

Vergaderjaar 2018–2019

**35 000 X**

## **Vaststelling van de begrotingsstaten van het Ministerie van Defensie (X) voor het jaar 2019**

**Nr. 12**

### **BRIEF VAN DE MINISTER EN STAATSSECRETARIS VAN DEFENSIE**

Aan de Voorzitter van de Tweede Kamer der Staten-Generaal

Den Haag, 11 oktober 2018

De Nederlandse samenleving wordt steeds diverser. Het aandeel jongeren met een migratieachtergrond stijgt<sup>1</sup> en daarnaast neemt ook het aandeel werkende vrouwen toe. Diversiteit biedt kansen voor Defensie op het gebied van operationele inzet in binnen- en buitenland. Het werven van groepen die traditioneel ondervertegenwoordigd zijn in de krijgsmacht zorgt voor een betere vulling van de defensieorganisatie. Dit verhoogt de operationele inzetbaarheid. Een meer diverse samenstelling van de krijgsmacht leidt er daarnaast toe dat eenheden in meer diverse samenstelling kunnen worden ingezet. Een grotere aanwezigheid van vrouwen bij operationele inzet verhoogt het wederzijdse begrip en de toegang tot de lokale bevolking. Hierdoor verbetert het resultaat van de operatie. Dit is in lijn met de Nederlandse inspanningen om in internationale operaties aandacht te geven aan de positie van vrouwen. Hiertoe roept ook de Veiligheidsraad van de Verenigde Naties op in VN-Veiligheidsraadresolutie 1325.

Diversiteit is onlosmakelijk verbonden met inclusiviteit. Waar met diversiteit primair aan verscheidenheid wordt gedacht, wordt met inclusiviteit bedoeld dat iedereen binnen de organisatie geaccepteerd en gewaardeerd wordt en een bijdrage kan leveren ongeacht afkomst, sekse en/of geardeerdheid en zich thuis voelt bij Defensie.

In opdracht van het Ministerie van Defensie heeft het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) onderzoek gedaan naar de beleving van diversiteit en inclusiviteit binnen de krijgsmacht. De resultaten hiervan zijn op 13 januari 2017 in het rapport «Grenzen aan de Eenheid» gepubliceerd en aan uw Kamer gestuurd (Kamerstuk 34 550 X, nr. 64). Het onderzoek laat zien dat Defensie nog stappen moet zetten om een meer diverse en meer

<sup>1</sup> CBS Statistische trends – Bevolkingsgroei 2017–2060: 18,4 miljoen inwoners in 2060

inclusieve organisatie te worden. Het SCP-rapport laat ook zien dat het merendeel van de defensiemedewerkers, inclusief de medewerkers uit de doelgroepen, geen voorstander is van speciaal doelgroepenbeleid. Eenieder wil op een gelijke manier, op geschiktheid voor functies worden beoordeeld.

Voor het vergroten van diversiteit is onder meer werving en behoud van personeel uit de doelgroepen van belang. Voor het verankeren van inclusiviteit is onder andere het aanpassen van gedrag van mensen van belang. Defensie werkt hier aan via verschillende paden.

Ten eerste komt het aan de orde in de Defensienota die op 26 maart jl. aan uw Kamer is aangeboden (Kamerstuk 34 919, nr. 1). Hierin worden maatregelen benoemd op het gebied van diversiteit en inclusiviteit, zoals het stimuleren van de (tijdelijke) uitwisseling met andere organisaties en het breder werven teneinde een meer diverse organisatie te krijgen.

Ten tweede worden in het plan van aanpak «Een veilige defensieorganisatie» (Kamerstuk 34 919, nr. 4), dat 28 maart 2018 aan uw Kamer is aangeboden, maatregelen benoemd die de diversiteit en inclusiviteit van Defensie ten goede gaan komen. Zo wordt hierin onder meer gepleit voor het bespreekbaar maken van ongewenste situaties (bijvoorbeeld als het gaat om intimidatie), het melden van misstanden, het in positie brengen van leidinggevenden ten aanzien van (sociale) veiligheid en het stil staan bij leiderschap tijdens functioneringsgesprekken. Een sociaal veilige organisatie bevordert inclusiviteit en andersom geldt dat inclusiviteit mede tot sociale veiligheid leidt.

Ten derde worden in het plan van aanpak voor Behoud en Werving (Kamerstuk 33 763, nr. 134), dat op 19 september 2017 aan uw Kamer is aangeboden, maatregelen beschreven ten behoeve van het werven, behouden en doorstromen van groepen die traditioneel ondervertegenwoordigd zijn bij Defensie. Hierbij wordt onder meer gekeken naar nieuwe vormen van werving waarbij ook wordt gedacht aan de inzet van externe recruitmentbureaus.

### **VN Veiligheidsraadresolutie 1325**

Deze brief over diversiteit en inclusiviteit is een goede aanleiding om ook over VN-Veiligheidsraadresolutie 1325 u nader te informeren. Het in december 2016 door de Kamer goedgekeurde Defensie actieplan 1325 (Kamerstuk 34 550 X, nr. 57) legt zich toe op de vertaalslag van VN Veiligheidsraadresolutie 1325 naar de operationele doelstellingen van Defensie. Resolutie 1325 van de VN-Veiligheidsraad benadrukt de verschillende veiligheidsbehoeften en perspectieven van vrouwen en mannen voor, tijdens en na een conflict. Nederland heeft – als tijdelijk lid van de VN Veiligheidsraad – van dit thema een van de prioriteiten gemaakt.

De regering informeert het parlement over een voorgenomen uitzending van militaire eenheden via de zogenoemde artikel 100-brief. In een dergelijke brief worden voor de Nederlandse deelname aan de specifieke crisisbeheersingsoperatie alle elementen die zijn genoemd in het Toetsingskader uitgewerkt, zo ook gender. In de regel wordt in elke artikel 100-brief derhalve aandacht besteed aan gender in operaties zoals bijvoorbeeld in de artikel 100-brief van 15 juni 2018 over de Nederlandse inzet in Afghanistan 2018–2021. Tevens worden sedert enkele jaren genderadviseurs ingezet in de missies in Libanon (UNIFIL) en in Afghanistan (in totaal gaat het hierbij tot nu toe om enkele tientallen adviseurs).

## Vrouwen in UN Peacekeeping Missions, het ELSIE initiatief

Het «*Elsie Initiative on women in peace operations*» is een Canadees initiatief dat zich richt op het trainen en het vergroten van het aantal vrouwelijke militairen en politie in VN vredesmissies. Het Elsie initiatief is door Canada gelanceerd tijdens de Ministeriële Defensie Conferentie over UN Peacekeeping in Vancouver in november 2017. Het initiatief is vernoemd naar de Canadese Elsie MacGill, de eerste vrouwelijke luchtvaart ingenieur.

Nederland en Canada maken met negen andere landen deel uit van de contactgroep die het idee promoten. Deze landen streven ernaar om in 2020 een verdubbeling van het aantal vrouwelijke peacekeepers te realiseren. De doelstelling van het Elsie initiatief heeft prioriteit. Nederland scoort in VN-verband overigens niet heel slecht. De VN-doelstelling om ten minste vijftien procent vrouwelijke stafofficieren/observers te leveren wordt nagenoeg gehaald. Nederland blijft streven om te voldoen aan VN-verzoeken meer vrouwelijke militairen en politie bij VN vredesmissies in te zetten.

## Versterking Diversiteit en Inclusiviteit

De uitkomsten van onderzoeken uit het verleden<sup>2</sup> en uit het SCP-rapport bieden, ook na de hierboven beschreven maatregelen ruimte voor verdere verbetering op het gebied van diversiteit en inclusiviteit. De aanvullende maatregelen op de hierboven beschreven paden worden veel meer in de bestaande bedrijfsvoering verwerkt. Defensiebreed wordt er nu bijvoorbeeld gewerkt aan een versterkt diversiteitsbewustzijn, in tegenstelling tot losse initiatieven louter gericht op het vergroten van de instroom van een specifieke doelgroep. Het gaat immers om de verandering van de gehele organisatie. Op deze manier geeft diversiteit en inclusiviteit invulling aan het rolmodel dat Nederland voor andere landen wil zijn.

Met het verwerken van aanvullende maatregelen in de bestaande bedrijfsvoering wordt tevens uitvoering gegeven aan de motie Belhaj c.s. (Kamerstuk 34 775 X, nr. 44). In deze motie wordt de regering verzocht om de diversiteit en het diversiteitsbewustzijn in alle geledingen van Defensie te versterken, in te zetten op een inclusieve cultuur en dit te betrekken in de Defensienota en de jaarlijkse personeelsrapportages. In deze brief wordt de stand van zaken omtrent maatregelen op het gebied van diversiteit en inclusiviteit in drie kritische succesfactoren en zeven zogenaamde routekaarten nader toegelicht.

In aansluiting op het voorgaande zijn drie kritische succesfactoren te onderscheiden om diversiteit en inclusiviteit te borgen in de organisatie<sup>3</sup>:

1. De top van leidinggevendenden van Defensie moet zich blijvend zichtbaar committeren: dit doen ze door het in woord en daad actief uitdragen van het Diversiteit & Inclusiviteit-beleid. Dit kan en gebeurt bijvoorbeeld door de deelname van de topfunctionarissen aan evenementen als *diversity dinners*, de *gaypride* en festivals. Zo ontstaat er een *tone at the top* dat het belang van diversiteit en

<sup>2</sup> In het verleden heeft Defensie ten aanzien van diversiteit verschillende onderzoeken laten uitvoeren. Zo is er sinds 1992 in opdracht van Defensie meerdere keren onderzocht in hoeverre er binnen de organisatie een geneigdheid of praktijk bestond van discriminatie van homoseksueel personeel (Onderzoek «Uniform uit de kast» 1992, 2006 en 2009). Ook richtten de onderzoeken «Ongewenst gedrag binnen de krijgsmacht (Staal 2006, 2007, 2008 en 2011) en de rapportage over omgangsvormen (rapport «Blauw» 2010) op de thema's diversiteit en inclusiviteit.

<sup>3</sup> Conceptueel onderbouwd door: «Voorbij het verschil», Van Geffen (2016).

- inclusiviteit onderschrijft. Tijdens een aantal van deze activiteiten benut Defensie ook de mogelijkheid om aan werving te doen.
2. Leidinggevend en in algemene zin moeten het belang van Diversiteit en Inclusiviteit actief uitdragen en uitvoeren. Bijvoorbeeld door zich bij voorkomende gelegenheid aan te sluiten bij en in gesprek te gaan met de defensienetwerken, Multicultureel Netwerk Defensie (MND), Stichting Homoseksualiteit & Krijgsmacht, Stichting Vrouw en Defensie en Jong Defensie. Ook vullen zij deze voorbeeldfunctie in door diversiteit en inclusiviteit een onderwerp te maken in overleggen en opleidingen. Het Expertisecentrum Leiderschap Defensie (ECLD) heeft een workshop «waarderen van verschillen» ontwikkeld die beschikbaar is voor leidinggevend en teams. Leidinggevend worden gestimuleerd om deel te nemen aan deze workshop. Daarnaast is een belangrijke rol weggelegd bij leidinggevend om medewerkers ruimte te geven voor relevante cursussen en deelname aan netwerkactiviteiten.
  3. Er moet sprake zijn van een ketenbenadering. Het is van belang om maatregelen te treffen in ieder onderdeel van de keten van werving-, selectie- en doorstroomprocedures. Deze maatregelen moeten ertoe leiden dat er meer vrouwen en jongeren met een migratieachtergrond geworven en geselecteerd worden en op basis van hun kwaliteiten doorstromen. Hierbij hoort ook dat de loopbaanpaden binnen Defensie in bredere zin verbeterd en flexibeler worden, enerzijds om de instroom op orde te brengen en anderzijds om kwaliteit binnen de organisatie te behouden. Een voorbeeld van het werven onder andere doelgroepen is een bewustwordingscampagne voor vrouwen en de «meiden vaardagen». Omdat de kennis over Defensie bij vrouwen en jongeren met een migratieachtergrond relatief klein is, gaat Defensie zich vooral richten op kennisvergroting over het werk en de mogelijkheden bij Defensie. Zo wordt het potentieel waaruit Defensie haar personeel werft groter. Om deze reden hebben medewerkers recruitment en arbeidsmarktcommunicatie deelgenomen aan evenementen zoals Velas Latino-América Curaçao 2018, het Kwaku Festival en Bruggen Bouwen in Zuid-Oost 2018. Het Multicultureel Netwerk Defensie (MND) heeft hier ook aan meegewerkt. Hiermee wil Defensie meer mensen met een migratieachtergrond interesseren voor een baan bij Defensie.

De maatregelen kunnen worden ingedeeld in zeven gebieden: instroom & doorstroom, opleidingen, leiderschap, meldingsbereidheid, defensienetwerken, vertrekredenen personeel en belemmerende regelgeving. Deze komen overeen met de routekaarten die genoemd zijn in de brief van 11 september 2017 (Kamerstuk 34 550 X, nr. 111). Ook toekomstige maatregelen zullen op deze routekaarten zijn gericht. Hieronder volgt per routekaart een stand van zaken.

#### 1. *Instroom en Doorstroom*

Om een divers personeelsbestand te realiseren, is het van belang om de werving-, selectie- en doorstroomprocedures meer te richten op andere doelgroepen, zoals vrouwen en jongeren met een migratieachtergrond. Zo wordt de groep waar Defensie haar personeel uit werft groter.

In 2016 is een bewustwordingscampagne voor vrouwen gestart. Het aantal vrouwelijke rekruten dat solliciteert op militaire functies, is tussen 2015 en 2017 van 15 procent naar 16 procent licht gestegen. Tijdens de campagne hebben wij ervaren dat onbekendheid met de taken van en de mogelijkheden bij Defensie een reden is niet te solliciteren. Zo bleek namelijk tijdens de campagne dat 70 procent van de vrouwen niet weet dat Defensie ook voor vrouwen is. Daarom blijft Defensie zich vooral richten op kennisvergroting. De bewustwordingscampagne voor vrouwen is in augustus opnieuw gestart.

Voor de werving van mensen met een migratieachtergrond is er voor de *recruiters* een meerdaagse training gestart in april en deze loopt door tot in september van dit jaar. Ook deelname aan de eerder genoemde evenementen staat in het teken van werving. De netwerken en het Multicultureel Netwerk Defensie (MND) in het bijzonder, werken op vrijwillige basis aan deze evenementen mee in de rol van *recruiter*. Hoewel hun activiteiten op kleine schaal plaatsvinden, vinden wij deze inzet belangrijk. Om een scherp inzicht te krijgen in (eventuele) belemmeringen in de doorstroom van medewerkers, is in juni een defensiebrede kwantitatieve en kwalitatieve analyse opgezet. De defensienetwerken zijn hierbij betrokken. Naar verwachting kan ik uw Kamer in juli 2019 over de resultaten informeren.

Inmiddels weten we dat een deel van de vrouwen rond het 35<sup>e</sup> levensjaar uitstromen. Daarom kijken we naar wat er nodig is om deze uitstroom van vrouwen te beperken en eventuele belemmeringen in de doorstroom weg te nemen. Mogelijk is een vervroegd «scouten» van talenten daarbij een volgende stap. Het tijdig bieden van perspectief kan vervroegde uitstroom voorkomen. Er is een instroom van vrouwelijke militairen nodig om de organisatie in de hogere rangen te vullen.

## 2. *Opleidingen*

Om een inclusieve organisatie te zijn, moeten medewerkers zich bewust zijn van het belang van diversiteit en inclusiviteit. In januari van dit jaar is het Expertisecentrum Opleidingen Defensie (ECOD) gestart met het verkennen van nieuwe interventie methodieken voor alle initiële- en loopbaanopleidingen. Een werkgroep, ondersteund door opleidingsontwikkelaars, onderzoekt hoe de onderwerpen diversiteit en inclusiviteit in deze opleidingen kunnen worden geborgd. Eind dit jaar wordt dit onderzoek voltooid, zodat de resultaten kunnen worden verwerkt.

Zoals eerder gemeld in de Defensienota zal Defensie in samenspraak met de sociale partners voor 2020 vorm geven aan een ander personeelssysteem (FPS) om de goede mensen te werven en te behouden. Een inspirerend initiatief is het project «*defensy college*». Dit project is een initiatief van het defensienetwerk Jong Defensie waarmee WO-studenten tijdens het laatste jaar van hun studie parttime aan de slag gaan bij Defensie. Vooral de combinatie van een bijbaan die complementair is aan de studie, en de kans om tegelijkertijd een maatschappelijke bijdrage te leveren slaat goed aan en niet alleen bij mannen. Ongeveer vijftig procent van de sollicitanten en de voor een bijbaan aangenomen studenten is vrouw. Met deze werkstudenten (op jaarbasis ongeveer 100 studenten) haalt Defensie nieuwe kennis binnen en krijgt bovendien kans jongeren zo enthousiast te maken dat zij na hun studie ook voor een baan kiezen bij Defensie.

## 3. *Leiderschap*

Leidinggevenden hebben een voorbeeldfunctie als het gaat om diversiteit en inclusiviteit. Het motto *practise what you preach* is van toepassing binnen Defensie. Het ECLD heeft, zoals hierboven vermeld, sinds dit voorjaar een workshop «waarderen van verschillen» ontwikkeld. Deze workshop is beschikbaar voor leidinggevenden en hun teams en richt zich niet alleen op de thema's diversiteit en inclusiviteit, maar ook op thema's als generatieverschillen en mensen met een arbeidsbeperking.

## 4. *Meldingsbereidheid*

Om tot een inclusieve organisatie te komen, is het van belang dat iedere medewerker een ongewenste situatie kan, mag en wil melden. Pas dan kan er succesvol actie worden genomen. Het belang van het vergroten van de meldingsbereidheid wordt ook in het plan van aanpak «Een veilige Defensieorganisatie» genoemd en meldingsbereidheid is een onderwerp dat onderzocht wordt door de commissie-

Giebels, zoals in de brief van 6 december 2017 is vermeld (Kamerstuk 34 775 X, nr. 61). Daarnaast wordt de gedragscode Defensie op dit moment herzien en is dit voorjaar de campagne «Aanspreken» gestart. Met deze campagne willen we dat mensen elkaar meer aanspreken op gedrag. Zo is dit najaar een symposium gehouden over dit thema.

5. *Inzet defensienetwerken*

Door de eerder genoemde defensienetwerken op een ondersteunende manier in te zetten, komt er meer aandacht voor de thema's diversiteit en inclusiviteit binnen de organisatie. Het multicultureel netwerk Defensie is bijvoorbeeld actief bij festivals met wervingsactiviteiten voor jongeren met een niet-westerse migratieachtergrond. Ook de andere defensienetwerken, zoals Vrouw en Defensie, Homoseksualiteit en Krijgsmacht en Jong Defensie, hebben gemeld dat ze graag een actievere rol willen spelen door bij bepaalde activiteiten ondersteuning te bieden. Ze doen dit echter op vrijwillige basis naast het reguliere werk bij Defensie.

6. *Inzicht vertrekredenen*

Om behoudmaatregelen te kunnen nemen en de relatie tussen vertrekredenen en diversiteit en inclusiviteit te kunnen leggen, is het van belang om inzichtelijk te hebben wat de (eventuele) vertrekredenen van medewerkers zijn. De vertrekintentie van zittend personeel en de daadwerkelijke vertrekredenen van personeel dat al uit dienst is, worden door Defensie gemonitord vanuit verschillende onderzoeksinstrumenten. Deze geven zicht op zowel de vertrekintentie als de daadwerkelijke vertrekredenen. Momenteel wordt gezien hoe de informatie hierover verder kan worden verfijnd. Eind 2019 zal hierover gerapporteerd worden aan uw Kamer.

7. *Regelgeving*

Regelgeving en bedrijfsvoering mogen diversiteit en inclusiviteit niet in de weg zitten. Regelgeving, oude en nieuwe, wordt daarom waar mogelijk tegen het licht gehouden. Ik verwacht van het personeel dat zij hieraan actief bijdragen door onnodige en belemmerende regelgeving aan te kaarten bij de leidinggevende. De inventarisatie van de regelgeving is eind 2018 gereed. Dit wil dan nog niet zeggen dat de maatregelen herschreven en volledig zijn afgestemd. Juist dat kan veel tijd innemen. Ten slotte kan ik u melden dat een proef is gestart om te bezien hoe gemengd varen binnen de onderzeedienst kan worden gerealiseerd. In de komende maanden wordt bezien welke bestaande regelgeving ten aanzien van leven en werken aan boord, zouden moeten worden aangepast.

Om de effecten van bovengenoemde maatregelen te meten worden de bestaande monitors binnen Defensie gebruikt. Deze worden ook gebruikt om vragen over specifieke diversiteits- en inclusiviteitsthema's door middel van vragenlijsten aan defensiemedewerkers voor te leggen. Met behulp van de resultaten worden maatregelen waar nodig aangepast. Defensie blijft zoeken naar nieuwe mogelijkheden. Zo zien we bijvoorbeeld dat het project «*defensity college*» succesvol is. Succesvolle initiatieven wil Defensie uitbouwen. Daarnaast zal het SCP-onderzoek naar de beleving van diversiteit en inclusiviteit bij Defensie in 2022 worden herhaald. Vanzelfsprekend wordt uw Kamer over de resultaten, door middel van de personeelsrapportages, geïnformeerd.

De Minister van Defensie,  
A.Th.B. Bijleveld-Schouten

De Staatssecretaris van Defensie,  
B. Visser