



Ministerie van Defensie

Plein 4
MPC 58 B
Postbus 20701
2500 ES Den Haag
www.defensie.nl

Onze referentie

D2025-001660/
MINDEF20250012686

*Bij beantwoording, datum,
onze referentie en
onderwerp vermelden.*

> Retouradres Postbus 20701 2500 ES Den Haag
de Voorzitter van de Tweede Kamer
der Staten-Generaal
Bezuidenhoutseweg 67
2594 AC Den Haag

Datum 12 juni 2025
Betreft Samen Werken, Samen Vechten

Geachte voorzitter,

Zoals ik u eerder heb bericht in mijn brief van 24 maart 2025 (Kamerstuk 33763-161), moet Defensie gezien het huidige dreigingsbeeld toewerken naar een voortdurend inzetgerede en schaalbare krijgsmacht. Het personeelsbestand van Defensie zal sneller moeten groeien dan het nu doet. Om daar te komen, hebben we iedereen nodig. Dit vereist het in de volle breedte enthousiasmeren van de Nederlandse maatschappij om bij Defensie te komen werken en, eenmaal aangesteld, ook te blijven. Defensie heeft de laatste jaren al veel maatregelen genomen om de instroom, doorstroom en het behoud van mensen te stimuleren. Hier blijven we op inzetten, omdat we iedereen nodig hebben en iedereen ook écht welkom moet zijn bij Defensie. Belangrijke uitgangspunten hierbij zijn rechtvaardigheid en gelijkwaardigheid in onze processen en een respectvolle omgang met elkaar. Daarbij moet een veilige werkomgeving vanzelfsprekend zijn: sfeer is gevechtskracht.

Dit onderwerp heeft dan ook uw en mijn aandacht. De afgelopen periode zijn er een aantal moties ingediend en heb ik ook een aantal toezeggingen gedaan.¹ In deze brief geef ik u de laatste stand van zaken met betrekking tot deze moties en toezeggingen en beschrijf ik wat Defensie doet om ervoor te zorgen dat we een organisatie zijn waarin iedereen zich thuis voelt, elkaar respecteert en versterkt.

Onderzoeken personeelsbestand en obstakels

¹ Motie-Hammelburg c.s. over culturele diversiteit een pijler maken in het personeelsbeleid van Defensie (Kamerstuk 36200-X, nr. 56); motie-Van der Wal c.s. over nagaan of het huidige personeelsbeleid van Defensie voldoende past bij de huidige tijd (Kamerstuk 36 600-X, nr. 14); motie-Van Baarle c.s. over de inspanningen gericht op diversiteit, inclusie en representativiteit binnen Defensie (Kamerstuk 36 600-X, nr. 54).

Defensie heeft het afgelopen jaar een aantal onderzoeken en inventarisaties uitgevoerd naar de opbouw en diversiteit van het personeelsbestand en de mate waarin ondervertegenwoordigde groepen, waaronder vrouwen, obstakels ervaren. Deze inzichten zijn belangrijk omdat ze Defensie helpen om deze obstakels weg te nemen. Ik licht hieronder eerst de resultaten toe. In het laatste gedeelte van de brief ga ik ook in op de stappen die Defensie neemt om deze uitdagingen aan te pakken en om kansen om een meer diverse groep mensen aan de organisatie te binden, beter te benutten. Hiermee doe ik tevens de motie van het lid Hammelburg c.s. over culturele diversiteit van het personeel (Kamerstuk 36200-X, nr. 56) en de motie van het lid Van der Wal c.s. over vrouwen bij Defensie (Kamerstuk 36 600-X, nr. 14) af.

CBS onderzoek naar herkomst defensiepersoneel (Motie van het lid Hammelburg)

De motie van het lid Hammelburg (Kamerstuk 36200-X, nr. 56) verzoekt Defensie om culturele diversiteit een pijler te maken van het personeelsbeleid en daarbij de culturele diversiteit beter in kaart te brengen. In 2019 heeft Defensie in samenwerking met het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS)² een eerste meting uitgevoerd naar de diversiteit van het defensiepersoneel (met als focus migratieachtergrond) over de periode 2015 tot en met 2017. Destijds is besloten om dit onderzoek regelmatig te herhalen. In 2023-2024 is daarom een nieuwe meting uitgevoerd over de periode 2018 tot en met 2022. Omdat het CBS sinds de nulmeting in 2019 een wijziging heeft doorgevoerd in definitie³ zijn de resultaten van deze vervolgmeting niet één-op-één te vergelijken met de nulmeting over de periode 2015 t/m 2017. Deze meting levert desondanks een duidelijk beeld op: de variëteit in herkomst van het defensiepersoneel is de afgelopen jaren nauwelijks veranderd en we laten dus mogelijk arbeidspotentieel liggen.

Dit is nadrukkelijk geen onderzoek naar de nationaliteit van defensiemedewerkers. Voor militairen geldt immers dat zij de Nederlandse nationaliteit moeten hebben.⁴ Dit onderzoek naar de herkomst van het defensiepersoneel kijkt ook niet naar een bredere waarde als culturele identiteit⁵. Het geeft daarmee een gedeeltelijk, maar belangrijk eerste, inzicht in culturele diversiteit.

In het onderzoek is gekeken naar de achtergrondkenmerken van het zittend, instromend en uitstromend personeel gedurende de periode 2018 tot en met 2022. Hieruit komen de volgende conclusies:

- De meeste defensiemedewerkers hebben in 2022 Nederland als herkomstland (85,7%).
- Het percentage defensiemedewerkers met een herkomstland buiten Nederland is vrijwel stabiel gebleven: van 14,0% in 2018 naar 14,3% in 2022. Hiervan had in 2022 4,3% een herkomstland in Europa (buiten Nederland) en 10% een herkomstland buiten Europa.
- De groep burgermedewerkers bestaat in 2022 uit 16,6% medewerkers met een herkomstland buiten Nederland. Bij de groep beroepsmilitairen gaat het om 13,2% en bij reservisten om 14,8%.
- In 2022 is bij beroepsmilitairen het percentage mensen met een herkomstland buiten Nederland in de groep manschappen (14,0%) iets hoger dan in de groep onderofficieren

² Inzicht in de herkomst van het defensiepersoneel (anders dan nationaliteit) kan alleen in samenwerking met het CBS worden verkregen, omdat alleen het CBS bevoegd is om dit gegeven te registreren.

³ Het CBS heeft de definitie aangepast van een definitie naar migratie-achtergrond ('westers' of 'niet-westers') naar een definitie op basis van herkomstland van de medewerkers of diens ouders (Nederland, binnen Europa (exclusief Nederland) of buiten Europa). Zie: www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/07/cbs-introduceert-nieuwe-indeling-bevolking-naar-herkomst

⁴ Artikel 5, lid 1(a) van het Algemeen militair ambtenarenreglement (AMAR). Alleen in bijzondere gevallen en voor de vervulling van een tijdelijke functie die niet door reeds in werkelijke dienst verblijvende militairen kan worden vervuld, biedt Artikel 11 AMAR een mogelijkheid om af te wijken van de eisen voor aanstelling in een militaire functie, waaronder het hebben van de Nederlandse nationaliteit. Conform artikel 6 van het Burgerlijk ambtenarenreglement defensie (BARD) kan iemand die geen Nederlander is, alleen worden aangesteld als burgermedewerker indien diens verblijf in Nederland is toegestaan op grond van artikel 9 van de Vreemdelingenwet en de vergunning tot verblijf het verrichten van arbeid in loondienst niet uitsluit of indien diegene verblijf is toegestaan op grond van artikel 10 van de Vreemdelingenwet. Er worden geen kandidaten aangesteld die niet aan de wettelijke eisen voldoen. Een veiligheidsonderzoek en het verkrijgen van een Verklaring van Geen Bezwaar (VGB) zijn voorwaardelijk voor alle functies bij Defensie.

⁵ Culturele identiteit gaat over de culturele normen en waarden waar iemand mee is opgegroeid. Zo kan iemand die in Nederland is geboren en/of die de Nederlandse nationaliteit heeft zich identificeren met meerdere culturele achtergronden, bijvoorbeeld omdat die persoon zich verwant voelt met de gebruiken en tradities van eerdere generaties die in andere landen geboren zijn.

(13,0%) en officieren (12,8%). Bij burgermedewerkers is dit percentage ook hoger in de lagere schalen: 17,3% in schaalgroep 1 tot en met 5; 16,9% in schaalgroep 6 tot en met 8; 15,9% in schaalgroep 9 en hoger.

- Bij het instromend personeel is het aandeel medewerkers met een herkomstland buiten Nederland gestegen van 13,9% in 2018 naar 15,9% in 2022. Bij het uitstromend personeel gaat het om een stijging van 13,5% in 2018 naar 14,3% in 2022.
- Het percentage van de werkzame beroepsbevolking in Nederland met een herkomstland buiten Nederland is 26% en van de personen werkzaam bij de overheidsdiensten is dit 18%.⁶

Het percentage defensiemedewerkers met een herkomstland buiten Nederland is nauwelijks veranderd sinds 2019. Toch is er een licht positieve trend in de instroom te zien. Hieruit zou kunnen worden afgeleid dat Defensie aantrekkelijker wordt voor mensen met een herkomstland anders dan Nederland. Echter, Defensie raakt van deze doelgroep ook meer mensen kwijt in de uitstroom. Daarnaast blijven de percentages medewerkers met een herkomstland buiten Nederland achter ten opzichte van de werkzame beroepsbevolking in Nederland (26%) en van de personen werkzaam bij de overheidsdiensten (18%). Hier ligt dus een kans voor Defensie om het onbenutte arbeidspotentieel binnen deze groep aan de organisatie te binden. Hierin is representativiteit belangrijk: het zien van mensen die een vergelijkbare achtergrond hebben, biedt perspectief voor het werven en behouden van collega's.

Het CBS-onderzoek naar de herkomst van het defensiepersoneel wordt de komende tien jaar iedere twee jaar herhaald om het inzicht in de culturele diversiteit van het personeelsbestand geactualiseerd te houden. De volgende meting wordt uitgevoerd in 2026. Ik zal uw Kamer wederom informeren over de uitkomsten.

Barrières vrouwelijke militairen (Motie van het lid Van der Wal)

De motie van het lid Van der Wal c.s. (Kamerstuk 36 600-X, nr. 14) verzoekt Defensie onder andere om te onderzoeken tegen welke obstakels vrouwen aan lopen tijdens het werken en deze waar mogelijk weg te nemen. Uit interne inventarisaties en gesprekken met vrouwen komt naar voren dat er inderdaad verschillende aandachtspunten zijn om de positie van vrouwen binnen de krijgsmacht te verbeteren. Dit gaat bijvoorbeeld over het bieden van meer flexibiliteit of maatwerk in werk, doorstromen binnen management development trajecten en loopbaanmogelijkheden, kleding en uitrusting. Het defensiesysteem heeft nog te veel kenmerken van het principe 'one size fits nobody'; vrouwen hebben daar onevenredig veel last van. Vrouwen geven bovendien meer dan mannen aan dat de manier waarop met elkaar wordt omgegaan een reden is om bij Defensie te vertrekken. Ik onderken ook dat als je als vrouw werkt bij Defensie, je je veelal moet aanpassen aan een systeem dat, op veel aspecten, niet voor jou is gebouwd. Recentelijke onderzoeken over zorgbehoeften van (vrouwelijke) veteranen⁷ en naar uitzendbarrières voor vrouwelijke militairen⁸ bevestigen dit beeld.

Er is dus continu aandacht nodig voor het werken aan een cultuur waar iedereen zich thuis voelt bij defensie en we elkaar met respect behandelen. Onder andere het bieden van voldoende afwisseling, rekening houden met individuele situaties en meer flexibilisering en maatwerk kunnen helpen bij het wegnemen van (uitzend)barrières en daarmee het behoud van militairen, zowel vrouwen als mannen, vergroten. Daarnaast is het essentieel dat we werken aan het verbreden van onze beeldvorming en referentiekaders. Daarbij is het belangrijk om te zorgen dat we in bijvoorbeeld arbeidsmarktcampagnes aansluiten bij wat verschillende mensen willen weten en zien over werken

⁶ Barometer Culturele Diversiteit van het CBS. De sector overheidsdiensten bestaat uit: openbaar bestuur, overheidsdiensten en sociale verzekeringen.

⁷ Emiel Maliepaard, Tessa op den Buijs, René Moelker (2025) *Zorgbehoeften van Nederlandse veteranen: een inventarisatie en vergelijking van ervaringen, stressoren, coping en (sociale) steun van vrouwelijke en mannelijke ISAF- en MINUSMA-veteranen*, NLDA, https://www.researchgate.net/publication/389735612_Maliepaard_Op_den_Buijs_Moelker_2025_Zorgbehoeften_van_veteranen_definitief_092111A_MAR25

⁸ Emiel Maliepaard (2025) *Vrouwelijke militairen zonder veteranenstatus over uitzendingen en hun loopbaan: belang van uitzendingen, ervaren en verwachte uitzendbarrières en aandachtspunten voor het behoud van militairen*, NLDA, https://www.researchgate.net/publication/389735642_Maliepaard_2025_Vrouwelijke_militairen_zonder_veteranenstatus_over_uitzendingen_en_hun_loopbaan

bij Defensie. Anders sluiten we onbewust en onbedoeld groepen uit en blijven we een krijgsmacht bouwen die niet voor iedereen werkt.

Maatregelen voor een krijgsmacht voor iedereen: samen werken, samen vechten

Bij Defensie is alle talent welkom, en nodig. We kunnen het ons simpelweg niet veroorloven om talent te verspillen en over het hoofd te zien. Daarom blijft Defensie verschillende maatregelen nemen om te zorgen dat iedereen zich thuis kan voelen bij Defensie. Dat gaat verder dan een verbreding van de wervingsstrategie. Als we aan de voorkant van het systeem iets veranderen (anders werven), wordt dat alleen succesvol als alle stappen die daarachter volgen ook mee veranderen. We willen natuurlijk niet dat mensen die we door de voordeur naar binnen halen, meteen weer via de achterdeur uit onze krijgsmacht verdwijnen.

- De nieuwe nationale campagne “Tijd voor Defensie” is gestart, een grootschalige campagne waarmee de krijgsmacht hoopt meer mensen warm te maken om te solliciteren. Eén van de deelcampagnes heeft een boodschap die afgestemd is op het beter bereiken van vrouwen. Want er zijn meer mannen nodig, en nog veel meer vrouwen. Daarnaast worden bij deze, maar ook andere interne en externe communicatie, beelden en teksten gebruikt die een meer divers beeld schetsen over wat werken bij Defensie betekent om zoveel mogelijk mensen aan te spreken en hierbij ook een breder arbeidspotentieel te bereiken.
- Discriminatie op welke grond dan ook is verboden. Dat is verankerd in artikel 1 van de Grondwet. De aanpak van discriminatie en racisme ligt dus verankerd in de personele opgave. Defensie houdt in haar aanbod van opleidingen en trainingen rekening met het tegengaan van racisme en discriminatie, zowel in reguliere opleidingen als in specifieke trainingen. Objectieve werving- en selectiemethoden, zoals het opstellen van toegankelijke vacatureteksten, competentiegericht werven, en trainingen ‘selecteren zonder vooroordelen’, worden in 2025 en 2026 nader vormgegeven.
- Sensitiviteit voor verschillende perspectieven wordt belangrijker binnen leiderschap. Begrip hebben voor de waarden, normen en gedragingen van mensen met verschillende (culturele) achtergronden draagt niet alleen bij aan beter wederzijds begrip, maar ook aan een effectievere en meer rechtvaardige toepassing van procedures, juist in operationele situaties.
- Bij leiderschapsopleidingen, zoals het Management en Professioneel Ontwikkelprogramma of de Leadership Development Journey, zoeken we naar voldoende diversiteit (man/vrouw/achtergrond/competenties) in de groep. Om de doorstroom naar hogere functies te ondersteunen, gaat MD meer proactief met kandidaten in gesprek die zich niet uit zichzelf zouden aanmelden, om ze te begeleiden in het sollicitatieproces en ze ervan te overtuigen mee te solliciteren wanneer ze soms zelf twijfelen of ze wel over de juiste competenties beschikken.
- Sociale veiligheid, een goede sfeer en onderling vertrouwen zijn essentieel wanneer je op elkaar moet kunnen vertrouwen om te vechten als het moet. Hierbij is het belangrijk dat leidinggevend en hun teams een duidelijke norm stellen middels het laten zien van voorbeeldgedrag en daarna het gesprek over de norm aan te gaan waar nodig. Defensie heeft in 2024 lesmateriaal ontwikkeld omtrent ongewenst gedrag, inclusief een handleiding voor het ondersteunen van het gesprek binnen teams. De films worden op dit moment gebruikt binnen enkele opleidingen, zoals officiersopleidingen van de Koninklijke Militaire Academie (KMA) en bij een onderofficiersopleiding van de Koninklijke Militaire School (KMS). Daarnaast is er les- en filmmateriaal ontwikkeld door de Faculteit Militaire Wetenschappen (FMW) om de dialoog aan te gaan over inwijdingsrituelen. Dit materiaal wordt gebruikt bij onder andere lessen over ethiek, normvervaging en leiderschap en de eerste reacties zijn positief.
- Informatie rondom arbeidsvoorwaarden en -omstandigheden, zoals mogelijkheden tot deeltijdwerken, faciliteiten op het gebied van gezondheid en duurzame inzetbaarheid, of uitrustingsstukken zoals het scherfvest voor vrouwen, zijn nu nog niet altijd goed vindbaar.

Defensie zorgt dat deze informatie beter vindbaar wordt op intranet. Daarnaast organiseert de afdeling Duurzaam Gezond Inzetbaar in juni 2025 onder andere een vitaliteitsprogramma gericht op vrouwengezondheid, om te informeren over en taboes te doorbreken rondom de overgang, menstruatie en de invloed van hormonen op gezondheid, werk en welzijn.

Tot slot

De krijgsmacht moet significant groeien gezien het huidige dreigingsbeeld. We hebben daarom iedereen nodig om onze vacatures te vullen en gevechtskracht te genereren die voortdurend inzetgereed en schaalbaar is. Defensie wil een krijgsmacht zijn die gelijke kansen biedt, waar iedereen zich thuis voelt en het beste uit zichzelf kan halen, in dienst van het team en de organisatie. Want alleen samen kan je sterk en slim zijn. Daarom werken we aan kameraadschap, nemen we belemmeringen weg en zorgen we ervoor dat iedereen zich bij Defensie thuis kan voelen.

Hoogachtend,

DE STAATSSCRETARIS VAN DEFENSIE

Gijs Tuinman