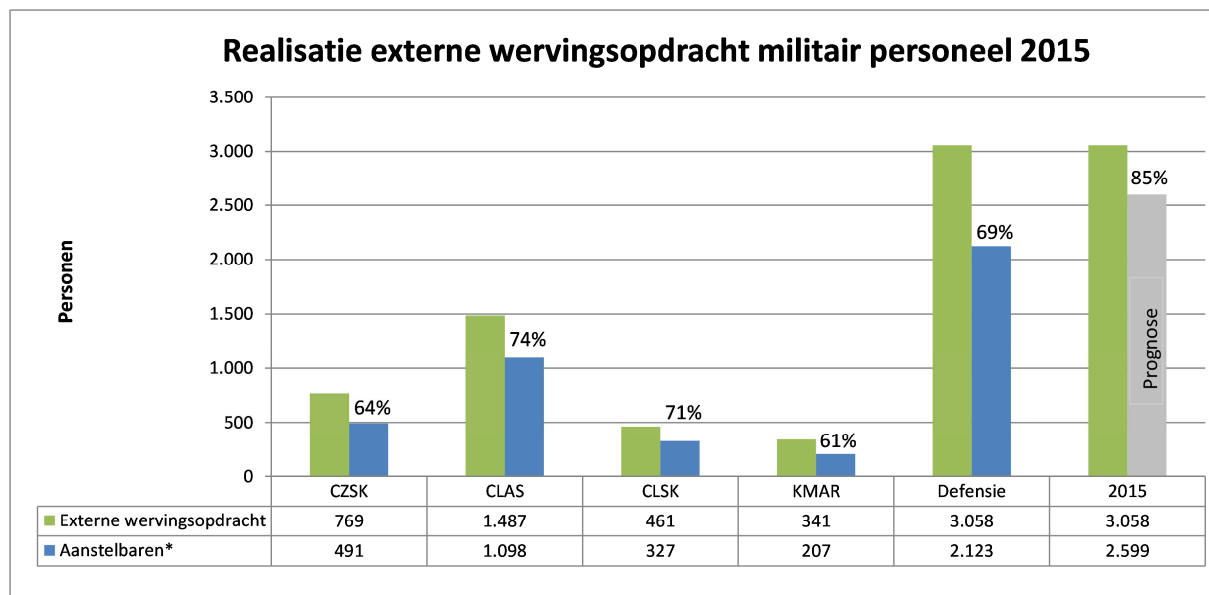
<b>Deel 1: Personeelslogistieke keten .....</b>	<b>3</b>
1.1 Instroom .....	3
1.2 Doorstroom.....	7
1.3 Uitstroom.....	9
1.4 Prognose personeelslogistieke keten 2015 .....	11
<b>Deel 2: Formatie en personeelsbestand .....</b>	<b>12</b>
2.1 Formatie en personeel per rang/schaal .....	12
2.2 Verdeling militair/burger .....	14
2.3 Topfunctionarissen .....	15
2.4 Personele vulling.....	16
2.5 Gender .....	18
2.6 Leeftijd .....	20
2.7 Monitor werkbeleving .....	22
<b>Deel 3: Toezeggingen .....</b>	<b>23</b>
3.1 Onderzoek naar Australische krijgsmacht.....	23
3.2 Voortgang pilots reservisten .....	24
3.3 Integriteit .....	26
3.4 Vullingspercentages schaarstecategorieën.....	26
3.5 Best practices genderbeleid.....	28

## **DEEL 1: PERSONEELSLOGISTIEKE KETEN**

Dit deel bevat tabellen en grafieken over instroom, doorstroom en uitstroom (IDU). Deze zijn voorzien van een uitleg en en waar mogelijk een prognose voor de rest van 2015.

### **1.1 Instroom**

**Grafiek A: Realisatie externe wervingsopdracht militair personeel 2015**

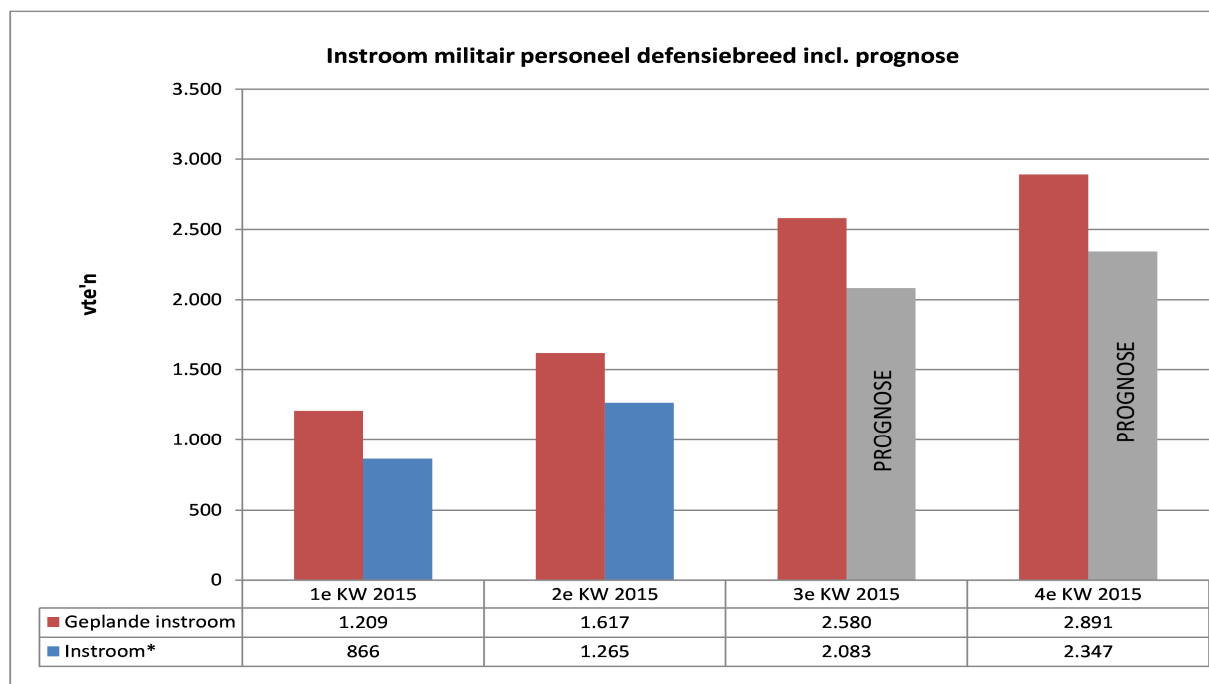


Deze grafiek geeft de realisatie van de laatste wervingsopdracht 2015 weer inclusief een prognose voor heel 2015. Deze wervingsopdracht berust op de actuele behoefte van de defensieonderdelen aan nieuw aan te stellen militair personeel. De werving resulteert in aanstelbaren: mensen die van het ministerie een brief hebben gekregen met het besluit dat zij mogen beginnen aan een initiële opleiding gekoppeld aan een opkomstmoment.

De realisatie in de eerste helft van 2015 is uitgekomen op 69% van de wervingsopdracht. Dit is lager dan in dezelfde periode van 2014 toen de wervingsopdracht voor 76% was gerealiseerd. Dit wordt vooral veroorzaakt doordat de wervingsopdracht voor de Koninklijke Marechaussee zeer recent met 20 procent is verhoogd in verband met de uitbreiding van de High Risk Beveiligingspelotons (HRB-pelotons). Verder blijft bij het CZSK blijft de belangstelling voor officiersfuncties achter.

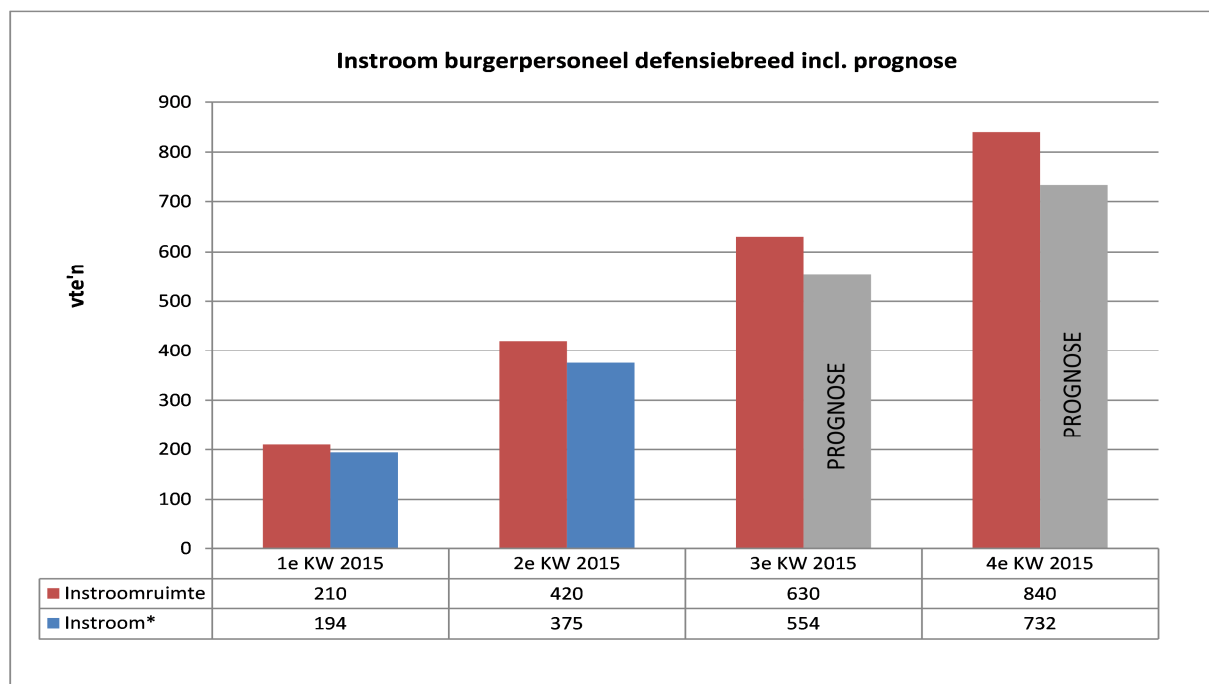
De aanvullende behoefte van de KMar is naar verwachting van de arbeidsmarkt te halen, waardoor de werving van KMar, ondanks de late verhoging, naar verwachting toch volledig is te realiseren. Gebaseerd op de trends van afgelopen jaren is het de verwachting dat de realisatie van de wervingsopdracht over 2015 zal uitkomen op 85 procent.

## Grafiek B: Instroom militair personeel



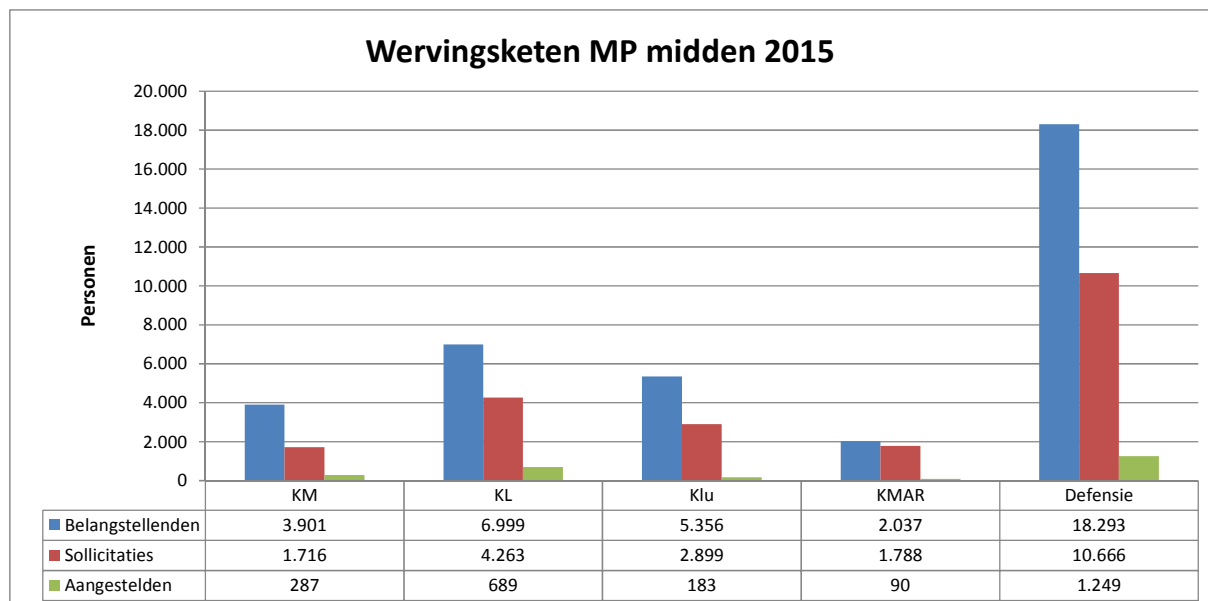
Deze grafiek geeft de defensiebreed gerealiseerde instroom van militair personeel weer in de eerste helft van 2015, inclusief een prognose voor de rest van 2015. Het betreft hier de instroom van personeel dat in de eerste helft van 2015 een dienstverband met Defensie is aangegaan. De prognose van de geplande instroom berust op ervaringscijfers van de afgelopen jaren.

### Grafiek C: Instroom burgerpersoneel



Deze grafiek geeft de defensiebreed gerealiseerde instroom van burgerpersoneel in de eerste helft van 2015 weer, inclusief een prognose voor de rest van 2015. Het betreft hier de instroom van personeel dat in de eerste helft van 2015 een dienstverband met Defensie is aangegaan. De prognose berust op gegevens die reeds voor 2015 zijn verwerkt in de personeelsadministratie aangevuld met ervaringscijfers over de afgelopen vijf jaar.

**Grafiek D: Wervingsketen militair personeel midden 2015**



Deze grafiek geeft per krijgsmachtdeel de aantallen belangstellenden, sollicitaties en aangestelden in de eerste helft van 2015 weer. Een belangstellend is iemand die zich heeft ingeschreven voor een voorlichtingsactiviteit. Een aangestelde betreft een aanstelbare die daadwerkelijk is opgekomen voor een initiële opleiding. Aan de verhouding tussen belangstellenden, sollicitaties en aangestelden zijn geen doelstellingen gekoppeld, dit overzicht is hier uitsluitend ter informatie opgenomen.

## 1.2 Doorstroom

**Tabel 1: Doorstroom van militair personeel per contract midden 2015**

	Midden 2015					Midden 2014
	KM	KL	Klu	KMAR	DEFENSIE	DEFENSIE
BBT naar FPS	2	26	96	1	125	99
FPS fase 1 naar FPS fase 2	170	436	184	114	904	751
FPS fase 2 naar FPS fase 3	43	55	37	26	161	25

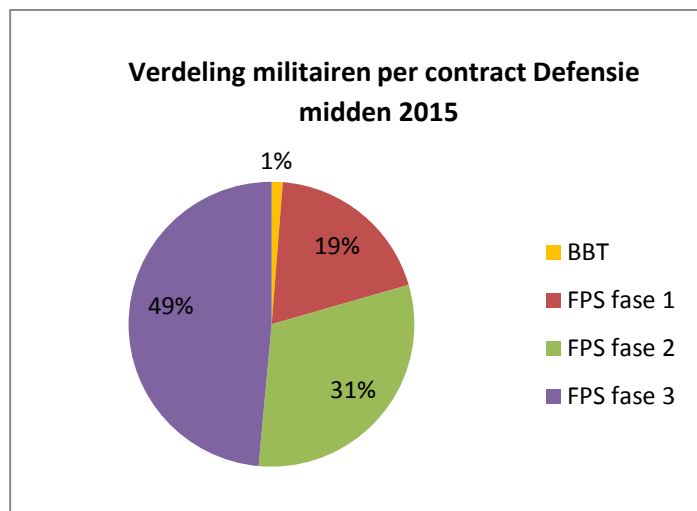
In deze tabel staat het aantal militairen dat in de eerste helft van 2015 is doorgestroomd naar een nieuw FPS-contract. Deze doorstroom is hoger dan in dezelfde periode van 2014. Over heel 2014 zijn 355 fase 3-contracten afgegeven.

**Tabel 2: Aantal militairen per contract midden 2015**

	Midden 2015					Midden 2014
	KM	KL	Klu	KMAR	DEFENSIE	DEFENSIE
BBT	47	127	356	0	530	1.064
FPS fase 1	2.747	3.032	1.411	880	8.070	8.452
FPS fase 2	1.881	8.049	1.657	1.363	12.950	12.447
FPS fase 3	4.507	7.516	4.674	3.625	20.322	20.736
Totaal	9.182	18.724	8.098	5.868	41.872	42.699

Deze tabel geeft de verdeling weer van het aantal militairen per contractvorm, uitgesplitst naar krijgsmachtdeel. Deze verdeling is procentueel vergelijkbaar met de verdeling van medio 2014. Sinds de invoering van het flexibel personeelssysteem in 2008 worden er geen militairen meer aangenomen op basis van een BBT-contract (Beroepsmilitairen Bepaalde Tijd). De uitfasering van de BBT-contracten is in deze tabel zichtbaar. In 2020 zullen naar verwachting de laatste militairen met een BBT-contract uitfaseren

### Grafiek E: Verdeling contracten militairen Defensie midden 2015



Deze grafiek geeft de verdeling weer van de contracten van militairen binnen Defensie op 1 juli 2015. Dit is nagenoeg hetzelfde beeld als op 1 juli 2014.



### **1.3 Uitstroom**

Binnen Defensie worden twee typen van uitstroom geregistreerd, namelijk reguliere en irreguliere uitstroom. De eerstgenoemde heeft betrekking op pensioen dan wel functioneel leeftijdsontslag en einde contract. Hiervan zijn de einddata reeds tevoren bekend en vastgelegd in de personeelssystemen. Onder irreguliere uitstroom vallen met name: ontslag op verzoek, overtolligheid, vervroegd uittreden, opleidingsverloop, ongeschiktheid/onbekwaamheid en wangedrag.

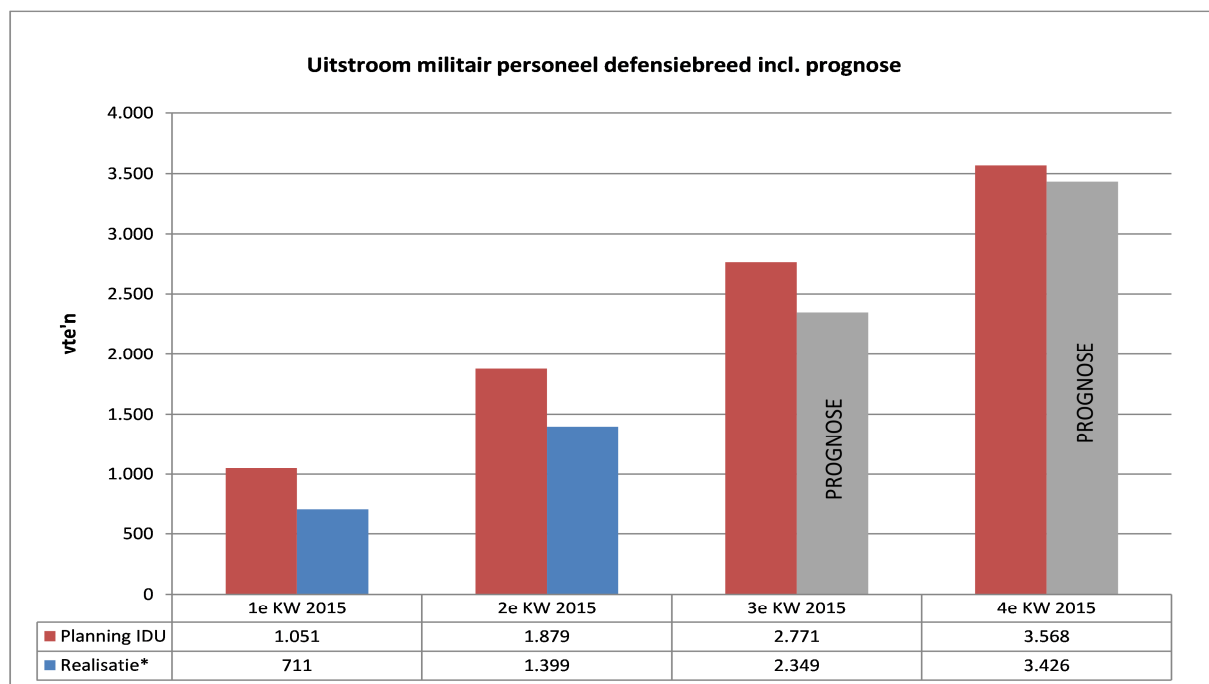
**Tabel 3: Uitstroom van militairpersoneel en burgerpersoneel midden 2015**

	Midden 2015								2015*
	CZSK	CLAS	CLSK	KMAR	BS	CDC	DMO	DEFENSIE	DEFENSIE
Militair personeel	271	813	206	109	-	-	-	1.399	3.426
Burger personeel	63	127	64	20	72	208	172	725	1.953
TOTAAL	334	940	270	129	72	208	172	2.124	5.379

\* De gegevens over heel 2015 zijn een prognose.

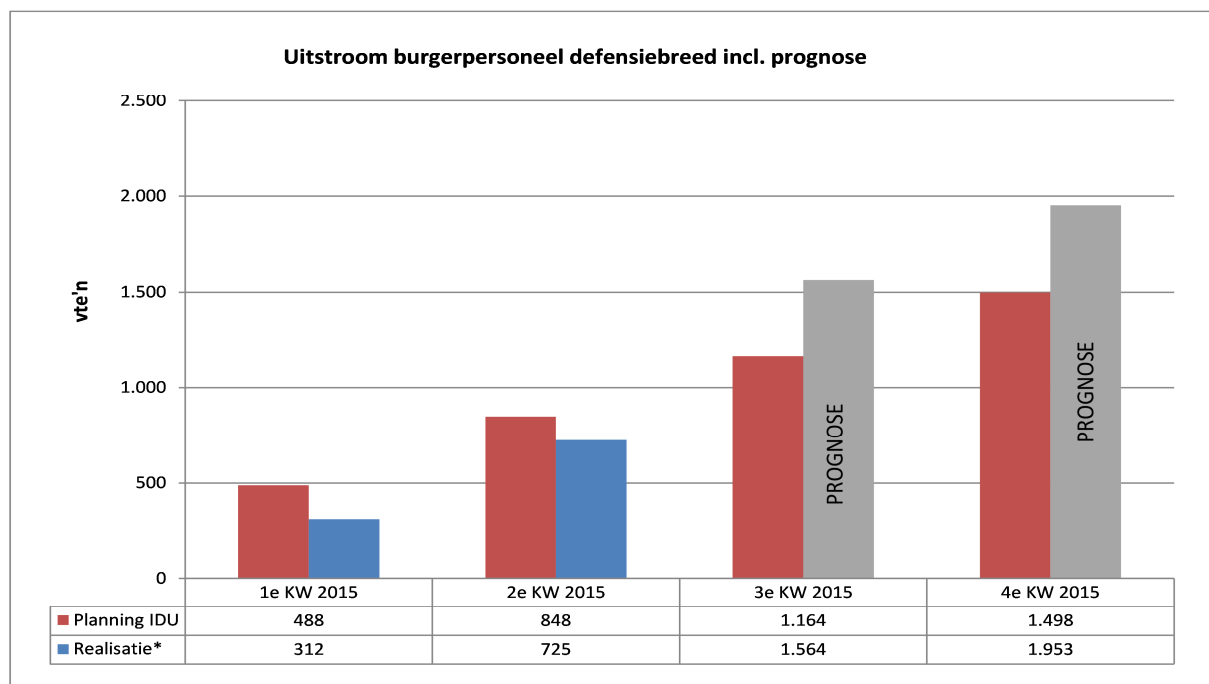
In deze tabel wordt de totale uitstroom (regulier en irregulier) van militair personeel en burgerpersoneel over de eerste helft van 2015 weergegeven met een prognose voor heel 2015. Militaire uitstroom wordt toegerekend aan het operationeel commando waaruit de militair afkomstig is, ook als zij op het moment van uitstroom bij een ander defensieonderdeel geplaatst zijn. De uitstroom van militair personeel is lager dan in de eerste helft van 2014. Toen stroomden er nog 1.948 militairen Defensie uit. Bij burgers is er nog steeds sprake van een stijging (2013: 553 vte'n, 2014: 670 vte'n). Dit wordt voornamelijk veroorzaakt door een toename van de reguliere uitstroom zoals in de vorige personeelsrapportage al was voorzien.

## Grafiek F: Uitstroom militair personeel



Deze grafiek geeft de defensiebrede uitstroom van militair personeel weer in de eerste helft van 2015 en een prognose van deze uitstroom voor de rest van 2015, afgezet tegen de IDU-planning (instroom, doorstroom en uitstroom). De uitstroom van militair personeel is, zoals verwacht in de vorige personeelsrapportage, lager dan de planning. Dit wordt grotendeels veroorzaakt door een daling in de reguliere uitstroom. Ook de irreguliere uitstroom is licht gedaald ten opzichte van dezelfde periode in 2014. De lagere uitstroom leidt tot een hogere vulling.

## Grafiek G: Uitstroom burgerpersoneel



Deze grafiek geeft de defensiebrede uitstroom van burgerpersoneel weer in de eerste helft van 2015 en een prognose van deze uitstroom voor de rest van 2015, afgezet tegen de IDU-planning (instroom, doorstroom en uitstroom). De uitstroom van burgerpersoneel is lager uitgevallen dan verwacht, maar wel hoger dan in dezelfde periode van 2014 (670 vte'n).

### **1.4 Prognose personeelslogistieke keten 2015**

De verwachting is dat in 2015 de instroom voor burgers en militairen lager uitvalt dan gepland. Vooral technisch personeel en medisch personeel (zie ook schaarstecategorieën in paragraaf 3.4) vergen blijvende aandacht. In het verlengde daarvan is het vergrijzend bestand burgerpersoneel bij met name de onderhoudsbedrijven een aandachtspunt.

Er wordt voortdurend gezocht naar mogelijkheden om de werving van met name deze categorieën te verbeteren, zowel in de werving- en selectieketen als in de arbeidsmarktcommunicatie (gerichte campagnes). Specifiek voor de werving van technisch personeel is op 23 en 24 september jl. voor middelbare scholieren wederom de tweedaagse TechBase georganiseerd. Gerichte aandacht voor schaarstecategorieën in de wervingscampagnes loont. Zo is als gevolg van de intensivering van de wervingscampagnes het wervingsresultaat van vliegers, luchtverkeers- en gevechtsleiders in de eerste helft van 2015 toegenomen.

Het behalen van een hoger wervingsresultaat zal lastig blijven gezien de schaarste van met name technisch personeel. De achterblijvende instroom wordt deels gecompenseerd doordat ook de uitstroom voor burgers en militairen lager is dan verwacht. Verder maakt Defensie onder andere gebruik van doorstroom (bijvoorbeeld van onderofficier naar officier of van FPS fase 2 naar FPS fase 3) en verlenging van contracten om schaars personeel langer aan de organisatie te kunnen binden. Ook worden ingehuurd personeel en reservisten ingezet.

## **DEEL 2: FORMATIE EN PERSONEELSBESTAND**

Dit deel bevat tabellen en grafieken over de formatie en het personeelsbestand. Deze zijn voorzien van een uitleg. Dit betreft grotendeels informatie over de situatie per 1 juli 2015, alleen bij vulling is een prognose voor 1 januari 2016 opgenomen.

### **2.1 Formatie en personeel per rang/schaal**

**Tabel 4: Numerus fixus 2020 per rang/schaal versus personeel vallend onder de formatie in 2015 \***

<b>Burger personeel</b>	<b>Personeel 1 januari 2015</b>	<b>Personeel 1 juli 2015</b>	<b>Formatie 2020</b>
Schaal 16 t/m 18	24	23	25
Schaal 15	36	36	35
Schaal 14	81	80	85
Schaal 13	293	295	265
Schaal 12	769	774	738
Schaal 11	1.003	1.028	1.066
Schaal 10	1.162	1.187	1.216
Schaal 9	817	838	836
Schaal 8	824	834	763
Schaal 7	1.231	1.228	1.162
Schaal 6	1.254	1.263	1.225
Schaal 5	1.862	1.867	1.907
Schaal 1 t/m 4	2.517	2.526	2.964
<b>TOTAAL Burger Personeel</b>	<b>11.873</b>	<b>11.980</b>	<b>12.287</b>

<b>Militair Personeel</b>	<b>Personeel 1 januari 2015</b>	<b>Personeel 1 juli 2015</b>	<b>Formatie 2020</b>
GEN	65	65	67
KOL	320	331	296
LKOL	1.315	1.327	1.312
MAJ	2.214	2.250	2.196
KAP	2.677	2.718	2.724
LNT	1.940	1.970	2.165
AOO	2.816	2.829	2.720
SM	4.371	4.423	4.383
SGT (1)	10.739	10.712	10.766
SLD / KPL	11.204	11.005	11.517
<b>TOTAAL militairen op functie</b>	<b>37.661</b>	<b>37.630</b>	<b>38.146</b>

Initiële opleidingen (NBOF)	3.015	3.048	3.043
<b>TOTAAL militairen (inclusief NBOF)</b>	<b>40.676</b>	<b>40.678</b>	<b>41.189</b>

<b>TOTAAL personeel Defensie</b>	<b>52.549</b>	<b>52.658</b>	<b>53.476</b>
----------------------------------	---------------	---------------	---------------

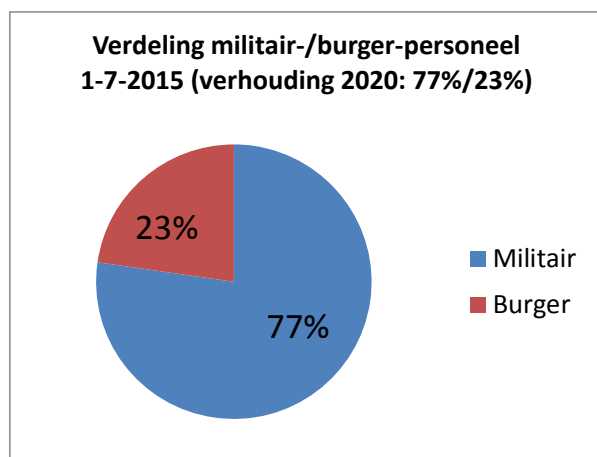
\* De aantallen voor schaal 16 t/m 18 en generaal zijn inclusief hoogleraren NLDA, die niet als topfunctionarissen worden aangemerkt.

In deze tabel wordt de numerus fixus zoals voorzien voor 2020 afgezet tegen het personeel dat op 1 januari 2015 en 1 juli 2015 onder het reguliere functiebestand van Defensie valt. Buiten deze formatie valt het personeel dat werkzaam is bij agentschappen, projectorganisaties en derden (zoals andere ministeries, Kustwacht Caribisch gebied etc.). Ook personeel dat zich in een extern bemiddelingstraject bevindt, valt buiten de formatie. Militairen die hun initiële opleiding volgen bezetten geen regulier functie, maar het maximum aantal is wel genormeerd in de niet-beschikbaarheid op functie (NBOF).

De numerus fixus uit de beleidsbrief 2011 vormt het uitgangspunt voor de formatie van Defensie. Sindsdien zijn er echter nieuwe maatregelen genomen in onder meer de nota *In het belang van Nederland* en andere ontwikkelingen geweest. De numerus fixus zal voortaan jaarlijks worden aangepast aan de actuele ontwikkelingen. In de aanpassing die nu is doorgevoerd zijn onder meer vier nieuwe topfuncties gecreëerd. Dit betreft drie militaire topfuncties bij het nieuwe Cyber Command, bij Operations (IT-uitvoeringsorganisatie) van de Defensie Materieel Organisatie en bij de *Division Schnelle Kräfte*, waarin de Luchtmobiele Brigade wordt geïntegreerd. Daarnaast is een burgertopfunctie toegevoegd bij de Hoofddirectie Beleid van de Bestuursstaf. Het bestand topfuncties groeit daarmee van 80 naar 84 (63 militair en 21 burger).

## **2.2 Verdeling militair/burger**

**Grafiek H: Verhouding militair personeel/burgerpersoneel per 1 juli 2015**



Deze grafiek geeft de verhouding militair/burger in het personeelsbestand op 1 juli 2015 weer. De verhouding zoals in de numerus fixus voor 2020 wordt beogd, is gerealiseerd op 1 juli 2015.

## 2.3 Topfunctionarissen

Tabel 5: Overzicht militaire topfunctionarissen per 1 juli 2015

WERKZAAM BIJ	RANG	OPCO				
		KM	KL	Klu	KMAR	TOTAAL
CZSK	***	1				1
	**	1				1
	*	5				5
CLAS	***		1			1
	**		2			2
	*		10			10
CLSK	***			1		1
	**			1		1
	*			4		4
KMAR	***				1	1
	**				1	1
	*				2	2
BS	****		1			1
	***			2		2
	**	4	2	1		7
	*	2	4	2		8
CDC	**		2	1		3
	*	2	5	3		10
DMO	***	1				1
	**		1			1
	*	1		1		2
DEFENSIE	****		1			1
	***	2	1	3	1	7
	**	5	7	3	1	16
	*	10	19	10	2	41
Totaal aantal topfunctionarissen Defensie		17	28	16	4	65

In deze tabel worden de aantallen militaire topfunctionarissen weergegeven die per 1 juli 2015 zijn geplaatst zijn op een organieke functie. Defensie beschikt medio 2015 ook over elf militaire topfunctionarissen die buiten het reguliere functiebestand vallen. Daarvan worden vier functionarissen gefinancierd door derden, waaronder de Navo en andere ministeries. Twee functionarissen zijn werkzaam bij agentschappen. Twee functionarissen hebben ontslagbescherming. Ten slotte zijn drie functionarissen tijdelijk aangesteld om reorganisaties en projecten te leiden.

## 2.4 Personele vulling

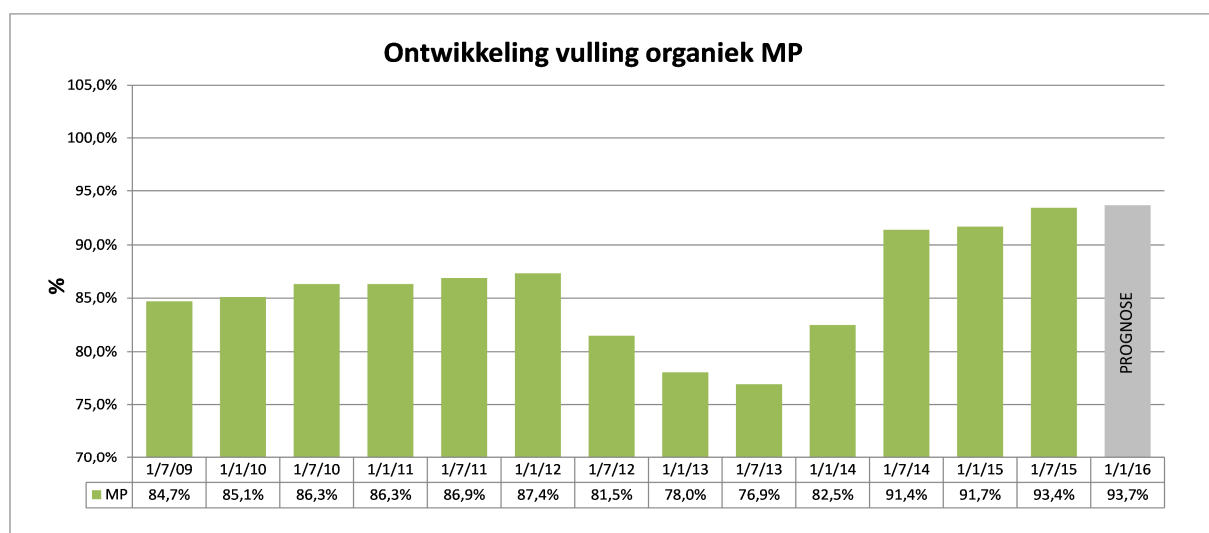
**Tabel 6: Vulling organieke arbeidsplaatsen voor militair personeel per 1 juli 2015 \***

DO	1-7-2013	1-7-2014	1-7-2015	Prognose 1-1-2016
CZSK	75,9%	91,8%	92,9%	91,4%
CLAS	74,2%	91,9%	93,4%	95,5%
CLSK	78,5%	89,0%	94,3%	93,6%
KMAR	88,9%	95,4%	98,0%	96,4%
BS	61,6%	88,1%	91,1%	94,9%
CDC	77,7%	84,0%	85,9%	83,5%
DMO	77,2%	96,6%	93,8%	97,2%
DEFENSIE	76,9%	91,4%	93,4%	93,7%

\* Door het gebruik van afrondingen kunnen er afwijkingen in de totalen ontstaan.

In deze tabel wordt het vullingspercentage van organieke arbeidsplaatsen voor militairen voor 1 juli 2013, 2014 en 2015 weergegeven. Tevens bevat deze tabel een prognose voor vulling op 1 januari 2016. De vulling is daarbij afgezet tegen de norm zoals deze in het formatieplan is vastgesteld. De vulling is ten opzichte van 1 januari 2015 verder toegenomen.

**Grafiek I: Ontwikkeling organieke vulling militair personeel**



In deze grafiek wordt de ontwikkeling van het vullingspercentage van organieke arbeidsplaatsen voor militair personeel per zes maanden weergegeven, inclusief een prognose van de vulling per 1 januari 2016.



**Tabel 7: Vulling organieke arbeidsplaatsen voor burgerpersoneel per 1 juli 2015 \***

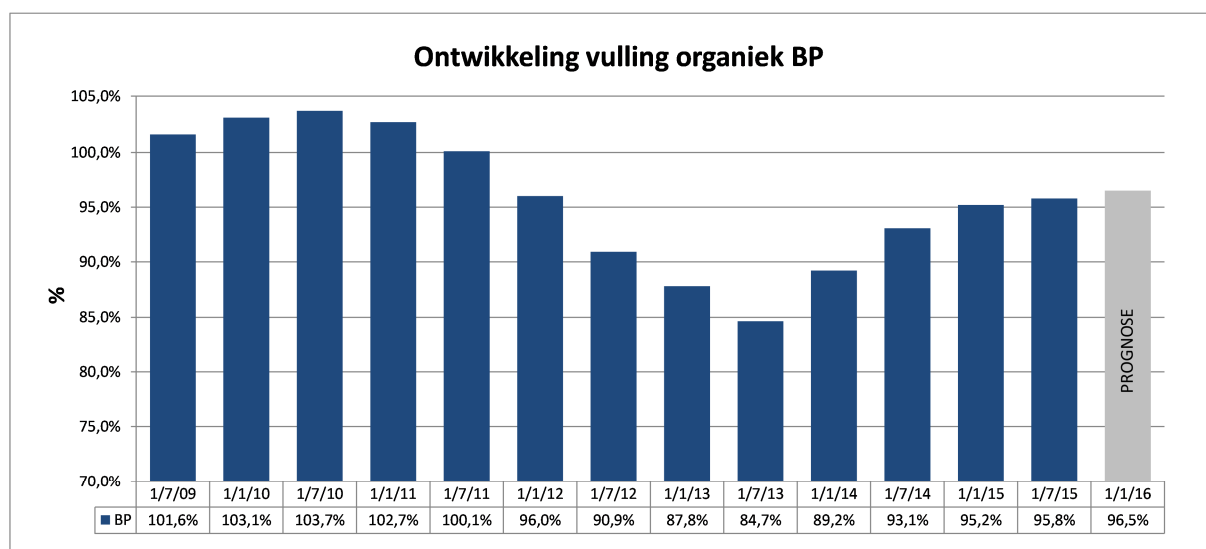
DO	1-7-2013	1-7-2014	1-7-2015	Prognose 1-1-2016
CZSK	83,4%	100,8%	102,2%	103,1%
CLAS	86,6%	93,6%	95,5%	96,9%
CLSK	82,9%	98,5%	112,7%	109,9%
KMAR	82,1%	91,2%	96,4%	97,1%
BS	88,3%	99,3%	98,1%	100,1%
CDC	88,7%	88,4%	90,3%	91,7%
DMO	72,1%	90,2%	93,3%	92,3%
DEFENSIE	84,7%	93,1%	95,8%	96,5%

\* Door het gebruik van afrondingen kunnen er afwijkingen in de totalen ontstaan.

In deze tabel wordt het vullingspercentage van organieke arbeidsplaatsen voor burgerpersoneel voor 1 juli 2013, 2014 en 2015 weergegeven. Tevens bevat deze tabel een prognose voor de vulling op 1 januari 2016. De vulling is ten opzichte van 1 januari 2015 verder toegenomen. Dit wordt voor slechts een klein deel veroorzaakt door een aanpassing in de formatie.

CLSK en CZSK hebben meer burgerpersoneel in dienst dan het aantal beschikbare functies. Dit wordt voor een deel veroorzaakt doordat burgermedewerkers tijdelijk op lastig te vullen militaire functies zijn ingezet. Daarnaast betreft het oud-militairen met een tijdelijke burgeraanstelling. CZSK heeft voorts nog een aantal burgerambtenaren bij organisatiedelen die deel uitmaken van een lopend reorganisatietraject.

**Grafiek J: Ontwikkeling organieke vulling burgerpersoneel**



In deze grafiek wordt de ontwikkeling van het vullingspercentage van organieke arbeidsplaatsen voor burgerpersoneel per zes maanden weergegeven, inclusief een prognose van de vulling per 1 januari 2016.

### Prognose vulling 2015

Het voltooiën van een groot gedeelte van de reorganisaties en de daarmee gepaard gaande aanpassing van de organisatie hebben de vulling van zowel militaire als burgerfuncties het afgelopen jaar behoorlijk beïnvloed. De vulling op organieke functies neemt naar verwachting in 2015 nog toe. In aantallen sluit het huidige personeelsbestand bijna aan op het functiebestand. Er blijft echter wel sprake van afwijkingen in rangen en schalen. Daarnaast kunnen functies weliswaar gevuld zijn, maar is het desbetreffende personeel door uitzendingen, (soms langdurige) opleidingen en ziekte niet aanwezig. Ook als de vulling 100 procent benadert, ervaren eenheden hierdoor toch tekorten.

## 2.5 Gender

Aan de aantallen vrouwen en verdeling man/vrouw zijn geen doelstellingen gekoppeld, de overzichten in deze paragraaf zijn hier uitsluitend ter informatie opgenomen.

**Tabel 8: Personele samenstelling Defensie incl. agentschappen per 1 juli 2015\***

		Man		Vrouw		Totaal	
		Personen	VTE'n	Personen	VTE'n	Personen	VTE'n
CZSK	BP	1.908	1.895	322	277	2.230	2.172
	MP	6.991	6.991	833	833	7.824	7.824
	Subtotaal	8.899	8.886	1.155	1.110	10.054	9.996
CLAS	BP	1.950	1.932	443	378	2.393	2.310
	MP	16.280	16.280	1.170	1.170	17.450	17.450
	Subtotaal	18.230	18.212	1.613	1.548	19.843	19.760
CLSK	BP	786	738	256	212	1.042	949
	MP	6.004	6.004	568	568	6.572	6.572
	Subtotaal	6.790	6.742	824	780	7.614	7.521
KMAR	BP	246	240	241	210	487	449
	MP	4.896	4.896	798	798	5.694	5.694
	Subtotaal	5.142	5.136	1.039	1.008	6.181	6.143
BS	BP	619	614	302	284	921	898
	MP	706	706	50	50	756	756
	Subtotaal	1.325	1.320	352	334	1.677	1.654
CDC	BP	4.068	4.003	1.745	1.445	5.813	5.449
	MP	2.389	2.388	414	414	2.803	2.802
	Subtotaal	6.457	6.391	2.159	1.859	8.616	8.251
DMO	BP	2.873	2.851	712	638	3.585	3.489
	MP	738	738	36	36	774	774
	Subtotaal	3.611	3.589	748	674	4.359	4.263
DEFENSIE	BP	12.450	12.273	4.021	3.443	16.471	15.716
	MP	38.004	38.003	3.869	3.869	41.873	41.872
	TOTAAL	50.454	50.276	7.890	7.312	58.344	57.588

\* Door het gebruik van afrondingen kunnen er afwijkingen in de totalen ontstaan.

**Tabel 9: Opbouw militair personeelsbestand per 1 juli 2015**

	Man		Vrouw		Totaal	
	Personen	VTE'n	Personen	VTE'n	Personen	VTE'n
Manschappen	12.283	12.283	1.123	1.123	13.406	13.406
Onderofficieren	17.287	17.287	1.690	1.690	18.977	18.977
Officieren	8.434	8.433	1.056	1.056	9.490	9.489
<b>TOTAAL</b>	<b>38.004</b>	<b>38.003</b>	<b>3.869</b>	<b>3.869</b>	<b>41.873</b>	<b>41.872</b>

**Tabel 10: Opbouw burger personeelsbestand per 1 juli 2015**

	Man		Vrouw		Totaal	
	Personen	VTE'n	Personen	VTE'n	Personen	VTE'n
T/M SCHAAL 5	4.234	4.181	1.354	1.061	5.588	5.242
SCHAAL 6 T/M 8	3.221	3.174	1.284	1.124	4.505	4.298
SCHAAL 9 en hoger	4.995	4.918	1.383	1.258	6.378	6.176
<b>TOTAAL</b>	<b>12.450</b>	<b>12.273</b>	<b>4.021</b>	<b>3.443</b>	<b>16.471</b>	<b>15.716</b>

\* Door het gebruik van afrondingen kunnen er afwijkingen in de totalen ontstaan.

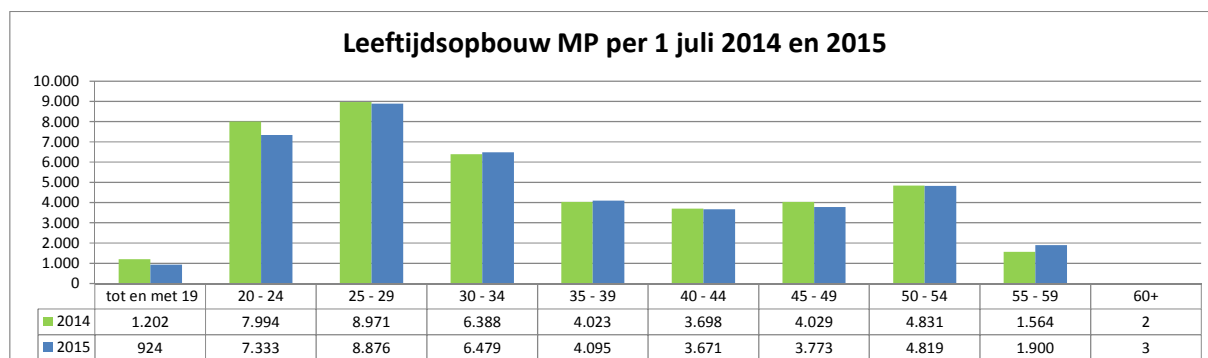
**Tabel 11: Trend aandeel vrouwen in rang- en schaalgroepen 2011-2015**

	1-7-2011	1-7-2012	1-7-2013	1-7-2014	1-7-2015
<b>Militair personeel</b>					
Tot rang LTZ1/Majoor	9,6%	9,6%	9,5%	9,3%	9,3%
Vanaf rang LTZ1/Majoor	7,0%	7,4%	7,7%	8,5%	9,1%
Vanaf rang KTZ/Kolonel	2,6%	4,2%	4,0%	4,6%	4,3%
<b>Burger personeel</b>					
Tot schaal 10	26,2%	26,5%	26,1%	25,7%	25,6%
Vanaf schaal 10	19,2%	19,9%	19,8%	20,8%	21,8%
Vanaf schaal 14	10,8%	11,4%	14,1%	14,4%	16,7%

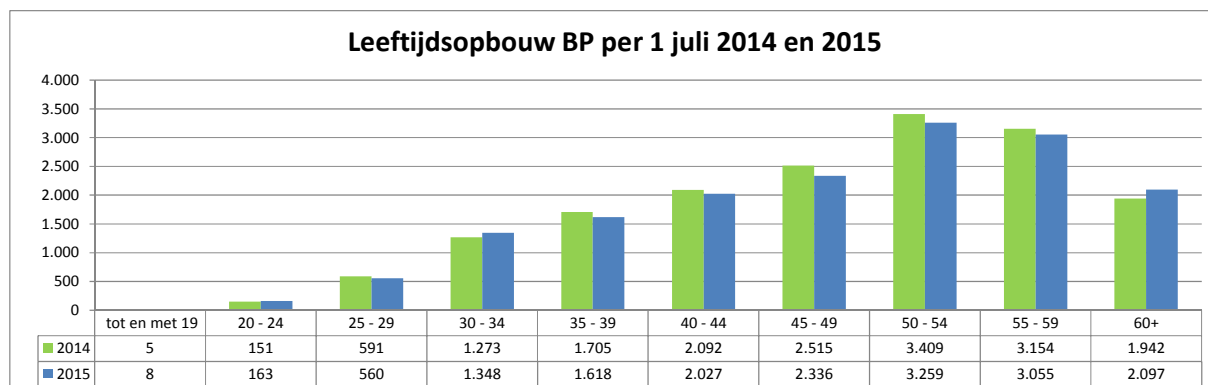
## 2.6 Leef tijd

Aan de verdeling over leeftijden zijn geen doelstellingen gekoppeld, de overzichten in deze paragraaf zijn hier uitsluitend ter informatie opgenomen.

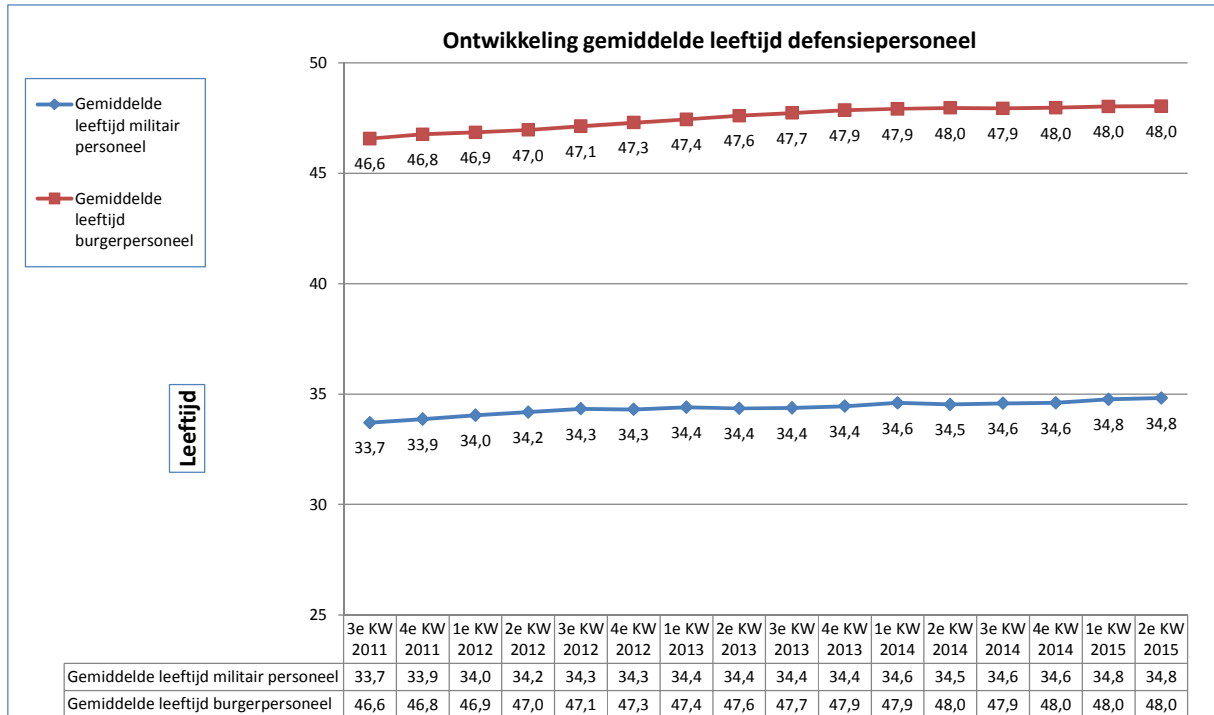
**Grafiek K: Leeftijdsopbouw militair personeelsbestand**



**Grafiek L: Leeftijdsopbouw burger personeelsbestand**

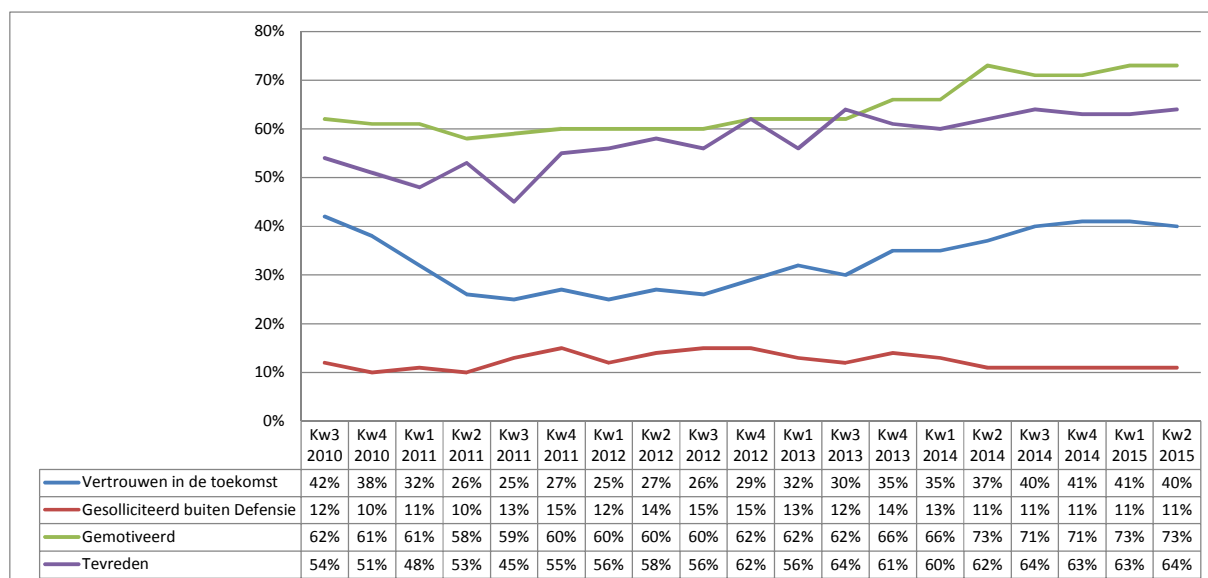


## Grafiek M: Ontwikkeling gemiddelde leeftijd defensiepersoneel



## 2.7 Monitor werkbeleving

**Grafiek N: Trends in vertrouwen, motivatie, tevredenheid en sollicitatiegedrag bij het defensiepersoneel**



Als onderdeel van de Monitor Werkbeleving Defensie wordt elk kwartaal onder het personeel metingen uitgevoerd over het vertrouwen in de toekomst, sollicitaties buiten Defensie, motivatie en tevredenheid. Deze grafiek geeft weer hoe deze aspecten zich ontwikkelen sinds het derde kwartaal van 2010. De lichte verbetering die in de vorige personeelsrapportage is gemeld, heeft zich in de afgelopen twee kwartalen doorgezet.

## **DEEL 3: TOEZEGGINGEN**

Dit deel bestaat uit informatie die door de minister aan de Tweede Kamer is toegezegd. Dit betreft de volgende toezeggingen:

- de lessen voor de doorstroomorganisatie op grond van ervaringen uit Australië (algemeen overleg over personeel van 3 november 2014) - paragraaf 3.1;
- voortgang reservistenbeleid (algemeen overleg over personeel van 20 juni 2012) - paragraaf 3.2;
- voortgang maatregelen naar aanleiding van rapport Onderzoeksraad Integriteit Overheid (algemeen overleg over personeel, IGK en IMG van 1 juli 2015) - paragraaf 3.3;
- stand van zaken tekorten knelpuntscategorieën (algemeen overleg over personeel, IGK en IMG van 1 juli 2015) - paragraaf 3.4;
- de best practices ten aanzien van genderbeleid (algemeen overleg over personeel, IGK en IMG van 1 juli 2015) - paragraaf 3.5.

### **3.1 Onderzoek naar Australische krijgsmacht**

#### **Personeel algemeen**

In Australië is in 1972 de dienstplicht afgeschaft en de *Australian Defence Force* (ADF) heeft momenteel een omvang van circa 58.000 voltijd medewerkers (52% Army, 24% Navy en 24% Air Force). Met een inwoneraantal van ruim 23 miljoen is dit een vergelijkbaar volume met dat van Nederland. Daarnaast kent de ADF 25.000 reservisten, die niet allemaal actief worden ingezet. Reservisten zijn binnen de ADF van toenemend belang als onderdeel van de totale personeelsbestand.

Bij de ADF is naast de reguliere verbintenis voor onbepaalde tijd ook een jaarcontract mogelijk. Gedurende deze periode vindt de militaire opleiding en training plaats. Na einde contract kan men een reguliere verbintenis aangaan. Ook is het mogelijk verder te gaan als reservist of een officiersopleiding dan wel een door de ADF betaalde universitaire opleiding te volgen. Tevens is het mogelijk iets geheel anders, dus buiten de ADF, te gaan doen. In dit laatste geval hoopt men de opgeleide militairen ooit weer als reservist terug te zien of gaat men er vanuit nieuwe ambassadeurs in de maatschappij te mogen verwelkomen. Jaarlijks maken ongeveer 400 jongeren gebruik van een dergelijk contract waarvan uiteindelijk rond de 75 procent de ADF verlaat.

Binnen de ADF vindt geen centrale aansturing plaats van de personeelslogistieke keten zoals in Nederland. De defensieonderdelen dragen op eigen wijze zorg voor de door- en uitstroom van het krijgsmachtdeel. Uitstromend personeel wordt niet begeleid zoals in het Verenigd Koninkrijk en in Nederland. Wel is er budget beschikbaar om door aanvullende opleidingen de eigen arbeidsmarktpositie te verbeteren. De verplichte pensioenleeftijd voor militairen is opgehoogd van 55 naar 60 en voor reservisten is deze 65.

#### **Defence Force Recruiting (DFR)**

Kenmerkend aan de situatie in Australië is de publiek-private samenwerking tussen ManpowerGroup en de ADF met als een doel een geïntegreerde aanpak van de *recruitment* voor de ADF. De samenwerking bestaat sinds 2003 en is in 2012 voor vijf jaar verlengd. De belangrijkste redenen om met een dergelijke partner in zee te gaan, waren effectiviteit van de *recruitment*, kostenefficiëntie en de behoefte aan specifieke kennis en expertise op het gebied van werving, arbeidsmarktanalyses en communicatie. Bijkomende voordelen zijn dat een civiele partner flexibeler is in het aangaan van contracten en deze goedkoper kan afsluiten.

Jaarlijks trekt de ADF 70.000 tot 120.000 geïnteresseerden, worden 20.000 tot 40.000 aanmeldingen in behandeling genomen en worden rond de 8.000 rekruten aangesteld. Om dit te bewerkstelligen, zijn op dit moment in totaal 368 militairen en 305 medewerkers van ManpowerGroup voltijd bezig met *recruitment*. Deze aantallen zijn inclusief het keuringstraject. Hierbij zorgt ManpowerGroup vooral voor de juiste aantallen en kwaliteit van de kandidaten op het juiste moment. Dit onder andere door gericht onderzoek naar doelgroepen en door gebruik te maken van arbeidsmarktcommunicatie, waaronder de inzet van *social media*. De militairen van de ADF staan met name garant voor de juiste voorlichting en de definitieve besluitvorming om kandidaten toe te laten tot de ADF.

In het contract met ManpowerGroup is opgenomen dat minimaal 85 procent van de aanstellingsopdracht in zijn geheel moet worden gehaald. Voor elke procent daarboven wordt door de ADF een bonus uitgekeerd. Gemiddeld wordt jaarlijks meer dan 90 procent van de

aanstellingsopdracht gerealiseerd. Hierbij worden door de ADF ook prioritaire doelgroepen aangewezen, zoals op dit moment ten aanzien van de *recruitment* en instroom van vrouwen (van 14% in 2013 naar de beoogde 20%), van kandidaten behorende tot de oorspronkelijke bevolking (Aboriginals) en de instroom van technici. Daarnaast zijn er programma's met als doel het bewustzijn van kansen op een baan bij de ADF te vergroten bij de diverse cultuur- en taalgemeenschappen. Ook worden (middelbare) scholen bezocht om de jeugd bekend te maken met de ADF.

Ook middels een geïntegreerde aanpak met een civiele partij is het in Australië vooralsnog niet mogelijk gebleken om 100 procent instroom te garanderen. Er wordt (om budgettaire redenen en vanwege beperkte capaciteit) echter geen gebruik gemaakt van de mogelijkheid tot *headhunting* (het uitzoeken en benaderen van individuele kandidaten).

In het algemeen zijn de krijgsmachtdelen tevreden over de wijze waarop de *recruitment* met een civiele partij wordt vormgegeven. Wel leert de ervaring dat er voldoende militairen bij de werving betrokken moeten zijn. Daarbij blijkt de verhouding van 50 procent militair en 50 procent ManpowerGroep optimaal. Op elk niveau binnen DFR heeft een medewerker van ManpowerGroup een militair aanspreekpunt. Waar medewerkers van ManpowerGroup zich vooral bezighouden met *backoffice* activiteiten als onderzoek naar doelgroepen en (massa)mediale arbeidsmarktcommunicatie (waaronder de inzet van *social media*), dragen militairen over het algemeen zorg voor direct contact bijvoorbeeld op scholen. Onder de militaire *recruiters* bevinden zich ook reservisten.

De ManpowerGroup heeft geen rol bij de doorstroom en de uitstroom van militairen in de ADF. In het Verenigd Koninkrijk is wel een civiele partner, ook de ManpowerGroup, die zich toelegt op de ontwikkeling en de externe employability van militair personeel.

### **Reservisten**

Ook interessant voor de situatie in Nederland is de wijze waarop de ADF in contact blijft met uitstromend personeel. Militairen die tussentijds de dienst verlaten worden automatisch voor de duur van vijf jaar aangemerkt als reservist (overigens zonder verdere verplichtingen). Daarna blijft men op vrijwillige basis opgenomen in het reservistenbestand. Hierbij heeft men zelf de keuze om eventueel weer actief te worden binnen de ADF. Door een speciale website en een applicatie voor *smartphones* en *tablets* worden vacatures door de defensieonderdelen zelf met het reservistenbestand gecommuniceerd. Door de reservistenstatus zijn hernieuwde arbeidsrelaties relatief eenvoudig en snel te realiseren. DFR werft ook reservisten buiten de defensieorganisatie. De ADF ondervindt bij het aantrekken en binden van reservisten hevige concurrentie van de mijnbouwindustrie, waarin veel oud-personeel werkzaam is.

### **Conclusie**

Vanuit de vergelijking met Australië komen interessante aanknopingspunten en lessen naar voren op het gebied van de instroom van militair personeel en de doorstroom van militair personeel naar het reservistenbestand. Doordat de DFR structureel een verbintenis is aangegaan met een civiele partner (ManpowerGroup) is men in staat geweest om een verdere professionalisering van de instroom van militair personeel te bewerkstelligen. Hierbij zijn met name op het gebied van de effectiviteit, de efficiency, de stroomlijning van het proces en in het bereiken van lastig te werven categorieën goede resultaten behaald. Sleutel voor succes hierbij is niet geweest het uitbesteden van delen van dit proces, maar een geïntegreerde benadering waarbij zowel een civiele partij en de militaire *recruiting* beide vanuit eigen kracht tot een nieuw proces zijn gekomen. Ik betrek deze lessen bij de uitwerking van de toekomstagenda voor het personeelsbeleid (Kamerstuk 34 000 X, nr. 32).

## **3.2 Voortgang pilots reservisten**

Binnen alle zeven defensieonderdelen is gestart met de uitvoering van pilotprojecten. De projectvoorstellen zijn opgesteld, ingediend en beoordeeld, een defensiebrede *governance* structuur is ingevoerd en projectgroepen zijn samengesteld en aan de slag gegaan. De projectgroepen zijn per defensieonderdeel georganiseerd, maar werken defensiebreed nauw samen om hun bevindingen en ervaringen te delen. Met behulp van de uitkomsten van de pilotprojecten worden interne mogelijkheden voor intensivering van het reservistenbeleid bedacht en uitgetoet, zowel binnen het betreffende defensieonderdeel als defensiebreed. Daarnaast wordt met sommige pilots ervaring opgedaan in de samenwerking met de (semi-)publieke overheid en private sector. Rapportage over de pilotprojecten vindt eind 2015 plaats, waarbij sommige pilotprojecten dan nog niet voltooid zullen zijn.



Onderstaand overzicht geeft inzicht in de pilots die in 2015 defensiebreed zijn gestart. Deze kunnen gedurende de uitvoering worden bijgesteld en nieuwe kansrijke initiatieven kunnen worden toegevoegd.

Pilot-nummer	Beschrijving pilotdoelstelling
CZSK 1	De Zeeverkeersorganisatie (volledig gevuld door reservisten) is omgevormd naar een organisatie die - meer dan voorheen - is toegesneden op de hedendaagse behoefte van de maritieme sector in de volle breedte. Dit betreft dus niet meer uitsluitend de huidige begeleiding van de koopvaardij bij grootschalige conflicten.
CZSK 2	Het CZSK onderzoekt wat de mogelijkheden zijn om de drie detachementen Reservisten Militaire Taken te koppelen aan de operationele marinierseenheden en de organisatie van deze detachementen gelijk te schakelen met die van de operationele Raiding Squadrons. Het streven is de reguliere eenheden te ondersteunen en hen te ontlasten tijdens het gereedstellingsproces.
CZSK 3	Het CZSK onderzoekt een flexibele koppeling van het reservistenbestand aan de behoefte bij de industrie voor z.g. <i>training support packages</i> bij de verkoop van Nederlandse militaire producten (marineschepen en systemen) aan buitenlandse klanten.
CZSK 4	De ondersteuning van de operationele eenheden door walondersteuning bij het CZSK staat regelmatig onder druk. Reservisten kunnen hierin een rol spelen door bijvoorbeeld te assisteren bij onderhoud, waar te nemen voor organieke bemanningsleden of ondersteuning te leveren in de vorm van nautische capaciteit.
CZSK 5	De afdeling Opleidingen Koninklijke Marine ontwikkelt en verzorgt loopbaan- en functieopleidingen binnen het CZSK. De behoefte aan opleidingen is echter groter dan het aanbod. Reservisten kunnen - na opleiding - de instructiecapaciteit uitbreiden en helpen bij onvoorziene behoeften en bij pieken.
CZSK 6	Het onderhoud van onderzeeboten is zeer specialistisch technisch werk. Het kost veel geld om dit uit te laten voeren door het bedrijfsleven of door personeel dat geen ervaring heeft met onderzeeboten. Bovendien wordt niet altijd de gewenste en benodigde kwaliteit geleverd. Door onderzeebootpersoneel dat de dienst verlaat aan te stellen als reservist, kan het CZSK gebruik blijven maken van hun kennis en expertise.
CZSK 7	Momenteel heeft het <i>Maritime Warfare Centre</i> onvoldoende capaciteit om alle recente ontwikkelingen op het gebied van maritiem militair optreden in doctrines te vatten. De pilot omvat het samenstellen van een 'schrijfteam' uit Reservisten Specifieke Deskundigheid die dat mogelijk maakt.
CLAS 1	In het kader van de samenwerking tussen civiele transportbedrijven en het CLAS wordt onderzocht in hoeverre het mogelijk is de transport- en dienstencapaciteit flexibeler te maken door bijvoorbeeld uitwisseling van personeel. Hierbij wordt gezocht naar een win-win situatie, zoals de uitwisseling van personeel van transportbedrijven dat als reservist beschikbaar is voor daadwerkelijke inzet bij missies of oefeningen.
CLAS 2	Naar aanleiding van een eerder afgeronde en beperkt succesvolle pilot voor het opwerken van reservisten tot pantserinfanterist, bekijkt het CLAS of het mogelijk is per bataljon een reservisteneenheid of <i>pool</i> te formeren van oud-beroepsmilitairen.
CLAS 3	De staf van het Eerste Duits-Nederlands Korps is onder meer verantwoordelijk voor het voorbereiden en inzetten van een <i>Head Quarter Land Component Command</i> . Navo en EU doen periodiek een beroep op het korps om deze functionaliteit te leveren. Dat vraagt veel aanvullende kwaliteit en capaciteit die niet regulier voorhanden is. Reservisten kunnen met hun kennis en ervaring - na opleiding - een bijdrage hieraan leveren.
CLAS 4	De Task Force Nationale Inzet onderzoekt - samen met het Korps Nationale Reserve - welke rol reservisten van de Natres kunnen spelen bij de algemene ondersteuning van het civiele gezag bij ramp- en/of incidentbestrijding.
CLAS 5	Momenteel wordt geëxperimenteerd met de mogelijkheden van individuele inzet van reservisten, bijvoorbeeld bij tijdelijke projecten in breedste zin, de tijdelijke invulling van vacatures of bij het opvangen van piekbelasting.
CLAS 6	Het zoeken en <i>matchen</i> van specifieke behoeften (uitvragen) met beschikbare en geschikte reservisten is arbeidsintensief. Momenteel voert het 1 Civiel Militair Interactie Commando een pilot uit met een zogenaamde <i>matchingtool</i> . Een applicatie waarin reservisten hun cv, ambitie en beschikbaarheid vastleggen. Na afloop van de pilot wordt bekeken of dit systeem defensiebreed kan worden ingevoerd.
CLAS 7	Bij nationale inzet geeft Defensie op verschillende niveaus militair advies aan civiele crisispartners, bijvoorbeeld over de inzet van defensiecapaciteiten. Er bestaat behoefte aan meer specialistische kennis voor deze ondersteuning. Reservisten-specialisten vanuit CLAS met ervaring in het civiele veiligheidsdomein kunnen deze behoefte vervullen, dat wordt in de pilot mogelijk gemaakt.

Pilot-nummer	Beschrijving pilotdoelstelling
CLAS 8	Het blijkt voor Defensie moeilijk om vacatures voor artsen te vullen. Een militair arts die de dienst verlaat, heeft specifieke kennis en ervaring waar de organisatie in de reguliere bedrijfsvoering en bij operationele inzet veel behoefte aan heeft. Door de CLAS-arts bij dienstverlating aan te stellen als reservist, blijft deze kennis voor Defensie behouden en inzetbaar.
CLSK 1	Bij diverse eenheden van het CLSK bestaat grote behoefte aan specialistische kennis. Personeel dat de dienst verlaat, is goed opgeleid en vaak zeer ervaren. Op vliegbasis Eindhoven start een pilot om beroepsmilitairen die de dienst verlaten te werven als reservist. Zij blijven zo betrokken bij 'hun' eenheid en Defensie kan nog steeds een beroep doen op de kennis en kunde van deze mensen. De betrokkenheid van de reservist bij de eenheid zorgt voor een hoge betrouwbaarheid op gewenste opkomstmomenten. Als deze pilot succesvol blijkt, dan kan het principe binnen het gehele CLSK worden toegepast.
CLSK 2	Veel onderdelen van het CLSK worden regelmatig ingezet bij ceremoniële diensten, zoals het aanbieden van geloofsbrieven, erewachten bij staatsbezoeken, herdenkingen etc. De Groep Luchtmachtreserve heeft momenteel een klein contingent medewerkers die gespecialiseerd zijn in vaandelwacht en uitvaarten met (beperkte) militaire eer. Door meer reservisten aan te stellen voor ceremoniële taken kan de werklust bij reguliere onderdelen aanzienlijk worden verlicht ende focus behouden blijven op primaire taken.
CLSK 3	Door de invoering van UAV's is een forse uitbreiding van de data-analysecapaciteit noodzakelijk. De mogelijkheid wordt onderzocht om naast een vaste component van beroepsanalisten bij het CLSK enkele tientallen reservisten te werven, die vooral de eerste analyseslag van de data gaan uitvoeren. Vooral ICT-studenten lijken een interessante doelgroep.

### **3.3 Integriteit**

Defensie heeft op 29 april 2015 een schriftelijke reactie gegeven op het rapport van de Onderzoeksraad Integriteit Overheid (zie Kamerstuk 34 000 X, nr. 94 van 28 mei 2015). Hierna volgt per maatregel de laatste stand van zaken.

- **Certificering van vliegbasis Eindhoven:**  
In de eerste week van september is in overleg met de Militaire Luchtvaart Autoriteit (MLA) de laatste hand gelegd aan het Operations Manual Luchttransport (MAR-OPS). Het boekwerk beschrijft op welke wijze vliegbasis Eindhoven aan de door de MLA opgestelde MAR-OPS eisen voldoet. In de eerste twee weken van oktober heeft de MLA een audit uitgevoerd op de vliegbasis. Tijdens deze audit is beoordeeld of de vliegbasis Eindhoven ook feitelijk opereert zoals beschreven in het MAR-OPS. Dat oordeel was positief en is aan de commandant van de vliegbasis medegedeeld. Het auditrapport van de MLA zal uiterlijk 30 oktober aanstaande worden verstuurd. Op 2 november aanstaande zal het certificaat officieel worden overhandigd.
- **Actualisatie aanwijzing 'Protocol interne onderzoeken Defensie':**  
De aanpassing van deze aanwijzing en een daarmee gerelateerde aanwijzing voor uitvoering van het integriteitbeleid zullen eind dit jaar zijn voltooid.
- **Gesprekken met melder:**  
In de gesprekken met de melder om tot een voor alle partijen redelijke oplossing te komen, wordt voortgang geboekt, maar ze zijn nog niet voltooid.
- **Gesprekken met betrokkenen om lering te trekken uit deze zaak:**  
Defensie wil en moet leren van deze casus. Dat betekent dat hierover met alle betrokken personen wordt gesproken. Er is een start gemaakt met deze gesprekken. Op dit moment kan nog niet worden bepaald wanneer alle gesprekken hebben plaatsgevonden, dat is mede afhankelijk van het verloop van de gesprekken.

### **3.4 Vullingspercentages schaarstecategorieën**

Schaarstecategorieën betreft functiegebieden waarbij de bezetting gedurende langere tijd achterblijft bij de geplande vulling. Dit kan meerdere oorzaken hebben zoals het meerjarig onderrealiseren van de geplande instroom, een structureel vergrote irreguliere uitstroom, stagnatie in de doorstroom of een combinatie van de drie factoren.

Het onderrealiseren van de geplande instroom kan vervolgens weer drie oorzaken hebben:

- Er is schaarste op de arbeidsmarkt.
- Er is geen schaarste op de arbeidsmarkt, maar Defensie is niet aantrekkelijk genoeg als werkgever dus moeilijk te werven (door de hoogte van salarissen of mogelijke uitzenddruk).
- Er is geen schaarste op de arbeidsmarkt en er worden voldoende kandidaten geworven, echter de uitval tijdens de opleiding is erg hoog waardoor de werkelijke instroom op functie achterblijft.

Omdat het effect van de onderbezetting per categorie en situatie verschilt, is het niet realistisch om de definitie van *schaarstecategorie* te koppelen aan een vast percentage als ondergrens. Ook het uitsplitsen in rangen levert, gelet op de interne doorstroombmogelijkheden, geen goede weergave van structurele schaarste. Vandaar dat alleen onderscheid wordt gemaakt in officieren en onderofficieren.

De onderstaande percentages betreffen de verhouding tussen het daadwerkelijk aantal functies dat gevuld is door militair personeel afkomstig uit een specifiek functiegebied en het totaal aantal functies in dit functiegebied. Functiegebieden zijn echter in het personeelssysteem niet gelabeld zodat de percentages handmatig moeten worden geteld en vastgesteld. Dit leidt tot het volgende overzicht:

<b>Categorie</b>	<b>%vulling</b>	<b>Bijzonderheden</b>
<b>CLSK</b>		
Officieren techniek & elektrotechniek	85%-90%	Schaarste op de arbeidsmarkt, veel extra wervingsinspanning en interne acties gaande.
Officieren vliegers	85%-90%	De extra wervingsinspanningen hebben geleid tot een hogere instroom in de vliegeropleidingen.
Officieren luchtverkeersleiding en gevechtsleiding	80%-85%	De werving verloopt voorspoedig. De schaarste wordt vooral veroorzaakt door een hoge opleidingsuitval en een verhoogde uitstroom.
Onderofficieren techniek communicatie- en informatiesystemen (CIS)	85%-90%	Schaarste op de arbeidsmarkt en beperkte opleidingscapaciteit.
Onderofficieren vliegtuigonderhoud	85%-90%	Schaarste op de arbeidsmarkt, veel extra wervingsinspanning gaande.
<b>CLAS</b>		
Artsen	70%-75%	Moeilijk te werven en beperkte opleidingscapaciteit, waardoor achterstanden moeilijk zijn in te halen. Hoge uitstroom door korte contracten.
Tandartsen	45%-50%	Moeilijk te werven en beperkte opleidingscapaciteit, waardoor achterstanden moeilijk zijn in te halen. Hoge uitstroom door korte contracten.
Officieren techniek (genie, verbindingdienst en technische dienst)	85%-90%	Schaarste op de arbeidsmarkt.
Onderofficieren techniek technische dienst, explosieven-opruimingsdienst, elektronisch systeemtechnicus, schietsysteemtechnicus	80%-85%	Schaarste op de arbeidsmarkt, vaak interne doorstroom wat een langere opleidingstijd vereist.
<b>CZSK</b>		
Officieren techniek en elektrotechniek	50%-55%	Schaarste op de arbeidsmarkt.
Artsen	55%-60%	Moeilijk te werven en beperkte opleidingscapaciteit, waardoor achterstanden moeilijk zijn in te halen. Hoge uitstroom door korte contracten.
Onderofficieren techniek (vliegtuigtechniek, elektronica)	55%-60%	Schaarste op de arbeidsmarkt, vaak interne doorstroom wat een langere opleidingstijd vereist.

Een deel van de onderbezetting in de bovengenoemde schaarste categorieën wordt op alternatieve wijze gevuld. Alternatieve vulling kan onder meer door externe inhuur, nadienende militairen, de tijdelijke inzet van burgerpersoneel en reservisten of door personeel dat nog in opleiding is.

### **3.5 Best practices genderbeleid**

#### **Algemeen**

Defensie kende tot 2011 een actief genderbeleid. Dit heeft destijds geleid tot een aantal actieplannen. Het primaire doel van deze plannen was het aandeel vrouwen in de organisatie te verhogen. Een samenhangend stelsel van maatregelen op gebieden van in-, door-, en uitstroom (vooral werving en selectie, bevordering, loopbaanbeleid, verlofmogelijkheden, arbeidsvoorwaarden en organisatiecultuur) zou bijdragen aan dit doel. Die doelen bleken daarmee echter niet te worden behaald. Mede om die reden zijn de streefcijfers in 2011 formeel afgeschaft en is het genderbeleid onderdeel geworden van het reguliere personeelsbeleid.

Het totaal aandeel vrouwen in de organisatie is sinds 2011 gelijk gebleven rond de 13 procent (zie de overzichten in paragraaf 2.5). Het aandeel per rang/schaal is wel gewijzigd. Het aandeel vrouwen in de hogere rangen is gestegen terwijl het aandeel in de lagere rangen licht is gedaald.

Inmiddels is er sprake van hernieuwde aandacht en belangstelling voor gender als onderdeel van diversiteit, met een verbreding naar inclusiviteit. Onder diversiteit worden alle aspecten verstaan waarop medewerkers van elkaar verschillen. Daarbij gaat het zowel om zichtbare kenmerken, zoals geslacht, leeftijd en etniciteit, als om minder zichtbare kenmerken, zoals belastbaarheid, ziekte of handicap en seksuele voorkeur. Bij inclusiviteit ligt de nadruk op aanvulling en niet op aanpassing van de verschillen, op respect voor de verschillen en hoe we met het bestaan van die verschillen met elkaar omgaan en samenwerken. Diversiteit gaat over de mix in de samenstelling, ofwel de verschillen. Inclusiviteit gaat over gedrag, waarden en spelregels. Inclusiviteit is geen nieuwe vorm van diversiteitsbeleid. Het is een andere kijk op de organisatie, die ertoe kan bijdragen dat de organisatie en haar cultuur zodanig veranderen dat diversiteitsbeleid sneller wordt geaccepteerd, geïntegreerd en verankerd.

#### **Best practices**

In lijn met de hierboven beschreven accentverschuiving, zijn er drie *best practices* te benoemen.

##### *Doelgroeponderzoek*

In opdracht van Defensie is onlangs onderzoek gedaan naar de motivatie, normen, waarden en drijfveren van verschillende diversiteitsdoelgroepen in relatie tot werken bij Defensie. Ook vrouwen zijn als doelgroep in het onderzoek meegenomen. De uitkomsten uit het onderzoek dienen als aanknopingspunten bij de ontwikkeling van nieuwe campagnes en wervingsactiviteiten om zo vrouwen gericht te kunnen enthousiasmeren voor een baan bij Defensie.

De belangrijkste conclusies uit het onderzoek zijn dat vrouwen over het algemeen positief tegenover Defensie staan, voor wat betreft taken, organisatie en medewerkers. Ze zijn vooral geïnteresseerd in de maatschappelijke rol van Defensie. Het onderzoek laat echter ook zien dat de vrouwen die aan het onderzoek hebben meegedaan, zich onvoldoende bewust zijn van het feit dat Defensie naar hen op zoek is. En zich ook onvoldoende realiseren dat Defensie zo veel meer verschillende banen heeft dan alleen maar gevechtsfuncties. Die maatschappelijke rol en de verschillende beroepsmogelijkheden zullen in het vervolg in de wervingscampagnes veel zichtbaarder worden gemaakt.

##### *Werving*

Begin volgend jaar een specifieke wervingscampagne voor vrouwen worden ingezet die gericht zal ingaan op de diversiteit aan functies en het werken en leven als vrouw bij Defensie. Daarnaast zijn bij de werving de volgende maatregelen genomen om de instroom van vrouwen te bevorderen:

- Vrouwen worden nadrukkelijk in beeld gebracht in de wervingscampagnes (rolmodellen).
- In de campagne worden beeld en tekstuitingen opgenomen waarmee de vrouw zich direct kan identificeren. Dus een natuurlijk gebruik van vrouwen in de communicatie (beelden, rolmodellen, maar ook in verhalen).
- In de mediaplannen worden ook nadrukkelijke 'vrouwenzenders' meegenomen.
- Het organiseren van een meidenvaardag bij de Marine (wordt elk jaar druk bezocht).
- Er wordt deelgenomen aan specifieke wervingsevents zoals 'Vrouw en carrière'.
- Een derde van de *recruiters* is vrouw. Deze vrouwelijke recruiters fungeren als rolmodel en als vraagbaak voor specifieke 'vrouwen' vragen. Zij kunnen uit eigen hand vertellen over hun ervaring en beleving als vrouw binnen Defensie.

##### *Combineren arbeid en zorg door verminderde arbeidsduur en deeltijdverlof*

Defensie kent een breed pakket aan arbeidsvoorwaarden om arbeid en zorg te kunnen combineren. De wijze waarop deze regelingen worden toegepast hebben directe raakvlakken met genderbeleid.

- Medewerkers kunnen zorgverlof opnemen of de arbeidsduur flexibiliseren waarbij zij een gemiddeld dienstverband hebben van 36 uur in plaats van 38 uur. 16.700 medewerkers,

oftewel 28,6% van de medewerkers maakt gebruik van de mogelijkheid 36 uur per week te werken. Dit percentage is de laatste vijf jaar opgelopen van 26% naar 28,6%.

- Steeds meer medewerkers maken gebruik van hun recht op ouderschapsverlof. In 2015 maken naar verwachting 3.175 personen gebruik van de ouderschapsverlofregeling, tegenover 2.174 medewerkers in 2011. Hiermee is het percentage dat per jaar gebruik maakt van het recht op ouderschapsverlof gestegen van 3,2% van het personeelsbestand in 2011, naar 5,1% in 2015. Binnen Defensie zijn er grote verschillen qua gebruik van het instrument ouderschapsverlof. In positieve zin valt op dat 7 procent van het totale personeelsbestand van de KMar gebruik maakt van de mogelijkheden ouderschapsverlof op te nemen.