



Ministerie van Defensie



Personneels rapportage

2020

Inleiding

Voor u ligt de personeelsrapportage over 2020.

In deze rapportage wordt ingegaan op de resultaten van de werving, de instroom en uitstroom van personeel, de personele samenstelling, de werkbeleving en in het bijzonder de impact van de COVID-19-pandemie op het welzijn van het personeel. Ook wordt er aandacht gegeven aan de adaptieve krijgsmacht en diversiteit & inclusiviteit bij Defensie.

Werving

In 2020 solliciteerden ruim 16.000 personen naar functies als militair bij Defensie, een stijging van ruim 1.400 ten opzichte van 2019. Tegelijkertijd werd de externe wervingsopdracht in 2020 neerwaarts bijgesteld, hoofdzakelijk vanwege de COVID-19-pandemie. Vanaf de zomer 2020 zijn de opgelopen achterstanden bij de selectie en keuring van militairen als gevolg van de COVID-19-pandemie grotendeels ingelopen; het aantal aanstelbare militairen is uiteindelijk licht gedaald van 3.500 in 2019 naar 3.400 in 2020. Alleen bij de Koninklijke Landmacht was sprake van een stijging van het aantal aanstelbare militairen van 1.664 in 2019 naar 1.783 in 2020.

De aanstelling van extern geworven reservisten is in 2020 achtergebleven ten opzichte van 2019. De oorzaak hiervan was de beperkte selectie- en keuringscapaciteit als gevolg van de COVID-19-pandemie. Prioriteit is gegeven aan de selectie en aanstelling van beroepsmilitairen boven reservisten.

Instroom

In absolute aantallen zijn in 2020 3.645 militairen en 2.235 burgermedewerkers ingestroomd. Ten opzichte van 2019 zijn 6% minder militairen en 6% meer burgermedewerkers ingestroomd. Hierbij geldt dat de instroom van burgermedewerkers meer bedroeg dan de geplande instroom, omdat sommige burgermedewerkers op militaire functies werkzaam zijn. Naast de reguliere instroom van militairen zijn in 2020 ook 366 herintreders (oud-militairen die weer worden aangesteld als militair) bij Defensie aan de slag gegaan (evenveel als in 2019). De instroom van reservisten was 950 in 2020 en is met 24% gedaald ten opzichte van 2019.

Verder zijn er 387 militairen uitgestroomd en weer ingestroomd als reservist. Ook zijn 171 reservisten uitgestroomd en weer ingestroomd als militair. Aan militairen die uitstromen wordt tegenwoordig gevraagd of ze reservist willen worden. Zo kunnen ervaren militairen die uitstromen als reservist behouden blijven voor de krijgsmacht.

De aansturing op de instroom van personele capaciteit wordt stap voor stap verder gedifferentieerd en verbeterd. Eind vorig jaar is hiervoor de Taskforce Personeel opgericht die de structureel lage personele gereedheid (PG) bij het militair personeel aanpakt. Vanuit de taskforce zijn vier operatielijnen opgesteld die bijdragen aan het vergroten van de personele gereedheid:

- Ondersteuning van de jaarlijkse aanstellings- en opleidingsopdrachten van het Dienstencentrum Personeelslogistiek (DCPL);
- Extra inspanningen gericht op de werving en selectie van zogenaamde schaarstecategorieën, die cruciaal zijn voor de personele gereedheid. Dit met hulp van een externe daarin gespecialiseerde partij;
- Alternatieve vulling: het inrichten van een loket om tijdelijk personeel in te lenen van andere organisaties;
- Bijdrage leveren aan de werving van reservisten.

Uitstroom

In totaal zijn in 2020 3.017 militairen uitgestroomd, een daling van 16% ten opzichte van 2019. Het is aannemelijk dat een combinatie van factoren verantwoordelijk is voor deze daling:

- het ingezette beleid om alle voldoende functionerende officieren en onderofficieren met een tijdelijk contract (FPS fase 2 aanstelling) een vaste aanstelling te geven;
- de keuze van oudere militairen voor de nieuwe diensteinderegeling waardoor zij later met leeftijdsontslag gaan;
- de motivatie en tevredenheid met het werk van militair zijn gestegen;
- Defensie verschaft de militair baan- en inkomenszekerheid in onzekere tijden (COVID-19 pandemie).

Bij het burgerpersoneel zien we juist een significante stijging van de uitstroom naar 1.235 medewerkers ten opzichte van 2019 (+28%). Deze stijging wordt vooral veroorzaakt door een grote groep die met (vervroegd) pensioen gaat (351 VTE'n) en door medewerkers waarvan het tijdelijk dienstverband afloopt (284 VTE'n).

Personele samenstelling

Het personeelsbestand van Defensie laat een stijging zien van ruim 64.000 VTE'n in 2019 naar ruim 66.000 VTE'n in 2020; de helft van deze stijging betreft burgerpersoneel en de andere helft betreft beroepsmilitairen (hierna: militairen) en reservisten. In 2020 is er sprake van een significante daling van de uitstroom van militairen ten opzichte van voorgaande jaren. Hierdoor is het saldo tussen instroom en uitstroom voor het tweede jaar op rij positief (meer instroom dan uitstroom).

Daarnaast is er een lichte stijging van het percentage vrouwelijke medewerkers van 14,7% in 2019 naar 15,4% in 2020. Die stijging doet zich voor bij militairen, reservisten en burgers.

Werkbeleving

Bij de werkbeleving is sprake van een significante verbetering van de motivatie (+5%), de tevredenheid (+10%) en het vertrouwen in de toekomst (+9%). Deze positieve trend werd versterkt na de totstandkoming van het arbeidsvoorwaardenakkoord 2018-2020 in 2019 en heeft zich in 2020 doorgezet. Opvallend is wel dat het burgerpersoneel gemiddeld meer tevreden is dan het militair personeel.

De voornaamste vertrekredenen van werknemers die Defensie op eigen verzoek hebben verlaten in 2020 zijn 'de wijze waarop de organisatie wordt bestuurd' en het 'gebrek aan loopbaan- en ontwikkelingsmogelijkheden'. Mede vanwege laatstgenoemde vertrekreden is het van groot belang om duidelijke loopbaanperspectieven te bieden om ervaren medewerkers (langer) voor Defensie te behouden. Met het nieuwe HR-model bij Defensie komt er meer focus te liggen op behoud van personeel. Daarnaast kunnen met de komst van specialistische loopbanen en maatwerk in aanstellings- en contractvormen individuele keuzes en gewenste flexibiliteit beter worden ingericht. Het nieuwe HR-model stelt Defensie in staat om beter en met meer mogelijkheden voor differentiatie te kunnen sturen op de benodigde personele capaciteit.

¹ zie Kamerbrief HR-transitie Defensie

COVID-19

Defensie heeft zich in snel tempo aangepast aan de uitdagingen die de COVID-19-pandemie aan ons stelde op het gebied van *online* werving, selectie, keuring en opleiding-op-afstand voor nieuw personeel. Met veel inzet is een nieuwe aanpak tot stand gekomen. Daar ben ik trots op.

Tegelijkertijd is er aandacht geweest voor de impact van de pandemie op de eigen werknemers. Zo is in augustus 2020 een peiling gehouden onder alle defensiemedewerkers naar de fysieke en geestelijke gezondheid en de impact van de pandemie op de eigen effectiviteit. De meeste medewerkers geven aan fit en veerkrachtig te zijn en dat zij onder de huidige omstandigheden het werk goed kunnen uitvoeren. Maar er is ook een groep van medewerkers die hun fysieke en/of geestelijke gezondheid als matig tot slecht beoordelen. Zo heeft het gemis van de sfeer en collegialiteit van het samenzijn met collega's een negatieve uitwerking op de geestelijke gezondheid van deze medewerkers. Doordat collegiale contacten nu veelal beperkt blijven tot *online*-overleg ligt er een grote verantwoordelijkheid bij leidinggevendenden om nu, nog meer dan voorheen, aandacht te besteden aan saamhorigheidsactiviteiten en te investeren in sociale samenhang. Versterking van de onderlinge verbondenheid is juist nu van belang.

Begin 2021 is, als onderdeel van het medewerkerstevredenheidsonderzoek, een nieuwe peiling gehouden onder het defensiepersoneel die vooruitkijkt naar de toekomst. Welke wensen hebben medewerkers ten aanzien van het werken na afloop van deze pandemie? Over de uitkomsten van dit onderzoek wordt u geïnformeerd in de eerstvolgende Personeelsrapportage die over de eerste helft van 2021 gaat.

In de vorige Personeelsrapportage is al gesignaleerd dat er door de COVID-19-pandemie ook kansen zijn voor Defensie om personeel uit relevante sectoren al dan niet tijdelijk naar Defensie te halen. Veel sectoren en bedrijven zitten momenteel in economisch zwaar weer en proberen medewerkers tijdelijk elders werkgelegenheid te bieden. Hierbij maakt Defensie gebruik van het inleenloket dat begin 2021 is geopend.

De Staatssecretaris van Defensie

Drs. B. Visser

Leeswijzer













Voor u ligt de personeelsrapportage over 2020. De peildatum van deze rapportage is 1 januari 2021, 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 VTE'n 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 het programma Diversiteit & Inclusiviteit.

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

Kleurgebruik

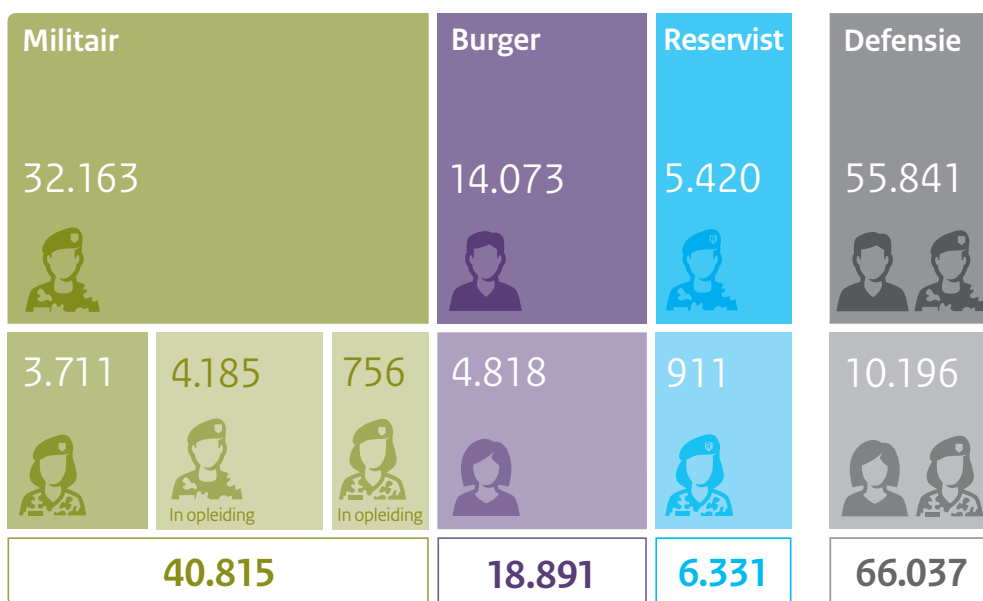
 Militair	 Man	 Vrouw
 Burger	 Man	 Vrouw
 Reservist	 Man	 Vrouw
 Defensie (Totaal)	 Man	 Vrouw

Deel 1

Personele
samenstelling,
de werkbeleving
en kerncijfers

Personele samenstelling

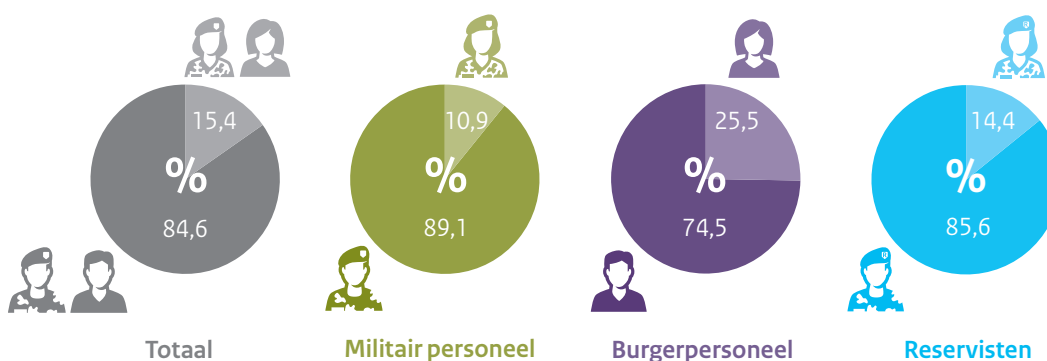
Onderstaande afbeelding toont de personele samenstelling binnen Defensie (in VTE'n). Hierbij zijn alle werknemers die een contract met Defensie hebben meegenomen, gespecificeerd naar contractsoort (militair, burger en reservist).



Figuur 1. Personele samenstelling Defensie.

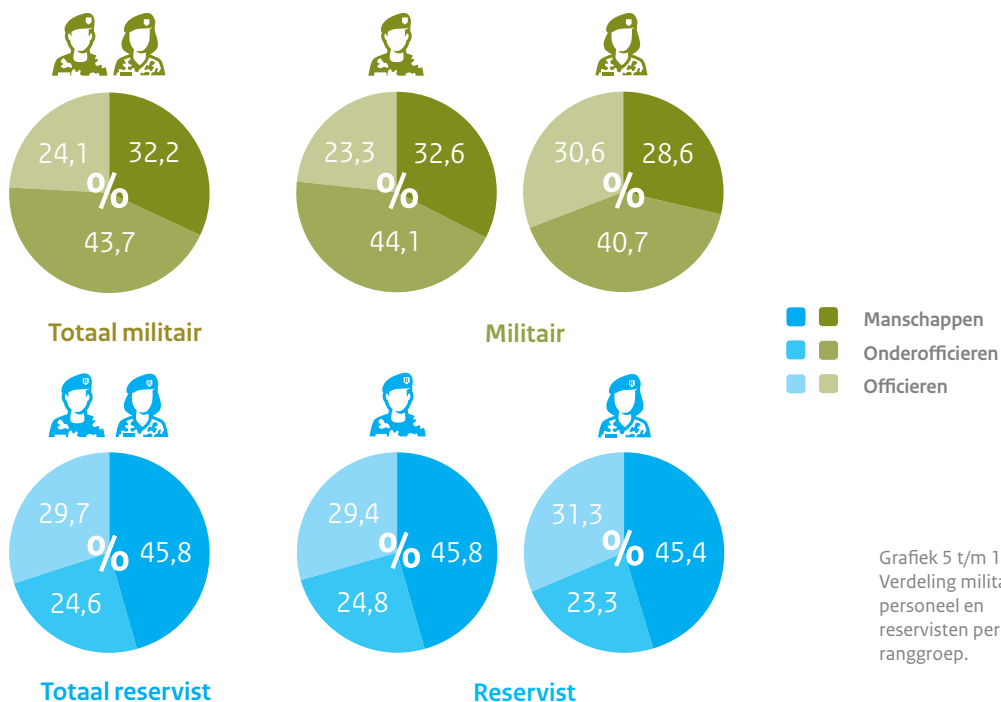
Van het burgerpersoneel hebben 572 medewerkers eveneens een contract als reservist. De gegevens per defensieonderdeel (DO) zijn te vinden op pagina 37.

Verdeling man/vrouw



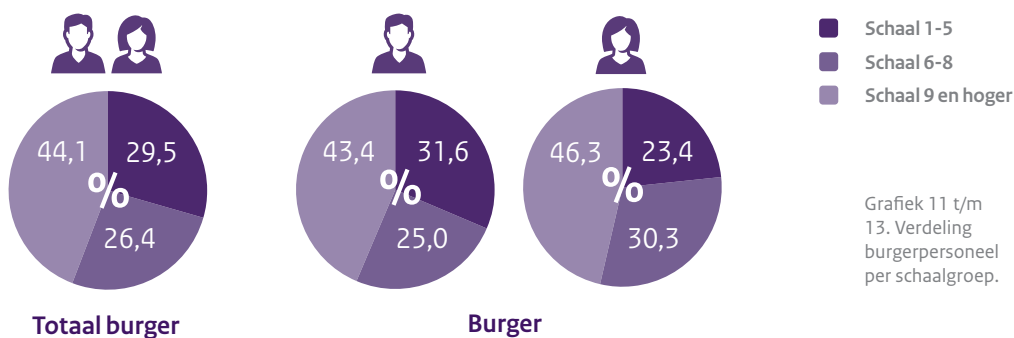
Grafiek 1 t/m 4. Man/vrouw verdeling Defensie en per contractvorm.

Verdeling militairen per rang



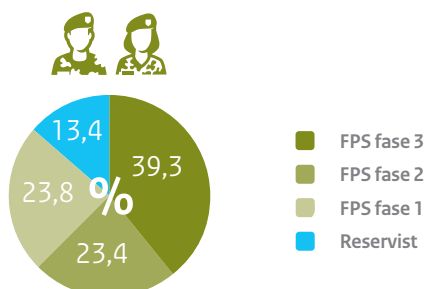
Grafiek 5 t/m 10. Verdeling militair personeel en reservisten per ranggroep.

Verdeling burgerpersoneel per schaal



Grafiek 11 t/m 13. Verdeling burgerpersoneel per schaalgroep.

Verdeling militairen per contract



Opmerking. De contractvorm BBT (0,04%) is vanwege het kleine aantal en de leeftijd van deze groep samengevoegd met FPS fase 2. De contractvorm AMT (0,02%) is vanwege het kleine aantal samengevoegd met FPS fase 3.

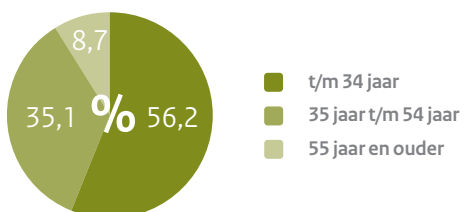
Grafiek 14. Contractverdeling militair personeel.

Verdeling leeftijdsopbouw

Militair personeel

Gemiddelde leeftijd:

35,2 jaar

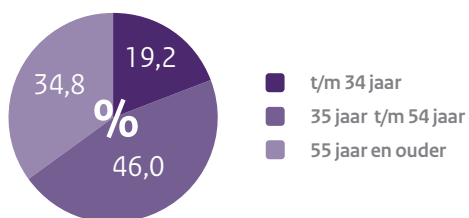


Grafiek 15. Leeftijdsverdeling militair personeel.

Burgerpersoneel

Gemiddelde leeftijd:

47,4 jaar

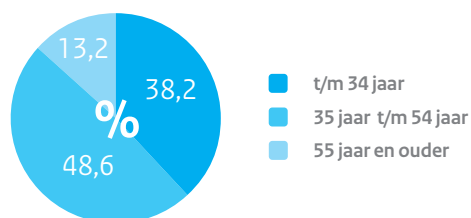


Grafiek 16. Leeftijdsverdeling burgerpersoneel.

Reservisten

Gemiddelde leeftijd:

39,6 jaar

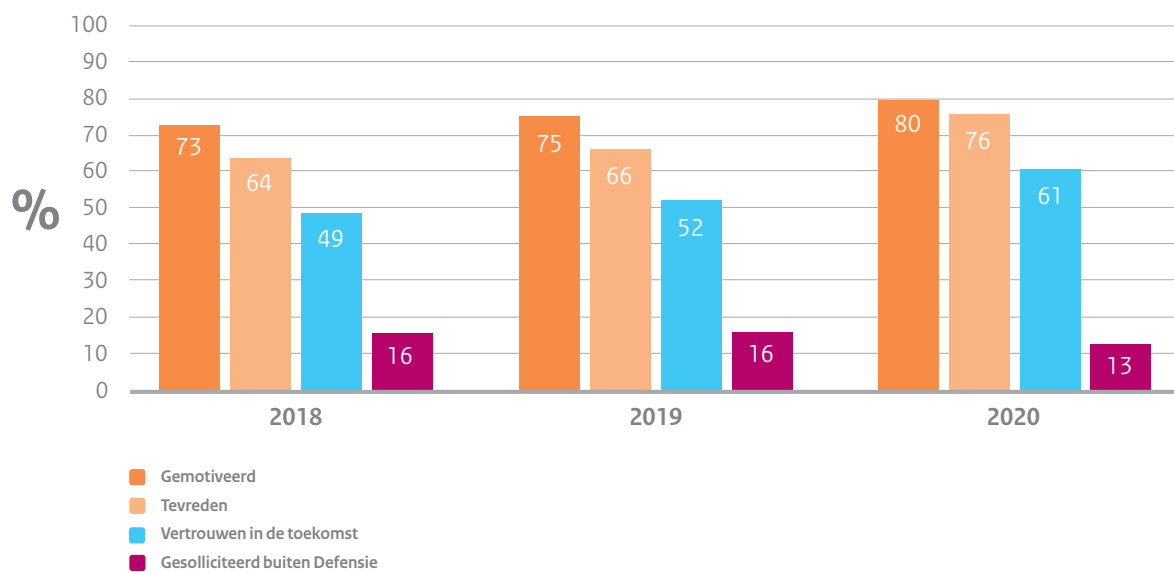


Grafiek 17. Leeftijdsverdeling reservisten.

Werkbeleving Defensie 2018-2020

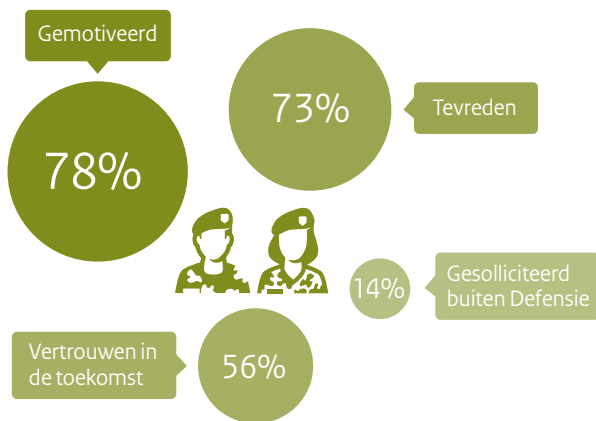


Grafiek 18 toont de trend van de werkbeleving binnen Defensie over de afgelopen drie jaar. Daarnaast wordt in de onderstaande afbeeldingen de werkbeleving gespecificeerd naar militair en burgerpersoneel. De meest motiverende aspecten en de redenen van vertrek zijn gemiddelden van al het militair en burgerpersoneel.



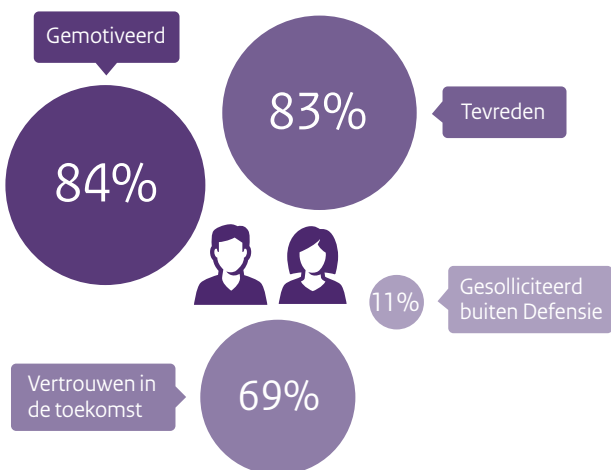
Grafiek 18. Werkbeleving Defensie 2018-2020.

Werkbeleving militair personeel 2020



Figuur 2. Werkbeleving militair personeel.

Werkbeleving burgerpersoneel 2020



Figuur 3. Werkbeleving burgerpersoneel.



Meest motiverende aspecten 2020



Grafiek 19. Meest motiverende aspecten.



Vertrekredenen (ongepland) 2020



Grafiek 20. Vertrekredenen.

Opmerking. Deze informatie is verkregen van medewerkers die op eigen verzoek Defensie hebben verlaten.

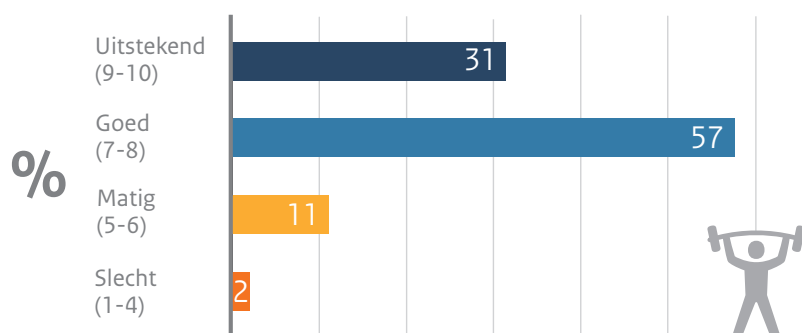


Werken tijdens COVID-19

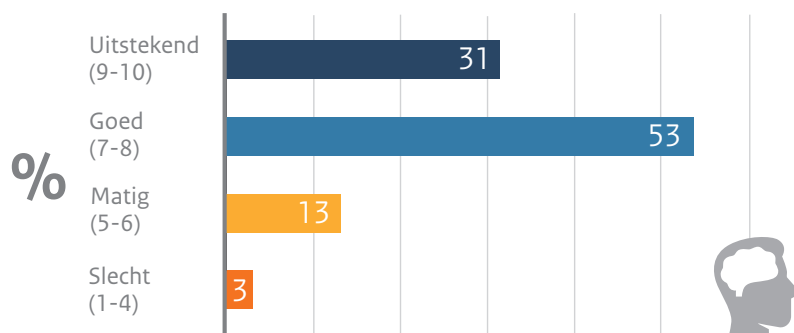
In augustus 2020 is een peiling gehouden onder alle defensiemedewerkers. Uit de peiling blijkt dat de meeste medewerkers fit en veerkrachtig zijn. Bijna een derde geeft zelfs een 9 of een 10 aan de gezondheid. Medewerkers geven aan hun fysieke gezondheid gemiddeld een rapportcijfer 7,9 en aan hun geestelijke gezondheid een 7,8. Daarbij geeft het merendeel van het personeel aan dat zij in de huidige omstandigheden hun werk goed kunnen uitvoeren. Effectiviteit scoort gemiddeld een rapportcijfer 7,0.

Niet alle medewerkers zijn echter positief over hun gezondheid en effectiviteit. Eén op de acht medewerkers beoordeelt de fysieke gezondheid als matig of slecht, terwijl één op de zes de geestelijke gezondheid als matig of slecht beoordeelt. Van de medewerkers die hun fysieke en/of geestelijke gezondheid met een onvoldoende beoordelen, zegt respectievelijk 69% en 80% dat hun gezondheid tijdens de COVID-19-pandemie is verslechterd.

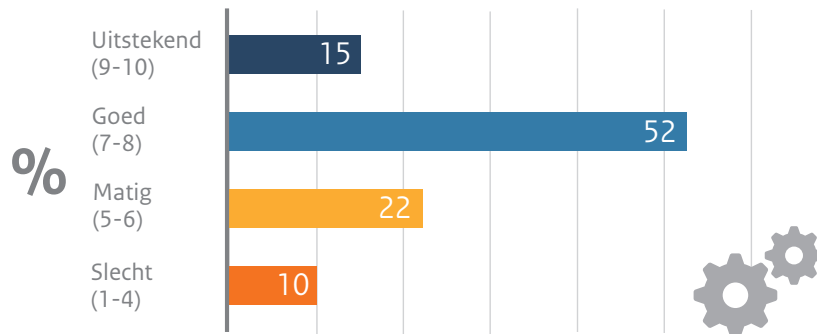
Eén op de drie medewerkers beoordeelt de eigen effectiviteit in het werk als matig of slecht. Van de medewerkers die aangeven dat ze in de huidige omstandigheden hun werk niet goed kunnen uitvoeren, geeft veruit het grootste deel (93%) aan dat hun effectiviteit tijdens de pandemie is verslechterd.



Grafiek 21. Rapportcijfer fysieke gezondheid.



Grafiek 22. Rapportcijfer geestelijke gezondheid.



Grafiek 23. Rapportcijfer effectiviteit.

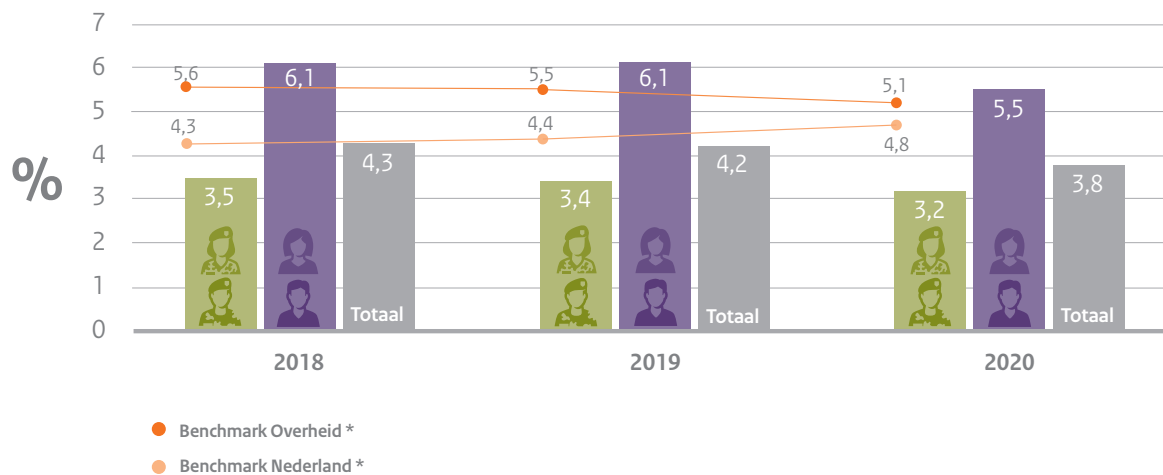
De COVID-peiling laat verder zien dat bepaalde groepen medewerkers meer effect van de pandemie ervaren dan andere. De effecten kunnen zowel positief als negatief zijn.

De negatieve invloed op de effectiviteit is het grootst bij de manschappen. Dit is ook de groep die het vaakst aangeeft 'hulp bij gezondheid' wenselijk te vinden. De negatieve invloed op de geestelijke en fysieke gezondheid is het grootst bij medewerkers die aangeven veel meer werk te hebben dan voor de COVID-19-pandemie. Daarnaast is er een relatief grote groep vrouwen die een verbetering ervaart op zowel de fysieke en geestelijke gezondheid als de effectiviteit. Een mogelijke verklaring hiervoor is een betere balans tussen werk en privé vanwege het thuiswerken.

Ziekteverzuim

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 kalenderdagen van de werknemers in de verslagperiode. Regulier zwangerschaps- en bevallingsverlof valt buiten deze definitie.



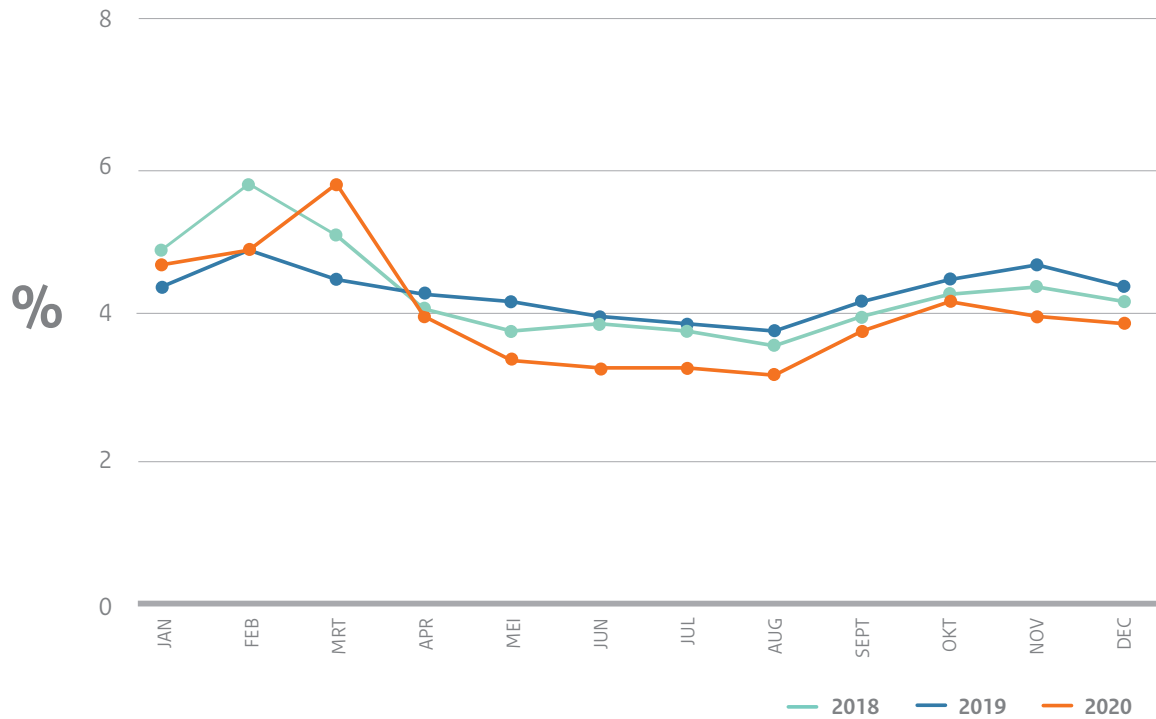
* Bron: Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)

Grafiek 24. Ziekteverzuimpercentages 2018-2020.

In vergelijking met het landelijke gemiddelde (alle economische activiteiten) zijn de totaalpercentages van Defensie vaak lager. Ook ten opzichte van de andere overheden, openbaar bestuur en overheidsdiensten, laat Defensie een lager percentage zien.

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

Trend maandelijks ziekteverzuimpercentage Defensie 2018-2020



Grafiek 25. Trend maandelijks
ziekteverzuimpercentage
2018-2020 Defensie.

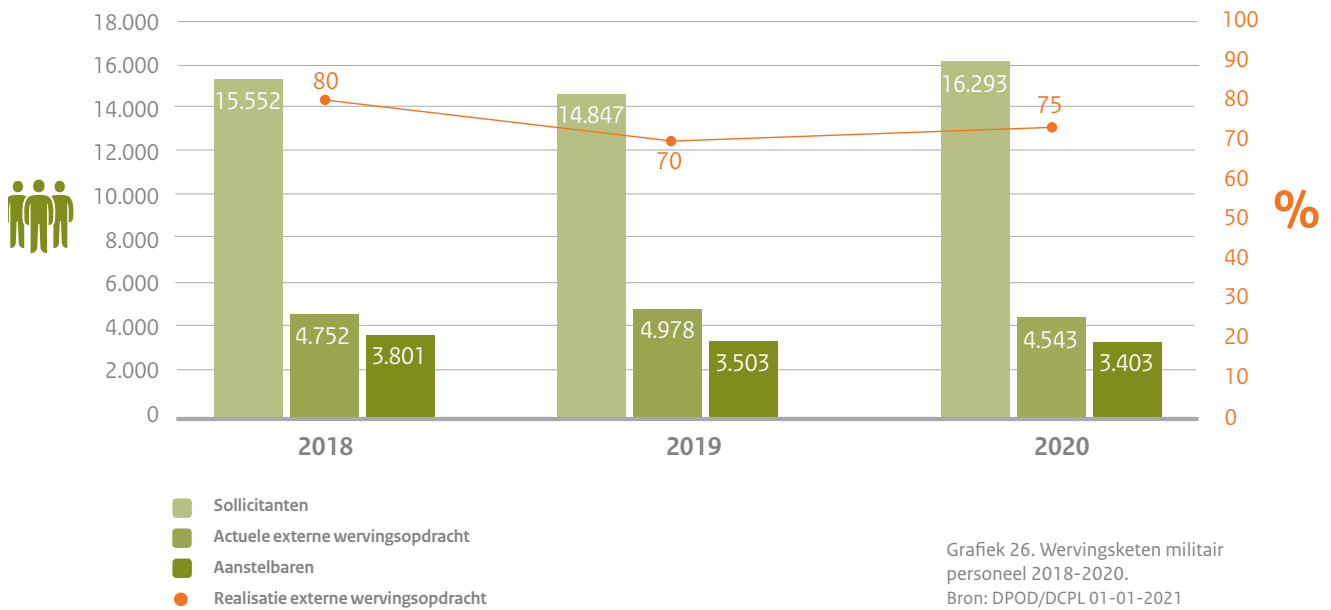
De berekeningswijze van het ziekteverzuimpercentage is conform de norm van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). In 2020 is er sprake van een stijging in het ziekteverzuimpercentage in de maand maart, waarbij de oorzaak hoogstwaarschijnlijk COVID-19 is. Bij Defensie is het ziekteverzuimpercentage het hoogst op 18 maart 2020. Op deze datum lag het ziekteverzuimpercentage op 6,8%. Ter vergelijking, het ziekteverzuimpercentage lag op deze datum in 2019 op 4,4% en in 2018 op 4,9%. Vanaf april 2020 lag het ziekteverzuimpercentage onder de ziekteverzuimpercentages van 2019 en 2018. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat defensiemedewerkers zich minder snel ziek melden omdat er meer thuisgewerkt kan worden vanwege de COVID-19-maatregelen.

Deel 2

Werving, instroom,
doorstroom en
uitstroom

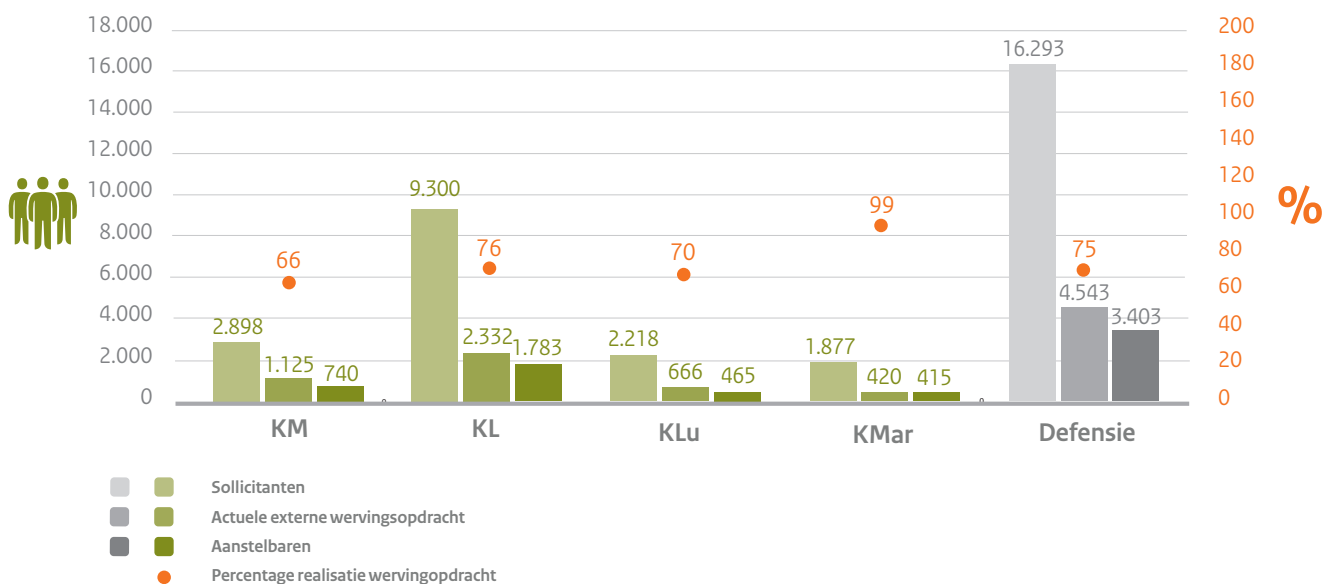
Werving

Wervingsketen militair personeel trend 2018 - 2020



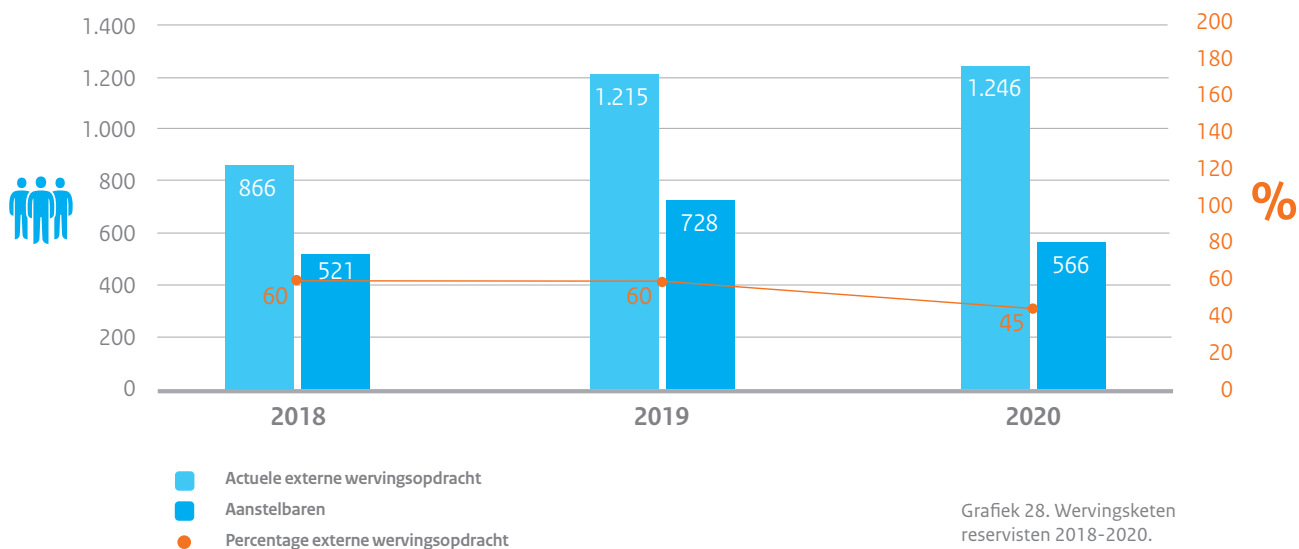
Grafiek 26. Wervingsketen militair personeel 2018-2020.
Bron: DPOD/DCPL 01-01-2021

Wervingsketen militair personeel per KMD 2020



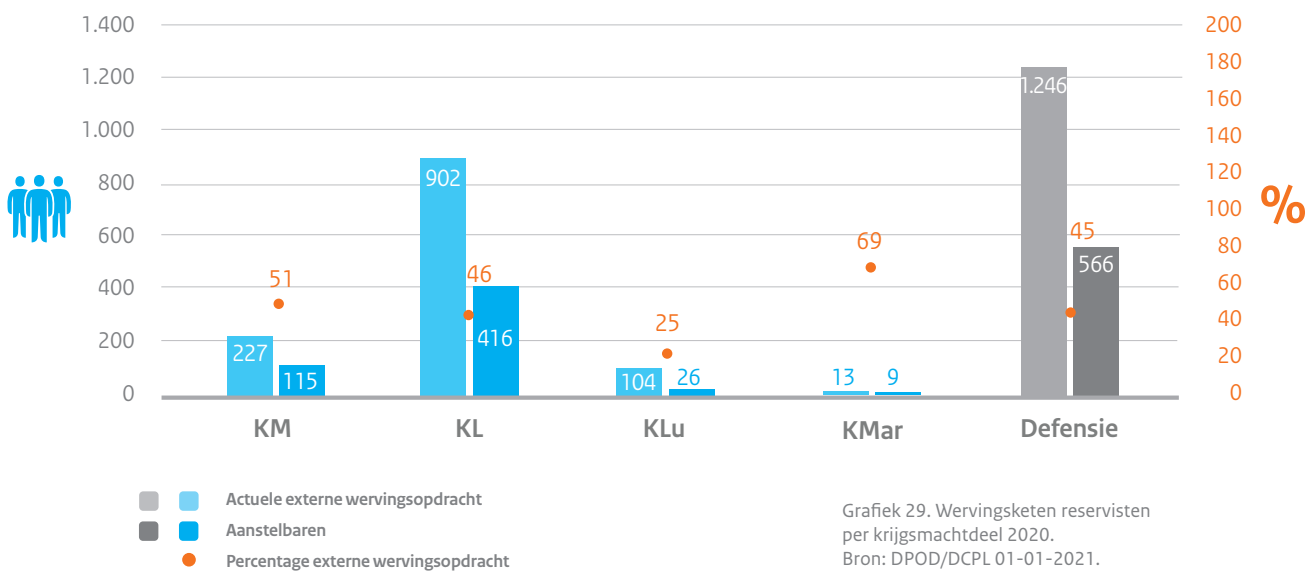
Grafiek 27. Wervingsketen militair personeel per krijgsmachtdeel 2020.
Bron: DPOD/DCPL 01-01-2021.

Wervingsketen reservisten trend 2018 - 2020



Grafiek 28. Wervingsketen reservisten 2018-2020.
Bron: DPOD/DCPL 01-01-2021.

Wervingsketen reservisten per KMD 2020



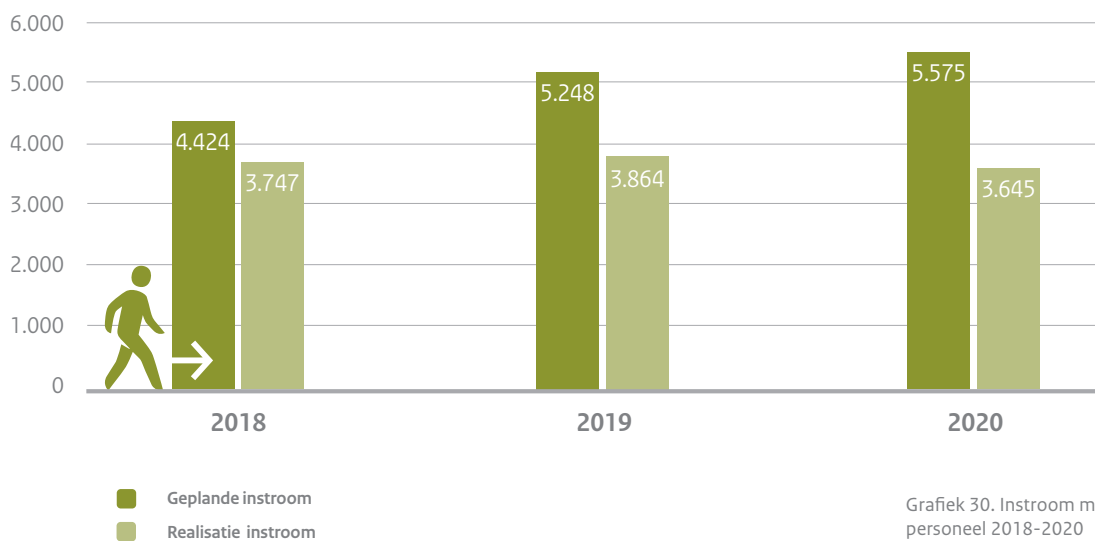
Grafiek 29. Wervingsketen reservisten per krijgsmachtdeel 2020.
Bron: DPOD/DCPL 01-01-2021.

De instroom van reservisten bestaat enerzijds uit instroom vanuit de arbeidsmarkt en anderzijds uit instroom vanuit de krijgsmachtdelen. Het gaat in het laatste geval om militairen die met ontslag gaan en vervolgens als reservist worden aangesteld.

Instroom

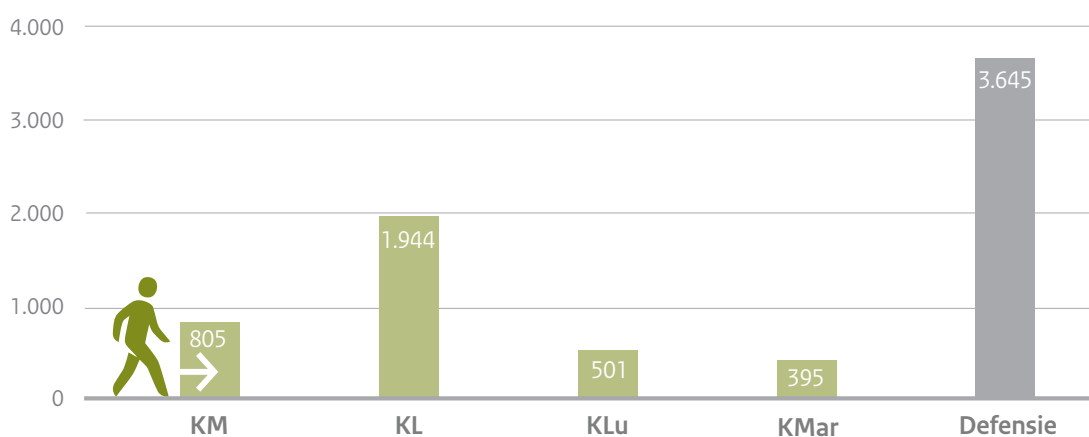
Grafiek 30 toont de gerealiseerde instroom (cumulatief) van militair personeel over de afgelopen drie jaar, afgezet tegen de jaarplanning voor heel Defensie (bron: IDU-plan 2020-2024). Het betreft de instroom van personeel dat in 2020 een dienstverband met Defensie is aangegaan.

Instroom militair personeel 2018 - 2020



Grafiek 30. Instroom militair personeel 2018-2020

Instroom militair personeel per KMD 2020

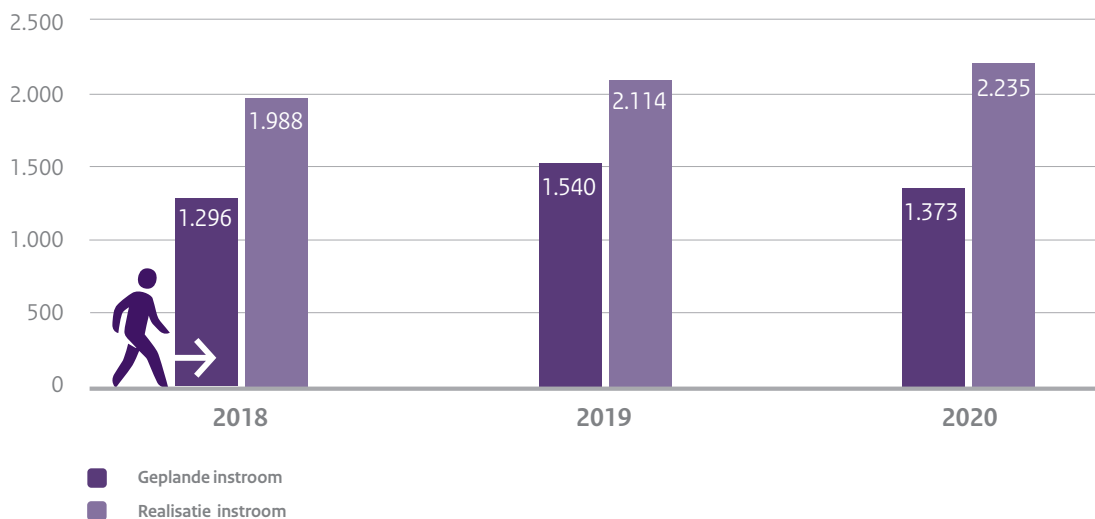


Naast de reguliere instroom van militair personeel via de wervingsketen zijn er in 2020 ook 366 militairen heringetreden.

Grafiek 31. Instroom militair personeel per krijgsmachtdeel.

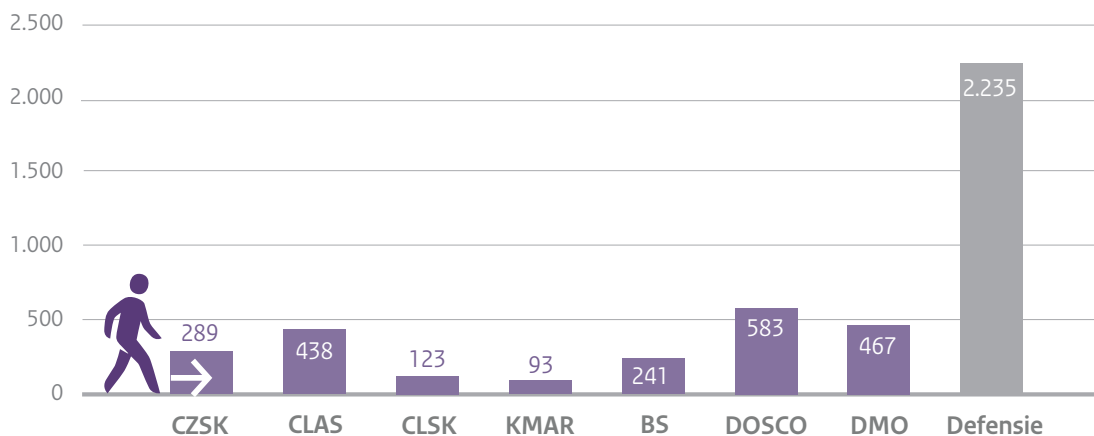
Grafiek 32 toont de gerealiseerde instroom (cumulatief) van burgerpersoneel over de afgelopen drie jaar, afgezet tegen de jaarplanning voor heel Defensie (bron: IDU-plan 2020-2024). Het betreft de instroom van personeel dat in 2020 een dienstverband met Defensie is aangegaan.

Instroom burgerpersoneel 2018 - 2020



Grafiek 32. Instroom burgerpersoneel 2018-2020.

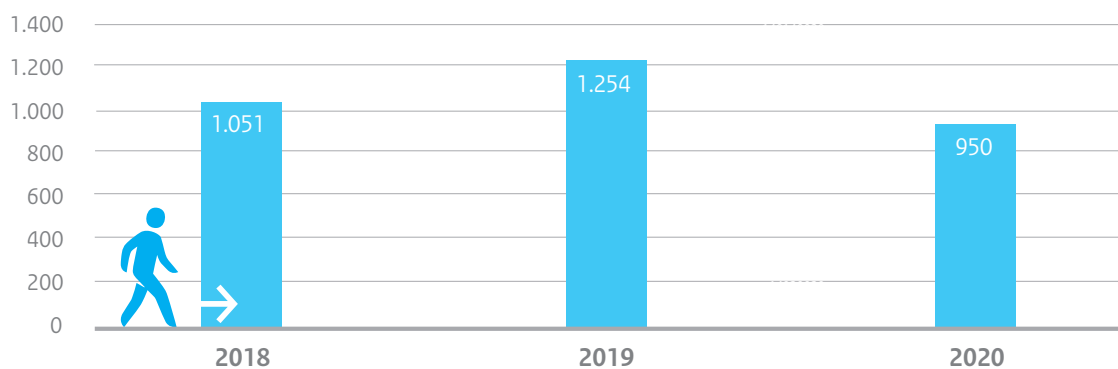
Instroom burgerpersoneel per DO 2020



Grafiek 33. Instroom burgerpersoneel per defensieonderdeel.

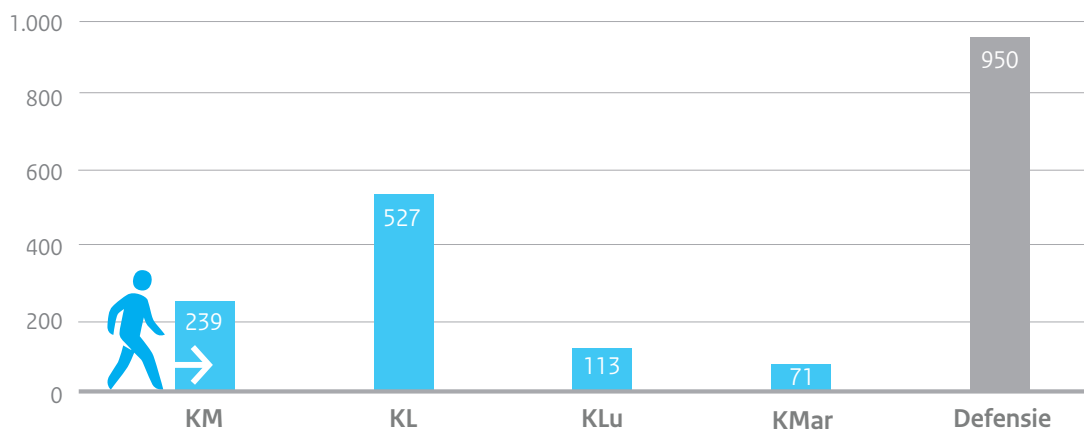
Grafiek 34 toont de gerealiseerde instroom (cumulatief) van reservisten over de afgelopen drie jaar voor heel Defensie. Het betreft de instroom van personeel dat in 2020 een dienstverband met Defensie is aangegaan.

Instroom reservisten 2018 - 2020



Grafiek 34. Instroom reservisten 2018-2020.

Instroom reservisten per KMD 2020

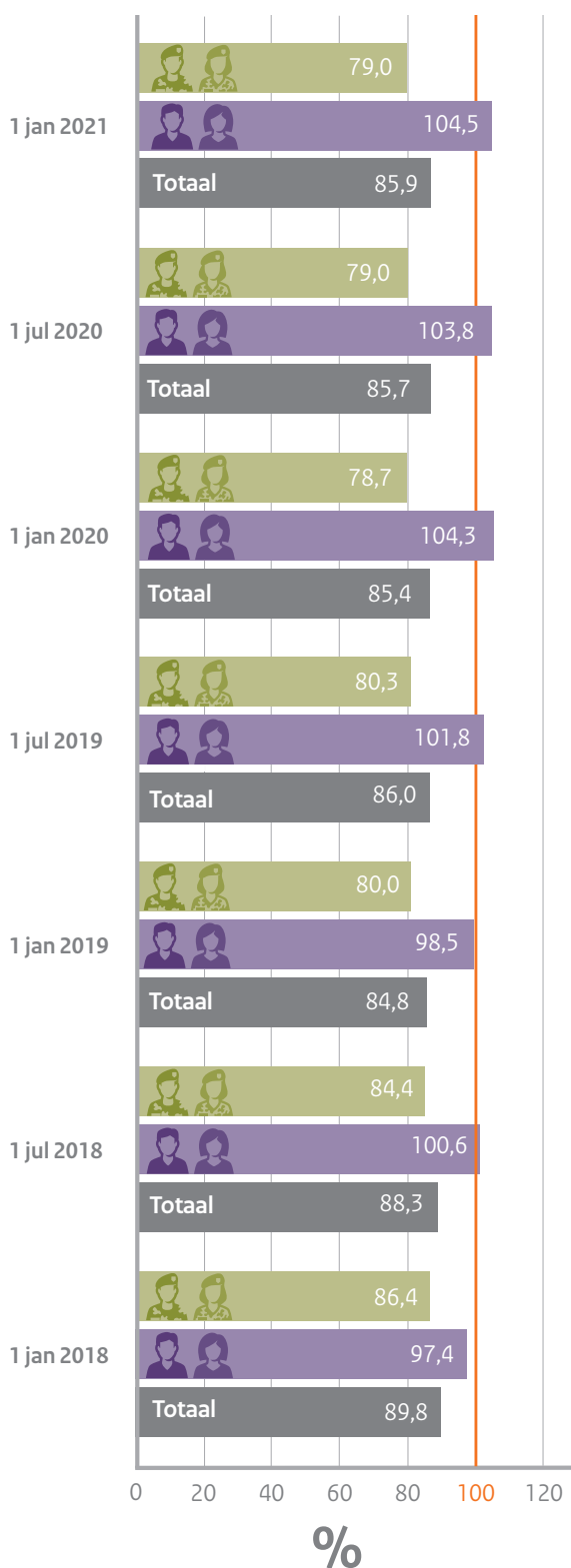


Grafiek 35. Instroom reservisten per krijgsmachtdeel.

In 2020 zijn tevens 387 militairen uitgestroomd en weer ingestroomd als reservist. 171 reservisten zijn uitgestroomd en weer ingestroomd als militair.

Vulling

Vullingspercentage reguliere functies Defensie 2018 - 2021



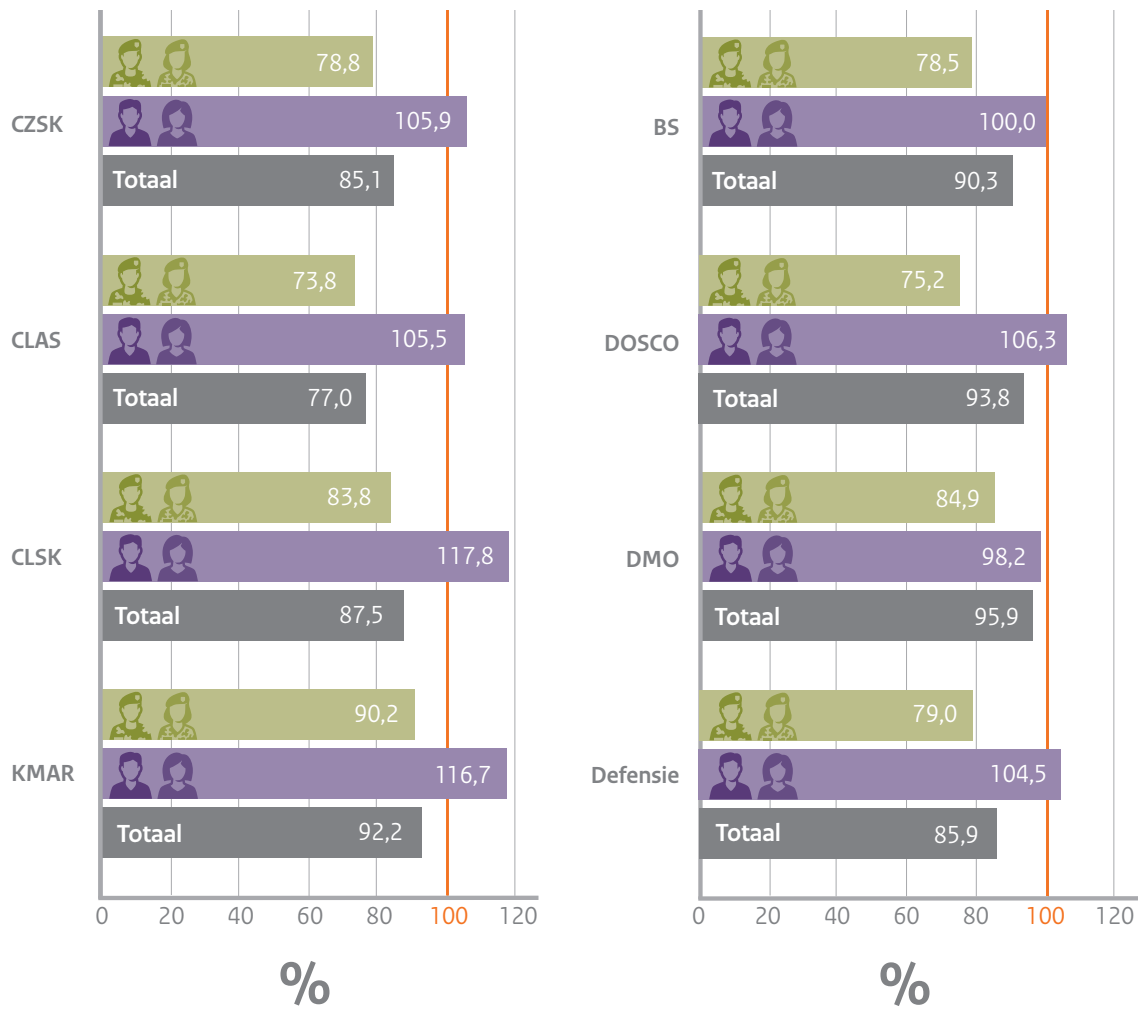
Grafiek 36 toont de trend van het vullingspercentage over de afgelopen drie jaar. Het betreft de vulling van de reguliere functies binnen Defensie. Dit zijn de functies die belast zijn met de uitvoering van de kerntaken van Defensie (exclusief het huidige personeel in opleiding). Opgemerkt wordt dat de effecten van de wervingsresultaten pas later zichtbaar worden omdat nieuw aangestelde militairen nog in opleiding zijn en daarmee niet worden meegeteld bij de berekening van de vulling. De grafiek toont zowel de vulling voor militair en burgerpersoneel als de vulling voor totaal Defensie.

Het vullingspercentage is niet alleen het resultaat van instroom, doorstroom (van en naar andere reguliere functies) en uitstroom, maar wordt tevens beïnvloed door de wijzigingen in de omvang van Defensie. Er is in deze kabinetsperiode een formatiegroei van ongeveer 6.700 functies gerealiseerd, waaronder 2.900 burgermedewerkers en 3.800 militairen.

In 2020 is de formatie gestegen met 646 militaire functies en is de vulling van militaire functies met 0,3% gestegen naar 79,0%. Het vullingspercentage van het burgerpersoneel is met 0,2% toegenomen naar 104,5% over dezelfde periode. De groei van de formatie heeft een negatieve uitwerking op de personele vulling. Op 1 januari 2021 had Defensie 9.061 (militaire) vacante functies. Hierbij is het goed om een aantal zaken in ogenschouw te nemen. Zo is jaarlijks sprake van de in- en uitstroom van circa 3.000 tot 4.000 militairen, conform de regels in het huidige Flexibel Personeelssysteem (FPS). Hierdoor heeft Defensie standaard een flink aantal functies structureel open staan. Daarnaast zijn niet alle vacante functies ook vacatures (zie voor nadere duiding Kamerstuk 35000 X, nr. 130 d.d. 8 april 2019). Dat komt vanwege grote aantallen militair personeel in opleiding (Defensie leidt grotendeels zelf haar personeel op), militair personeel dat tussen functies rouleert (conform het functieroulatiesysteem) en re-integranten. Bovendien geldt dat een vacante functie pas een vacature wordt, zodra die daadwerkelijk wordt opengesteld voor vulling. Bij reorganisatietrajecten bijvoorbeeld, blijven functies regelmatig enige tijd vacant. Het besef is verder gegroeid dat niet elke vacature hetzelfde effect heeft op de gereedheid en inzetbaarheid. Vandaar dat de focus nu ligt op het werven van personele capaciteit voor die schaarstecategorieën die cruciaal zijn voor de gereedheid en inzetbaarheid.

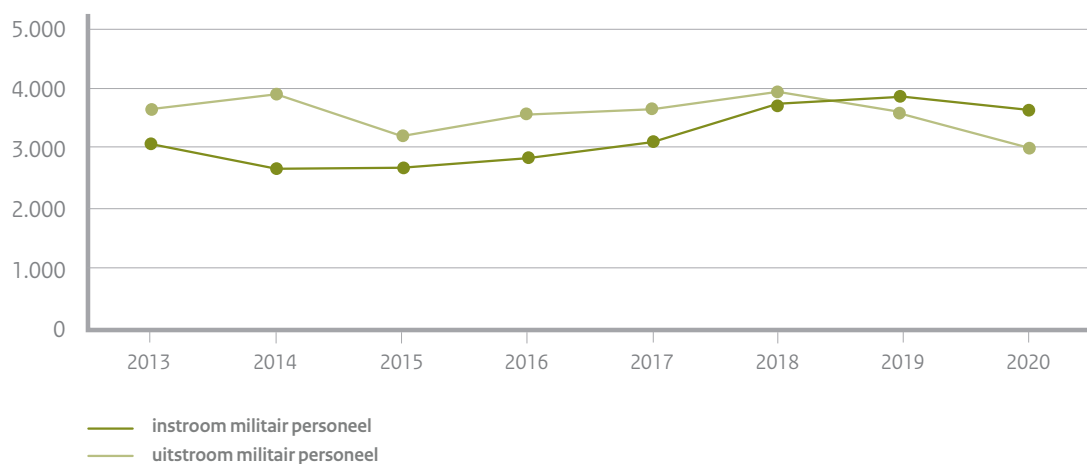
Grafiek 36. Vullingspercentages reguliere functies Defensie 2018-2020.

Vullingspercentage reguliere functies Defensie per DO



Grafiek 37. Vullingspercentages reguliere functies Defensie per defensieonderdeel.

Instroom versus uitstroom van militair personeel 2013 - 2020




Grafiek 38. Instroom versus uitstroom 2013-2020.

Bovenstaande grafiek geeft de fluctuaties aan in de instroom en uitstroom van militair personeel over de afgelopen acht jaar. In 2020 was het saldo tussen in- en uitstroom positief (meer instroom dan uitstroom). Onder andere de lage irreguliere uitstroom zorgt voor een positief saldo.

Doorstroom

Doorstroom van militair personeel per contract 2016 - 2020

Tabel 1.
Doorstroom van militair personeel per contractvorm 2016-2020.



	2016	2017	2018	2019	2020
Van FPS1 naar FPS2	1.582	1.452	1.685	1.607	1.903
Van FPS2 naar FPS3	447	346	1.073	706	678
Van BBT / FPS1 naar FPS3	43	52	33	51	57
Van BBT naar FPS1 / FPS2	56	34	48	26	14
Totaal	2.128	1.884	2.839	2.390	2.652

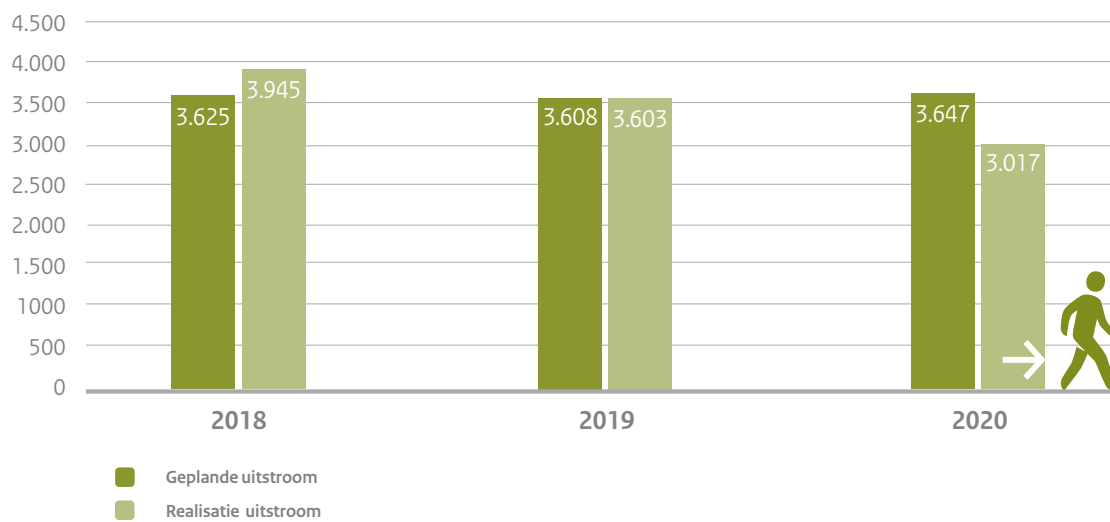
Bovenstaande tabel toont het aantal militairen dat is doorgestroomd naar een nieuw FPS fase contract. In 2020 zijn 1.903 militairen doorgestroomd van FPS fase 1 naar FPS fase 2 en zijn 735 militairen doorgestroomd naar een FPS fase 3 contract.

De sociale partners zijn in het arbeidsvoorwaardenakkoord 2018-2020 overeen gekomen dat alle onderofficieren en officieren die een FPS fase 2 contract hebben, bij voldoende functioneren, een vaste aanstelling krijgen. Deze garantie geldt als tijdelijke overbrugging naar een nieuw HR-model.

Uitstroom

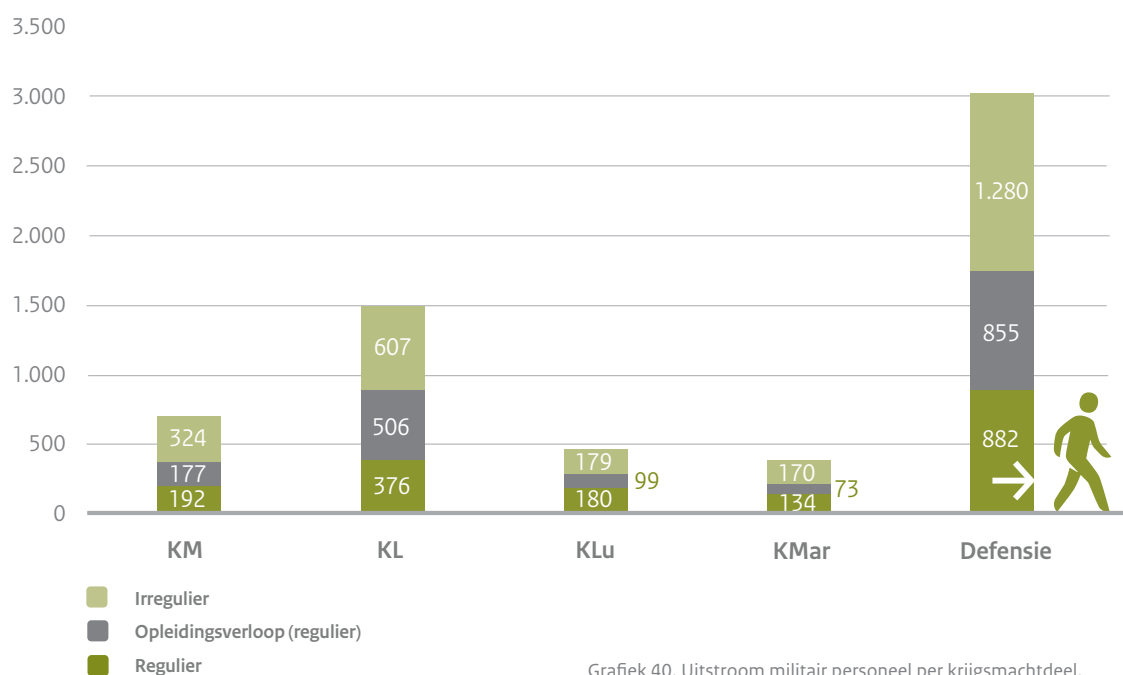
Onderstaande grafiek toont de gerealiseerde uitstroom (regulier en irregulier cumulatief) van militair personeel in de afgelopen drie jaar, afgezet tegen de jaarplanning voor heel Defensie (bron: IDU-plan 2020-2024).

Uitstroom militair personeel 2018 - 2020



Grafiek 39. Uitstroom militair personeel 2018-2020.

Uitstroom militair personeel per KMD 2020



Grafiek 40. Uitstroom militair personeel per krijgsmachtdeel.

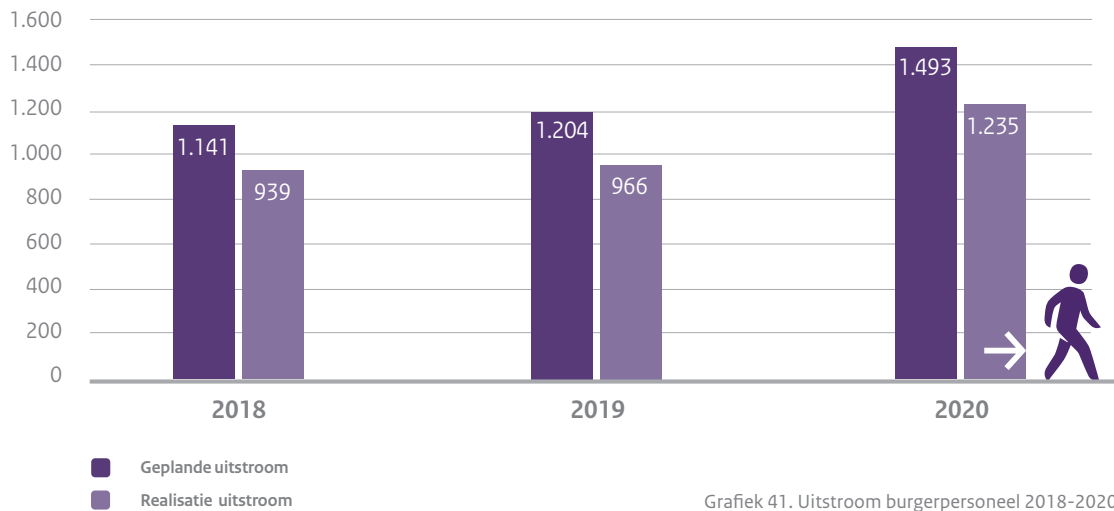
Bovenstaande grafiek toont de uitstroom uitgesplitst naar regulier verloop (waaronder opleidingsverloop) en irregulier verloop. De reguliere uitstroom bestaat uit militairen met een FPS fase 3 contract (39,8%) vanwege leeftijdsontslag en militairen met een FPS fase 1 contract (47,3%). Het overgrote deel van de irreguliere uitstroom bestaat uit militairen met een FPS fase 2 contract (63,3%) gevolgd door militairen met een FPS fase 3 contract (25,4%).

Per contracttype zijn de redenen van de reguliere en irreguliere uitstroom bekeken. Bij militairen met een FPS fase 1 contract betreft het hoofdzakelijk opleidingsverloop tijdens de initiële opleiding. Bij militairen met een FPS fase 2 contract is dit voornamelijk “ontslag op eigen verzoek vooruitlopend op een (voorzien) negatief doorstroombesluit” en “ontslag op eigen verzoek”. Een belangrijke reden voor het verloop bij de manschappen is gelegen in het feit dat er bij het bereiken van de maximale looptijd in rang ontslag volgt. Deze ontslaggrond is onderdeel van het huidige FPS-model.

Defensie was in overleg met de vakcentrales om waar nodig de looptijd in rang te verlengen met bijbehorende afspraken voor werkgaranties. Met het opschorten van het georganiseerd overleg is hierover echter nog geen besluit genomen.

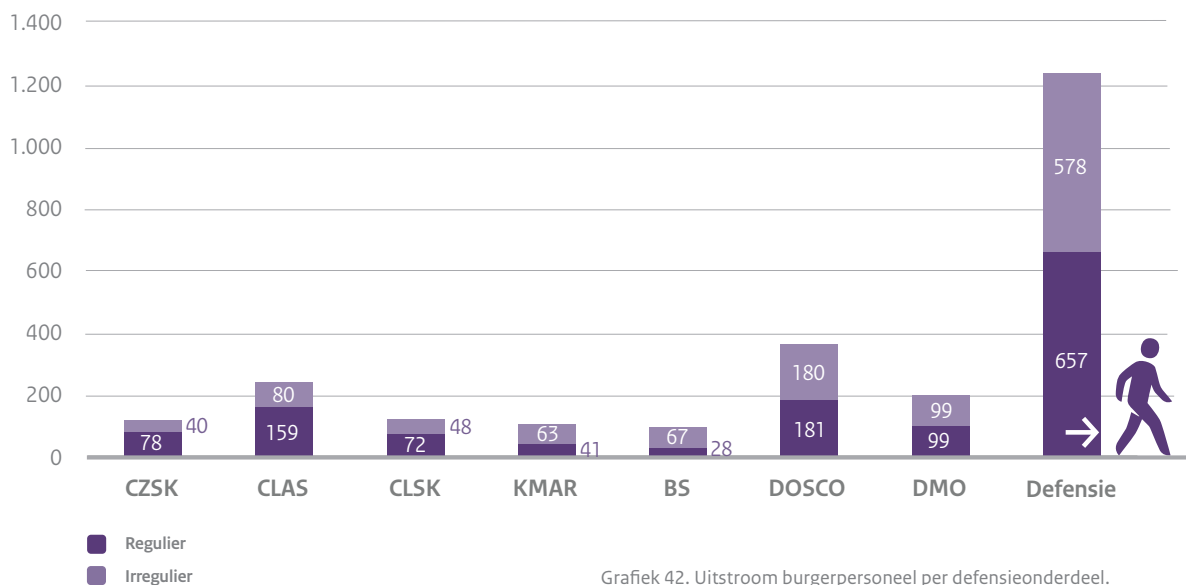
Grafiek 41 toont de gerealiseerde uitstroom (regulier en irregulier cumulatief) van burgerpersoneel over de afgelopen drie jaar, afgezet tegen de jaarplanning voor heel Defensie (bron: IDU-plan 2020-2024).

Uitstroom burgerpersoneel 2018 - 2020



Grafiek 41. Uitstroom burgerpersoneel 2018-2020.

Uitstroom burgerpersoneel per DO 2020

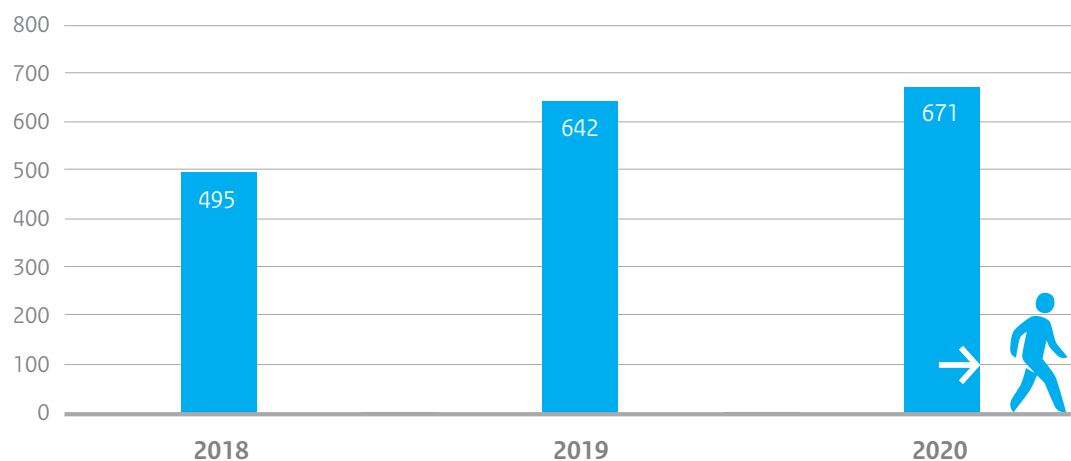


Grafiek 42. Uitstroom burgerpersoneel per defensieonderdeel.

Bij het burgerpersoneel zien we een significante stijging van de uitstroom naar 1.235 medewerkers ten opzichte van 2019 (+28%). Die stijging wordt vooral veroorzaakt door een grote groep die met (vervroegd) pensioen gaat (351 VTE'n) en door medewerkers waarvan het tijdelijk dienstverband afloopt (284 VTE'n).

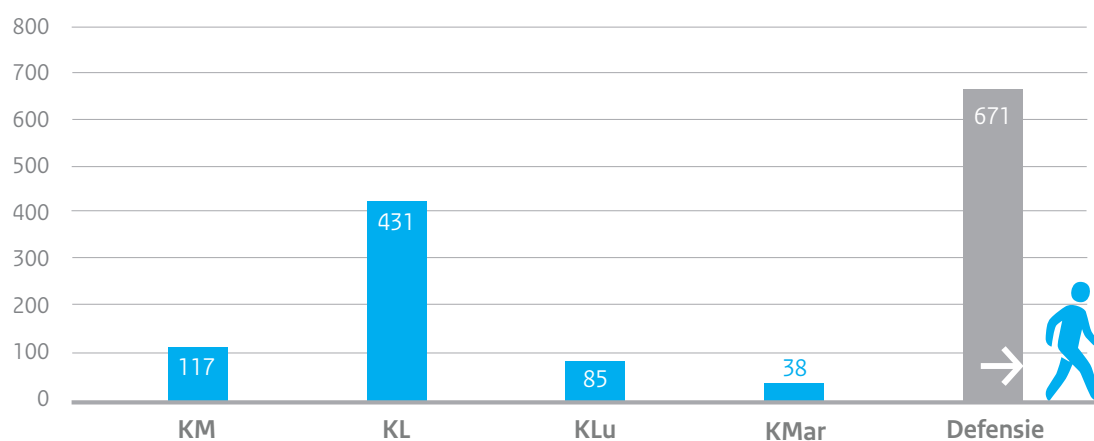
Uitstroom reservisten 2018 - 2020

Grafiek 43 toont de gerealiseerde uitstroom (cumulatief) van reservisten over de afgelopen drie jaar voor heel Defensie.



Grafiek 43. Uitstroom reservisten 2018-2020.

Uitstroom reservisten per KMD 2020



Grafiek 44. Uitstroom reservisten per krijgsmachtdeel.

Overzicht aantal militaire topfunctionarissen 2020

Tabel 2. Overzicht militaire topfunctionarissen.

Werkzaam bij	Rang	KM	KL	KLu	KMar	Totaal
CZSK	***	1				1
	**	1				1
	*	7				7
CLAS	***		1			1
	**		2			2
	*		12			12
CLSK	***			1		1
	**			1		1
	*			5 + 1		5 + 1
KMAR	***				1	1
	**				1	1
	*				5	5
BS	****	1				1
	***	1		1		2
	**	3	3	3		9
	*	4	8	3		15
DOSCO	***			1		1
	**	2				2
	*	1	2	1		4
DMO	***	1				1
	**		1			1
	*	2	1	1		4
Internationaal functiebestand (waaronder NAVO, EU)	***		1			1
	**	1	2			3
	*	1	2	2		4 + 1
Defensie	****	1				1
	***	3	2	3	1	9
	**	7	8	3 + 1	1	19 + 1
	*	14 + 1	25	12 + 1	5	56 + 2
Totaal		25 + 1	35	18 + 2	7	85 + 3

- vrouwelijke militaire topfunctionaris
- mannelijke militaire topfunctionaris

Bovenstaande tabel toont het aantal militaire topfunctionarissen. Van het totaal vervullen zes 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 2020

Tabel 3. Overzicht burgertopfunctionarissen.

Schaal	Werkzaam bij:			Totaal
	BS	DOSCO	DMO	
TMG*	2 + 2			2 + 2
18	1			1
17	3 + 1		1	4 + 1
16	6 + 2	3 + 2	4 + 1	13 + 5
Totaal	12 + 5	3 + 2	5 + 1	20 + 8



● vrouwelijke burgertopfunctionaris

● mannelijke burgertopfunctionaris

Bovenstaande 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 is wel opgenomen in het overzicht. De Minister en de Staatssecretaris zijn niet opgenomen in het overzicht burgertopfunctionarissen; zij vallen onder de Algemene Bestuursdienst (ABD) van Binnenlandse Zaken. Twee burgertopfunctionarissen vervullen een projectfunctie. Hoogleraren zijn conform de definitie uitgesloten.

Teemplaat Defensie

Tabel 4. Teamplaat Defensie.

Contracttype	Man 		Vrouw 		Totaal	
	Personen	VTE	Personen	VTE	Personen	VTE
	CZSK					
MILITAIR	6.556	6.556	878	878	7.434	7.434
<i>w.o. in opleiding</i>	931	931	193	193	1.124	1.124
BURGER	2.252	2.168	440	393	2.692	2.561
RESERVIST	933	933	193	193	1.126	1.126
Subtotaal CZSK	9.741	9.657	1.511	1.464	11.252	11.121
CLAS						
MILITAIR	14.692	14.692	1.159	1.159	15.851	15.851
<i>w.o. in opleiding</i>	2.178	2.178	276	276	2.454	2.454
BURGER	2.564	2.347	610	544	3.174	2.890
RESERVIST	3.505	3.505	433	433	3.938	3.938
Subtotaal CLAS	20.761	20.544	2.202	2.136	22.963	22.679
CLSK						
MILITAIR	5.795	5.795	698	698	6.493	6.493
<i>w.o. in opleiding</i>	670	670	152	152	822	822
BURGER	773	731	283	245	1.056	976
RESERVIST	625	625	138	138	763	763
Subtotaal CLSK	7.193	7.151	1.119	1.081	8.312	8.232
KMAR						
MILITAIR	5.458	5.458	1.067	1.067	6.525	6.525
<i>w.o. in opleiding</i>	406	406	135	135	541	541
BURGER	359	321	363	305	722	627
RESERVIST	239	239	82	82	321	321
Subtotaal KMAR	6.056	6.018	1.512	1.454	7.568	7.473
BS						
MILITAIR	927	927	117	117	1.044	1.044
BURGER	1.084	1.054	629	600	1.713	1.654
RESERVIST	19	19	4	4	23	23
Subtotaal BS	2.030	2.000	750	721	2.780	2.721
DOSCO						
MILITAIR	2.204	2.204	508	508	2.712	2.712
BURGER	4.260	4.152	2.271	1.931	6.531	6.083
RESERVIST	93	93	61	61	154	154
Subtotaal DOSCO	6.557	6.449	2.840	2.500	9.397	8.949
DMO						
MILITAIR	716	716	40	40	756	756
BURGER	3.346	3.300	867	800	4.213	4.100
RESERVIST	6	6	0	0	6	6
Subtotaal DMO	4.068	4.022	907	840	4.975	4.862
DEFENSIE						
MILITAIR	36.348	36.348	4.467	4.467	40.815	40.815
<i>w.o. in opleiding</i>	4.185	4.185	756	756	4.941	4.941
BURGER	14.638	14.073	5.463	4.818	20.101	18.891
RESERVIST	5.420	5.420	911	911	6.331	6.331
Totaal Defensie	56.406	55.841	10.841	10.196	67.247	66.037

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

Deel 3

Adaptieve
krijgsmacht

Defensie staat voor grote uitdagingen. De krijgsmacht heeft de opgave om voldoende militair personeel te werven in een veranderende arbeidsmarkt, materieel te vernieuwen, te verduurzamen en vastgoed te revitaliseren. Defensie wil als organisatie wendbaarder worden en snel kunnen opschalen en het maatschappelijk draagvlak vergroten. Deze uitdagingen kan Defensie echter niet alleen aan. Met het programma adaptieve krijgsmacht verbindt Defensie zich aan partners. Het delen van mensen en kennis en het beschikbaar stellen van capaciteiten staat daarin centraal. Op deze manier haalt Defensie ook nieuwe kennis en capaciteiten naar zich toe. Van buiten naar binnen en meedoen met bredere initiatieven, in de gedachte dat oplossingen voor complexe problemen te vinden zijn in netwerken.

De adaptieve krijgsmacht onderzoekt hoe de flexibiliteit, de schaalbaarheid en het voortzettingsvermogen van de krijgsmacht kan worden vergroot door brede samenwerking met partners.

Samenwerking met partners is niet nieuw voor Defensie. Dit werd al langer gedaan, maar met de adaptieve krijgsmacht wordt een stap verder gegaan. Daarom onderzoekt Defensie hoe capaciteiten van partners kunnen worden geïntegreerd in de krijgsmacht. Dus een langdurige samenwerking met een groep Nederlandse bedrijven die reservisten én materieel kunnen leveren op momenten dat de krijgsmacht het nodig heeft. Met deze aanpak in gedachten zijn de afgelopen jaren vernieuwende samenwerkingsvormen ontwikkeld die direct bijdragen aan het operationeel vermogen van de krijgsmacht. Daar is Defensie in 2020, ondanks de COVID-19-pandemie, mee doorgegaan. Een aantal voorbeelden:

- Het aantal overeenkomsten met partners binnen het Human Resources ecosysteem is in 2020 gegroeid tot twaalf. Met zes organisaties konden daadwerkelijk uitwisselingen worden georganiseerd.
- We zijn met diverse werkgevers uitwisselingen gestart die Defensie extra specialistische personele capaciteit opleveren. Met Capgemini, KPN, G4S en Shell zijn samenwerkingsovereenkomsten voor reservisten getekend, met als doel het mogelijk maken van gedeeld werkgeverschap.
- Bij de genie zijn de eerste reservisten rechtstreeks aangesteld vanuit de bouwsector middels een nieuw ontwikkeld concept: *Sponsored Reserves*. Zo werkt de genie samen met de bouwsector om de eigen personele en materiële capaciteiten, waar nodig, te kunnen aanvullen tot in het operatiegebied.
- Met energiebedrijven, ministeries, het Rijksvastgoedbedrijf, lokale overheden en investeerders zijn regionale *business cases* en *Green Deals* uitgewerkt voor de Regionale en Defensie verduurzamingsopgave om een aantal kazernes energieneutraal te maken. Daarbij worden ook externe financieringsmogelijkheden en mogelijke verdienmodellen, door opwekkings- of opslagmogelijkheden vanaf defensie terreinen onderzocht, om extra investeringsruimte te creëren voor het Defensie vastgoed.
- *Defensity College* heeft een programma voor hbo-studenten voorbereid, dat in 2021 van start kan gaan. Een eerste pilot heeft plaatsgevonden in samenwerking met de genie en de Hogeschool Utrecht, hetgeen heeft geresulteerd in zes reservisten.
- De COVID-19-pandemie heeft voor een impuls gezorgd in online werven, werken, opleiden en trainen. Het gebruik van digitale onderwijsmiddelen binnen Defensie is toegenomen. Het Defensie Gezondheidszorg Opleidings- en Trainingscentrum (DGOTC) heeft door digitaal onderwijs en het benutten van apps de opleidingstijd verkort en de kwaliteit verhoogd. Deze werkwijze maakt het mogelijk om maatwerk te leveren voor mensen die meer tijd nodig hebben, en het biedt mensen meer ruimte om werktijden flexibeler in te richten.

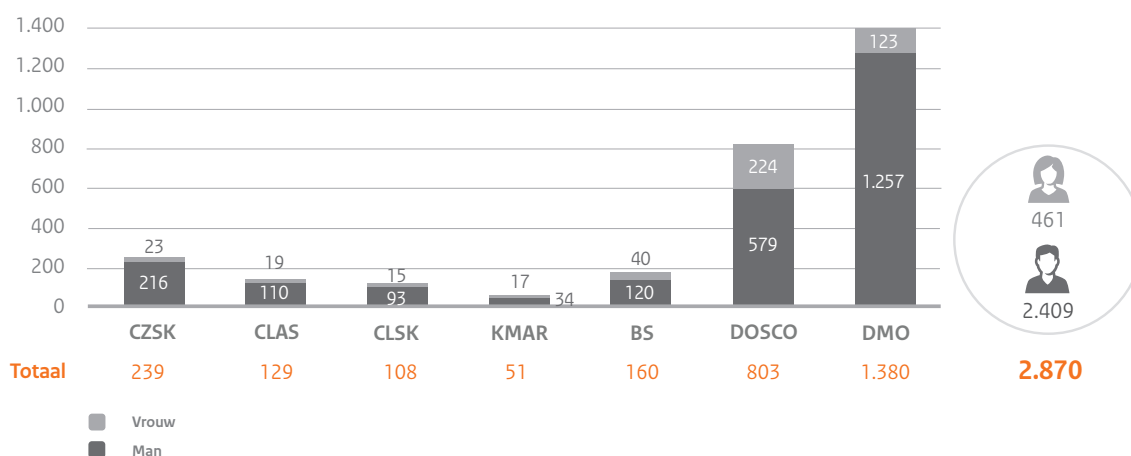
Hierna treft u een toelichting aan bij de initiatieven, waarbij een indeling is gemaakt in 'blijvend samenwerken' - initiatieven die al langer lopen en voortgang laten zien - en 'vernieuwend samenwerken' - in 2020 nieuw gestart en nog niet eerder over gerapporteerd.

Blijvend samenwerken

Inhuur

Inhuurmedewerkers leveren binnen Defensie een belangrijke bijdrage aan het totale functioneren van de organisatie. Deze vorm van flexibele inzet, naar capaciteit en expertise, stijgt sinds 2016. Het aantal inhuurmedewerkers is licht gestegen van 2.765 op 01-01-2020 naar 2.870 op 01-01-2021 (+ 3,8%). In de onderstaande grafiek staat een relatief hoog aantal inhuur genoteerd bij DMO. Een deel van deze medewerkers is inmiddels aan de slag gegaan bij het project Grensverleggende IT (GrIT); een ander deel verricht nog geen werkzaamheden en ontvangt geen salaris. Zij zijn al wel gescreend, opgenomen in het personeelssysteem en zullen later aan het project GrIT bijdragen.

Overzicht inhuur per DO



Grafiek 45. Aantal inhuurmedewerkers per defensieonderdeel.

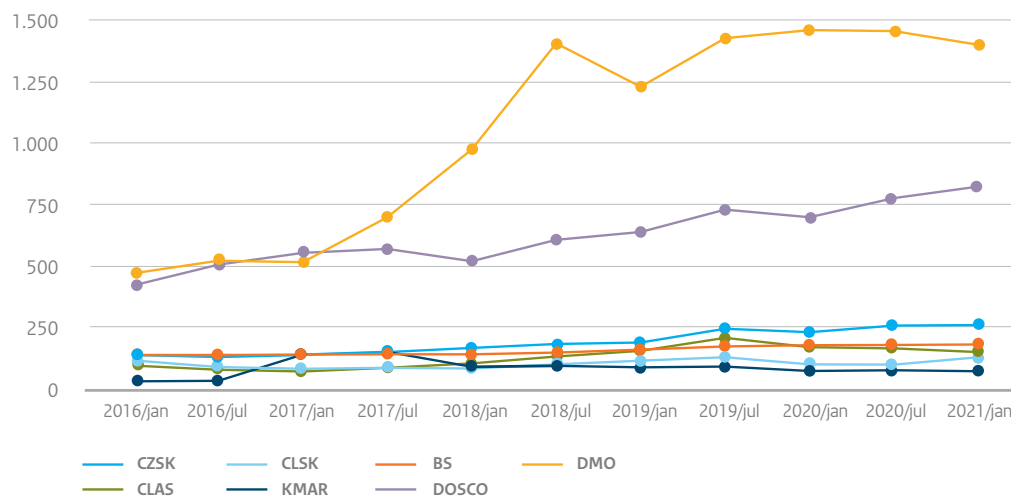
17,9% van de inhuur (=514) heeft in het verleden een aanstelling gehad bij Defensie.

Inhuur per leeftijdscategorie

Leeftijd	Aantallen
00-20	1
20-25	36
25-30	187
30-35	255
35-40	279
40-45	324
45-50	403
50-55	487
55-60	439
60+	459
Totaal	2.870

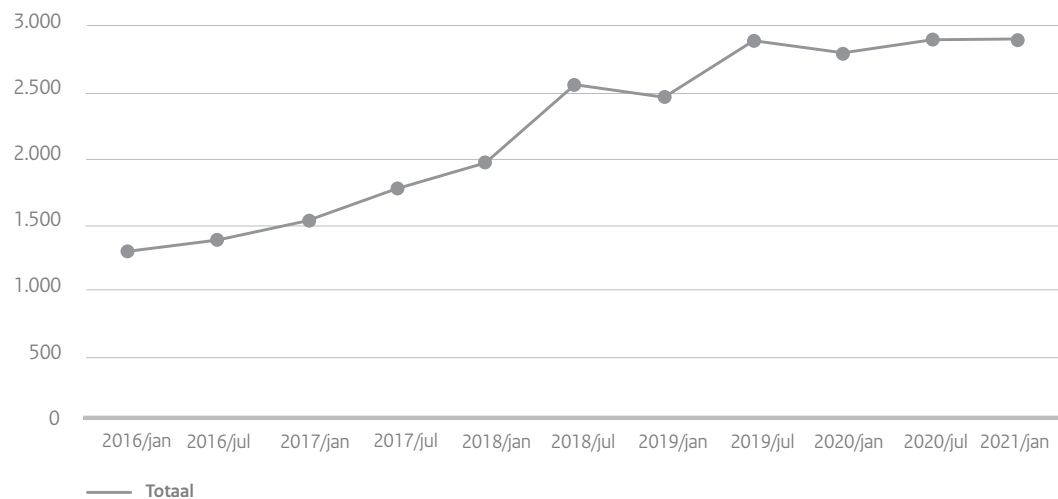
Tabel 5. Aantal inhuurmedewerkers per leeftijdscategorie.

Trend inhuur per DO 2016 - 2021



Grafiek 46. Aantal inhuurmedewerkers per defensieonderdeel januari 2016-januari 2021.

Trend inhuur defensiebreed 2016-2021



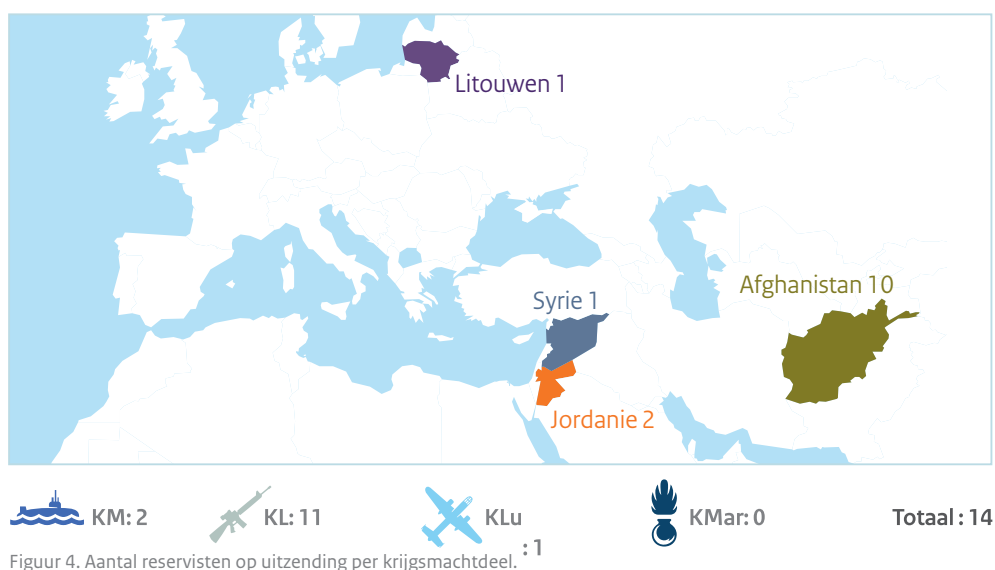
Grafiek 47. Aantal inhuurmedewerkers defensiebreed januari 2016-januari 2021.

Reservisten

Het reservistenbudget is in de afgelopen kabinetsperiode gegroeid van €33 miljoen in 2017 naar €59 miljoen in 2020 (+79%). Het aantal reservisten is in 2020 met 4,5% gegroeid ten opzichte van 2019. Dat is minder dan in voorgaande jaren maar er blijft sprake van een significante groei. De belangstelling om als reservist te dienen is onveranderd hoog. Echter de uitstroom van reservisten is ook toegenomen in 2020. Een deel stroomt door naar een beroeps- of burgeraanstelling, waardoor er weliswaar sprake is van uitstroom bij reservisten maar tegelijkertijd van behoud voor Defensie. Het is met name een afname van de instroom die de voorziene groei van het reservistenbestand heeft vertraagd. De oorzaken van die afname zijn divers maar het algemeen beeld is dat met name de verminderde keuringscapaciteit als gevolg van de COVID-19-pandemie hiervoor verantwoordelijk is. Ondanks de forse stijging van het reservistenbudget in de afgelopen kabinetsperiode zijn er beperkingen bij de verdere groei van de inzet van reservisten. Defensie moet keuzes maken bij de besteding van het personeelsbudget, bijvoorbeeld voor extra inzet van reservisten of extra inhuur van deskundigen. De focus ligt daarbij op het werven van personele capaciteit voor die schaarstecategorieën die cruciaal zijn voor de gereedheid en inzetbaarheid.

De inzet van reservisten is met circa 14% afgenomen ten opzichte van 2019. De COVID-19-pandemie heeft soms tot extra inzet van reservisten geleid, maar er zijn ook veel opkomsten geannuleerd omdat opleidingen, trainingen en oefeningen niet door konden gaan.

Reservisten op uitzending 2020



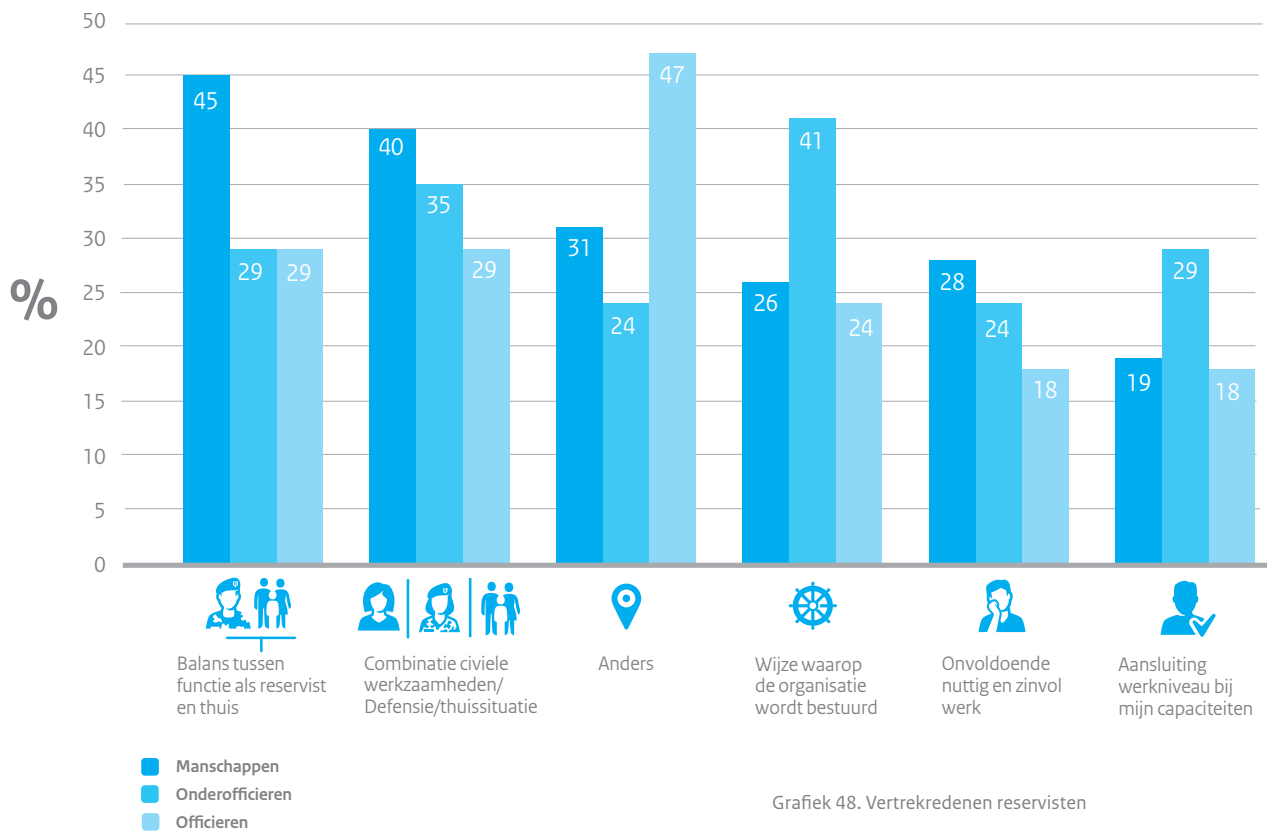
Verbetermaatregelen

Defensie beoogt, na overleg met bonden, reservisten in het nieuwe HR-model van Defensie volledig te laten integreren. Deze stap is logisch omdat het volledig en gelijkwaardig inzetten van reservisten naast beroepscollega's inmiddels de norm is geworden. De rechtspositie van reservisten is, mede naar aanleiding van de initiatiefnota van het lid Van den Bosch over een ambitieus reservistenbeleid (Kamerstuk 35059), weliswaar al verregaand geharmoniseerd met die van beroepsmilitairen, maar dit proces is nog niet afgerond. Er zijn nog resterende verbetermaatregelen geïdentificeerd die enerzijds het werkgeverschap verder moeten verbeteren en anderzijds de operationele inzetbaarheid, groei en inzet van reservisten versterken. Deze maatregelen zijn grofweg onder te brengen in vijf hoofdcategorieën:

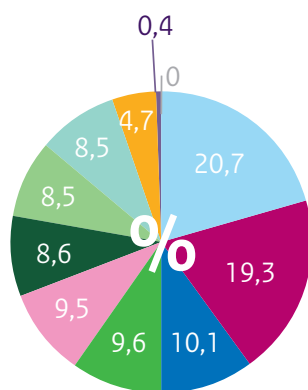
1. Passende contract- en aanstellingsvormen voor reservisten;
2. Duidelijke afspraken over toegang tot voorzieningen bij Defensie zoals gezondheidszorg en vergoedingen;
3. Een betere toegang tot Opleidingen & Trainingen;
4. Verbetering van het materiaal en persoonlijke uitrusting;
5. Verbetering van de administratieve ondersteuning.

Hierbij wordt opgemerkt dat deze maatregelen eerst nader worden onderzocht voordat tot besluitvorming kan worden overgegaan, vanwege de volgende redenen: ten eerste is wijziging van wet- en regelgeving nodig in afstemming met de bonden, ten tweede ontbreekt er extra financiële ruimte en ten derde zijn de IT-systemen nog onvoldoende toegerust.

Voornaamste vertrekredenen reservisten 2020



Grafiek 48. Vertrekredenen reservisten



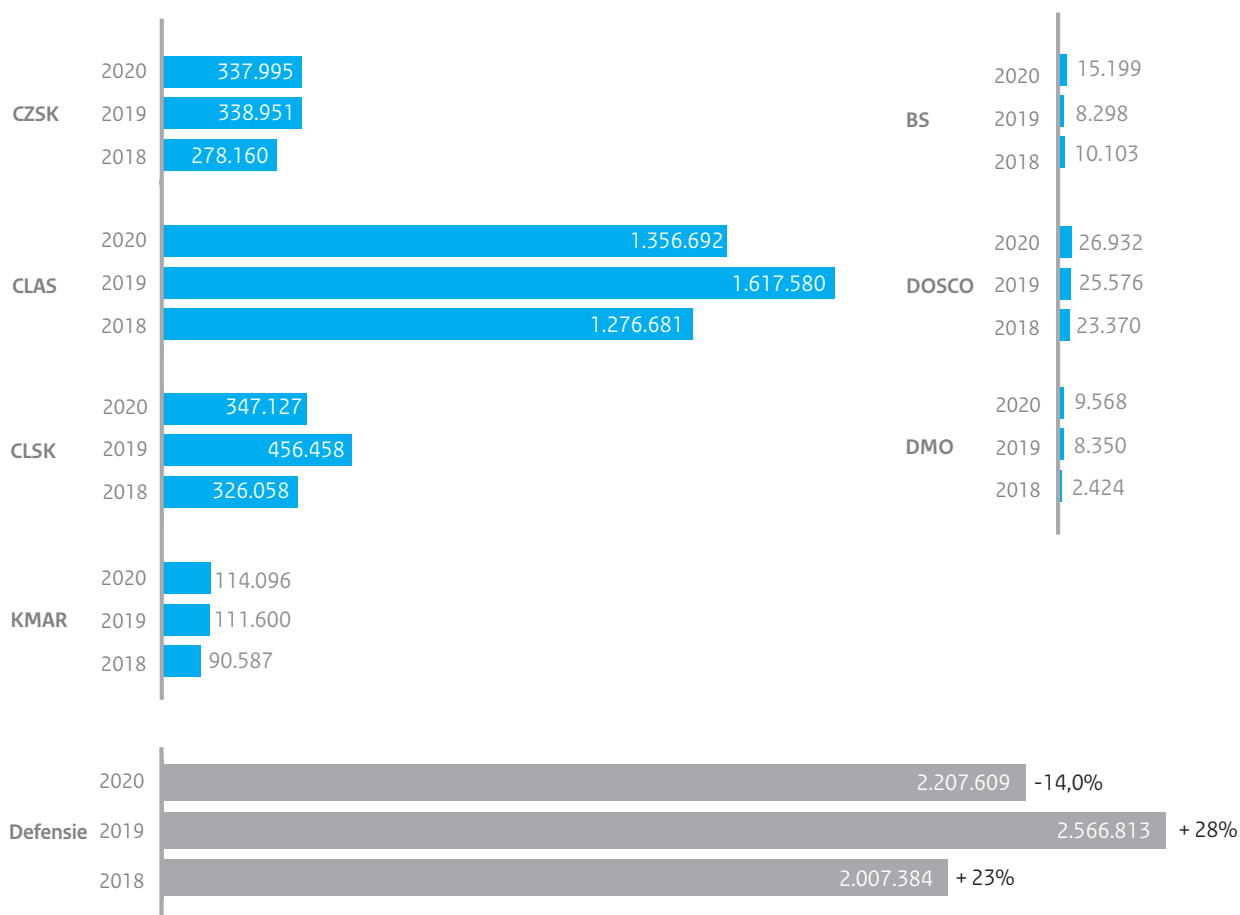
Activiteiten reservisten 2020

- Bedrijfsvoering
- Basisgereedstelling
- Opleiding
- Projectmatige inzet
- Oefen/Train hoger basisgereedheid
- Ceremonieel en protocol
- Niet Operatie inzet en onderst.
- Backfill
- Operationele inzet
- Civiele bijstand
- Frontfill

Grafiek 49. Activiteiten reservisten.



Inzeturen reservisten per krijgsmachtdeel 2018 - 2020



Grafiek 50. Inzeturen reservisten per krijgsmachtdeel 2018-2020.

Het Human Resources ecosysteem

Door het uitwisselen van personeel kunnen organisaties schaarse capaciteiten delen en van elkaar leren. Daarnaast krijgt personeel zo de kans om hun werkervaring te verbreden en te verdiepen, en hun talenten te ontwikkelen. Dat is in een notendop het idee achter duurzame personeelssamenwerking van Defensie met bedrijven: een ecosysteem van personeel. Inmiddels heeft Defensie met twaalf organisaties overeenkomsten afgesloten, waarvan drie in de tweede helft van 2020 (KPN, Specto Aerospace en Allseas). Met deze twaalf organisaties kan Defensie, bij wijze van proef, personele uitwisseling organiseren. Voor de uitvoering hiervan is een aangepast bedrijfsvoeringsproces gecreëerd.

Getekende overeenkomsten HR-ecosysteem (in chronologische volgorde):

1	BAM
2	YSE
3	VolkerWessels Telecom
4	Thales
5	DAMEN
6	G4S
7	DSV
8	Royal IHC
9	ABN AMRO
10	KPN
11	Specto Aerospace
12	Allseas

Uitwisselingen in de ‘pilot fase’ 2020

De personeelsuitwisselingen zijn bedoeld om te leren; de samenwerkingsovereenkomsten lenen zich niet voor uitwisselingen in grote aantallen, maar wel om zaken georganiseerd te krijgen en over te gaan naar de volgende fase. Ondanks de COVID-19-pandemie is het gelukt om met zes organisaties uitwisselingen te organiseren en te testen (YSE, Thales, DAMEN, ABN AMRO, Specto Aerospace en Allseas). Met een aantal, waaronder enkele nieuwe, organisaties zijn in 2020 de voorbereidingen getroffen om tot concrete uitwisselingen te komen in 2021. De pandemie heeft wel tot vertraging geleid en tegelijkertijd versnelling aangebracht in de bedrijfsvoering.

Defensity College

Defensity College (DC) is een combinatie van studeren, werken en leren. Alle militaire werkstudenten worden ingezet op een werkplek die past bij hun niveau en vakgebied. Daarnaast nemen zij deel aan een extra-curriculair vormingsprogramma, dat een combinatie is van militaire vorming en professionele en persoonlijke ontwikkeling. Vanzelfsprekend moeten ze ook hun civiele studie afronden.

Tabel 6. Aantal werkstudenten per krijgsmachtdeel.
Bron: DCPL/DC 1 januari 2021.

# werkstudenten	
KM	59
KL	68
KLu	46
KMar	23

Tabel 7. Man/vrouwverdeling Defensity College.
Bron: DCPL/DC 1 januari 2021.

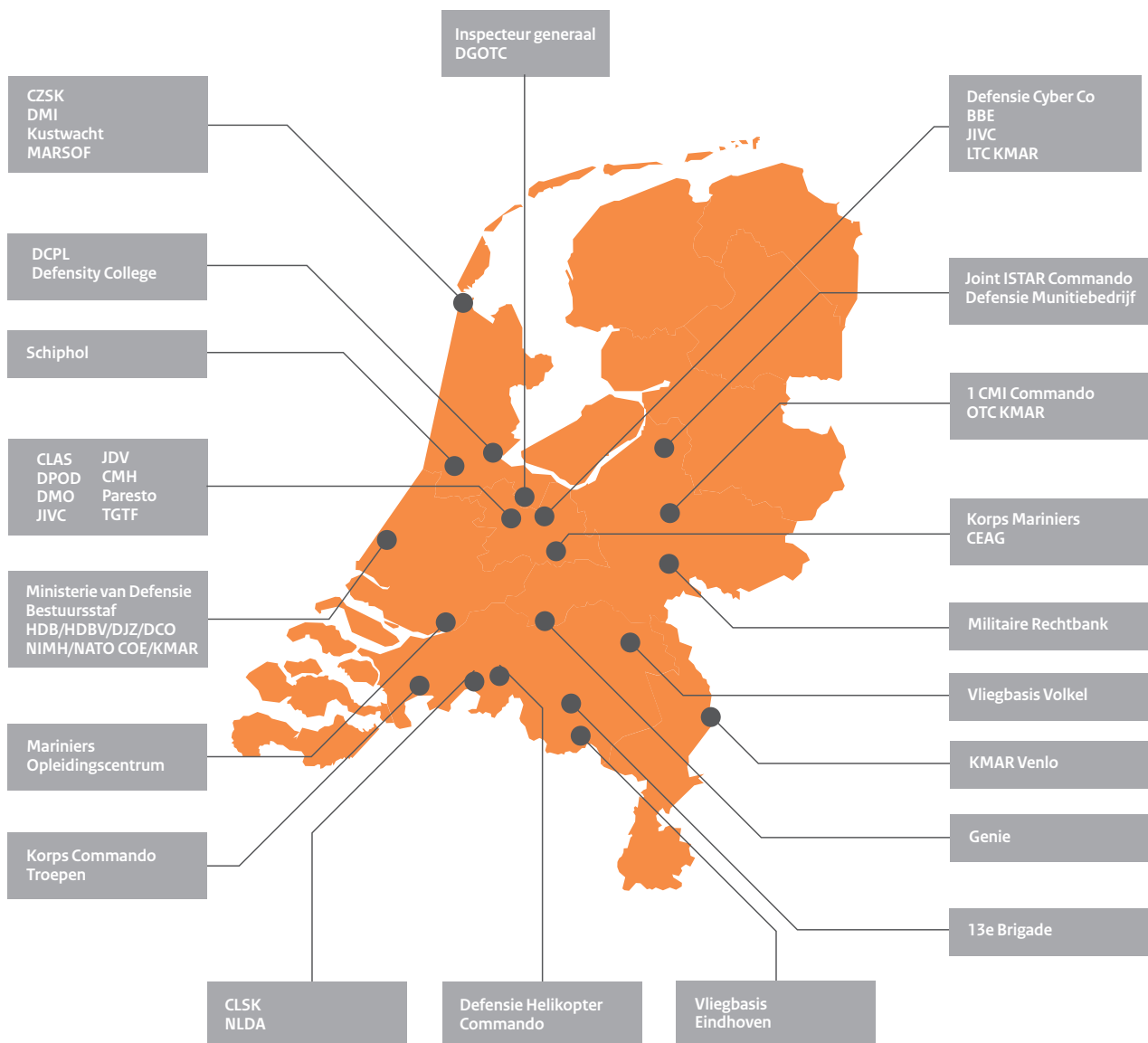
% werkstudenten	
Man	59
Vrouw	41

In 2020 zijn de in- en uitstroom in balans gebleven, waardoor het gehele jaar circa 200 studenten aan het programma hebben deelgenomen. Tegelijkertijd is de belangstelling voor het Defensity College toegenomen. Van de 588 sollicitanten wordt 12% aangenomen voor het DC-programma.

Gedurende de COVID-19-pandemie heeft het werkstudentprogramma waar mogelijk (in aangepaste vorm) doorgang gevonden. Een onderzoek onder de actieve werkstudenten laat zien dat DC positief bijdraagt aan het welzijn van de militaire werkstudent gedurende de pandemie.

95% van de in 2020 uitgestroomde DC'ers blijft actief betrokken bij Defensie als militair, burger of reservist. 40% van de militaire werkstudenten start na het afstuderen voltijd bij Defensie. In samenwerking met de NLDA wordt gewerkt aan het combineren van de (reservisten) officiersvorming en het werkstudentprogramma. Hiermee kan doorstroom na het afstuderen verder worden verbeterd. Een groei van het DC naar 300 werkstudenten in 2022 is voorzien evenals de doorontwikkeling van DC met een programma voor hbo-studenten en een Young Professional programma om uitgestroomde DC'ers en Defensie te blijven verbinden. DC heeft een programma voor hbo-studenten voorbereid, dat in de tweede helft van 2021 van start kan gaan. Een eerste pilot heeft plaatsgevonden in samenwerking met de genie en de Hogeschool Utrecht, hetgeen heeft geresulteerd in zes reservisten.

Het succes van DC is gebaseerd op *peer-to-peer* recruitment. Dat wil zeggen dat actieve werkstudenten hun omgeving enthousiast maken om te solliciteren. DC is begonnen in Delft en Leiden en is daar inmiddels een begrip geworden. Daarnaast neemt de bekendheid snel toe in Amsterdam, Rotterdam en Utrecht. In 2020 zou DC de focus liggen op het vergroten van de naamsbekendheid in Tilburg en Eindhoven. Door de COVID-19-pandemie komt de *peer-to-peer* recruitment trager dan voorzien op gang in nieuwe steden. Inmiddels zijn wel in elke studiestad campusambassadeurs actief. Dit zijn actieve werkstudenten die namens DC de zichtbaarheid en het draagvlak binnen hun stad vergroten.



Figuur 5. Overzicht werklocaties Defensy College.

Platform Defensie Bedrijfsleven

Het Platform Defensie Bedrijfsleven (PDB) is een platform waar de koepelorganisaties en brancheverenigingen met Defensie het gesprek aangaan over gemeenschappelijke problematiek en thema's. De regionale PDB's zijn in 2020 actiever geworden en in Limburg is een nieuw regionaal PDB opgericht. Hiermee is de defensieorganisatie als partner betrokken bij belangrijke maatschappelijke thema's en knelpunten en mogelijke oplossingsrichtingen.

Vermeldenswaardig is een initiatief van de 13e Lichte brigade en de provincie Limburg, die een pilot rondom de opleiding Buitengewoon Opsporingsambtenaar (BOA) hebben geïnitieerd. Deze samenwerking levert extra mogelijkheden voor de provincie om piekbelasting op te vangen en vergroot de ervarings- en uitstroommogelijkheden voor militairen. Het initiatief komt uit het in 2020 opgerichte PDB-Limburg, waar de commandant van de 13^e Lichte Brigade en een gedeputeerde van de provincie Limburg co-voorzitters zijn.

Vernieuwend samenwerken

Het versneld in het leven roepen van een 'Inleenloket'

COVID-19 heeft ook een aantal zaken in een stroomversnelling gebracht. Veel sectoren en bedrijven zitten in economisch zwaar weer en proberen medewerkers tijdelijk elders werkgelegenheid te bieden. Het lijkt een win-winsituatie om vanuit Defensie mensen tijdelijk in te lenen, waarbij het personeel in dienst blijft bij de eigen werkgever, maar dit bleek in de praktijk om juridische en financiële redenen niet eenvoudig. Een overheidsorganisatie is aanbestedingsplichtig en mag bijvoorbeeld niet zomaar personeel direct van een bedrijf inlenen, omdat die partij daarvan economisch voordeel zou kunnen ondervinden. Dit heeft ertoe geleid dat in december 2020 een mini-competitie is uitgeschreven onder de mantelpartners met een raamovereenkomst 'flexibele arbeidskrachten'. Een zogeheten 'inleenloket' is op 2 maart 2021 van start gegaan. Met behulp van dit loket kan tot een rechtmatige en schaalbare personeelsuitwisseling worden gekomen tegen kostprijs.

Het inleenloket dient het eerder genoemde HR-ecosysteem en creëert tegelijkertijd kansen op de korte termijn in het kader van de COVID-crisis. Het loket maakt het mogelijk om meer capaciteit in te lenen dan met de bilaterale samenwerkingsovereenkomsten in de pilotfase mogelijk is. Hiermee gaat de pilotfase met de twaalf bilaterale partners versneld over naar de volgende fase. Dus van kleine experimenten met kleine aantallen naar experimenten met grotere aantallen waardoor Defensie kan testen of deze samenwerkingsvorm ook daadwerkelijk schaalbaar is. Ook maakt dit loket het mogelijk om met meer organisaties binnen het HR-ecosysteem deze samenwerkingsvorm te testen.

Externe contacten en reservisten

Met diverse instanties en bedrijven heeft Defensie in 2020 afspraken gemaakt over samenwerking, uitwisseling van personeel en gedeeld werkgeverschap. Deze vergaande samenwerking is niet alleen voor reservisten belangrijk, maar is ook cruciaal voor de uitstraling en bekendheid van Defensie in de maatschappij. De COVID-19-pandemie heeft laten zien hoe reservisten een brug kunnen slaan naar de civiele samenleving. Daarnaast is met de Algemene Werkgevers Vereniging Nederland (AWVN) en het Midden- en Kleinbedrijf (MKB) een begin gemaakt met de verbreding van de samenwerking met verschillende sectoren en branches. Zo gaat Defensie dit jaar samen met AWVN nader invulling geven aan de aanbeveling uit de eerder uitgevoerde werkgeversenquête (naar aanleiding van de initiatiefnota van het lid Van den Bosch), door de kennis over Defensie en reservisten te verbreden en te verankeren bij relevante branche verenigingen. Het MKB faciliteert momenteel een samenwerkingsproject op het gebied van reservisten voor de Vereniging Beveiligingsorganisaties Nederland (VBe) met een verankering in de CAO.

Vormen van gedeeld werkgeverschap

Organisatie	Mate van Samenwerking
Rijksoverheid / Januari 2020	In de cao voor rijksambtenaren is een passage opgenomen voor rijksambtenaren die tevens reservist zijn: zij krijgen o.a. extra verlof voor inzet bij Defensie en loonsuppletie.
Capgemini / September 2020	Er is een intentieverklaring getekend om samen vormen van gedeeld werkgeverschap te onderzoeken.
G4S / Oktober 2020	Er is een intentieverklaring getekend om samen vormen van gedeeld werkgeverschap te onderzoeken en vorm te geven. Er is een pilot gestart om in de periode 2020-2022 gedeeld werkgeverschap in te richten voor circa 350 reservisten.
KPN / November 2020	KPN heeft in december de week van Defensie georganiseerd. Er is een intentieverklaring getekend om samen vormen van gedeeld werkgeverschap te onderzoeken en vorm te geven. Er is een pilot gestart om in de periode 2020-2022 gedeeld werkgeverschap in te richten.
Shell / November 2020	Er is een intentieverklaring getekend om samen vormen van gedeeld werkgeverschap te onderzoeken. Shell heeft een vergaande reservistenregeling opgenomen in het personeelsreglement. Reservisten kunnen bijzonder verlof krijgen voor inzet bij Defensie en behouden onder meer hun eigen salaris.
Nederlandse Veiligheidsbranche / December 2020	De Nederlandse Veiligheidsbranche en de KMar hebben een intentieverklaring getekend om meer samen te werken bij het aantrekken, delen en vasthouden van personeel.
Sociaal Fonds Veiligheidsdomein / Lopend proces	Medio 2021 is de ondertekening van een regeling voorzien waarin staat dat Defensie met vier bedrijven gaat werken aan het vereenvoudigen van de instroom en inzet van reservisten.

Total Force Genie

De Genie heeft eind 2020 een nieuw initiatief gelanceerd. De eerste vijf werknemers van Snijder B.V. (wereldwijd verhuurder van grondverzetmaterieel) zijn aangesteld, opgeleid en ingezet bij de landmacht. Waar normaal gesproken afspraken met de mensen zelf worden gemaakt, is hier een samenwerking aangegaan met het bedrijf; hiertoe is het zogenaamde 'sponsored reserves' concept ontwikkeld. Middels dit concept is het mogelijk om reservisten in te zetten via het moederbedrijf op het gebied van hun normale dienstverlening, echter nu onder militair operationele omstandigheden. Dit maakt het mogelijk om mensen, middelen en manieren geïntegreerd te betrekken vanuit het bedrijfsleven. Middels de inzet van deze reservisten kan de Genie beschikken over specialistische uitvoerende kennis en over het unieke machinepark van de partner. Er is al geëxperimenteerd met een nieuwe aanpak bij oefeningen, er wordt gekeken naar gezamenlijk opleiden en de eerste bouwvakkers zijn eind vorig jaar bij de genie gestart als reservist.

De genie gaat dit concept in de volgende fase, welke is voorzien in 2021-2022, opschalen naar meer bedrijven.

Duurzaamheid

Het vormgeven van de energietransitie is een enorme uitdaging, zowel inhoudelijk als financieel. Door de defensieopgave te verbinden aan duurzaamheidsopgaven van gemeenten, provincies, bedrijven en omwonenden, is een adaptieve benadering ontstaan voor het opwekken, opslaan en distribueren van energie voor (in eerste instantie) de Bernhardkazerne in Amersfoort en de Johannes Postkazerne in Havelte. Door een goede afstemming met gemeentes, worden mogelijkheden onderzocht voor cofinanciering en samenwerking voor de verduurzaming van deze kazernes en de bijdrage aan de energietransitie van de regio (RES). Dit voorbeeld is bruikbaar voor meer locaties en kan deze kazernes niet alleen energieneutraal maken binnen enkele jaren, maar levert Defensie ook extra middelen op doordat op defensie terreinen opgewekte energie kan worden doorgeleverd.

Online

De COVID-19-pandemie heeft voor een impuls gezorgd in online werven, werken, opleiden en trainen. Het gebruik van digitale onderwijsmiddelen is toegenomen. Een mooi voorbeeld is de app GPAL (*Gamified Peer to peer At the job Learning*), die het leren op de werkplek stimuleert en faciliteert. Het bedrijf achter GPAL won in 2015 de Defensie Innovatie Competitie. In samenwerking met het Expertisecentrum Leiderschap Defensie (ECLD) zijn er nu meer dan dertig lopende implementaties van GPAL bij Defensie. Een ander gebruik vindt plaats bij het Defensie Gezondheidszorg Opleidings- en Trainingscentrum (DGOTC), dat de app inzet bij opleidingen. Deze en andere apps leiden tot kortere opleidingen met een hogere kwaliteit. Het geeft ook ruimte om werktijden en aanwezigheid anders in te richten en meer tijd te besteden aan mensen die extra hulp nodig hebben.

Social Impact Bond Re-integratie

De Social Impact Bond Re-integratie is ruim anderhalf jaar geleden gestart en heeft als doel om meer militairen die vanwege ziekte en gebrek zijn uitgevallen passend werk aan te bieden. Het programma biedt (maatwerk)ondersteuning aan de militair om de terugkeer naar werk te bespoedigen. Het netwerk Place en Train-partners is in 2020 verder uitgebouwd, waardoor gemiddeld tussen de 30 en 40 militairen werkervaring op kunnen doen in de civiele maatschappij. Dit moet ertoe leiden dat deze militairen hun loopbaan elders kunnen voortzetten met passend werk indien terugkeer bij Defensie niet meer tot de mogelijkheden behoort.

Stuk voor stuk leveren de initiatieven hierboven concrete bijdragen aan het versterken van de krijgsmacht. Door samen te werken met partners is Defensie beter zichtbaar en groeit het maatschappelijk draagvlak. Een groeiende groep partners, waaronder bedrijven, brancheorganisaties, kennisinstellingen, *startups*, werkgeversorganisaties, andere overheden, maatschappelijke organisaties en ons eigen netwerk van reservisten, wil met Defensie meedenken.

Voorbeelden van vernieuwingen in de adaptieve krijgsmacht
(in willekeurige volgorde):

1.	HR-ecosysteem	BS
2.	Maritime Capacity Alliance	CZSK/DOSCO/BS
3.	Ecosysteem Logistiek	CLAS
4.	Total Force Genie	CLAS
5.	Duurzaamheidsplatform	BS
6.	Air Campus & Aerotalent	CLSK
7.	Adaptief aan de grens	KMar
8.	Partners in Veiligheid	KMarns
9.	Robotisering	DOSCO
10.	JIVC KIXS IT vernieuwing	DMO
11.	Adaptieve manoeuvre (13e brig)	CLAS
12.	Adaptieve DMI	CZSK
13.	Grensverleggende IT	DMO
14.	Social Impact Bond	DOSCO
15.	Instituut samenwerking Defensie en Relatieziekenhuizen	DOSCO
16.	Defensity College	DOSCO
17.	OOCL verandertrajecten	CLAS
18.	43e brigade veranderinitiatieven	CLAS
19.	Onderwijsvernieuwing en innovatie	NLDA
20.	DCC-omgeving/cyberreservisten	BS

Deel 4

Diversiteit en
inclusiviteit

Programma Diversiteit & Inclusiviteit (D&I)

Het programma Diversiteit en Inclusiviteit is gericht op het borgen van diversiteit en inclusiviteit (D&I) in de gehele keten van selectie, werving, opleiding en doorstroom bij Defensie. Zo moet D&I een integraal onderdeel worden van de defensiecultuur.

Sociale veiligheid en D&I

Een sociaal veilige cultuur bij Defensie is onlosmakelijk verbonden met een diverse en inclusieve organisatie. Sociale veiligheid biedt bescherming tegen ongewenst gedrag en waardeert individuele verschillen. Door de nieuwe workshops “Sociale veiligheid en D&I” en “Leidinggeven aan een sociaal veilige werkomgeving” werkt Defensie aan een bedrijfscultuur waarin iedereen openstaat voor diversiteit en waar een sfeer is van inclusiviteit. Deze workshops geven inzicht in de praktische toepassing van D&I op de werkvloer en zijn beschikbaar voor iedere defensiemedewerker. Praktijkvoorbeelden zijn de bouwstenen van beide workshops. Voor 2021 zijn al ruim 600 opleidingsplaatsen gereserveerd. Tevens is het D&I-perspectief inmiddels geborgd in diverse defensiebrede initiële- en loopbaanopleidingen.

Diversiteit aan de top

De Sociaal Economische Raad (SER) heeft een advies uitgebracht over het vergroten van het quotum vrouwen in de top. Hierop heeft het kabinet in navolging van dit advies besloten dat maatregelen voor de private sector een vertaling krijgen naar de (semi-)publieke sector. Vanwege de breedte en diversiteit van de organisaties die tot de (semi)publieke sector behoren is een interdepartementaal programma gestart om tot passende (maatwerk)regelingen te komen. Defensie maakt deel uit van dit programma. Doel is een (meer) evenredige man/vrouw-vertegenwoordiging in de top van de (semi)publieke sector.

Defensie onderschrijft dit streven en kijkt hierbij naar het anders inrichten van het MD-beleid en instrumenten voor loopbaanmanagement, competentie management en –ontwikkeling, en talentontwikkeling voor Defensie.

Werkgroepen D&I

In het Inclusiviteit Overleg Defensie (IOD) werken krijgsmachtdelen en expertisecentra samen om het D&I-beleid, zoals opgenomen in de routekaarten, tot uitvoering te brengen. In 2020 zijn de verschillende D&I-routekaarten geëvalueerd. Gebleken is dat de verbinding tussen beleid, regie en uitvoering moet worden versterkt. Hiertoe zijn in februari 2021 vijf D&I-werkgroepen ingesteld: Sociale Veiligheid, In- door-, en uitstroom (IDU), Leiderschap, Opleiden en (individueel) Trainen, en Defensie Netwerken. Deze werkgroepen moeten de routekaarten verder uitwerken in acties en

interventies waarbij ook de focus per defensieonderdeel behouden blijft. In iedere werkgroep zijn de krijgsmachtdelen, expertisecentra en de Hoofddirectie Personeel (HDP) vertegenwoordigd en desgewenst sluiten ook in- of externe experts aan. In eerste aanleg worden alle defensiebrede activiteiten gedeeld waardoor *best practices* breder navolging krijgen.

Defensie Actie Plan 1325

Het nieuwe DAP 1325 voor de periode 2021-2025 is op 10 december 2020 aan de Kamer verzonden (Kamerstuk 35570-X, nummer 80). In dit actieplan staat het vergroten van genderbewustzijn centraal zodat defensiepersoneel het genderperspectief kan integreren in het dagelijkse werk en in de planning, uitvoering en evaluatie van operaties/missies.

Het DAP 1325 is gekoppeld aan het nieuwe Nationaal Actieplan 1325 (2021-2025) waarvan Defensie medeondertekenaar is. Tevens bouwt het voort op de geleerde lessen uit de evaluatie van het vorige DAP (2016-2020). Alle defensieonderdelen zijn verantwoordelijk voor de aan hen toegekende acties.

Definities

Aanstelbare:

Een sollicitant die de selectie met goed gevolg heeft doorlopen en waaraan een dienstverband wordt aangeboden.

Instroom:

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

Sollicitant:

Degene die aan het bevoegd gezag kenbaar maakt in aanmerking te willen komen voor een door dat gezag beschikbaar gestelde of te stellen arbeidsplaats. Onder bevoegd gezag wordt hierbij verstaan het tot aanstelling of indienstneming bevoegd gezag of, indien de aanstelling geschiedt bij Koninklijk besluit, de Minister van Defensie.

Topfunctionaris:

Bij het Rijk worden als topfunctionarissen aangemerkt: secretarissen-generaal, de directieurengeneraal, 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 de Staat en de Kabinetten van de Gouverneurs en de Commissie toezicht betreffende de veiligheids- en inlichtingendiensten. De volgende categorieën zijn uitgesloten in deze rapportage: hoogleraren en wetenschappelijke onderzoekers.

Uitstroom:

De gerealiseerde uitstroom (cumulatief) van reservisten, 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

AMT:

Aanstelling Militair Tijdelijk

BBT:

Beroepsmilitair voor Bepaalde Tijd

BPB:

Beleids-, Plannings- en Begrotingsprocedure

BS:

Bestuursstaf

CBS:

Centraal Bureau voor de Statistiek

CLAS:

Commando Landstrijdkrachten

CLSK:

Commando Luchtstrijdkrachten

CZSK:

Commando Zeestrijdkrachten

DMO:

Defensie Materieel Organisatie

DO:

Defensieonderdeel

DOSCO:

Defensie Ondersteuningscommando

FPS:

Flexibel Personeelssysteem

KMar:

Koninklijke Marechaussee

KMAR:
Koninklijke Marechaussee

KL:
Koninklijke Landmacht

KLu:
Koninklijke Luchtmacht

KM:
Koninklijke Marine

KMD:
Krijgsmachtdeel

OPCO:
Operationeel Commando

RIVM:
Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu

VTE:
Voltijds Equivalent

951578
7468351420
6302875491
5413062789
4385017629
3678504129
2543017689
1438502769