

**Ministerie van Defensie**

Plein 4  
MPC 58 B  
Postbus 20701  
2500 ES Den Haag  
[www.defensie.nl](http://www.defensie.nl)

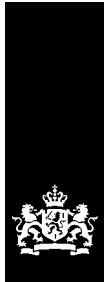
**Onze referentie**

BS2022002267

**Afschrift aan**

de Voorzitter van de Eerste  
Kamer der Staten-Generaal  
Kazernestraat 52  
Postbus 20017  
2500 EA Den Haag

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



Ministerie van Defensie

Divers samengestelde teams zijn sterkere teams en presteren beter, diversiteit maakt Defensie dus sterker. Een betere afspiegeling van de maatschappij terugzien in de Defensie organisatie draagt bij aan onze legitimiteit als krijgsmacht. Het zijn van een inclusieve organisatie met voldoende diversiteit is dan ook een expliciete doelstelling van Defensie. De huidige ontwikkelingen in Oekraïne laten zien dat een sterke Defensie organisatie onontbeerlijk is. Defensie gaat dan ook meer investeren in de komende periode. Dat vraagt om meer mensen en een meer divers samengestelde krijgsmacht.

Als werkgever staan we immers voor flinke uitdagingen op het gebied van personeelsvulling en het behoud van ons personeel. Defensie heeft meer mensen nodig. Het is daarom van belang om de vijver van potentiële kandidaten zo breed mogelijk te laten zijn en bovendien mensen langdurig op verschillende manieren aan ons te kunnen binden. Daarbij staan we voor een transformatie naar een flexibele en schaalbare organisatie met een meer divers samengesteld

personeelsbestand, zoals ook geschetst in de Hoofdpijnenbrief van 11 februari jl<sup>1</sup>. De krijgsmacht van vandaag en morgen vraagt om een breder palet aan competenties, met bijvoorbeeld naast de nadruk op fysiek vermogen ook ruimte voor verschillende talenten zoals op gebied van IT en cyber.

Dit alles overwegende is het daarom nu een goed moment om de eerder geformuleerde ambities aan te scherpen en sterker te verankeren binnen Defensie als één van de grootste werkgevers van Nederland en uitgerust met de belangrijke taak om te beschermen wat ons dierbaar is. Met deze brief informeer ik u, mede namens de minister van Defensie, dan ook over nieuwe maatregelen die deze ambitie extra kracht bijzetten. Ik hecht een groot belang aan dit onderwerp en wil mij hier voor inzetten de komende periode, dit onderwerp zal dan ook terugkomen in de Defensienota. Dit is in lijn met de ambities van het nieuwe kabinet, zoals verwoord in het coalitie akkoord, om een actief emancipatie- en anti-discriminatiebeleid te voeren.

Defensie heeft niet alleen meer mensen nodig maar ook een groter aandeel vrouwen in haar personeelsbestand. Uit de personeelsrapportages blijkt immers dat het aandeel vrouwen binnen Defensie op achterstand staat met een aandeel van slechts 16%<sup>2</sup> en jaarlijks maar zeer beperkt groeit. We willen daarom nu fors inzetten met een set aan maatregelen om een inhaalslag te maken op zowel de instroom als het behoud van vrouwen. Commitment van het leiderschap op alle niveaus is daarbij van doorslaggevend belang.

De set aan maatregelen bevat op hoofdlijnen het volgende:

- Het introduceren van een Defensiebreed streefcijfer van 30% voor het aandeel vrouwen in het gehele personeelsbestand in 2030, ten opzichte van het huidige bestand. Hiertoe worden streefcijfers ingesteld voor de instroom en doorstroom van vrouwen, met een verdeelsleutel per defensieonderdeel. We erkennen wel dat er categorieën zijn waar het werken met streefcijfers te vroeg komt en nog niet haalbaar is. Te denken valt bijvoorbeeld aan het Korps Mariniers, CLAS gevechtseenheden en technici, hier hebben deze ontwikkelingen meer tijd nodig. Dit laat onverlet dat gekwalificeerde vrouwen bij deze eenheden ook meer dan welkom zijn;
- Bij instroom zal hiertoe een voorkeursbeleid worden ingevoerd. Dit betekent dat gezien de aanzienlijke achterstand van vrouwen binnen Defensie er bij gelijke geschiktheid de voorkeur kan worden gegeven aan een vrouw. Voor het wervingsproces betekent dit dat het reguliere proces waarbij iedere kandidaat wordt beoordeeld in volgorde van binnenkomst wordt aangepast. Vrouwelijke kandidaten zullen nu eerder worden beoordeeld zodat een bredere pool van geschikte mannelijke en vrouwelijke kandidaten beschikbaar is bij het vullen van een vacante functie. Daarnaast worden binnen de organisatie de profielen en eisen tegen het licht gehouden om te zien of ze nog wel passen bij de capaciteiten die we nu nodig hebben;

---

<sup>1</sup> Kamerbrief Hoofdpijnen beleid Ministerie van Defensie, 11 februari 2022 Nummer: 2022Z02661

<sup>2</sup> 16% is het aandeel vrouwen in het totale personeelsbestand, dit is opgebouwd uit 11% vrouwen bij het militaire personeel en 26% vrouwen bij het burgerpersoneel, zoals aan u is gemeld in de "Personeelsrapportage midden 2021" op 21 september 2021, nummer: 35925-X-4.

- Ieder Defensieonderdeel krijgt de opdracht om een eigen Diversiteits en Inclusiviteit (D&I) plan (of een update op haar reeds bestaande D&I plan) op te stellen waarin de streefcijfers en overige maatregelen worden geborgd;
- Er wordt ook een streefcijfer van 30% vrouwen vastgesteld voor de top van het departement en hier wordt op gestuurd door de Secretaris-Generaal. Dit plan is er op gericht de komende jaren, conform het kabinetsbeleid <sup>3</sup>zoals omschreven in de kabinetsreactie, een verhoging van het aantal vrouwen in zowel de burger als de militaire top te realiseren;
- D&I wordt geborgd in de doorlopende ontwikkelijnen door dit in te bedden in de initiële opleidingen in 2022, in de loopbaan opleidingen en de opleidingen voor leidinggevenden in 2023 en uiteindelijk in alle niveau opleidingen in 2024;
- D&I wordt geïntegreerd in de onderdelen Strategische Talent Management en Strategische Personeelsplanning van de HR-transitie<sup>4</sup> door bijvoorbeeld meer maatwerk mogelijk te maken in de ontwikkelijnen van medewerkers.
- Er worden streefcijfers ontwikkeld voor het Management Development (MD)-bestand en ook wordt gewerkt aan het creëren van een *diversity of thought*<sup>5</sup> in de (MD) selectie-, advies- en sollicitatie commissies;
- In het personeelsbeleid wordt D&I- en gender geborgd door te onderzoeken wat de effecten zijn van nieuw en bestaand personeelsbeleid- en regelgeving op verschillende doelgroepen. Met dit inzicht kan beleid aangepast worden om een betere afspiegeling te bevorderen, ongelijke effecten tegen te gaan en zo bij te dragen aan het behoud van medewerkers;
- Sociale Veiligheid en D&I worden een terugkerend gespreksonderwerp in de personele processen, bijvoorbeeld door integratie in functioneringsgesprekken en medewerker tevredenheidsonderzoeken, om zo doorlopend te werken aan bewustwording.

De bestaande defensienetwerken leveren, daar waar mogelijk, een integrale bijdrage aan de uitvoering van de maatregelen. Zij behartigen hierbij de belangen van de verschillende doelgroepen en zijn een klankbord.

We erkennen dat deze maatregelen verschillende sentimenten oproepen binnen de organisatie, waarbij de zorg bestaat dat aanpassing van eisen leidt tot het verlagen hiervan. We benadrukken daarom dat we niet inleveren op kwaliteit maar juist verbreden, versnellen en differentiëren waar dat nodig is. Daarnaast is dit een situatie waarbij binnen het brede thema van D&I maatwerk nodig is. Er worden in deze fase alleen streefcijfers voorgesteld voor vrouwelijke medewerkers en niet voor andere doelgroepen. Hierbij spelen praktische overwegingen een rol; vooralsnog kunnen we alleen het geslacht registreren en monitoren. Het registreren van andere kenmerken is wegens privacy redenen complex maar we onderzoeken, mede op basis van *best practices*, of dit in de toekomst mogelijk is. De invoering van deze streefcijfers kan bovendien als een

<sup>3</sup>

Zoals recent omschreven in de kabinetsreactie op het advies van de Adviesgroep-Vinkenburg 'Sturing en beleid voor evenredige man-vrouwvertegenwoordiging in de (semi)publieke top', 25 februari 2022, nummer: 2022Z03744.

<sup>4</sup> U bent over de HR-transitie geïnformeerd via de Kamerbrief HR-transitie, 28 mei 2021 nummer: 35570-X-91.

<sup>5</sup> Dit betekent dat iedereen een eigen perspectief heeft dat wordt gevormd door andere ervaringen. Deze verschillende denkwijzen inzetten als kracht draagt bij aan de creativiteit en het innovatievermogen van de organisatie.

katalysator werken voor andere groepen doordat er ruimte ontstaat voor een meer inclusieve cultuur.

Diversiteit en Inclusiviteit zijn brede onderwerpen en behelzen diverse thema's zoals cultuur, groepsdruk en (on)bewuste bias en voorkeuren. Veel van deze thema's worden al met de lopende plannen en initiatieven bij de defensieonderdelen opgepakt, bijvoorbeeld naar aanleiding van het plan versterking sociale veiligheid<sup>6</sup>. De nieuwe maatregelen, zoals gepresenteerd in deze Kamerbrief, vormen een vervolg op de Kamerbrief van 2018<sup>7</sup>. Deze maatregelen zorgen voor de structurele borging van diversiteit en inclusiviteit bij Defensie door dit onderwerp te integreren in de staande bedrijfsvoering, als opdracht aan de defensieonderdelen en door integratie binnen de genoemde onderdelen van het nieuwe, nog te implementeren HR-model. Hiermee toont Defensie een grote ambitie op dit onderwerp en zetten we concrete stappen die hierin de komende jaren echt een verschil kunnen maken. De realiteit is namelijk dat ondanks de vele inspanningen van de afgelopen decennia nog niet overal in onze organisatie de gewenste resultaten zichtbaar zijn, vandaar dat Defensie met deze set aan maatregelen een krachtig signaal wil afgeven. Ik ben mij er van bewust dat we ambitieuze doelstellingen neerleggen die onderhevig kunnen zijn aan de actualiteit en waarbij de eerste jaren een uitdagend pad vormen. De verwachting is dat het aandeel vrouwen zal groeien naarmate de HR-transitie verder is ingevoerd en het instrumentarium volledig is geïmplementeerd. Het nieuwe HR-model zal namelijk meer flexibiliteit bieden voor de in- en doorstroom, opleiding en ontwikkeling van niet alleen vrouwen maar voor al het Defensiepersoneel. Hoe dit exact zal uitpakken in de toekomst blijft lastig te voorspellen, echter met deze brief toon ik u de ambitie waar Defensie zich aan committeert voor 2030.

De maatregelen zijn een hernieuwde en versterkte inzet op een cultuurverandering die al gaande is, naar een organisatie die een betere afspiegeling vormt van de samenleving. Een slagvaardige krijgsmacht waarin alle medewerkers zichzelf kunnen zijn en zich welkom voelen.

*DE STAATSSECRETARIS VAN DEFENSIE*

mr. drs. C.A. van der Maat

---

<sup>6</sup> Kamerbrief Plan van Aanpak "Een veilige defensie organisatie" 28 maart 2018, nummer: 34919-4.

<sup>7</sup> Kamerbrief over Diversiteit en inclusiviteit bij Defensie, 11 oktober 2018, nummer: 35000-X-12.