

Inventarislijst

Nr.	Datum	Document	Beoordeling	Woo	Opmerking
<i>Kamerbrief D&I met onderliggende documenten</i>					
1	1-2-2022	DGB en CDS akkoord 2022 02 01 Beslisnota kamerbrief DI -v01	Deels openbaar	5.1.2.e	
2	17-2-2022	2022 02 17 Toelichting op nieuwe versie kamerbrief en beleidsplan	Deels openbaar	5.1.2.e	
3	23-2-2022	2202 02 23 Beleidsplan DI	Volledig openbaar		
4	28-2-2022	2022 02 28 Toelichting op nieuwe versie kamerbrief en beleidsplan	Deels openbaar	5.1.2.e	
5	25-3-2022	250322 Communicatiestrategie DenI	Volledig openbaar		
6	29-3-2022	Kamerbrief D&I	Reeds openbaar		
<i>Onderzoeken en rapportages over D&I en informatie over een loonkloof</i>					
7	18-9-2019	190918 Rapport Talent komt niet altijd bovendrijven	Deels openbaar	5.1.2.e	
8	18-10-2019	Getekende brief gelijke beloningen mannen en vrouwen binnen het Rijk	Reeds openbaar		
9	9-4-2020	20200409 Nota CBS rapport (2020005785)	Deels openbaar	5.1.2.e	
10	9-4-2020	Personeelsstromen & Diversiteit bij Defensie	Volledig openbaar		
11	20-11-2020	ICTU Rapportage Beloningsverschillen bij het Rijk	Reeds openbaar		
12	1-12-2020	Brief TK Vernieuwing van de rijksdienst	Reeds openbaar		
13	1-12-2020	Fiche Onderzoek beloningsverschillen mannen en vrouwen Rijk	Volledig openbaar		
14	31-12-2021	Rapportage vrouwen bij Defensie_bezetting en uitstroom 2021	Volledig openbaar		
15	29-8-2021	Bezetting in VTEn Rang-Schaal per DO en GENDER - MP-BP-RES	Volledig openbaar		
16	9-2-2022	Verloop instroom en topfunctionaris	Volledig openbaar		
<i>Personeelsrapportages</i>					
17	18-9-2018	Personeelsrapportage midden 2018	Reeds openbaar		
18	15-5-2019	Personeelsrapportage 2018	Reeds openbaar		
19	22-10-2019	Personeelsrapportage midden 2019	Reeds openbaar		
20	20-5-2020	Personeelsrapportage 2019	Reeds openbaar		
21	15-9-2020	Personeelsrapportage midden 2020	Reeds openbaar		
22	19-5-2021	Personeelsrapportage 2020	Reeds openbaar		
23	21-9-2021	Personeelsrapportage midden 2021	Reeds openbaar		
24	18-5-2022	Personeelsrapportage 2021	Reeds openbaar		



Ministerie van Defensie

Aan MINDEF en STASDEF
Van DG Beleid
Afgestemd met DCO
In afschrift aan

TER BESLISSING

Datum
1 februari 2022

Onze referentie
BS2022002267

Opgesteld door

DGB/HDP
@mindef.nl

Aantal bijlagen
3

Nota

Kamerbrief beleidsplan D&I

Aanleiding

Diversiteit en Inclusiviteit (D&I) zijn belangrijke succesfactoren voor Defensie. Defensie wil een organisatie zijn waar deze onderwerpen geborgd zijn en waar eenieder zich veilig en welkom voelt. De realiteit is echter dat ondanks de vele inspanningen op het gebied van D&I en sociale veiligheid van de afgelopen jaren nog niet overal de gewenste resultaten zichtbaar zijn. Het beleidsplan om deze ambitie kracht bij te zetten is nu gereed alsmede de begeleidende kamerbrief waarmee de Tweede Kamer hierover geïnformeerd wordt.

Geadviseerd besluit

- U wordt geadviseerd in te stemmen met het voorliggende beleidsplan inclusief streefcijfers (bijlage 2) dat een aantal maatregelen voorstelt om de inzet op D&I verder te versterken in de komende jaren.
- U wordt daarnaast geadviseerd in te stemmen met verzending van de voorliggende kamerbrief (bijlage 1). Hierbij is het beleidsplan opgenomen als bijlage. U wordt verzocht te beslissen of u dit beleidsplan wilt meesturen aan de Tweede Kamer, dit wordt nader geduid onder het kopje politieke context.

Dit plan is op 14 januari besproken in de BR waarbij is besloten dit met een positief advies aan u voor te leggen. Advies is om de brief op 11 februari te verzenden voorafgaand aan de twee debatten die op 15 en 16 februari gepland zijn. In geval dit niet lukt kan de brief ook in de week van 21 februari worden verzonden.

Kernpunten

Het plan formuleert een aantal nieuwe activiteiten om D&I beter te borgen in de organisatie, dit betreft o.a. de volgende zaken:

- Het introduceren van een Defensiebreed streefcijfer van 30% vrouwen in het gehele bestand voor 2030. Dit streefcijfer wordt bereikt door streefcijfers in te stellen voor de instroom en doorstroom van vrouwen, met een verdeelsleutel per DO, en dit wordt opgenomen in de AGDEF vanaf maart 2022;
- Het borgen van D&I in de doorlopende ontwikkellijnen en dit inbedden in de initiële en loopbaan opleidingen in 2022; in de opleidingen voor leidinggevendenden in 2023 en in alle niveau opleidingen in 2024;
- Het integreren van D&I in de onderdelen Strategische Talent Management en Strategische Personeelsplanning van de HR-transitie door het ontwikkelen van streefcijfers voor het MD-bestand en ook het creëren van een *diversity of thought* in de (MD) selectie-, advies- en sollicitatie commissies;
- Het borgen in beleid door het ontwikkelen van een D&I en gender beleidstoets waarmee de DGB nieuw en staand beleid toetst op eventuele gevolgen voor D&I.

Toelichting

Financiële overwegingen

Niet van toepassing. De meeste maatregelen kosten geen geld of sluiten aan bij al lopende initiatieven waar al geld voor gereserveerd is, zoals de beleidskaart integriteit. Nadere financiële gevolgen zullen vooral voor het deel opleidingen en communicatie gelden en worden nog uitgewerkt in een beleidskaart.

Juridische overwegingen

Met dit plan wordt er voorkeursbeleid ingevoerd met betrekking tot vrouwen. Dit betekent dat de volgorde van het selectieproces voor hen wordt aangepast en dit is i.o.m. de Wet op de Gelijke Behandeling. Verdergaande acties zoals functies alleen openstellen voor vrouwen of langer vacant houden in het geval zich alleen mannelijke kandidaten melden is niet toegestaan en dit vormt dan ook geen onderdeel van dit plan.

Communicatie

Er is de afgelopen periode de nodige aandacht in de pers geweest over het voornemen tot het invoeren van streefcijfers. Vooral vanuit het NRC en de Telegraaf. In de zomer van 2021 zijn er al berichten verschenen over dit voornemen en dit leidde tot zowel interne en externe steunbetuigingen als kritiek op social media.

Er is een communicatiestrategie inclusief een narratief gericht op D&I en een sociaal veilige organisatie opgesteld door DCO voor de interne uitrol van dit plan en dit is gevoegd in bijlage 3. Dit is een concept waarvan per doelgroep, in samenwerking met de DO'n, nader wordt bekeken hoe het narratief aangevuld kan worden om mogelijke specifieke doelgroepen te bereiken. Advies is daarom om de communicatiestrategie niet mee te sturen naar de Tweede Kamer. Dit is een werkdocument dat in samenwerking met de defensieonderdelen verder vorm krijgt.

Zodra de kamerbrief en het beleidsplan uw akkoord hebben wordt de communicatie intern en extern opgestart. Er zal een bericht verschijnen op intranet en een nieuwsbericht op defensie.nl. Daarnaast wordt een persbericht uitgestuurd en is er een interview met de PCDS gepland met NRC. Ook is er een woordvoeringslijn met Q&A's voorbereid voor eventuele persvragen.

Politieke context

Dit onderwerp heeft de brede belangstelling van de Tweede Kamer. Een aantal van de voorgestelde maatregelen zijn schriftelijk al aangekondigd via de beantwoording van de feitelijke vragen over de personeelsrapportage en ook tijdens het schriftelijk overleg personeel en materieel. Daarnaast heeft de voormalige minister het voornemen tot het invoeren van streefcijfers aangekondigd tijdens de begrotingsbehandeling. In dit debat was brede steun hiervoor, kritiek kwam vooral van de PVV.

In de kamerbrief duiden we dat het beleidsplan een plan is met grote ambities. Dit laat onze inzet zien en het enthousiasme om hieraan te werken de komende jaren. Tegelijkertijd is een deel van het instrumentarium nog in ontwikkeling en spelen ook externe omstandigheden zoals arbeidsmarktontwikkelingen een rol waardoor de beoogde resultaten wel in de lijn der verwachting liggen maar niet hard gegarandeerd kunnen worden. Het delen van het volledige beleidsplan past in een breder streven naar meer transparantie maar zal ook zorgen voor meer vragen op detailniveau gericht op de uitvoering en een verplichting tot rapportage op dit niveau voor de komende jaren.

DG Beleid

DGB digitaal akkoord 03-02-2022

DE COMMANDANT DER STRIJDKRACHTEN

CDS digitaal akkoord

Titel:	Toelichting D&I kamerbrief en beleidsplan		
<i>XPW-nummer</i>	BS2022002267	<i>Dossierhouder:</i>	
<i>onderliggend stuk:</i>			DGB/HDP
<i>Datum:</i>	17 februari 2022	<i>Afgestemd met:</i>	CDS, DCO

Aan: Minister en Staatssecretaris

Het D&I beleidsplan en de kamerbrief zijn naar aanleiding van uw commentaar aangepast. Hieronder wordt toegelicht wat de aanpassingen inhouden.

Kamerbrief:

- Kamerbrief is nu een eigenstandige brief die de Tweede kamer informeert over de kern van de voorgenomen maatregelen;
- In de brief wordt sterk de relatie gelegd met het bestaande personeelstekort en de HR-transitie, deze vormen de belangrijkste reden voor Defensie om dit zelf te willen;
- Hierbij wordt ook ingegaan op het feit dat Defensie verandert en andere competenties nodig heeft voor de toekomst waarbij een breder palet aan talenten welkom is;
- Het voorkeursbeleid wordt als maatregel apart genoemd en we zijn transparant in wat dit inhoudt;
- In de brief wordt ook erkend dat er verschillende sentimenten leven binnen de organisatie en daarbij wordt aangegeven dat we niet inzetten op verlaging van eisen maar op verbreding en differentiatie.

Beleidsplan:

- Terminologie die mogelijk weerstand oproept is aangepast, zo spreken we niet over een fitheidstest maar over een gesprek en niet over een gender beleidstoets maar over een beleidsonderzoek. Het neutraler formuleren hiervan roept minder weerstand op in de organisatie en laat ruimte om bij te sturen in de uitvoering;
- De precieze werking van het voorkeursbeleid is nader toegelicht op pagina 4;
- Er wordt beter uitgelegd dat het aanpassen van processen en eisen rondom instroom en doorstroom van personeel niet betekent dat deze verlaagd worden. Aanpassing hiervan is nodig om aansluiting te vinden bij een bredere groep en niet onbewust een dominante groep te bevoordelen;
- In de visuals op pagina 10-12 zijn in de oranje vakken aan de rechterkant cijfers opgenomen over de situatie in 2021.

Beleidsplan Diversiteit en Inclusiviteit

Aanleiding

Defensie wil een inclusieve organisatie zijn die een werkomgeving biedt waarin al haar werknemers zich betrokken, gewaardeerd en gerespecteerd voelen om wie ze zijn en wat ze bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. Diversiteit in brede zin biedt kansen voor Defensie op het gebied van operationele inzet in binnen- en buitenland. Het werven en behouden van groepen die traditioneel ondervertegenwoordigd zijn in de krijgsmacht draagt bij aan een betere vulling van de defensieorganisatie, we hebben meer mensen nodig en daarin meer vrouwen. Een betere vulling verhoogt de operationele inzetbaarheid. Een meer diverse samenstelling van de krijgsmacht leidt er daarnaast toe dat eenheden in meer diverse samenstelling kunnen worden ingezet. Bijvoorbeeld 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. Het verankeren van diversiteit is uiteindelijk van groot belang omdat het de operationele inzet ondersteunt, de vulling bevordert, bijdraagt aan het adaptief en innovatief vermogen van de krijgsmacht en de cultuur bij Defensie positief beïnvloedt. Het verankeren van diversiteit en inclusiviteit (D&I) in de organisatie is een zaak van continue aandacht. Het doel is om diversiteit en het diversiteitsbewustzijn binnen Defensie in alle geledingen te versterken en in te zetten op een inclusieve cultuur.

In de samenleving zien we dat de thema's sociale veiligheid, gender en D&I nadrukkelijker onderwerp zijn van debat. Bijvoorbeeld debatten over (anti)racisme worden steeds meer gevoerd en de *Black Lives Matter* beweging is ook in Nederland nadrukkelijk aanwezig. Als één van de grootste werkgevers van Nederland en uitgerust met de belangrijke taak om te beschermen wat ons dierbaar is, heeft ook Defensie een rol in dit debat. Het is daarom een goed moment om de eerder geformuleerde ambities aan te scherpen en sterker te verankeren binnen de organisatie. Het doel is uiteindelijk om tot een bredere *diversity of thought* te komen; een betere afspiegeling van de samenleving waarin een variëteit aan denkwijzen en werkwijzen mogelijk is en waardoor onze organisatie meer legitimiteit krijgt. Dit gaat verder dan alleen het doelgroepenbeleid en het expliciet benoemen daarvan. Tegelijkertijd willen we met dit plan ook concrete acties in gang zetten.

Een voorbeeld van een dergelijke concrete actie is het invoeren van streefcijfers voor de instroom en doorstroom van vrouwelijke medewerkers. Deze maatregelen kunnen we direct invoeren en is daarom nu een effectieve keuze voor Defensie. Dit laat onverlet dat dit instrument in de toekomst mogelijk ook van nut kan zijn voor andere groepen, zoals medewerkers met een bi-culturele achtergrond. In 2022 zal op basis van de uitkomsten van het onderzoek van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) daarom ook worden onderzocht of er streefcijfers kunnen worden ontwikkeld voor medewerkers met een bi-culturele achtergrond. Dit is op dit moment nog niet mogelijk omdat er onvoldoende data beschikbaar is. Met oog op de privacy worden deze eigenschappen van medewerkers namelijk niet geregistreerd.

Dit document is een plan met de focus op een aantal onderwerpen die worden uitgevoerd naast alle al lopende initiatieven op het gebied van D&I, gender en sociale veiligheid. Het is een plan op hoofdlijnen dat zich zal blijven ontwikkelen en staat ten dienste van de Commandant der Strijdkrachten (CDS), defensie onderdelen (DO'n) en expertise centra en is ook mede met hen ontwikkeld. De CDS en hoofden van de DO'n zijn hebben dit in samenspraak opgesteld en zijn ook gezamenlijk verantwoordelijk voor de uitvoering van dit plan. Zij zullen samen met de HDP jaarlijks een herijking doen op het gehele plan waarin zij kijken naar de behaalde resultaten en vaststellen of bijsturen noodzakelijk is.

Context en achtergrond

Gender en D&I zijn niet nieuw voor Defensie. In 2017 heeft het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP), in opdracht van Defensie, het rapport 'Grenzen aan de eenheid' uitgebracht. In dit rapport wordt de waardering en perceptie van D&I weergegeven van medewerkers binnen Defensie. Naar aanleiding van de uitkomsten van dit onderzoek is in 2018 een kamerbrief Plan van Aanpak Diversiteit en Inclusiviteit opgesteld. In 2019 heeft de Hoofddirectie Personeel (HDP) een intern onderzoek uitgevoerd naar doorstroom in combinatie met D&I. Het rapport "Talent komt niet altijd boven drijven"

(2019) beschrijft de (on)zichtbare drempels die medewerkers ervaren bij het doorstromen in de organisatie en het gebrek aan herkenning en erkenning van diversiteit door leidinggevendenden. Het creëren van sociale veiligheid door de leidinggevende wordt gezien als een randvoorwaarde bij het doorstroomproces en draagt bij aan het zijn van een goede en aantrekkelijke werkgever.

In 2018 en 2019 is Defensie gestart met de implementatie van de plannen 'veilige defensie organisatie' en 'versterking sociale veiligheid'. Daarin zijn de organisatiecultuur, een sociaal veilige werk- en opleidingsomgeving en de rol van leidinggevendenden belangrijke speerpunten. De ontwikkelingen op het gebied van sociale veiligheid worden geborgd in het omstreeks eind 2021 te implementeren beleid voor integriteitsmanagement en deze speerpunten zijn ook in de Defensievisie 2035 verankerd in het (eerste) inrichtingsprincipe "Unieke mensen".

Op het gebied van *gender in operations* heeft Defensie het Defensie Actie Plan 1325 voor de periode 2021-2025 vastgesteld. 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. Voor de operationalisering van deze ambitie hebben verschillende DO'n inmiddels eigen plannen opgesteld. Het doel van voorliggend beleidsplan is om deze inspanningen te versterken. DO'n kunnen zelf bezien in hoeverre dit al in het verlengde ligt van hun voorgenomen plannen op het gebied van D&I.

Voor het behalen van de doelstellingen uit de Defensievisie¹ zijn, naast de reeds ingezette initiatieven, op het vlak van D&I nog stappen te zetten. D&I is een breed onderwerp en behelst 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 binnen defensieonderdelen opgepakt. De continuering hiervan blijft echter noodzakelijk en bouwt voort op hetgeen is vastgelegd in de kamerbrief Plan van Aanpak Diversiteit en Inclusiviteit uit 2018. De defensienetwerken behartigen hierbij de belangen van de verschillende doelgroepen en zijn een klankbord en een gewaardeerde bron van informatie.

Ook in de Defensienota 2022 worden daarom in relatie tot gender, D&I en sociale veiligheid de maatregelen uit dit beleidsplan opgenomen zodat die in de nieuwe kabinetsperiode bijdragen aan een meer inclusieve cultuur en bijbehorend gedrag. Daarvoor moeten immers structureel zaken veranderen in de gehele organisatie op het gebied van bewustwording, beleid, leiderschap en opleiden & trainen. Deze veranderingen moeten in de organisatie worden ingebed met bijbehorende verantwoordelijkheden die in de lijn worden belegd. Dit beleidsplan is een stap naar meer structurele borging hiervan.

Ondanks dat het beleid, de inzet en bewustwording voor dit thema aanwezig is, is concrete borging en belegging van de verantwoordelijkheden nog onvoldoende ingericht waardoor resultaten in de uitvoering achterblijven. Dit beleidsplan draagt bij aan de structurele borging door het opnemen van opdrachten in de Aanwijzing Gereedstelling Defensie (AGDEF), de borging binnen Strategisch Talentmanagement (STM), doorlopende leer- en ontwikkellijnen, praktische invulling in de functioneringsgesprekken en het starten met het toepassen van een streefcijfer voor instroom en doorstroom van vrouwelijk personeel.

Een woord vooraf over de gekozen methode: streefcijfers voor vrouwen

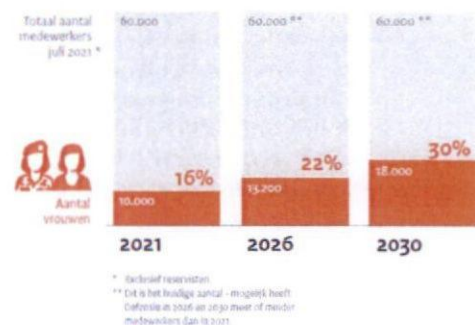
Ondanks dat Defensie een inclusieve werkomgeving voor iedereen wil zijn, wordt er op dit moment alleen gekozen voor een streefcijfer voor vrouwen. Dit heeft verschillende redenen. Ten eerste omdat binnen Defensie vrouwen sterk ondervertegenwoordigd zijn binnen ons toch al krappe personeelsbestand. We hebben meer mensen nodig en daarbij een groter aandeel vrouwen. Er is een grondige analyse gemaakt in samenwerking met DCPL en input van de DO'n over de werving, de arbeidsmarkt en behoud kansen. Binnen Defensie werken op dit moment ongeveer 60.000 vaste medewerkers waarvan ongeveer 10.000² vrouwen, wat neerkomt op 16%. Dit is opgebouwd uit 11% vrouwen bij het militaire personeel en 26% vrouwen bij het burgerpersoneel, met dit verschil is ook rekening gehouden bij het opstellen van de streefcijfers. Defensie streeft naar een meer evenredige samenstelling van haar personeelsbestand waarbij de ambitie is gericht op het verhogen van het totale aantal vrouwen naar 13.200 in 2026, wat neerkomt op een aandeel van 22% bij een

¹ Hier staat o.a. genoemd: goed werkgeverschap, inclusieve organisatie met voldoende diversiteit, sociale en fysieke veiligheid in bedrijfsvoering en taakuitvoering, werving en behoud van personeel en een meer open personeelsmodel met veel maatwerk.

² Personeelsrapportage midden 2021

gelijkblijvende omvang van het personeelsbestand. Dit past in de bredere doelstelling om in de komende tien jaar toe te werken naar een aandeel van 30% vrouwen in het gehele bestand. Dit komt neer op een groei van 8000 vrouwen waarmee het totale bestand zal bestaan uit 18.000 vrouwelijke collega's. Ondanks diverse inspanningen om meer vrouwen te werven en behouden is hier de laatste jaren weinig in veranderd. Defensie kiest daarom nu voor een sterker instrument om een verbetering op dit terrein meer kracht bij te zetten, waarbij naast instroom, behoud ook van groot belang is. De verwachting is dat deze ontwikkeling zal toenemen en het aantal vrouwen dus harder zal groeien naarmate de overige maatregelen zoals genoemd in dit plan alsmede het HR-model verder geïmplementeerd zijn en deze groei zo kunnen aanjagen.

Streefcijfers vrouwen bij Defensie



Het invoeren van een streefcijfer voor vrouwen is een middel om de ambities op te schroeven en dit wordt formeel vastgelegd in de AGDEF. Dit laat onverlet dat het een instrument is dat ook negatieve reacties kan oproepen. Het kan rolbevestigend werken en andere groepen voelen zich wellicht minder gehoord en gezien. We erkennen deze nadelen. Echter deze wegen op dit moment niet op tegen de beoogde effecten in het gedrag bij het creëren van meer kansengelijkheid en evenredige arbeidsparticipatie van beide seksen. Ten tweede kan het effect van het toepassen van streefcijfers op een specifieke groep in de toekomst ook een positief effect hebben op andere (diversiteits-) groepen. Op deze manier wordt het gebruik van een streefcijfer ingezet als katalysator. Uiteindelijk wordt een ontwikkeling in gang gezet waar de gehele organisatie baat bij heeft. Dit neemt niet weg dat specifieke maatregelen en projecten gericht op andere diversiteits-groepen van groot belang blijven. Een voorbeeld is de Transgender brochure. Deze brochure geeft inzicht in wat het betekent om transgender te zijn. Het bevat feiten, wetenswaardigheden en tips voor leidinggevend en defensiemedewerkers. De DO's die specifieke plannen hebben op het gebied van D&I worden aangemoedigd deze te blijven uitvoeren.

Voorgenomen acties voor het borgen van Gender, D&I en Sociale Veiligheid in beleid en uitvoering

1. Borging in AGDEF

De CDS neemt in de AGDEF 2022 – 2027 bij de BPB-nota 2022 de volgende opdrachten op. Hierop geldt een resultaatverplichting voor alle DO's waar zij jaarlijks over rapporteren in de management rapportages. De jaarlijkse (bij) sturing op de plannen wordt uitgevoerd door de CDS.

- Elk DO komt voor medio 2022 met een plan (of een update op haar reeds bestaande D&I plan) om invulling te geven aan de onderstaande zeven opdrachten (inclusief streefcijfers in de bijlage) en daarnaast het bredere D&I domein te versterken. Deze plannen zijn gericht op de versterking van een meer inclusieve cultuur en sociale veiligheid voor zowel het burger als militair personeel. In het plan geeft het DO aan welke maatregelen er nodig zijn en in welk tempo dit het meest kansrijk is. Hierbij zal bijvoorbeeld naast werving ook aandacht worden besteed aan behoud.

Streefcijfers en voorkeursbeleid middenkader: In de AGDEF wordt het streefcijfer van 30% vrouwen in het gehele bestand ten opzichte van het huidige bestand voor 2030 als opdracht vastgesteld voor organisatieontwikkeling defensiebreed en voor instroom van manschappen en onderofficieren, officieren en burgers met een verdeelsleutel per DO (zie bijlage). Ook voor de doorstroom van vrouwelijk personeel bij nieuwe bevorderingen worden streefcijfers opgesteld per DO gericht op de doorstroom van kapitein naar majoor, leidinggevende of commandanten functies, HDV en Burger MD deelname en MD onderofficieren deelname.

De invoering van deze streefcijfers betekent dat bij gelijke geschiktheid de voorkeur kan uitgaan naar iemand die bijdraagt aan de diversiteit binnen een team. We onderkennen dat er

categorieën zijn waar dit streefcijfer binnen de gestelde tijd niet haalbaar is. Te denken valt bijvoorbeeld aan het Korps Mariniers, CLAS gevechtseenheden en technici. Deze ontwikkeling en cultuuromslag hebben meer tijd nodig. Dit laat onverlet dat vrouwen bij deze eenheden wel geselecteerd worden als zij aan de gestelde eisen voldoen.

Het Diensten Centrum Personeelslogistiek (DCPL) zal bij de werving van nieuw militairpersoneel uitvoering geven aan de streefcijfers door het toepassen van voorkeursbeleid en het ontwikkelen van nieuwe manieren van werven. Het toepassen van voorkeursbeleid houdt in dat sollicitanten uit de voorkeursgroep, in dit geval vrouwen, sneller worden beoordeeld dan in het huidige proces. Het huidige proces beoordeelt alle kandidaten op volgorde van moment van binnenkomst. Dit betekent dat wanneer er 10 vacatures zijn, de eerste 10 kandidaten worden beoordeeld en bij ongeschiktheid vervolgens naar kandidaat 11 wordt gekeken etc. In het geval van voorkeursbeleid worden naast de eerste 10 kandidaten tegelijkertijd de vrouwelijke kandidaten beoordeeld en wordt zo een selectie gemaakt. Vrouwelijke sollicitanten moeten dan nog steeds aan dezelfde eisen voldoen maar worden eerder bekeken en aan hen worden in eerste aanleg plekken toegewezen, mits geschikt. Er wordt dus geen uitzondering gemaakt op de kwaliteitseisen, alleen de volgorde van het proces wordt aangepast.

- Streefcijfers in de top: In februari 2020 volgde het kabinet het SER-advies "Diversiteit in de top. Tijd voor versnelling" integraal op. In de beleidsreactie gaf het kabinet aan er een streefcijfer van 30% gaat gelden voor meer vrouwen in de top en dat deze regeling ook gaat gelden voor de (semi-) publieke sector.
- Gezien de breedte van organisaties behorend tot de (semi-) publieke sector is een *one size fits all*-regeling niet haalbaar. Dit laat ruimte voor Defensie voor plannen en strategieën om diversiteit in de top te bevorderen. Defensie geeft het goede voorbeeld door vanaf heden aan te sluiten bij dit rijksbrede initiatief. Elk DO gaat via het MD comité, onder leiding van de SG, in samenwerking met Management Development (MD) een eigen plan opstellen. Dit plan is erop gericht om de komende jaren conform het kabinetsbeleid een verhoging van het aantal vrouwen in de top te realiseren. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen de militaire- en burger topfuncties.
- Elk DO draagt zorg voor de borging van D&I in de Adviescommissie Instroom, in sollicitatiecommissies en selectiecommissies. Dit gebeurt onder andere door het divers samenstellen van de commissies en het coachen en begeleiden van commissieleden gericht op D&I.
- Elk DO geeft uitvoering aan de D&I-routekaart opleiden en individueel trainen en het DAP 1325 zodat D&I en gender onderdeel worden van bestaande opleidingen en trainingen met als doel medewerkers meer D&I en gender bewust te maken. Elk DO geeft uiterlijk Q2 2022 hun voorstel door aan CDS/Directie Aansturen Operationele Gereedheid (DAOG) hoe zij D&I willen borgen in de doorlopende ontwikkelingslijn.
- Programmabureau D&I van het Dienstencentrum Personele Zorg (DCPZ)/Divisie Personeel en Organisatie Defensie (DPOD)/Defensie Ondersteuningscommando (DOSCO) adviseert en ondersteunt DO's bij de ontwikkeling en uitvoering van de D&I-plannen en gaat zelf fungeren als een defensiebreed kennisplatform waardoor informatie gebundeld en inzichtelijk wordt. Initieel gereed in 2022.
- Er wordt een kwalificatieprofiel D&I voor (senior)opleiders opgesteld. Dit is een samenwerkingsverband tussen DAOG, HDP, Directie Veiligheid (DV) en Directie Operaties (DOPS, genderadviseur) en staat onder leiding van het Expertise Centrum Opleidingen Defensie (ECOD). Het doel hiervan is om het gewenste gedrag en de gewenste houding op het gebied van sociale veiligheid, D&I en gender van opleiders (c.q. het opleidingsdomein) te beschrijven en hen te helpen zich hierin te ontwikkelen. Gereed in 2022.

2. Borging in de Doorlopende ontwikkelingslijn

In 2022 wordt een compleet overzicht samengesteld van alle doorlopende ontwikkellijnen voor zowel burgers als militairen. Vervolgens wordt gezien waar D&I al een vast onderdeel is van de ontwikkellijn en waar dit nog aandacht behoeft. Defensie kent vele zeer diverse opleidingen en trainingen, dat maakt dat het herzien van alle curricula enige tijd zal duren. Prioriteit hierbij hebben de initiële opleidingen, zodat de nieuwe instroom direct wordt gevormd en geschoold, en de loopbaanopleidingen. In 2024 is dit in alle opleidingen geborgd zodat ook het huidige bestand van medewerkers hiervan profiteert en dit zo bij kan dragen aan het behoud van deze expertise.

Doelstellingen

- a. In 2022 is D&I ingebed in alle initiële opleidingen;
- b. In 2023 is D&I ingebed in alle loopbaanopleidingen en opleidingen voor leidinggevendenden;
- c. In 2024 is D&I ingebed in alle niveau opleidingen.

Om bovenstaande doelstellingen mogelijk te maken is het ook noodzakelijk dat er meer D&I *influencers* en mensen met D&I gevoel op plaatsen te werk worden gesteld waar zij het beste kunnen bijdragen aan het realiseren van deze doelstellingen. Meer diversiteit bij de plaatsing van instructeurs, opleiders en opleidingsontwikkelaars bij opleidingseenheden en staven door de plaatsingsautoriteit zou hieraan kunnen bijdragen. Ook de inzet van rolmodellen binnen opleidingseenheden draagt bij aan het realiseren van bovenstaande doelstellingen.

Er komt een tweejaarlijks gesprek met alle leidinggevendenden binnen de defensieorganisatie met de focus op sociale veiligheid, D&I en genderbewustzijn. Het betreft de algemene en terugkerende bewustwording van leidinggevendenden over deze onderwerpen. In 2022 wordt gestart met het vormgeven van de inhoud en de registratie hiervan. De CDS zal de invoering van een dergelijk systeem aansturen.

De online modules "Gender" en "Sociale Veiligheid en D&I" zijn in Q4 2021 gelanceerd op de Open Defensie Academie (ODA) en zijn toegankelijk voor iedere defensiemedewerker.

De intentie is om deze modules ook te gebruiken ter ondersteuning van het curriculum van bestaande initiële en/of loopbaanopleidingen binnen de Nederlandse Defensie Academie (NLDA). Dit draagt bij aan verankering '*fit en up to date*' houden van de huidige en nieuwe populatie op het gebied van gender, D&I en sociale veiligheid. Leidinggevendenden kunnen hier op bevraagd worden in hun eigen functioneringsgesprekken evenals worden aangesproken door hun meerdere voor de D&I-fitheid van hun eenheid/team. De online modules, maar ook andere door het Centrale Organisatie Integriteit Defensie (COID) of Expertise Centrum Leiderschap Defensie (ECLD) aangeboden cursussen en workshops, kunnen deel uitmaken van de algemene D&I fitheid van het personeel en leidinggevendenden in het bijzonder.

3. Borging door Strategisch Talent Management (STM) en Strategische Personeels Planning (SPP) in het HR-model

STM en SPP zijn twee belangrijke projecten binnen de HR-transitie. De projectdirecteuren HR-transitie hebben de opdracht om D&I te borgen in de verschillende projecten. Dit wordt ook zichtbaar in de Defensienota.

STM is het vroegtijdig signaleren van talenten, het faciliteren van talentontwikkeling en het bieden van de mogelijkheid om de medewerker binnen de organisatie 'talent' te laten 'zijn', sturend op de ambities en doelstellingen op de korte en lange termijn van de organisatie. STM gaat dus niet om het vullen van functies op zich, maar om het 'lezen' en 'zien' van mensen. We willen weten wat de ambities, drijfveren, talenten, kwalificaties (kennis, kunde) en mentaliteit zijn, en bezien hoe die passen bij de ambities en doelstellingen van de organisatie of eenheid. Het gaat om 'het aanzetten' van medewerkers, waarbij 'de lijn' moet weten aan welke knop moet worden gedraaid. Iedereen heeft namelijk eigen drijfveren en talenten. Dit gedachtegoed leent zich bij uitstek voor het creëren van een inclusieve organisatie. D&I wordt een expliciet en integraal onderdeel van STM en draagt bij aan het behoud van personeel door bijvoorbeeld meer maatwerk mogelijk te maken in de ontwikkellijnen van medewerkers.

De sturing vindt plaats met de inzet van SPP. Binnen de gehele personeelslogistieke keten (op alle niveaus) kunnen weloverwogen afwegingen worden gemaakt om tijdig en gericht te sturen en te

intervenieren, afgestemd op ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie, behoeftes van de medewerkers, veranderingen op de arbeidsmarkt en trendontwikkelingen.

Afspraken die met medewerkers worden gemaakt in een continue dialoog over wederzijdse verwachtingen en behoeftes binnen de arbeidsrelatie wordt gezien als het hart van STM.

Leidinggevend zijn hierbij verantwoordelijk voor het faciliteren en ondersteunen van specifieke behoeftes en doelgerichte talentontwikkeling. Dit sluit aan op het streven naar het vergroten van inclusiviteit in de organisatie.

Aansluitend op STM gaat het MD beleid zich ontwikkelen naar een gelijkwaardiger benadering van personeel waarin ruimte wordt geboden aan diverse doelgroepen en medewerkers met een hoog potentieel. Hierbij ligt met name de focus op het middenkader, de rangen KAP/MAJ en schaal 11, 12, 13. Dit zijn de groepen waar veel uitstroom plaatsvindt en waar niet iedereen de volgende stap op de carrière ladder even gemakkelijk kan maken. Juist in deze groep is op behoud van medewerkers met een diverse achtergrond nog een belangrijke slag te slaan. Zo blijkt uit onderzoek van TOS uit 2018 dat de aansluiting van het werkniveau bij eigen capaciteiten voor vrouwen (anders dan voor mannen) één van de belangrijkste vertrekredenen is. In de bijlage zijn de streefcijfers voor vrouwelijke militairen en burgers met een verdeelsleutel per DO opgenomen. Een programma voor top-talentontwikkeling, onder aansturing van het MD comité, is één van de initiatieven dat laat zien hoe de top van de organisatie het goede voorbeeld geeft als het gaat om (gender)diversiteit. In de Top Defensie Vorming (TDV) worden deelnemers gevraagd een strategische opdracht uit te voeren met een kritische reflectie op een relevant beleidsthema. In 2022 is het beleidsthema D&I. In opdracht van de HDfC en C-LAS zullen zij zich dit jaar hierin verdiepen en vervolgens een strategisch advies aanbieden aan het MD-comité. Hieruit volgende aanbevelingen zullen gedeeld worden met de DO'n ter informatie en aanscherping van hun D&I plannen.

Om *diversity of thought* binnen (MD) selectie, sollicitatie- en instroom commissies te bevorderen, dienen deze commissies divers te zijn samengesteld.

Daarnaast blijft een coördinerend proces vanuit de MD-keten, hetgeen een samenwerking is tussen de Defensieonderdelen, nodig voor versnelde door groei van talentvolle medewerkers in een loopbaan(pad). Hierbij moet voldoende ruimte zijn voor verschillende groepen van andersdenkenden om zo het D&I-bewustzijn bij leidinggevend te versterken.

4. Borging van sociale veiligheid, gender en D&I in beleid

Beleid kan in de praktijk onbedoeld ongelijke gevolgen creëren. Om nieuw beleid en bestaand personeelsbeleid meer D&I- en gendersensitief en -responsief te maken, moeten beleidsmedewerkers kunnen onderzoeken en beoordelen wat de ongelijke gevolgen zijn van het beleid waar zij aan werken voor verschillende mensen en of dit eenieder gelijke en eerlijke kansen biedt, ongeacht sekse, afkomst, leeftijd en dergelijke. Dit onderzoek leidt tot meer inzicht in de onbedoelde ongelijke effecten van Defensiebeleid. Met dit inzicht kan beleid aangepast worden om verschillende doelgroepen beter te bedienen, ongelijke effecten tegen te gaan en zo bij te dragen aan het behoud van medewerkers. Voorbeelden van dergelijke aanpassingen zijn: het opstellen van een bias vrije profielschets die meerdere typen mensen aanspreekt, het (her)formuleren van selectie-eisen zodat deze een ruimere groep mensen kan aanspreken die wel geschikt zijn dus zonder de eisen te verlagen, het aanbieden van een modulaire HDV en MDV en het breder faciliteren van maatwerk en deeltijd werken. Het doel is dat een dergelijke check standaard zal worden uitgevoerd bij het opstellen van nieuw beleid. In Q4 start DGB met het opzetten en inrichten van een gender- en D&I toets waarna in 2022 al het bestaand en nieuw beleid en regelgeving getoetst wordt.

Het ECLD gaat in brede zin aan de slag met de "Visie Leiderschap Defensie" (VLD) in relatie tot gender, D&I en sociale veiligheid. Dit wordt onderdeel van de al geplande evaluatie VLD die is gestart in 2021. Er is daarnaast al een informatieblad verschenen over inclusief leiderschap op de werkvloer.

Het project Exitgesprekken wat TOS uitvoert in opdracht van de HDP levert meer uitgebreide managementinformatie op over redenen van vertrek. Dit project is als pilot gestart in 2021 en

wordt in de komende twee jaar bij alle DO'n uitgerold. Op basis van de resultaten kan beleid worden aangepast om meer personeel te behouden.

In het Inclusiviteit Overleg Defensie (IOD), waaraan alle DO'n, netwerken en relevante expertisecentra deelnemen, zal meer aandacht worden besteed aan *best practices* op D&I-gebied en in het bijzonder in het kader van werving en behoud. Een voorbeeld hiervan is het inbedden van D&I en Sociale veiligheid in het onboardingsprogramma voor nieuwe medewerkers.

De Directie Veiligheid is bezig met het schrijven van de aanvulling op de aanwijzing integriteitsbeleid Defensie SG 984. Deze aanwijzing is gericht op alle medewerkers en heeft als doel duidelijk te maken hoe op alle niveaus een sociaal veilige werkplek te bieden door mensen te helpen het juiste te doen. In het deel wat gaat over het bevorderen van personeelsbeleid wordt een koppeling gemaakt met STM en D&I. Deze aanwijzing zal eind 2021 een definitieve status krijgen.

5. Borging in functioneringscyclus

Sociale Veiligheid en D&I worden een vast onderdeel van het functioneringsgesprek net als het onderwerp integriteit. Daarnaast moeten medewerker en leidinggevende meer in gesprek om loopbaan- en ontwikkelmogelijkheden te bespreken. Tijdens deze gesprekken kunnen mogelijke barrières die medewerkers ervaren tijdens hun loopbaan worden besproken. Deze constante dialoog draagt bij aan de ontwikkeling en het behoud van medewerkers.

Borgen van sociale veiligheid en D&I in de functioneringscyclus vindt plaats door dit op te nemen in de SG-aanwijzing 984, integriteitsbeleid Defensie. Verder zal de (nieuwe) gespreks- en ontwikkelcyclus onderdeel zijn van het vorm te geven STM. Om dit te ondersteunen zal worden verwezen naar opleidingen/workshops die leidinggevendenden maar ook medewerkers kunnen volgen. Zie hiervoor ook de alinea over borging in opleidingen.

Naast het functioneringsgesprek zal verdere borging plaatsvinden in de periodieke Medewerker Tevredenheidsonderzoeken (MTO) zoals WerkBlik. WerkBlik levert rapportages tot op een zo laag mogelijk organisatieniveau zodat gemeten kan worden op welke manier de onderwerpen gender, D&I en sociale veiligheid een rol spelen bij de medewerker-tevredenheid.

6. Communicatie

Onder leiding van Defensie Communicatie (DCo) wordt een integrale communicatiestrategie inclusief een narratief opgesteld gericht op D&I. Deze communicatiestrategie is erop gericht om de DO'n en de lijn te ondersteunen in de communicatieactiviteiten rondom dit thema.

Planning en uitvoering

Uitvoering van dit gehele beleidsplan wordt gecoördineerd door de CDS ondersteund door HDP en in gezamenlijkheid met de hoofden van de DO'n. De monitoring en rapportage hierop zal verlopen via de managementrapportages. Hiermee is het geborgd in de Plan Do Check Act (PDCA)-cyclus die de CDS aan het implementeren is voor de gehele personeelslogistieke keten.

In de tabel op de volgende pagina worden de voorgenomen acties zoals genoemd in dit plan opgesomd inclusief een eigenaar en een deadline.

Horende bij	Actie	Actiehouder	Gereed
1.Borging AGDEF	Opname opdrachten en streefcijfers in AGDEF 2022-2027	DAOG	Q1 2022
	Elk DO ontwikkelt diversiteitsplan inclusief aanpak streefcijfers	DO'n	medio 2022
	Borging D&I in ACI en sollicitatiecommissies	DO'n	Q4 2022
	Uitvoering aan D&I routekaart opleiden en individueel trainen	DO'n (regie HDP/DAOG)	Q4 2022
	Voorstel per DO hoe D&I te borgen in de doorlopende ontwikkellijn	DO'n	Q1 2022
	Programmabureau D&I van DCPZ verzamelt, deelt en ontsluit D&I kennis voor Defensie	DOSCO	Q2 2022
	Periodieke sturing op het plan	CDS/DAOG en HDP	Jaarlijks
	Ontwerpen kwalificatieprofiel voor opleiders	ECOD	2022
2.Doorlopende ontwikkelingslijn	Overzicht samenstellen van alle doorlopende ontwikkellijnen	SG DO&IT	Q1 2022
	Inbedden D&I in alle opleidingen	DAOG	2022-2024
	Meer diversiteit bij plaatsing opleidingsfuncties	DO'n	Doorlopend
	Vormgeven en invoeren gesprek D&I, sociale veiligheid en gender voor leidinggevend	DAOG ism ECLD, DV en COID.	Q4 2022
	Lancering online modules op de ODA	DOSCO; NLDA	Q4 2021
3.STM en SPP	Ontwikkeling meer inclusief HDV beleid inclusief streefcijfers	DOSCO; DPOD; NLDA; HDP	Q1 2022
	Ontwikkeling meer inclusief MD-beleid inclusief streefcijfers	DOSCO; DPOD; NLDA; HDP	Q2 2023
	D&I borgen in de Defensienota	HDP; DAOG	Q1 2022
4.Borging in beleid	Inrichten gender en D&I beleidsonderzoek	DGB	Q4 2021
	Start uitvoering gender en D&I beleidstoets	DGB	Q4 2022
	Uitvoering evaluatie visie Leiderschap	ECLD	Q4 2022
	Nieuwe versie aanwijzing integriteitsbeleid Defensie	DV	Q4 2021

	SG 984		
5.Borging in functionerings-cyclus	Borging D&I in periodieke MTO	HDP; TOS	Q2 2022
6.Communicaties strategie	Opmaken communicatiestrategie	HDP DCO	Q4 2021
7.Algemeen	Jaarlijkse herijking	HDP en CDS	Terugkerend

Bijlage streefcijfers

Instroom

Streefcijfers voor de instroom van vrouwen als percentage van de totale instroom (dus nieuw aangesteld personeel) in een jaar. Een streefcijfer van 30% betekent: van elke 10 nieuwe medewerkers zijn er 3 vrouw.

Instroom
defensiebreed

Percentage vrouwen in 2021:

- Militair: 15 %

- Burger: 33%



Koninklijke Marine ¹

	2022	2023	2024	2025	2026
Manschappen en onderofficieren	30%	30%	30%	30%	30%
Officieren	40%	40%	40%	40%	40%
Burgers	25%	25%	25%	25%	25%
Reservisten	30%	30%	30%	30%	30%

Koninklijke Landmacht ²

	2022	2023	2024	2025	2026
Manschappen en onderofficieren	20%	21%	22%	23%	24%
Officieren	30%	30%	30%	30%	30%
Burgers	25%	25%	25%	25%	25%
Reservisten	30%	30%	30%	30%	30%

Koninklijke Luchtmacht

	2022	2023	2024	2025	2026
Manschappen en onderofficieren	30%	30%	30%	30%	30%
Officieren	40%	40%	40%	40%	40%
Burgers	50%	50%	50%	50%	50%
Reservisten	30%	30%	30%	30%	30%

Koninklijke Marechaussee

	2022	2023	2024	2025	2026
Manschappen en onderofficieren	30%	30%	30%	30%	30%
Officieren	40%	40%	40%	40%	40%
Burgers	50%	50%	50%	50%	50%
Reservisten	30%	30%	30%	30%	30%

Defensie Materieel Organisatie ³

	2022	2023	2024	2025	2026
Burgers	30%	30%	30%	30%	30%

Defensie Ondersteunings Commando ³

	2022	2023	2024	2025	2026
Burgers	50%	50%	50%	50%	50%

Bestuursstaf ³

	2022	2023	2024	2025	2026
Burgers	50%	50%	50%	50%	50%

¹ Uitgezonderd mariniers.

² Uitgezonderd gevechtsbataljons en Korps Commando Troepen.

³ DMO, DOSCO en BS hebben geen invloed op instroom van militair personeel.

Doorstroom

Streefcijfers voor de bevordering van vrouwen als percentage van alle bevorderingen in een jaar. Een streefcijfer van 30% betekent: van elke 10 te bevorderen medewerkers zijn er 3 vrouw.



Doorstroom defensiebreed

Percentage vrouwen in 2021:
- LTZ2/Kapitein: 17%
- LTZ1/Majoor: 13%

Koninklijke Marine ¹

	2022	2023	2024	2025	2026
Van kapitein naar LTZ1/majoor	25%	25%	25%	25%	25%
Naar commandantenfuncties (vanaf LTZ1/majoor/S11)	20%	22%	24%	27%	30%
Naar HDV/ burger MDT/PDT bestand	30%	30%	30%	30%	30%
Naar MD-onderofficieren bestand	15%	15%	20%	20%	30%
Naar topfuncties militairen ²	20%	20%	20%	20%	20%
Naar topfuncties burgers ²	40%	40%	40%	40%	40%

Koninklijke Landmacht ³

	2022	2023	2024	2025	2026
Van kapitein naar majoor	25%	25%	25%	25%	25%
Naar commandantenfuncties (vanaf majoor/S11)	20%	22%	24%	27%	30%
Naar HDV/ burger MDT/PDT bestand	30%	30%	30%	30%	30%
Naar MD-onderofficieren bestand	15%	15%	20%	20%	30%
Naar topfuncties militairen ²	20%	20%	20%	20%	20%
Naar topfuncties burgers ²	40%	40%	40%	40%	40%

Koninklijke Luchtmacht

	2022	2023	2024	2025	2026
Van kapitein naar majoor	25%	25%	25%	25%	25%
Naar commandantenfuncties (vanaf majoor/S11)	20%	22%	24%	27%	30%
Naar HDV/ burger MDT/PDT bestand	30%	30%	30%	30%	30%
Naar MD-onderofficieren bestand	15%	15%	20%	20%	30%
Naar topfuncties militairen ²	20%	20%	20%	20%	20%
Naar topfuncties burgers ²	40%	40%	40%	40%	40%

¹ Betreft alleen militair personeel, geen mariniers.

² Burgertop is schaal 16 t/m 18; militaire top is vlag- en opperofficieren.

³ Uitgezonderd gevechtsbataljons en Korps Commando Troepen.

Koninklijke Marechaussee

	2022	2023	2024	2025	2026
Van kapitein naar majoor	25%	25%	25%	25%	25%
Naar commandantenfuncties (vanaf majoor/S11)	20%	22%	24%	27%	30%
Naar HDV/ burger MDT/PDT bestand	30%	30%	30%	30%	30%
Naar MD-onderofficieren bestand	30%	30%	30%	30%	30%
Naar topfuncties militairen ²	20%	20%	20%	20%	20%
Naar topfuncties burgers ²	40%	40%	40%	40%	40%



Defensie Materieel Organisatie ⁴

	2022	2023	2024	2025	2026
Van kapitein naar LTZ1/majoor					
Naar commandantenfuncties (vanaf LTZ1/majoor/S11)	30%	30%	30%	30%	30%
Naar HDV/ burger MDT/PDT bestand	30%	30%	30%	30%	30%
Naar MD-onderofficieren bestand					
Naar topfuncties militairen ⁵	20%	20%	20%	20%	20%
Naar topfuncties burgers ⁵	40%	40%	40%	40%	40%

Defensie Ondersteunings Commando ⁴

	2022	2023	2024	2025	2026
Van kapitein naar LTZ1/majoor					
Naar commandantenfuncties (vanaf LTZ1/majoor/S11)	30%	30%	30%	30%	30%
Naar HDV/ burger MDT/PDT bestand	30%	30%	30%	30%	30%
Naar MD-onderofficieren bestand					
Naar topfuncties militairen ⁵	20%	20%	20%	20%	20%
Naar topfuncties burgers ⁵	40%	40%	40%	40%	40%

Bestuursstaf ⁴

	2022	2023	2024	2025	2026
Van kapitein naar LTZ1/majoor					
Naar commandantenfuncties (vanaf LTZ1/majoor/S11)	30%	30%	30%	30%	30%
Naar HDV/ burger MDT/PDT bestand	30%	30%	30%	30%	30%
Naar MD-onderofficieren bestand					
Naar topfuncties militairen ⁵	20%	20%	20%	20%	20%
Naar topfuncties burgers ⁵	40%	40%	40%	40%	40%

⁴ DMO, DOSCO en BS hebben geen invloed op militaire bevorderingen.

⁵ Burgertop is schaal 16 t/m 18; militaire top is vlag- en opperofficieren.

Percentage vrouwen in topfuncties in 2021:

- Totaal: 12%
- Militair: 4,5%
- Burger: 26%

Titel:	Toelichting D&I kamerbrief en beleidsplan		
XPW-nummer	BS2022002267	Dossierhouder:	
onderliggend stuk:			DGB/HDP
Datum:	28 februari 2022	Afgestemd met:	CDS, DCO

Aan: Staatssecretaris

Het D&I beleidsplan en de kamerbrief zijn naar aanleiding van uw commentaar en dat van MinDef nogmaals aangepast. Het meeste van uw commentaar is direct verwerkt, hieronder worden de bredere vragen die u heeft gesteld apart toegelicht.

Algemene vragen:

- **Opvatting bonden:** Het plan is informeel gedeeld met de bonden en aan hen toegelicht. Drie van de vier bonden zijn positief en één van hen zelfs zeer positief: zij willen het plan het liefst zo snel mogelijk geïmplementeerd zien. De vierde bond (ACOM) heeft wat aarzelingen, vooral over hoe de uitvoering hiervan eruit gaat zien in de praktijk. We blijven hierover uiteraard met hen in gesprek.
- **Opvatting IGK:** de aandacht van de IGK gaat vooral uit naar hoe dit plan landt op de werkvloer en hoe hier intern over gecommuniceerd wordt. We nemen deze zorgpunten mee in de uitvoering van de communicatiestrategie. De communicatie die we met de onderdelen voorbereiden is in lijn met de strekking van het fiche van de IGK. En ook de onderofficieren worden nadrukkelijk betrokken, bijvoorbeeld door het opstellen van een specifieke soldiercard. Binnenkort vind een gesprek tussen IGK en PHDP en PDAOG plaats om dit plan nader te duiden en in de uitwerking de adviezen mee te nemen.
- **Streefcijfers voor andere groepen:** al vroeg in de discussies rondom dit plan werd door verschillende defensieonderdelen geopperd dat er ook streefcijfers voor andere groepen moesten komen om het plan niet alleen op gender te laten richten. Op dit moment mag Defensie echter geen andere kenmerken dan geslacht registreren van zijn werknemers en is dit dus niet uitvoerbaar. De KMar is al wel verder hier mee en ook de Politie kijkt naar mogelijkheden om met name de populatie van mensen met een culturele achtergrond te vergroten middels streefcijfers. Dit is ook nadrukkelijk een wens vanuit het Multiculturele Netwerk binnen Defensie.
Deze uitbreiding is dus een sterke wens vanuit de organisatie. We begrijpen uw zorg over een mogelijk spill-over effect naar andere groepen en de daarmee samenhangende haalbaarheid en lichten dit graag nader toe in bijvoorbeeld het volgende Beleidsoverleg Personeel.
- **Voorkeursbeleid** is niet alleen een bekende term binnen en buiten Defensie maar hangt ook samen met jurisprudentie, vandaar dat we adviseren deze term te behouden.
- Uw verzoek was om de verwijzing naar de Defensienota te schrappen, HDfC verzoekt echter dringen deze verwijzing te laten staan in verband met de benodigde dekking. Er is met FIN overeengekomen dat dit zo wordt opgenomen. De verwijzing is nu wel minder prominent opgenomen en er wordt niet meer gesproken over een focuspunt.
- **Verwijzing naar andere landen (vraag MinDef):** verwijzing naar Zweden lijkt niet het meest optimaal, het D&I beleid is daar ook nog in ontwikkeling. Het nader duiden van het internationale speelveld op dit onderwerp kost meer tijd. Op korte termijn is dus geen goed voorbeeld voor handen, echter we houden de internationale ontwikkelingen in de gaten om eventuele *best practices* direct te kunnen incorporeren.

Communicatiestrategie bij het beleidsplan Diversiteit en Inclusiviteit

Versie 25/03/2022

Inleiding

Om een sterkere organisatie te worden die is toegerust op toekomstige taken in een steeds complexer wordende wereld, is een diverse en inclusieve krijgsmacht noodzakelijk.

Om een divers personeelsbestand te behouden, is een inclusieve organisatiecultuur een voorwaarde in het kader van behoud. Defensie is op dit moment nog onvoldoende divers en inclusief. In het Beleidsplan Diversiteit en Inclusiviteit (D&I) staan interventies hiervoor – waaronder de invoering van streefcijfers voor de instroom en doorstroom van vrouwen. De streefcijfers zijn geen doel op zich, maar een van de middelen om te komen tot een diverse en inclusieve organisatie.

In dit communicatieplan staan de hoofdlijnen voor de communicatie over het beleidsplan D&I op de korte termijn, dat wil zeggen: rond het verschijnen van de Kamerbrief en enkele maanden daarna. De komende tijd werkt DCO de voorgestelde communicatie-aanpak verder uit, samen met de POC's op het vlak van diversiteit en inclusiviteit (POC's D&I) en de hoofden communicatie van de defensieonderdelen.

Observaties

Het onderwerp 'Diversiteit en Inclusiviteit' heeft de volle aandacht van de media en de Tweede Kamer. Daarbij valt op dat er ook begrip is voor het streven van Defensie naar een diverse en inclusieve organisatie. Media stellen bijvoorbeeld dat Defensie zichzelf tekort doet door niet extra te werven onder vrouwen. Sommigen vinden een streefcijfer een stok achter de deur om te voorkomen dat het bij plannen blijft. De bonden staan eveneens positief tegenover de ambities op het vlak van een inclusieve organisatie. Ze hopen – met het oog op een sociaal veilige organisatie - dat meer diversiteit in de organisatie gaat zorgen voor een cultuurverandering.

Intern wordt het belang gezien van een diverse, inclusieve organisatie. Zo is er inmiddels een netwerk van mensen die zich als ambassadeur inzetten, waaronder de D&I-POC's. Maar het thema ligt ook gevoelig binnen de organisatie. Er is een grote groep die weerstand voelt en cynisch is. Veel collega's zien de meerwaarde er niet van in, hebben andere prioriteiten of voelen zich erdoor bedreigd.

Twee communicatieve uitdagingen

1. Het vergroten van de diversiteit gebeurt door de inzet van concrete middelen, zoals streefcijfers voor vrouwen. Dit beleidsinstrument leent zich voor proces- en/of feitelijke communicatie. Bijvoorbeeld: hoe groot is het percentage vrouwen na 2 jaar? Daarentegen ligt het accent in de communicatie over de uiteindelijk gewenste cultuurverandering (een inclusieve organisatie) op de dialoog en het betrekken van alle lagen van de organisatie.

Beide vormen van communicatie zullen worden ingezet.

2. Door te communiceren over streefcijfers voor vrouwen wordt er een onderscheid gemaakt tussen mannen en vrouwen binnen de organisatie. Dit leidt mogelijk tot polarisatie en het verharderen van standpunten. De uitdaging is om in de communicatie niet te polariseren maar om te focussen op het individu en de uitkomst: Hoe ziet die toekomst eruit en wat levert een diverse en inclusieve organisatie ons op?

Doel communicatie

Onderstaand de overkoepelende communicatiedoelstellingen.

- Bijdragen aan een positieve beeldvorming over een divers personeelsbestand en een inclusieve organisatie.
- Bewustwording van de noodzaak van een divers en inclusief Defensie; en dat we daar nog (lang) niet zijn.
- Eventuele twijfels en cynisme wegnemen en doelgroepen overtuigen van de voordelen van een diverse en inclusieve organisatie. Ervaring leert dat deze doelgroep 'tegenstanders en sceptici' niet met communicatie te overtuigen is. Het kan zelfs averechts werken. We leggen daarom de focus op de medewerkers rondom deze doelgroep in de verwachting dat ze uiteindelijk meebewegen met de mensen om hen heen.
- Bewustwording dat de invoering van streefcijfers voor vrouwen een middel is om verandering in gang te zetten.

Communicatiestrategie

Op basis van de input en observaties, stelt DCo de volgende strategie voor.

1. De communicatie is persoonlijk, we gaan het gesprek aan in de eenheden - dilemma's komen op tafel.
2. De communicatie is positief en toekomstgericht: goede voorbeelden staan centraal.
3. Het narratief legt uit WAAROM een diverse en inclusieve organisatie noodzakelijk is.
4. De communicatie is verder vooral gericht op het HOE.
5. Communicatie is deels ook visueel en feitelijk.

Doelgroepen

Per Defensieonderdeel en samen met de POC's D&I worden specifieke doelgroepen benoemd waarmee in gesprek wordt gegaan. Hieronder de belangrijkste:

- Commandanten -> geven het goede voorbeeld. Zij weten wat er leeft binnen hun onderdeel en gaan het gesprek aan met ondercommandanten.
- Ondercommandanten -> zij zijn ontzettend belangrijk als dragers van de cultuur. Zij zien het belang in van de streefcijfers, moeten hierop gaan sturen en gaan het gesprek aan met de medewerkers.

- Stafadjudanten -> sleutelfiguren. Weten wat er leeft, gaan het gesprek aan binnen de eenheden en geven het goede voorbeeld.
- Defensiemedewerkers -> zij moeten zich gehoord voelen, aangesproken voelen, en moeten ook weten wat er van hen verwacht wordt en wat de organisatie doet om hen hierbij te helpen. Als de medewerkers er zelf niets mee hoeven te doen, dan is de kans groot dat ze er ook niets mee gaan doen. Een rol toebedelen en het op henzelf betrekken is hierom belangrijk.
- Sceptici -> Een belangrijke doelgroep in de vorm van gedrag. We focussen hierbij niet rechtstreeks op deze doelgroep, maar juist op de mensen eromheen. Hen moeten we meenemen in de bewustwording, d.m.v. voorbeelden, spiegelen, maar ook humor.
-

Narratief

Samen diverser, samen sterker

De huidige ontwikkelingen in Oekraïne laten zien dat een sterke krijgsmacht noodzakelijk is. Defensie heeft het beste van iedereen nodig om Nederland en bondgenoten te kunnen blijven beschermen. Dat vraagt om meer mensen en een meer divers samengestelde krijgsmacht, want divers samengestelde teams zijn aantoonbaar sterker en presteren beter.

Defensie heeft in een krappe arbeidsmarkt veel vacatures te vervullen op veel verschillende gebieden. Om nieuwe mensen aan te trekken wil Defensie een aantrekkelijke, moderne, diverse en inclusieve werkgever zijn. Waar mensen zich aangesproken voelen en waar iedereen zich veilig voelt om zichzelf te zijn – ongeacht leeftijd, levensfase, geslacht of herkomst. Onderlinge verschillen worden juist benut om ons verder te helpen als organisatie en Defensie ook voor toekomstige werknemers aantrekkelijk te maken.

Defensie is op dit moment nog onvoldoende een diverse en inclusieve organisatie. Zo is het percentage vrouwen binnen Defensie slechts 15%. Daarom zet de organisatie fors in op een set aan maatregelen gericht op zowel de instroom als het behoud van vrouwen, met als belangrijkste:

1. Er wordt een defensiebreed streefcijfer ingevoerd van 30% voor het aantal vrouwen in (vrijwel) alle functies. Wetenschappelijk is aangetoond dat 30% de ondergrens is om een beter evenwicht te krijgen. De in- en doorstroom van vrouwen gaat op dit moment niet snel genoeg om dit gat op redelijke termijn te overbruggen. Met de invoering van streefcijfers gaat Defensie daarom een inhaalslag maken. Het streefcijfer moet gehaald zijn in 2030.
2. Defensie gaat het gedachtengoed van een diverse en inclusieve organisatie inbedden in alle opleidingen. Dit betekent dat de thema's diversiteit en inclusiviteit nadrukkelijk aan de orde komen in diverse opleidingen, waaronder de initiële en de loopbaanopleidingen.
3. Het streven naar een diverse en inclusieve organisatie wordt geïntegreerd in het nieuwe HR-model. Het wordt onderdeel van het Strategische Talent Management en de Strategische Personeelsplanning. Hierdoor krijgen individuele talenten, behoeften en mogelijkheden meer ruimte en wordt Defensie een aantrekkelijker werkgever voor meer mensen.

Natuurlijk zijn er onderdelen binnen de organisatie waar het werken met streefcijfers (nog) niet haalbaar is. Bijvoorbeeld bij het Korps Mariniers en de gevechtseenheden van de Landmacht. Maar ook bij deze eenheden zijn vrouwen meer dan welkom als zij aan de gestelde eisen voldoen. De streefcijfers zullen niet leiden tot verlaging van de kwaliteitseisen die gesteld worden aan medewerkers.

Het toepassen van streefcijfers voor vrouwen is een eerste stap naar een meer diverse en inclusieve organisatie. Het kan in de toekomst een positief effect hebben op andere (diversiteits-)groepen. Er ontstaat immers ruimte voor een meer inclusieve cultuur. Het registreren van andere kenmerken is wegens privacy redenen complex. Defensie onderzoekt, mede op basis van best practices, of dit op vrijwillige basis mogelijk is.

Visueel

Er wordt o.a. een korte clip gemaakt die het narratief visueel ondersteunt.

Titel: Samen diverser, samen sterker

Middels 6 situatieschetsen en hoofdpersonen wordt in een 1-minuut clip de diverse krijgsmacht gevisualiseerd. We zien korte realistische werk- en privé situaties die de diversiteit van Defensie laten zien. Wie je bent stopt niet in je privé situatie of werkomgeving. We werken hierbij met daadwerkelijke collega's in herkenbare situaties.

Afbeeldingen streefcijfers: er wordt een beeldtaal/infographic ontwikkeld om de groei van de streefcijfers feitelijk onder de aandacht te brengen per defensieonderdeel.

De waarom-vraag

Er komt een lijst FAQ's om uniform antwoord te kunnen geven op veelgehoorde kritische vragen uit de organisatie en de vraag naar het waarom van een diverse organisatie in het algemeen en streefcijfers voor vrouwen in het bijzonder. Met deze antwoorden komen we ook tegemoet aan de veelgehoorde 'ja-maar'-opmerking – waarmee bedoeld wordt dat geen enkel antwoord op kritische vragen volstaat en er altijd wordt doorgevraagd.

De lijst vragen en antwoorden is bruikbaar voor commandanten, stafadjudanten en ambassadeurs. Zo kunnen ze een uniform antwoord geven, waardoor iedereen het niet zelf hoeft te bedenken en er één antwoordlijn is.

De lijst geeft ook inzicht in waarom welke keuzes zijn gemaakt, wat dat dan betekent voor de diverse partijen en waarom er (toch) voor gekozen is – juist omdat de keuzes voor de ene medewerker nadelig zijn en voor de andere helpend.

Inzet communicatiemiddelen en acties korte termijn

De brief aan de Tweede Kamer zal de nodige aandacht krijgen in de media en op de sociale media. In de eigen media en op de eigen sociale media kanalen houden we de strekking van het narratief aan en worden goede voorbeelden genoemd.

Externe communicatie

- *Eigen media*

Nieuwsbericht op defensie.nl en artikel in de Defensiekrant conform narratief en met clip.

Ondersteund door sociale media, waaronder de sociale media van de bewindspersonen.

Focus op D&I.

Belangrijk zijn positieve verhalen – zoals SOCOM dat diverse en inclusieve teams wil, waarom ze dat willen en hoe ze dat gaan aanpakken. Waarom wil de Marine meer vrouwen werven? Wat levert het op?

- *Landelijke media*

Interview met de pCDS in het NRC, samen met een vrouwelijke militair. Boodschap conform narratief: "Het is een enorme ambitie. We gaan ervoor en we gaan onderzoeken hoe we dit samen voor elkaar krijgen."

- *Rol bewindspersonen*

De communicatiestrategie is erop gericht dat het plan door de organisatie zelf gedragen wordt en wordt verteld. Daarom eerst de (p)CDS aan het woord, waarna de defensieonderdelen zelf hun personeel informeren en betrekken. Het plan zal aandacht trekken. Bewindslieden kunnen op hun socials steun uitspreken en bij eventuele interviewverzoeken het belang onderstrepen.

Interne communicatie doelgroep-specifiek

Onze Defensieorganisatie is groot, met verschillen in Defensieonderdelen, afdelingen en teams. We gaan in gesprek met de 7 Defensieonderdelen, en de D&I POCS om te bespreken waar de behoeftes liggen en hoe we als communicatie kunnen ondersteunen. Op deze manier kunnen we een persoonlijke, doelgroep-specifieke aanpak opstellen.

De 7 defensieonderdelen zijn verantwoordelijk voor hun eigen interne communicatie over de doelstellingen in de Beleidsnota D&I. Per defensieonderdeel wordt er een communicatieplan opgesteld, een samenwerking tussen DCO, de hoofden communicatie en de D&I-POC's.

Voorbeelden van voor de DO-specifieke communicatie:

- Lijncommunicatie: informeren en dialoog opzoeken. Dilemma's worden benoemd. Ondercommandanten krijgen hierbij een centrale rol.
- Voorbeeldgedrag. Commandanten laten zien achter het beleid te staan. Halen goede voorbeelden van het 'hoe' aan.
- Inzet netwerk groeiende groep van D&I-ambassadeurs in, waaronder de D&I-POC's.
- Werkconferenties per defensieonderdeel voor commandanten en leidinggevend.

Interne communicatie Defensiebreed

- *Intranet*

Pagina op intranet waar alle (feitelijke) informatie over diversiteit en inclusiviteit te vinden is

voor mensen die geïnteresseerd zijn in het onderwerp of er vanuit hun functie iets mee moeten. Hier komen tzt ook clips met goede voorbeelden en een call to action van de pCDS.

- *Toolkit*

Toegankelijk A-4tje per defensieonderdeel met narratief, infographic en enkele Q&A's over D&I voor de lijncommunicatie en communicatie via stafadjudanten.

- *Beeldtaal streefcijfers*

Hoe staat het met de cijfers per Defensie onderdeel? Hiervoor wordt een beeldtaal/infographic ontwikkeld. Intern kunnen onderdelen van elkaar zien hoe het er feitelijk voorstaat met de streefcijfers.

- *In gesprek met (videoformat)*

We laten op termijn voorbeeldcases zien, waarom het werkt. Wat levert het op om een meer divers en inclusiever te zijn?

- *Sterker*

Artikel in de Sterker. De redactie kiest voor een Sterker-eigen insteek. Belangrijk is dat het cynisme wordt doorbroken. Kan met humor (cartoons), goede voorbeelden of omkeringen.



Ministerie van Defensie

Talent komt **niet altijd** bovendrijven

Doorstroom,
diversiteit en
inclusiviteit
bij Defensie



Colofon

Datum van verschijnen: 18 september 2019

Copyright © 2019

Projectleider:

Auteur en onderzoeker:

Afdeling:

Bestuursstaf/

Hoofddirectie Personeel

Voor vragen of opmerkingen kunt u contact opnemen door
een e-mail te sturen naar: HDP@mindef.nl

Inhoud

Management samenvatting	4
1. Inleiding	8
2. Methode	9
3. Resultaten per groep	12
3.1. Jongeren	13
3.2. Vrouwen	17
3.3. Multiculturelen	20
3.4. LHBT'ers	23
3.5. Hoogbegaafden	27
3.6. Medewerkers met autisme	29
3.7. Mannen	31
4. Vergelijking groepen	35
4.1. Gedeelde barrières	35
4.2. Gedeelde oplossingen	36
5. Conclusie	43
5.1. Algemeen sentiment	43
5.2. Verschillen	43
5.3. Overeenkomsten	44
6. Aanbevelingen	45
6.1. Routekaart Doorstroom D&I	45
6.2. Aanbevelingen gerelateerd aan andere D&I routekaarten	47
6.3. Aanbevelingen gerelateerd aan programma(onderdelen) van de Personeelsagenda 2018-2021	48
6.4. Overige aanbevelingen	49
Bijlagen	50
A. Beschrijving steekproef	50
B. Overzicht focusgroepen	51
C. Programma focusgroepen	52
D. Interview guide	54

Management samenvatting

Aanleiding

Defensie wil een goede en aantrekkelijke werkgever zijn. Mede daarom streeft de organisatie ernaar om een werkomgeving te creëren waarin iedereen zich gewaardeerd en veilig voelt (inclusiviteit), ongeacht bijvoorbeeld geslacht, afkomst of leeftijd. Eén van de gebieden waarop het diversiteitsbeleid van Defensie zich richt is “doorstroom”. Defensie wil een omgeving bieden waar ieders kwaliteiten worden gezien en iedere medewerkers eerlijke kansen krijgt om zich te ontwikkelen en door te stromen in de organisatie. Om gericht invulling te kunnen geven aan een routekaart (plan van aanpak) op dit gebied, heeft de Hoofddirectie Personeel in de periode november 2018 t/m april 2019 een onderzoek uitgevoerd waarin de beleving van de werknemer centraal staat.

Methode

Door het organiseren van focusgroepen en het afnemen van interviews, zijn de (onzichtbare) drempels in kaart gebracht die medewerkers ervaren bij het doorstromen in de organisatie. Daarnaast droegen deelnemers mogelijke oplossingen aan. Deelnemende groepen waren respectievelijk: jongeren, vrouwen, multiculturelen, LHBT'ers (lesbiennes, homoseksuelen, biseksuelen en transgenders), hoogbegaafden, medewerkers met autisme en mannen die niet onder deze noemers vallen.

Resultaten per groep

Mannen – “De rek is eruit, hoe moeten wij de top nog vertrouwen?”

Mannen ervaren met name drempels gerelateerd aan de organisatiestructuur. Regelgeving, processen en P&O-functionarissen (loopbaanbegeleiders, functietoewijzers en P&O-Advies) lijken deze groep het meest te belemmeren. Ook personeelstekorten vormen een grote belemmering. De tekorten leiden ertoe dat de prioriteit ligt bij het vullen van vacatures en er onvoldoende flexibiliteit en maatwerk wordt geleverd door P&O-functionarissen. Daarnaast zien deelnemers onvoldoende ontwikkel- en opleidingsmogelijkheden buiten het MD-traject.

Het ambitieniveau bijstellen naar de huidige bezetting, zou de werklust en werkdruk al verlagen. Er zou dan ook meer ruimte zijn voor flexibiliteit en maatwerk, ook in loopbaanopleidingen. Tot slot wordt er gevraagd om meer te investeren in materieel.

Jongeren – “Zet mij in op mijn talenten, druk mij niet in een malletje; kwaliteit boven anciënniteit”

Naast de organisatiestructuur ervaren jongeren ook belemmeringen door de organisatiecultuur. Deelnemers voelen zich onvoldoende gewaardeerd en serieus genomen, met name door “oud denken”. De starheid van de organisatie, als het gaat om afwijken van de “gebaande paden”, belemmert hen om hun talenten in te ontwikkelen. Tevens lijkt de organisatie hun talenten niet te herkennen, doordat ervaring vaak gelijk wordt gesteld aan dienstjaren. De voorkeur lijkt te gaan naar anciënniteit in plaats van kwaliteit.

Deelnemende jongeren zien vooral oplossingen in het leveren van maatwerk. Flexibiliteit en meer regie over hun eigen loopbaan zijn daarbij essentieel. Zij willen functioneren op hun werk- en denkniveau en vragen leidinggevendenden meer betrokken te zijn met hun personeel. Ook zouden leidinggevendenden meer in softskills onderwezen kunnen worden.

Vrouwen – “Wanneer ben ik nou een keer welkom in de organisatie?”

Vrouwen hebben nog steeds het gevoel dat de organisatie is ingericht voor en door mannen. Sommigen hebben al aan diverse onderzoeken deelgenomen, maar zichtbare veranderingen zien zij niet. Drempels worden met name ervaren door de conservatieve opvattingen over vrouwen. Deelnemers hebben het gevoel dat de omgeving hen steeds op hun vrouw-zijn wijst en dat er wordt gemeten met twee maten. Voor bepaalde competenties, zoals overredings-

Defensie streeft ernaar om een werkomgeving te creëren waarin iedereen zich gewaardeerd en veilig voelt (inclusiviteit), ongeacht bijvoorbeeld geslacht, afkomst of leeftijd.

kracht, lijkt een andere standaard te gelden voor mannen dan voor vrouwen. Daarnaast lijkt het "gebaande pad" niet altijd te stroken met de levensfasen van vrouwen.

Deelnemers vragen om loopbaanbeleid dat rekening houdt met hun levensfase. Dit geldt ook voor faciliteiten en voorzieningen, zoals kolfruimtes en informatievoorziening met betrekking tot duo-banen. Tot slot zou de kritische massa vrouwen binnen de krijgsmacht moeten worden vergroot, om meer draagvlak en begrip voor vrouwen te creëren.

Multiculturelen – "Onbekend maakt onbemind"

Multiculturelen ervaren met name belemmeringen door de organisatiecultuur. Talent lijkt onvoldoende te worden herkend door cultuurverschillen en onbewuste vooroordelen van selectiecommissies. Deelnemers zijn voornamelijk bezig zijn met het bevechten van hun positie binnen de organisatie. Ze proberen ook niet te veel op te vallen, wat het "zichtbaar zijn" in de organisatie en talentherkenning bemoeilijkt. Deelnemers die in mindere mate drempels ervaren, danken dit vooral aan zichzelf door hun openheid naar hun collega's toe.

Deelnemers vragen met name steun van de top. Daarnaast vragen zij om leidinggevers in hun functioneringsgesprek af te rekenen op hun al dan niet inclusieve gedrag. Een andere suggestie is het bevorderen van talentherkenning onder de multiculturalen door bijvoorbeeld eerder en actiever talent te scouten. Inclusiviteit als casus opnemen in alle opleidingen draagt ook bij aan het wegnemen van vooroordelen.

LHBT'ers – "Hoe meer je afwijkt van de norm, hoe normaler je moet zijn"

De verschillen tussen de positieve en negatieve ervaringen zijn binnen deze groep het grootst. Ook lijkt de overkoepelende term "LHBT" de lading onvoldoende te dekken.

L/H/B/T blijken verschillende drempels te ervaren. Verder zijn bij deze groep de verschillen in ervaringen tussen de rangen en schalen het grootst: in de hogere rangen/schalen ervaren deelnemers minder drempels dan in de lagere. Barrières worden met name tijdens het functioneren ervaren. Het gaat dan vooral om pestgedrag en intolerantie, waar leidinggevers soms onderdeel van zijn. Ook voelen deelnemers zich onvoldoende erkend door de regelgeving.

Er ontbreken protocollen voor de transitie van transgenders en passende verlofregelingen voor LHBT'ers die kinderen willen. LHBT'ers zien graag dat de organisatie meer acceptatie jegens "anders-zijn" uitstraalt en dit ook actief nastreeft binnen haar gelederen. Leidinggevers spelen hier binnen de organisatie een grote rol in, maar voorlichting zou hier ook aan bijdragen.

Hoogbegaafden – "Gebruik mijn gave"

Hoogbegaafden voelen zich onvoldoende gewaardeerd binnen de organisatie en ervaren drempels door stereotypering. De organisatie lijkt nog onvoldoende kennis te hebben van hoogbegaafdheid. Hun kwaliteiten worden onvoldoende benut. Zij doorlopen het denkproces sneller dan de gemiddelde defensiemedewerker. Daardoor ervaren zij wrijving met hun directe werkomgeving en worden zij bestempeld als "lastig". Leidinggevers zien hen als een bedreiging. Zij houden zich daarom voortdurend in en passen zich aan aan de werkomgeving. Uitdagingen zoeken zij buiten het werk.

Zij zijn op zoek naar een community en begrip van de organisatie. Daar valt ook passende begeleiding onder. Daarnaast zien hoogbegaafden nog mogelijkheden in het creëren van functies die passen bij hun denkniveau.

Medewerkers met autisme – “Wij verschillen van elkaar en hebben andere handvatten, maar dat snappen sommige collega’s niet.”

Medewerkers met autisme ervaren drempels door stereotypering en een gebrek aan sociale veiligheid. Er wordt veel voor hen ingevuld op basis van aannames over autisme, terwijl het autismespectrum breed is en elk individu anders. De organisatie lijkt nog niet bereid of in staat te zijn om te luisteren naar wat deelnemers nodig hebben om hun werk goed te kunnen doen. Dit leidt ertoe dat medewerkers met autisme onzekerheid en angst ervaren om hun autisme bespreekbaar te maken.

Medewerkers met autisme zijn op zoek naar gelijkgestemden om hun ervaringen mee te delen. Hulpverlenende instanties zoals de MGGZ en BMW’ers zouden beter geëquipeerd kunnen worden om met autisme om te gaan. In het algemeen zou de organisatie beter geïnformeerd moeten worden over autisme. Tevens zijn medewerkers met autisme op zoek naar meer begeleiding op maat.

Vergelijking groepen

Over het algemeen ervaren de D&I-doelgroepen verschillende barrières. Vrouwen, multiculturelen, LHBT’ers en medewerkers met autisme ervaren meer barrières gerelateerd aan sociale veiligheid dan de andere groepen.

Gedeelde barrières

Ondanks de verschillen zijn er ook gelijkenissen tussen de verschillende groepen. De meesten voelen zich onvoldoende gewaardeerd om hun talenten en ervaren een gebrek aan flexibiliteit en maatwerk. “Oud denken” en de starre houding vanuit de organisatie vormen een belemmering. De verschillen tussen de OPCO’s, waarbij de landmacht als meest rigide wordt ervaren, en hun uitvoeringsregels vormt ook een barrière. Daarnaast lijken onderofficieren en manschappen meer barrières te ervaren dan officieren. Militairen ervaren in het algemeen meer hinder van rigiditeit dan burgers.

Gedeelde oplossingen

In het algemeen zien deelnemers dus oplossingen in het leveren van maatwerk en flexibiliteit. Dit heeft in hun ogen met name een mindset-, dan wel cultuurverandering. Deze verandering kan alleen worden bewerkstelligd binnen de kaders van passende en gelijkwaardige regelgeving voor iedereen. Daarnaast dient het functiehuis voldoende ruimte te bieden voor doorgroei.

Verschillende groepen dragen talentmanagement en levensfasebewust beleid aan als oplossing voor het inweven van flexibiliteit in loopbaanpaden. Niet alleen flexibiliteit, maar ook meer ontwikkeltrajecten buiten het Management Development traject zouden bijdragen aan meer erkenning. Tevens vragen de deelnemers om leidinggevendenden die begaan zijn met het personeel. Dit geldt ook voor P&O-functionarissen (loopbaanbegeleiders, functietoewijzers en P&O-advies). Inclusiviteit als casus opnemen in opleidingen zou een goed startpunt zijn voor de bewustwording.

Conclusie

Het onderzoek had tot doel om meer inzicht te krijgen in de beleving van medewerkers op het gebied van “doorstroom” in de defensieorganisatie, als input voor een plan van aanpak voor het bevorderen van een diverse en inclusieve doorstroom (de “routekaart Doorstroom D&I”). Uit dit kwalitatieve onderzoek blijkt dat talent niet altijd boven komt drijven. De reden hiervan verschilt per doelgroep. Wel kan gesteld worden dat sociale veiligheid een randvoorwaarde lijkt voor doorstroom. Het ontbreken hiervan lijkt met name voor D&I doelgroepen een belemmering. Door alle groepen wordt de behoefte aan meer maatwerk en flexibiliteit uitgesproken. Dit vraagt om een mindset-, dan wel cultuurverandering.

Aanbevelingen

Een aantal aanbevelingen die door de deelnemers zijn gedaan, zijn te relateren aan de Routekaart Doorstroom D&I, waarvoor dit onderzoek heeft plaatsgevonden. Andere aanbevelingen liggen meer op het terrein van de andere D&I routekaarten of van programmaonderdelen van de Personeelsagenda 2018-2021. Tot slot zijn er ook nog enkele aanbevelingen gedaan die hier niet aan te relateren zijn.

Aanbevelingen gerelateerd aan de Routekaart Doorstroom D&I

Het beoogde doel van de routekaart Doorstroom D&I is:

“Maatregelen nemen die bijdragen aan eerlijke kansen op ontwikkeling en doorstroom voor alle defensiemedewerkers, ongeacht bijvoorbeeld culturele achtergrond, geslacht en geaardheid. Het benutten van ieders talenten en bereiken van meer diversiteit in alle lagen van de organisatie, ook in de top.”

De aanbevelingen uit het onderzoek die dienen als input voor deze routekaart, gaan vooral over het verbeteren van talentherkenning (vooral, maar niet uitsluitend, onder de D&I-doelgroepen) en over het ontwikkelen van ontwikkelmogelijkheden op maat.

Aanbevelingen gerelateerd aan andere D&I routekaarten

Een aantal aanbevelingen zijn gerelateerd aan D&I, maar niet specifiek aan doorstroom. Zij hebben een relatie met drie andere D&I routekaarten: Opleiden en individueel trainen, Leiderschap en Regelgeving. Goed leiderschap draagt bij aan het creëren van een sociaal veilige werkomgeving. Dit vraagt van leidinggevendenden dat zij zich bewust zijn van (vaak onbewuste) D&I-gerelateerde vooroordelen, dat zij talenten kunnen herkennen en dat zij over soft skills beschikken. Dit kan worden gerealiseerd door opleiding en training. Daarnaast zijn er “quick wins” te behalen door gelijkwaardige regelgeving te garanderen voor defensiemedewerkers.

Aanbevelingen gerelateerd aan programma(onderdelen) van de Personeelsagenda 2018-2021

Naast D&I-gerelateerde aanbevelingen zijn sommige aanbevelingen algemener van aard. De meeste daarvan hebben raakvlakken met programma(onderdelen) van de Personeelsagenda 2018-2021. Er zijn vooral raakvlakken met het nieuwe HR-model (waaronder talentmanagement) en met levensfasebewust beleid.

Overige aanbevelingen

Tot slot zijn er enkele aanbevelingen die niet direct te relateren zijn aan deze dossiers en programma's. Deze aanbevelingen gaan over ondersteunende faciliteiten en vervolgonderzoek.

1. Inleiding

Defensie is een unieke organisatie. Een organisatie waar burgers en militairen samenkomen en samenwerken, waar uniformiteit en uniciteit elkaar ontmoeten. Naarmate de Nederlandse samenleving, waaruit Defensie haar arbeidsmarktpotentieel werft, in diversiteit toeneemt, staat de organisatie voor een uitdaging. Net als elke andere organisatie wil Defensie een goede en aantrekkelijke werkgever zijn. Mede daarom streeft Defensie naar het creëren van een werkomgeving waarin iedereen zich gewaardeerd (inclusiviteit) en veilig voelt, ongeacht bijvoorbeeld geslacht, afkomst of leeftijd. Op deze manier hoopt de organisatie diversiteit binnen de organisatie te werven en behouden.

Echter, uit het rapport "Grenzen aan de Eenheid" van het Sociaal Cultureel Planbureau (SCP) blijkt dat er op het gebied van een inclusieve organisatiecultuur nog verbeterpunten zijn bij Defensie. Het rapport beschrijft de ervaring van vrouwen, migranten met een niet-westerse migratieachtergrond en LHB'ers met betrekking tot ongewenst gedrag. Daaruit blijkt dat er binnen Defensie meer een assimilatiecultuur dan een inclusieve cultuur heerst. Dat wil zeggen dat medewerkers pas als onderdeel van de groep worden gezien als zij hun eigenheid afzwakken en zich aanpassen dan wel conformeren naar de heersende cultuur.

Het SCP-rapport is een van de startpunten geweest voor een beleidsbrief over het stimuleren van diversiteit en inclusiviteit (D&I) bij Defensie. Het D&I-beleid richt zich op zeven verschillende gebieden, ook wel routekaarten, die tot doel hebben om verandering binnen de organisatie teweeg te brengen. Deze routekaarten zijn respectievelijk: *in- & doorstroom, opleiden & trainen, leiderschap, meldingsbereidheid, exitgesprekken, regelgeving* en de gerichte inzet van de formele *defensienetwerken*.

Aanleiding

Om gericht invulling te kunnen geven aan één van deze gebieden, doorstroom, heeft de Hoofddirectie Personeel besloten eerst nader onderzoek te doen naar de beleving van medewerkers op het gebied van doorstroom. Dit is uitgevoerd in de vorm van een kwalitatief onderzoek.

Doelstelling

Het verkennende onderzoek diende om (diepgaander) inzicht te krijgen in hoeverre defensiepersoneel uit de diversiteitsdoelgroepen (onzichtbare) drempels ervaren bij doorstroom in de organisatie. In de periode van november 2018 tot april 2019 zijn focusgroepen georganiseerd en interviews gehouden om mogelijke drempels te identificeren en samen met deelnemers op zoek te gaan naar oplossingen. De uitkomsten staan beschreven in dit rapport. Het rapport dient als basis voor het formuleren van een plan van aanpak (routekaart) ter bevordering van de doorstroom en het behoud van defensiepersoneel.

Vraagstelling

Het onderzoek centreert zich rond de vraag: in hoeverre ervaren defensie medewerkers (on)zichtbare drempels met betrekking tot doorstroom? Deze vraag is tijdens de focusgroepen en interviews tweeledig aangelopen. Allereerst zijn de pijnpunten blootgelegd, met andere woorden: zijn er barrières waar personeelsleden tegenaan lopen, zo ja wat zijn die dan? Waardoor heeft de ene medewerker er meer last van dan de ander? Daarna is er samen met de deelnemers gezocht naar mogelijke oplossingen.

Het onderzoeksrapport

In hoofdstuk 2 wordt de methode uitgelegd en wordt argumenteerd waarom er voor deze methode gekozen is. In hoofdstuk 3 wordt een toelichting gegeven van de data-analyse, waarbij wordt uitgelegd hoe de gevonden resultaten zijn gecategoriseerd en ingedeeld. Dan volgt een uiteenzetting van de resultaten. Alle groepen worden uitgelicht met hun specifieke barrières en oplossingen. Vervolgens worden in hoofdstuk 4 de resultaten van de groepen vergeleken en worden een aantal generieke barrières en oplossingen besproken. Het rapport wordt afgesloten met conclusies en aanbevelingen.

2. Methode

Dit hoofdstuk beschrijft de keuze voor de onderzoeksmethode en onderzoeksopzet. Verder wordt uiteengezet welke stappen zijn ondernomen in het onderzoeksproces. Daarnaast worden de manier van de steekproeftrekking en de steekproef beschreven. Tot slot wordt beschreven welke voorzorgsmaatregelen zijn genomen om de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te garanderen.

Kwalitatief onderzoek

Het uitgevoerde onderzoek heeft als doel diepgaander inzicht te verschaffen in de beleving van defensiemedewerkers. Hierbij staan de ervaringen van de medewerkers centraal, daarom is er gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksopzet. Kwalitatief onderzoek leent zich bij uitstek voor onderzoek naar de belevenis en perceptie van deelnemers.

Onderzoeksmethode

Om de beleving in kaart te brengen en de verschillen tussen individuen te duiden is er gekozen om focusgroepen te organiseren. Focusgroepen zijn een methode om verschillende perspectieven te vergaren en door middel van de groepsdynamiek interessante inzichten op te doen.

Steekproef

De steekproef die getrokken is, is een convenience sample. Dit houdt in dat er door middel van bestaande (persoonlijke) netwerken is gezocht naar deelnemers. De deelnemers zijn geworven via de vier geformaliseerde Defensienetwerken (Jong Defensie, Vrouw en Defensie, Multicultureel Netwerk Defensie & Stichting Homoseksualiteit en Krijgsmacht), via de contactpersonen Diversiteit en Inclusiviteit bij de verschillende defensieonderdelen en via directe netwerken van de projectleider en onderzoeker.

In totaal namen 92 defensiemedewerkers deel aan het onderzoek ($N = 92$). De steekproef staat gedetailleerd beschreven in bijlage A. De steekproef is getrokken uit de verschillende defensieonderdelen (DO'en), waarbij er ook verschillende rangen gerepresenteerd zijn (adelborst t/m kolonel). Deelnemende groepen waren respectievelijk: jongeren, vrouwen, multiculturelen, LHBT'ers (lesbiennes, homoseksuelen, biseksuelen en

N =
92

transgenders), hoogbegaafden, medewerkers met autisme en mannen die niet onder deze noemers vallen.

Er zijn verschillende maatregelen genomen om de betrouwbaarheid te vergroten (alle DO'en opnemen in het onderzoek, verschillende rangen en schalen, zowel focusgroepen als interviews afnemen).

Data verzameling

Om de effectiviteit van de focusgroepen te maximaliseren, is er voor gekozen om per doelgroep twee sessies te organiseren, verspreid over twee dagen met een tussenpauze van ongeveer twee weken. Een overzicht van de doelgroepen en wanneer de focusgroepen plaatsvonden, is te vinden in bijlage B. De eerste dag richtte zich specifiek op het blootleggen van de ervaringen en eventuele barrières. De tweede dag konden deelnemers oplossingen voor de gevonden barrières aandragen. Op deze manier werd de grondigheid en volledigheid van de uitkomsten gewaarborgd. Er is bewust gekozen voor een tussenpauze tussen de twee dagen, om de deelnemers de gelegenheid te bieden om de inzichten van de eerste dag te laten bezinken. Het volledige programma is opgenomen in bijlage C. Meestal duurden de bijeenkomsten wat korter dan in het programma staat aangegeven. De focusgroepen bestonden uit maximaal 15 personen, die tijdens de sessies in kleinere subgroepen uiteengingen van maximaal 6 personen. Er is gekozen om per doelgroep focusgroepen te organiseren, om de verschillen tussen de groepen zichtbaar te maken. De groepen apart onderzoeken schetst een vollediger beeld van de ervaren barrières dan wanneer de verschillende groepen gemixt zouden zijn.

Naast de focusgroepen zijn er semi-gestructureerde interviews gehouden. Voor een overzicht van de interviewguide wordt verwezen naar bijlage D. Semi-gestructureerde interviews bieden de deelnemers de mogelijkheid om ervaringen in te brengen die waardevol zijn voor het onderzoek, zonder de consistentie van het onderzoek in het geding te brengen. Daarnaast boden de interviews de mogelijkheid om ervaringen uit de focusgroepen te spiegelen. Op deze manier is voorkomen dat de resultaten volledig afhankelijk waren van de groepsdynamiek en de groepsprocessen in de focusgroepen.

Dataverwerking

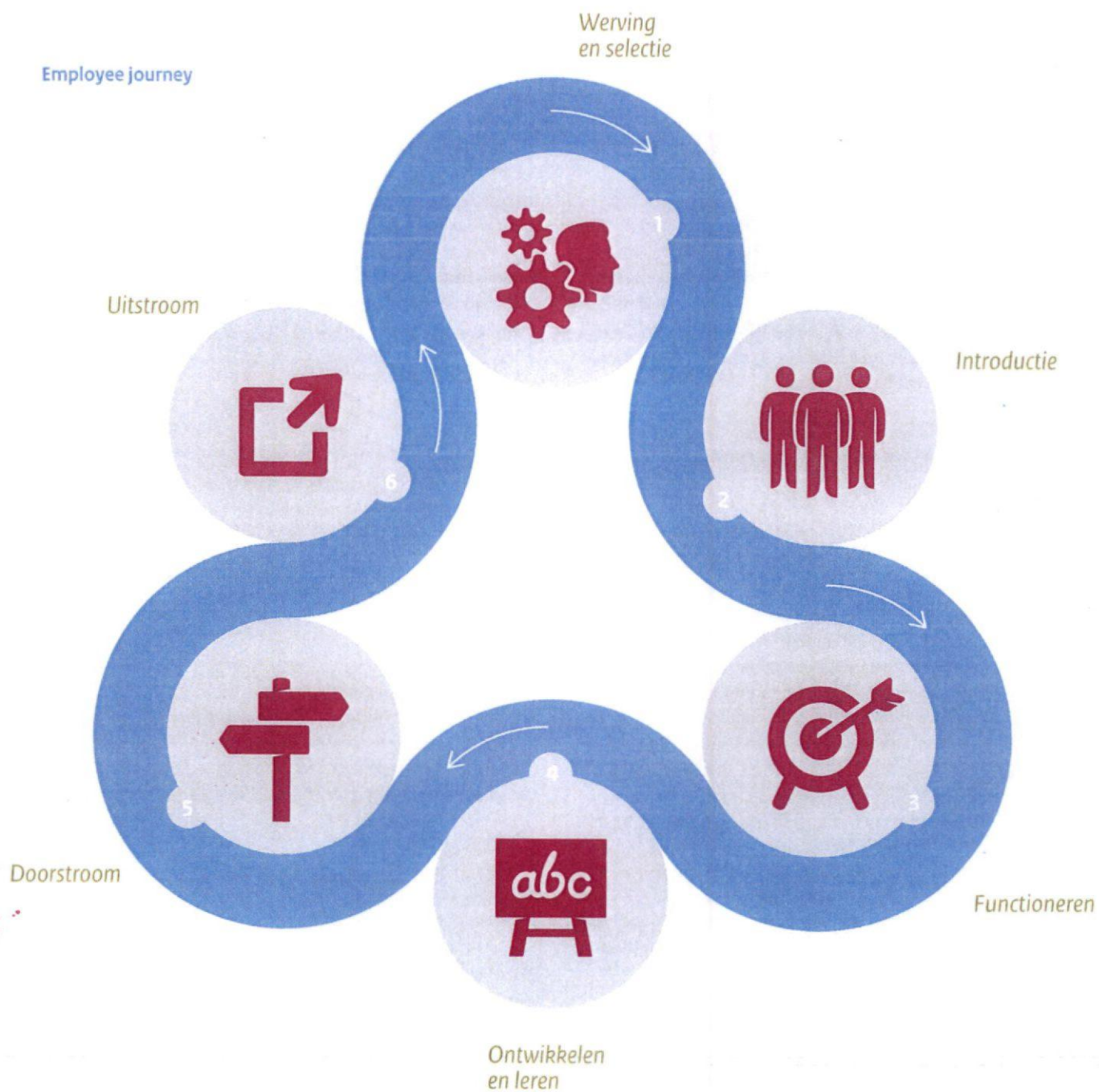
De focusgroepen en interviews zijn opgenomen in de vorm van audiofragmenten. Bij alle subgroepen zijn notulisten aanwezig geweest om verslag te leggen. Deze verslagen vormden de basis van de transcripten die werden gecodeerd.

De eerste stap in het vinden van patronen in de data was "open coderen". De onderzoeker leest hierbij alle transcripten na en voorziet relevante stukken tekst van codes. Deze codes zijn daarna gegroepeerd in een tweede codeerstap "axiaal coderen". Daarbij zijn de verschillende codes ondergebracht in de categorieën: cultuur, structuur en leiderschap. Omdat een aantal codes niet in deze categorieën ondergebracht konden worden, is er gekozen voor een vierde categorie die de lading wel dekte: persoonsgebonden barrières.

Betrouwbaarheid en validiteit

Om de betrouwbaarheid en validiteit te garanderen zijn een aantal maatregelen genomen. Zo is er bijvoorbeeld zo veel mogelijk gewerkt met dezelfde procesbegeleiders die de focusgroepen begeleidde. Daarnaast zijn er verschillende methodes (focusgroepen en interviews) gebruikt om tot de kern van de ervaringen te komen. Na afloop van elke focusgroep zijn de belangrijkste bevindingen gecheckt door de deelnemers, door hen het deelverslag te laten lezen.

Employee journey



3. Resultaten per groep

In dit hoofdstuk worden de deelnemende groepen beschreven. De groepen zijn respectievelijk jongeren, vrouwen, multiculturelen, LHBT'ers (lesbiennes, homoseksuelen, biseksuelen en transgenders), hoogbegaafden, medewerkers met autisme en mannen.

Er zou ook een groep ADHD'ers deelnemen, echter het aantal deelnemers was onvoldoende om gegronde uitspraken te doen over barrières en behoeften van medewerkers met ADHD. De hoofdlijnen van de barrières die zij ervaren zijn wel terug te vinden in andere groepen. Zij ervaren vooral een gebrek aan flexibiliteit met betrekking tot loopbaanmogelijkheden en erkenning van het individu.

Hieronder worden eerst het begrip *employee journey* en de categorieën waarin de barrières zijn ondergebracht, nader toegelicht.

Employee journey

Om de drempels te vergelijken wordt per doelgroep de *employee journey* geschetst. Op deze manier worden mogelijke verschillen en overeenkomsten tussen de groepen zichtbaar gemaakt. De *employee journey* beschrijft de cyclus van een functievervulling en bestaat uit een opeenvolgende stappen: werving en selectie, introductie, functioneren, ontwikkelen en leren, doorstroom/uitstroom. Dit is een cyclus die telkens opnieuw wordt doorlopen wanneer een medewerker aan een nieuwe functie begint.

Wanneer in dit rapport wordt gesproken over "P&O-functionarissen", betreft dit alle functionarissen binnen het Personeel & Organisatie (P&O)-domein: functietoewijzers, loopbaanbegeleiders, P&O-adviseurs, etc. Er is gekozen voor een verzamelterm, omdat de benaming en invulling van de rollen niet bij alle defensieonderdelen gelijk is.

Werving en selectie

De eerste stap van de *employee journey* is werving en selectie. In deze stap solliciteert de werknemer en de nadruk ligt op het selectieproces.

Belangrijke spelers:

- P&O-functionarissen
- Leidinggevenden
- Selectiecommissies

Introductie

Wanneer een medewerker is geplaatst op een functie, volgt de introductieperiode. In deze periode worden nieuwe medewerkers geïntroduceerd op de werkplek en krijgen zij informatie over de organisatie en afdeling. Belangrijke spelers:

- Leidinggevenden
- Directe collega's

Functioneren

Eenmaal op functie, wordt er verwacht dat de werknemer zijn of haar opgelegde taken naar behoren uitvoert. Belangrijke spelers:

- Medewerker zelf
- Leidinggevenden
- Directe collega's

Ontwikkelen en leren

Deze stap kan parallel lopen aan de voorgaande stap. In deze periode groeit de kennis en kunde van de medewerker over diens werkzaamheden. In deze fase staat de ontwikkeling van capaciteiten en talenten centraal. Belangrijke spelers:

- Medewerker zelf
- P&O-functionarissen
- Leidinggevenden
- (Interne) opleidingsinstituten

Doorstroom/uitstroom

Wanneer een medewerker doorstroomt of uitstroomt is het belangrijk de functie "af te sluiten" en de medewerker te equiperen voor de vervolgstappen in diens carrière. Hier valt ook de oriëntatie voor de volgende functie onder.

Employee Journey



Belangrijke spelers:

- P&O-functionaris
- Medewerker zelf
- Leidinggevend

Soorten barrières

Belemmeringen in het doorstroomproces worden in dit rapport barrières genoemd. De barrières zijn door de deelnemers aangedragen tijdens de focusgroepen of interviews en zijn onderverdeeld in vier verschillende categorieën: structuur, cultuur, leiderschap en persoonsgebonden barrières. Bij de beschrijving van de employee journeys van de groepen wordt naar deze categorieën verwezen.

Structuur

Structuur is een paraplu-term waar alle barrières met betrekking tot de processen en regelgeving betreffende doorstroom onder zijn geschaard. Hierbij gaat het vooral om de geïnstitutionaliseerde processen en regels binnen de organisatie.

Organisatiecultuur

De tweede categorie is "organisatiecultuur". Hier valt alles onder dat met normen en waarden, omgangsvormen, het gedeelde gedachtegoed en idealen te maken heeft.

Leiderschap

Structuur en cultuur komen samen in de categorie leiderschap. Dit betreft directe leidinggevend en commandanten, maar ook topfunctionarissen en bewindslieden. Leiderschapstijlen en verwachtingen van een leidinggevende vallen ook binnen deze categorie.

Persoonsgebonden barrières

De eerste drie categorieën zijn vooral extern aan het individu, maar er zijn ook een aantal interne factoren die bepalen of

een individu kan en wil doorstromen. Deze barrières vormen vaak de basis voor de specifieke barrières waar de groepen tegenaan lopen.

De paragrafen 3.1 t/m 3.7 beschrijven de verschillende groepen (jongeren, vrouwen, multiculturelen, LHBT'ers, medewerkers met autisme, hoogbegaafden en mannen) en hun ervaringen. Eerst worden de groepssamenstelling en het algemene sentiment, de sfeer, van de groep beschreven, gevolgd door een beschrijving van de specifieke barrières voor de deze groep. Vervolgens worden het doorstroomproces en de daaraan gerelateerde barrières beschreven aan de hand van de *employee journey*. De beschrijving van de groep wordt afgesloten met de door hen aangedragen oplossingen.

In de hoofdstuk 4 wordt een vergelijking gemaakt tussen de groepen en worden gedeelde barrières en oplossingen beschreven.

3.1. Jongeren

"Zet mij in op mijn talenten, druk mij niet in een malletje; kwaliteit boven anciënniteit"

In totaal hebben 13 jongeren deelgenomen aan het onderzoek. Drie van hen waren net ingestroomd, anderen werkten al langer bij Defensie. De deelnemers waren overwegend hoger opgeleid. Manschappen waren ondervetegenwoordigd. Deelnemers waren gemotiveerd en gretig om door te stromen. Over het algemeen is de starheid van de organisatie, met name van P&O-functionarissen, de grootste drempel voor jongeren. Deelnemers hebben het gevoel dat "oud denken" systemen en processen in werking heeft gesteld die flexibiliteit en maatwerk binnen het loopbaanbeleid belem-

meren. Het doorstroomproces voor militaire deelnemers lijkt vooral geënt op vaste loopbaanstappen ("de hoepeltjes en de vinkjes"), wat als gedateerd en beperkend wordt ervaren.

Er is veel mogelijk binnen de organisatie, maar deelnemers willen hierin wel gefaciliteerd en geïnformeerd worden. Zij hebben het gevoel vooral op zichzelf zijn aangewezen om de mogelijkheden te ontdekken. Zij vragen de organisatie hun talent te erkennen en het managen daarvan te faciliteren. De *mindset* van degenen die het mandaat hebben om hierin beslissingen te nemen, is essentieel. Zij zouden vooral in mogelijkheden moeten denken in plaats van beperkingen.

3.1.1. Specifieke barrières van jongeren

3.1.1.1. Karaktereigenschappen

Sommige deelnemers hebben het gevoel dat iemand die instroomt of solliciteert bepaalde karaktereigenschappen moet hebben om op te vallen. Medewerkers "met een grote mond" of die "extravert" zijn, lijken zich makkelijker kunnen profileren tijdens de sollicitatiegesprekken. "Stille Willies" functioneren misschien net zo goed, maar worden minder vaak geselecteerd, omdat zij minder zichtbaar zijn binnen de organisatie.

3.1.1.2. Intrinsieke motivatie

Deelnemers die zichzelf graag ontwikkelen, hebben het gevoel dat dit niet gewaardeerd wordt. Sterker nog, sommigen hebben het gevoel dat de organisatie dit ontmoedigt. Opleidingsaanvragen worden over het algemeen spaarzaam goedgekeurd door leidinggevend en P&O-functionarissen. Degenen die een opleiding hebben afgerond, hebben het gevoel dat de organisatie hen onvoldoende loopbaanperspectief kan bieden.

3.1.1.3. Reservisten

Alleen binnen deze focusgroep zijn er specifieke barrières benoemd voor reservisten die wilden doorstromen naar beroepsmilitair. Dit proces lijkt onderhevig aan dusdanig veel regelgeving, dat deze stap onnodig gecompliceerd is. Het proces dat studenten na het afronden van de Defensity College moeten doorlopen om beroepsmilitair te worden,

lijkt bijvoorbeeld onvoldoende ingekleed. Denk hierbij aan het volgen van militaire opleidingen en aan administratieve processen waarbij werkstudenten van het kastje naar de muur worden gestuurd.

3.1.2. Employee journey van jongeren

Jongeren ervaren over het algemeen de minste drempels in het begin van het doorstroomproces. Drempels worden met name ervaren in de fases waarin zij zichzelf willen ontplooiën en zich oriënteren op de doorstroommogelijkheden.

Werving en selectie – gebrek aan (her)erkenning van talent (cultuur & structuur)

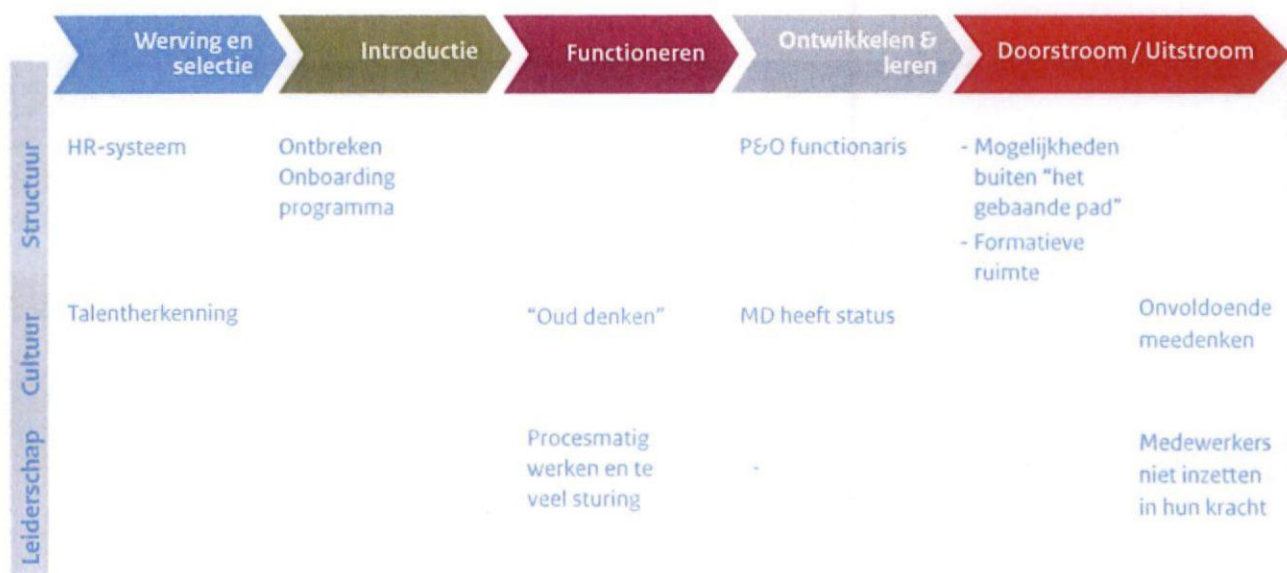
Deelnemers ervaren in het selectieproces barrières met betrekking tot talent(h)erkenning. Dit heeft te maken met de regels rond het HR-systeem binnen de organisatie en de toepassing ervan (structuur en cultuur). Deelnemers wensen meer flexibiliteit en daarmee ook maatwerk passend bij hun talent en behoeften.

Allereerst ervaren militairen dat er krampachtig wordt vastgehouden aan de loopbaan met geijkte "hoepeltjes" en "vinkjes" die behaald moeten worden. "Ervaring" lijkt gelijk te staan aan anciënniteit in plaats van kwaliteit. Het aantal dienstjaren, dat gelijk wordt gesteld aan ervaring, staat niet direct in verhouding tot prestaties.

"Oud genoeg is niet persé goed genoeg en goed genoeg is niet persé oud genoeg."

Daarnaast lijken selectiecommissies vooral naar een "bepaald type" op zoek te zijn. Relevante en interessante competenties buiten dat profiel lijken niet te worden opgemerkt. Militairen met afgeronde psychologie of *finance* masteropleidingen hebben niet het gevoel dat de organisatie deze opleidingen optimaal benut of überhaupt meeneemt in het uitstippelen van hun loopbaanpad. Defensie heeft geen systeem dat talenten en competenties die buiten de organisatie zijn opgedaan, registreert.

Jongeren – Employee Journey



Introductie – gebrek aan begeleiding (structuur)

Sommige deelnemers die net instromen, voelen zich onvoldoende begeleid. Vaak moeten zij zich redden met een "loopbriefje". Met name burgers zijn vaak zoekende naar de mogelijkheden en naar hun plek in de organisatie. Een concreet inwerkprogramma ontbreekt vaak.

Functioneren – "oud denken" (cultuur & leiderschap)

De manier van werken wordt als gedateerd ervaren. De vastgestelde procedures en processen lijken de boventoon te voeren in de werkwijze. Er wordt verwacht dat jongeren dezelfde werkwijze volgen als hun collega's en leidinggevendenden, waarbij er weinig ruimte is om een eigen werkwijze te ontwikkelen of te ontdekken. Leidinggevendenden lijken daarnaast niet altijd ontvankelijk te zijn voor nieuwe ideeën en werkwijzen. Een deelnemer heeft bijvoorbeeld meerdere malen zijn werkwijze moeten verdedigen.

Ontwikkelen en leren – Beperkte mogelijkheden en MD-niche (cultuur & structuur)

P&O-functionarissen lijken in de ontwikkeling van jongeren de grootste belemmering te vormen. Wanneer deelnemers zich op een andere manier willen ontwikkelen dan "het gebaande pad" hen voorschrijft, dan is daar weinig tot geen ruimte voor. Als jongeren advies vragen aan deze functionarissen, krijgen zij niet altijd een eenstemmig advies.

"In tegenstelling tot de eerste loopbaanbegeleiders, die van mening waren dat de studie geen toegevoegde waarde had of in strijd was met de regelgeving, accordeerde de laatste loopbaanbegeleider de studie wel."

Daarnaast lijkt (militaire) ontwikkeling voornamelijk weggelegd voor Management Development (MD) kandidaten. Sommige deelnemers vinden dat de definitie (scope) van talenten die Defensie hanteert te beperkt is. Het lijnmanagement en vakoudsten, het "Old Boys Network", bepalen wat "high potentials" zijn. Jongeren zien dat er weinig ruimte is voor andersdenkenden, waardoor teams en compagnies uit dezelfde types bestaan. Daarnaast hebben zij het gevoel dat dit de organisatie belemmert om te innoveren.

Doorstroom – Gebrek aan flexibiliteit & ondersteuning (structuur & leiderschap)

In de oriëntatie naar een volgende functie ervaren militaire deelnemers vooral een gebrek aan flexibiliteit en informatie. P&O-functionarissen denken onvoldoende mee met jonge militairen die van het "gebaande pad" af willen wijken. Degenen die een zijstap willen maken, door eventueel functies buiten hun wapen/dienstvak te bekleden of nieuwe competenties te ontwikkelen, worden hierin vaak ontmoedigd.

"Die duwen jou eigenlijk richting dat ideale loopbaanspoor, wil je daarbuiten gaan of wil je daarin afwijken dan wordt je telkens weer teruggeduwd. Wat hierbuiten valt, daar is eigenlijk geen ruimte voor."

Burgers ervaren andere drempels. Allereerst moeten er voldoende functies zijn voor burgers om door te stromen. Door de geringe mobiliteit binnen hogere schalen, zijn de verticale doorstroommogelijkheden beperkt. Wat de burger deelnemers verder opvalt, is dat loopbaanbegeleiders onvoldoende kennis bezitten over doorstroommogelijkheden en regelgeving.

Soms hebben deelnemers, zowel burgers als militairen, het gevoel dat zij niet serieus worden genomen vanwege hun leeftijd. Daarnaast voelen zij zich vooral afhankelijk van hun leidinggevers voor doorstroom. Een goede beoordeling of een aanbeveling van een leidinggevende is essentieel om in aanmerking te komen voor (verticale) doorstroom.

Ook in de ontwikkeling van deelnemers speelt de leidinggevende een cruciale rol. Deelnemers prijzen leidinggevers als zij het potentieel van iemand zien en diegene inzetten in diens kracht. Dit vereist volgens de deelnemers wel dat leidinggevers hun personeel kennen, vertrouwen en het personeel durven in te zetten in hun kracht.

Uitstroom – demotivatie (leiderschap & persoonsgebonden barrières)

Als deelnemers telkens “tegen muren aanlopen” beïnvloedt dit hun motivatie negatief, wat in sommige gevallen resulteert in uitstroom. Wanneer de organisatie of leidinggevende hun talenten onvoldoende erkennen of benutten, lijkt het alsof Defensie niet bereid is in hen te investeren. Dit wordt met name ervaren door hoogopgeleide militairen. Wanneer zij een opleiding hebben gevolgd, willen zij ook werk op een passend niveau verrichten.

3.1.3. Oplossingen aangedragen door de Jongeren

3.1.3.1. Organiseer werk op een andere manier

Deelnemers willen werk graag op een andere manier organiseren. Zij pleiten voor meer kruisbestuiving en uitwisseling van capaciteiten door bijvoorbeeld multidisciplinaire teams samen te stellen. Deze teams zouden minder hiërarchisch van aard zijn en ruimte bieden voor het ontwikkelen van talenten. Daarnaast geven deelnemers voorkeur aan sturen op effectiviteit in plaats van efficiëntie. Dit houdt in dat er gestuurd wordt op het behalen van doelen in plaats van op het volgen van processen.

Voortbordurend hierop stellen deelnemers voor om een flexibele poule te creëren waar medewerkers voor een bepaalde tijd onderdeel van kunnen zijn. Denk hierbij aan het opvullen

van flex-capaciteit uit deze poule bij uitzending of zwaargeschapsverlof. Medewerkers in de poule kunnen op deze manier nieuwe capaciteiten ontwikkelen en zich verbreden. Civiel-militaire uitwisseling wordt ook als oplossing aangedragen in dit kader.

3.1.3.2. Herdefinieer leiderschap

Deelnemers vragen ook om een andere leiderschapsstijl. Om hen te erkennen en te faciliteren, zouden leiders en leidinggevers meer begaan moeten zijn met hun personeel. Leidinggevers zouden niet alleen directief en autoritair moeten optreden, maar ook *soft skills* moeten bezitten om hun personeel te begeleiden en coachen. In de groep werd er lovend gesproken over leidinggevers en commandanten die hun personeel autonomie geven en ook bereid zijn om te leren van jongeren.

3.1.3.3. 360-graden beoordelen

Beoordelen gebeurt voornamelijk top-down. Leidinggevers beoordelen hun medewerkers. Volgens sommige deelnemers geeft dit geen representatief beeld van een persoon en is te eenzijdig. Een 360-graden beoordeling zou een objectievere beoordeling geven.

3.1.3.4. Rang scheiden van functie

Deelnemers willen graag op passend werk- en denkniveau functioneren, ongeacht hun rang of schaal. Enerzijds hebben zij het gevoel dat zij meer kunnen, maar niet meer mogen. Anderzijds willen jonge ouders ook de mogelijkheid hebben om tijdelijk een rustigere functie te bekleden in de vorm van een optie tot demotie. Er kan meer gematcht worden op competenties en werk- en denkniveau, in plaats van ervaring en verplichte loopbaanstappen. Militaire deelnemers zien mogelijkheden in bijvoorbeeld financiële beloning op basis van functie in plaats van rang. Mede omdat dienstjaren, en vaak de rang, gelijk wordt gesteld aan ervaring.

Wanneer de organisatie of leidinggevende hun talenten onvoldoende erkennen of benutten, lijkt het alsof Defensie niet bereid is in hen te investeren.

3.2. Vrouwen

"Wanneer ben ik eindelijk een keer welkom in de organisatie?"

In totaal hebben 19 vrouwen deelgenomen aan het onderzoek. De vrouwen waren overwegend (positief) kritisch ten opzichte van het onderzoek. Er zijn al vaker dergelijke onderzoeken gedaan en die hebben tot weinig zichtbare veranderingen geleid. Desalniettemin ervaren sommigen wel dat er kleine verbeteringen zijn.

Deelnemers hebben het gevoel dat de organisatie is ingericht voor en door mannen. Het gevoel van welkom-zijn in de organisatie erodeert hierdoor. Militaire deelnemers worstelen vooral met levensfase-gebonden barrières. Burgers ervaren meer barrières met betrekking tot informatievoorziening over loopbaanmogelijkheden. Zowel burgers als militairen ervaren de mindset van de organisatie als barrière. Leidinggevend en commandanten lijken voor vrouwen in te vullen wat zij wel niet ambiëren. Er wordt bijvoorbeeld vanuit gegaan dat vrouwen per definitie niet op uitzending willen als zij jonge kinderen hebben. Wanneer zij aangeven wel op uitzending te willen, blijkt dit moeilijk te realiseren of wordt er door collega's met scheve ogen naar hen gekeken. Sommige deelnemers wijten dit aan "oud denken", de conservatieve en traditionele opvattingen over vrouwen en hun rol in de maatschappij. Er worden (door mannen) regels voor hen bedacht of bepaald, waar zij niet om hebben gevraagd.

3.2.1. Specifieke barrières van vrouwen

3.2.1.1. Onzekerheid

Vrouwen twijfelen aan hun eigen capaciteiten, doordat zij steeds door de omgeving worden gewezen op het vrouw-zijn. Wanneer er bijvoorbeeld wordt aangegeven dat iemand nog nooit met vrouwen heeft gewerkt, dan benadrukt dit hun positie als vrouw. Daarnaast beïnvloedt het gebrek aan vrouwen in hogere rangen en functies het idee van wat er mogelijk is voor een vrouw, wat op zijn beurt ook weer de doorstroom van vrouwen beïnvloedt. Een deelnemer zag dat slechts een

bepaald type (directieve, zichtbare man) werd gekozen voor leiderschapsfuncties. Hierdoor vermeerde zij leidinggevende functies.

3.2.1.2. Gezinssituatie

De gezinssituatie speelt een belangrijke rol in de doorstroommogelijkheden van vrouwen, vooral als de partner ook werkzaam is bij Defensie. Voor uitzendingen is bijvoorbeeld een sterk thuisfront een belangrijke vereiste.

3.2.1.3. Coping

Het verschilt per individu hoe er wordt omgegaan met het vrouw-zijn. Sommigen ervaren er geen hinder van, anderen ervaren wel drempels. Hoe vrouwen hiermee omgaan, uit zich in verschillende overlevingsstrategieën zoals bijvoorbeeld proberen *one of the guys* te zijn, confronteren van collega's en leidinggevend en of steun zoeken bij andere vrouwen. Deelnemers geven aan dat de maat uiteindelijk een keer vol is. Deze modus van overleven hoort en kan geen permanente staat zijn.

3.2.1.4. Regelgeving

Een aantal D&I-regels vormen meer een belemmering dan bescherming. Uitzendbescherming willen vrouwen bijvoorbeeld graag flexibel in kunnen zetten. Sommige vrouwen willen juist op uitzending als hun kinderen jong zijn. Ook zien zij voordelen in uitzendbescherming voor mannen. Een andere regel, gescheiden slapen, leidt soms tot ongewenste effecten, zoals wanneer vrouwen alleen naar een afgelegen slaapplek moeten lopen of bijvoorbeeld een directieve overplaatsing krijgen wanneer het aantal vrouwen op een schip oneven is.

3.2.2. Employee journey van vrouwen

In het doorstroomproces van vrouwen is geen zwaartepunt aan te wijzen wat de barrières betreft. Zij ervaren door hun carrière heen verschillende drempels die hen belemmeren in zich volledig welkom en thuis voelen binnen de organisatie.

Werving en selectie – meten met twee maten

(cultuur & structuur)

Militaire deelnemers hebben het gevoel dat er voornamelijk wordt geselecteerd op de verplichte loopbaanstappen. Het

"loopbaanspoor" dat wordt gecreëerd door deze loopbaanstappen, laat weinig ruimte voor flexibiliteit en maatwerk. Bepaalde loopbaanstappen stroken niet met levensfasen van vrouwen. De Middelbare Defensie vorming (MDV) en Hogere Defensie vorming (HDV) kunnen samenvallen met bijvoorbeeld de levensfase waarin vrouwen ervoor kiezen om kinderen te krijgen. Wanneer vrouwen besluiten tijdelijk een ander loopbaanspoor te bewandelen, "het B-spoor", dan wordt terugkeer naar het "A-spoor" bemoeilijkt, doordat zij bepaalde loopbaanstappen missen.

Wanneer vrouwen solliciteren, worden talenten en competenties niet altijd herkend. Competenties lijken voor mannen een andere standaard te hebben dan voor vrouwen. Mannen die een directe communicatiestijl hebben worden bijvoorbeeld al snel gezien als "besluitvaardig" en vrouwen worden al snel bestempeld als "bitch".

"Ik weet nog dat we het over overtuigingskracht hadden. Daar moest ik voorbeelden van geven. Dat heb ik toen gedaan. [Ik had het] helemaal uitgelegd. Dat was toch niet waar ze naar op zoek waren. Heb je dan nog andere voorbeelden? Ik heb wel andere voorbeelden, maar volgens mij gaat het over het resultaat. Mijn overtuigingskracht is anders dan dat van jou."

Het bovenstaande voorbeeld vond plaats tijdens een sollicitatie van een deelnemer. Wat ook voorkomt, is dat het vrouw-zijn expliciet wordt benoemd tijdens de sollicitatie. Dit gebeurt mannen zelden.

Introductie – Gebrek aan faciliteiten en inwerkprogramma (structuur)

Deelnemers voelen zich in mindere mate welkom door een aantal factoren. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het ontbreken van faciliteiten voor vrouwen. Het simpelweg vergeten van de damestoiletten bij het bouwen van de Maxima Kazerne bij Schiphol, bevestigt het gevoel dat vrouwen als groep er niet toe doen. Vrouwen missen ook voldoende faciliteiten om te

kolven. Als er al kolfruimtes zijn op kazernes, is het vaak niet bekend waar deze zich bevinden.

Functioneren – gebrek aan steun & "oud denken" (cultuur & leiderschap)

Deelnemers ervaren met name drempels in hoe zij worden gezien en hoe collega's daarop reageren. Het gaat hier met name over conservatieve opvattingen over vrouwen en hun rollen binnen de organisatie. Vrouwen worden soms nog als ondersteunend personeel gezien. Er wordt hen dan gevraagd om administratieve taken uit te voeren of koffie te halen. Dit versterkt het gevoel van ongelijkwaardigheid. Om te laten zien dat deze conservatieve beelden ongegrond zijn, proberen militaire vrouwen bijvoorbeeld door sportprestaties het beeld te beïnvloeden. Zij willen bewijzen dat zij niet onder doen voor mannelijke militairen.

De deelnemers verwachten van leidinggevendenden dat zij een veilige omgeving creëren voor vrouwen. Leidinggevendenden hebben een voorbeeldfunctie, dus zij zouden ook goed gedrag moeten vertonen jegens vrouwen. Kolonels zouden bijvoorbeeld geen denigrerende grapjes moeten maken over vrouwen. Een vrouw moet veilig melding kunnen maken van ongewenst gedrag bij haar leidinggevende.

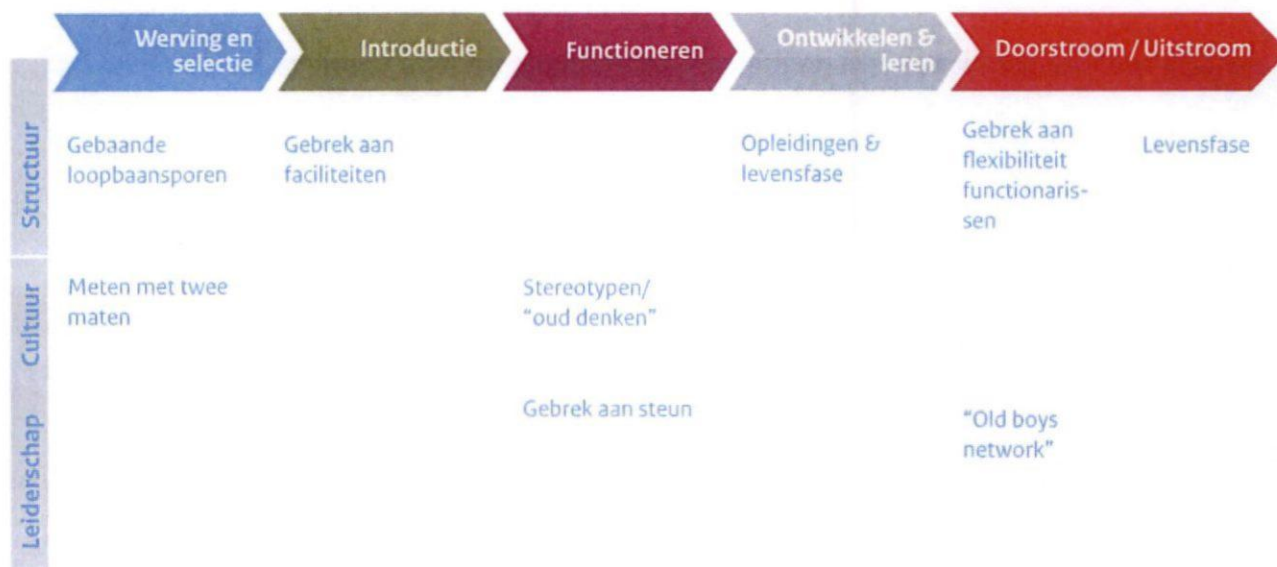
Toch lijken vrouwen vooral op zichzelf aangewezen om een sociaal veilige omgeving te creëren. Sommige deelnemers hebben het vertrouwen in het meldingssysteem van ongewenst gedrag opgezegd. Zij hebben negatieve ervaringen met het melden van incidenten of integriteitsschendingen. Een deelnemer heeft meerdere incidenten gemeld en werd bedreigd door een collega tegen wie zij een melding maakte. Een andere deelnemer heeft haar leidinggevende aangesproken op ongepaste gedrag en werd vervolgens buitengesloten op de werkvloer.

Ontwikkelen en leren –

Opleidingen stroken niet met levensfase (structuur)

De mogelijkheid voor vrouwen om een loopbaanopleiding te kunnen volgen, hangt gedeeltelijk af van de levensfase van een vrouw. Een vrouw met een klein kind zal minder snel een fulltime opleiding volgen ver weg van huis. Daarnaast neemt

Vrouwen – Employee Journey



voor sommigen ook de bereidheid en de energie om te studeren af met de leeftijd.

Doorstroom – Gebrek aan flexibiliteit & netwerk (structuur & cultuur)

In sommige gevallen lijken P&O-functionarissen de grootste drempel te vormen. Zij lijken vooral in onmogelijkheden te denken in plaats van gezamenlijk te zoeken naar oplossingen. Daarnaast lijken zij niet bereid om maatwerk te leveren. Ondanks overeenstemming over een goede match, heeft een P&O adviseur een deelnemer niet aangeboden voor een functie omdat de startdatum buiten haar beschikbaarheid viel. Sommige deelnemers geven aan geen duidelijkheid te krijgen van P&O functionarissen met betrekking tot loopbaanmogelijkheden. Met name de selectiecriteria voor opleidingen lijken vaak onduidelijk (niet transparant).

Vrouwen hebben sponsors nodig uit het "Old Boys Network" om door te stromen. Vrouwelijke militairen solliciteren soms "strategisch" dichtbij leidinggevend met invloed op hun loopbaan. Mannen doen dit ook, maar lijken zich daar minder schuldig over te voelen.

3.2.3. Oplossingen aangedragen door vrouwen

3.2.3.1. Flexibiliseer opleidingen

Sommige vrouwelijke militairen zouden er baat bij hebben als loopbaanopleidingen, die vooral in Breda worden gegeven, ook op hun werklocatie of daar in de buurt worden gegeven. Vrouwen die in Den Helder werken en wonen zouden dan bijvoorbeeld niet een jaar naar Breda hoeven te reizen of hoeven binnenslapen. Daarnaast zou modulair onderwijzen de belasting verminderen.

3.2.3.2. Middels assessment van "B- naar A-spoor"

Vrouwen ervaren een gebrek aan flexibiliteit wanneer zij wisselen van loopbaansporen. Medewerkers die na een aantal functies in een "B-spoor" terug willen keren naar het "A-spoor" (operationele functies), zouden middels een assessment op geschiktheid getoetst kunnen worden.

3.2.3.3. Flexibiliseer overstap militair-burger

De meeste deelnemers werken met plezier voor Defensie. Bepaalde levensfases bemoeilijken het echter om operationele functies te blijven bekleden. Sommigen zien het flexibiliseren van de overstap van militair naar burger en vice versa als een oplossing om voor Defensie te kunnen blijven werken en uiteindelijk weer operationele functies te bekleden.

3.2.3.4. Marktplaats voor duo-banen

Militaire deelnemers die deeltijd willen werken, missen een middel om makkelijk een overzicht te krijgen van collega's met wie zij duo-banen kunnen vervullen en welke functies zij kunnen bekleden. Een app/ informatiepunt zou dit proces kunnen vergemakkelijken.

3.2.3.5. Mobiele kolf-unit

Kolven lijkt vooral voor moeders die net bevallen zijn een drempel. Omdat er niet altijd kolfruimtes zijn, ook op oefening bijvoorbeeld, is er door een enkeling voorgesteld om een mobiele kolfunit aan te schaffen. De unit kan worden aangevraagd om lokaal in een kolfmogelijkheid te voorzien en zou o.a. een koelkastje moeten bevatten.

3.2.3.6. Quota/ streefcijfers/ anoniem solliciteren

Sommige deelnemers zijn van mening dat quota en streefcijfers bijdragen aan een kritische massa vrouwen binnen de organisatie. Daarnaast voert dit de druk op om te committeren

aan het aandeel vrouwen in de organisatie. Andere deelnemers willen geen precedent voor vrouwen. Daarnaast wordt anoniem solliciteren als optie genoemd om de onbewuste vooroordelen van selectiecommissies te verminderen.

3.3. Multiculturelen

"Onbekend maakt onbemind"

In totaal namen er 14 medewerkers deel in de groep "multiculturelen". De groep bestond voornamelijk uit militaire mannen van verschillende achtergronden. De groep was uitgesproken (positief) kritisch ten opzichte van het onderzoek. Sommigen hebben vaker een bijdrage geleverd aan onderzoeken. Sinds hun deelname aan deze onderzoeken zien zij nagenoeg geen verbetering voor medewerkers die een multiculturele achtergrond hebben. Voor sommigen is dit de laatste keer dat zij bereid zijn hun ervaringen te delen. De deelnemers vragen de organisatie eerlijk te zijn: "als de organisatie niet bereid is te investeren in het verbeteren van de werkomgeving, geef dit dan aan". Dit is tevens de groep waar de meeste militaire deelnemers hebben overwogen de organisatie te verlaten.

Deelnemers die geen drempels ervaren, zeggen hun succes te danken aan hun eigen instelling en hard werken. Veiligheid en kansen creëren zij zelf, onder andere door het uitleggen van bepaalde culturele gebruiken en aspecten aan collega's. Dit heeft uiteindelijk een positief effect op de directe werkomgeving en het wederzijds begrip.

3.3.1. Specifieke barrières van multiculturelen

3.3.1.1. Gevangen tussen twee culturen en identiteiten
Multiculturelen worden niet als "vol" aangezien: niet als Nederlanders, maar ook niet in de cultuur waarvan zij

afkomstig zijn. Sommige deelnemers worden door familieleden "matennaaiers" of "Amerikaanse hond" genoemd. Het uniform is voor sommigen dan ook een middel om het "Nederlands-zijn" te versterken. Een deelnemer haalt diens kinderen weleens bewust in uniform op van school. Binnen de organisatie lijkt een uniform echter geen garantie voor acceptatie. Vooral de loyaliteit van de multiculturele militairen wordt in twijfel getrokken door hun westerse collega's.

3.3.1.2. Cultuurverschillen

Bepaalde interpretaties van handelingen zijn cultuur afhankelijk. Elkaar aankijken is bijvoorbeeld gebruikelijk in de Nederlandse cultuur, maar in een aantal andere culturen wordt dit als onbeschoft beschouwd. Hierdoor worden multiculturelen anders geïnterpreteerd tijdens sollicitaties en vormt dit een barrière in de herkenning van multicultureel talent.

3.3.2. Employee journey van multiculturelen

Multiculturelen ervaren al drempels in de eerste fases van de employee journey. Doordat zij in deze fases al drempels ervaren, is bijvoorbeeld de fase "ontwikkelen en leren" vrijwel niet aan bod gekomen. Er lijkt dus een zekere basisvoorwaarde, namelijk sociale veiligheid, te ontbreken. Medewerkers moeten vechten om zichzelf te kunnen zijn, voordat zij investeren in zelfontwikkeling.

Werving en selectie – gebrek aan erkenning talent (cultuur & structuur)

Voor veel multiculturelen beginnen de drempels al bij werving en selectie. Zij hebben het gevoel dat zij minder vaak worden geselecteerd, omdat hun talent niet wordt herkend en erkend. Doordat de selectiecommissie zich in mindere mate herkent in de multiculturelen, is het lastig voor multiculturelen om zich goed te profileren tijdens het selectieproces. Het volgende werd gezegd over dit onbewuste selectieproces:

Multiculturelen – Employee Journey



*“Met Jantje en Pietje kan je de kroeg in,
Ali gaat bidden in de kerk.”*

Het gebrek aan herkenning van de cultuur, zorgt ervoor dat talenten die waardevol zijn voor de organisatie, zoals het spreken van een andere taal, niet worden meegenomen in de uiteindelijke beslissing van het al dan niet aannemen van een medewerker. Bepaalde kwaliteiten die worden ontwikkeld door het opgroeien in twee werelden, bijvoorbeeld inlevingsvermogen en zaken doen met de lokale bevolking op uitzending, worden nog onvoldoende gewaardeerd en ingezet binnen de organisatie.

Multiculturelen ervaren ook moeilijkheden met het duiden van eigen capaciteiten. Assessments zijn bijvoorbeeld lastig voor multiculturelen. Niet omdat zij de Nederlandse taal onvoldoende beheersen, maar omdat de manier waarop zij taal begrijpen en interpreteren het begrijpend lezen kan beïnvloeden. De betekenis van zinnen is in de Arabische taal bijvoorbeeld afhankelijk van de context, waardoor deelnemers die Arabisch spreken op een andere manier lezen en taal verwerken. De assessments lijken multiculturelen structureel te benadelen.

Daarnaast vormen selectiecommissies ook een belemmering. Wanneer de samenstelling van een selectiecommissie niet divers genoeg is, belemmert dit de herkenning bij sollicitanten en degenen die in de commissie zitten. Enerzijds straalt een homogene (autochtone) selectiecommissie onvoldoende

uit dat er plek is voor multiculturelen binnen de organisatie. Wanneer een selectiecommissie divers is, schetst dit ook een beeld met betrekking tot het niveau dat multiculturelen kunnen bereiken. Anderzijds zien homogene commissies misschien relevante capaciteiten over het hoofd. Capaciteiten kunnen een andere vorm aannemen door cultuurverschillen. “Zaken doen” is bijvoorbeeld in de westerse cultuur heel direct en rationeel, waar men in andere culturen eerst aandacht besteedt aan het leggen van contact.

Introductie – Niet zichzelf kunnen zijn (cultuur)

Deelnemers hebben het gevoel dat zij niet volledig zichzelf kunnen zijn. Het zichtbare verschil van de multiculturele achtergrond wordt door de werkomgeving benadrukt en reduceert de mate van herkenning. De multiculturelen herkennen zich niet altijd in de collega's en andersom. Deelnemers willen liever niet opvallen. Zij hebben het gevoel bij falen extra zichtbaar te zijn, wat een negatief effect kan hebben op het algemene beeld van multiculturelen. Tegelijkertijd bemoeilijkt het de herkenning van talenten van multiculturelen binnen de organisatie, omdat zij minder zichtbaar zijn.

Vooraf medewerkers die de islam belijden, ervaren een discrepantie als zij net een nieuwe functie bekleden. Deelnemers, met name onderofficieren, die op een nieuwe werkplek komen, hebben het gevoel dat zij telkens opnieuw moeten aftasten in hoeverre zij zichzelf kunnen zijn en zichzelf kunnen uiten.

Functioneren – Acceptatie van directe omgeving (cultuur)

Multiculturelen hebben het gevoel harder te moeten werken. Dit heeft ook te maken met de stereotypering van hun directe werkomgeving. Ongewenst gedrag in de werkomgeving gebeurt soms bewust (bijvoorbeeld fysieke aanvallen, discriminerende opmerkingen) en soms onbewust (grapjes over afkomst die niet worden gewaardeerd). Een deelnemer hoorde een collega (officier) een andere collega waarschuwen voor "deze gasten", doelend op de deelnemer. De deelnemer kende deze collega's niet en concludeert dus dat deze uitspraken op basis van diens uiterlijk zijn gedaan.

Voor sommigen vormen dit soort opmerkingen een belemmering, omdat dit getuigt van een afstand tussen hun collega's en hen. Dit draagt er ook aan bij dat zij zich minder welkom voelen in de organisatie. Anderen ervaren het als een soort "onwetendheid" waar collega's nog in te onderwijzen zijn. Het onderstaande voorbeeld schetst wel de precieze situatie waarin multiculturelen binnen de organisatie zich bevinden. Zij hebben net zo veel loyaliteit naar de organisatie als alle andere medewerkers, maar worden als minder loyaal gezien.

"Ik kan me dan niet identificeren met het beeld van officier, want dat is heel erg het blanke gevoel en je op een bepaalde manier profileren. Het gevoel dat ik me er niet thuis voel."

Dit geldt overigens niet alleen voor medewerkers met een multiculturele achtergrond, maar ook voor westerse collega's die misschien niet de eigenschappen van een standaard militair bezitten.

"[Het] is niet alleen bij mij. Er worden bepaalde dingen van je verwacht. Je moet vaak op de voorgrond treden. Het ligt niet alleen aan mijn achtergrond. [Ik had een] slimme collega, maar die was door zijn leeftijd misschien niet haantje de voorste. Terwijl zijn groep wel bestond uit haantjes. Hij was gelijk een buitenbeentje. Terwijl het een hele slimme jongen is."

Ontwikkelen en leren – Gebrek aan actieve talentscouting (cultuur)

Het identificeren van high potentials onder multiculturelen gebeurt nog onvoldoende. Er zijn weinig *rising stars* van multiculturele afkomst.

Doorstroom – Gebrek aan rolmodellen (leiderschap)

Multiculturelen lijken veel energie te moeten steken in het bevechten van hun positie en bestaansrecht binnen de organisatie en binnen het team. Wanneer zij kijken naar de top, hebben zij geen rolmodellen. De top is niet "gekleurd" genoeg om hen een stip op de horizon te bieden en hen een gevoel te geven dat zij "er ook mogen zijn". Daarnaast lijkt de top ook niet te erkennen dat diversiteit of het gebrek aan diversiteit in de top een probleem is. Hierdoor voelen multiculturelen zich ook minder gesteund door de top.

Uitstroom – Gebrek aan erkenning (cultuur)

De meeste deelnemers hebben overwogen om de organisatie te verlaten. Een enkeling is teruggekomen door gebrek aan kameraadschap in de civiele maatschappij. Sommigen zouden andere multiculturelen die ambiëren bij Defensie in te stromen waarschuwen voor de realiteit die zij mogelijk tegen komen. Het gebrek aan ambassadeurschap geeft aan dat er nog winst is te behalen binnen deze doelgroep.

3.3.3. Oplossingen aangedragen door multiculturelen

3.3.3.1. Diversiteitsbuddy

De meeste deelnemers vinden dat de werkomgeving onvoldoende beseft wat de realiteit is waarin multiculturele medewerkers verkeren. Een diversiteitsbuddy voor leidinggevend en commandanten draagt bij aan besef en bewustwording van de belevingswereld van medewerkers uit de doelgroepen. Ook biedt het hen mogelijkheden om te spiegelen over het creëren van een inclusieve werkomgeving.

3.3.3.2. Voorbereiden van multiculturelen

Sommige deelnemers zien graag dat er meer geïnvesteerd wordt in de verticale doorstroom van multiculturelen. Het investeren gaat verder dan coaching. Coaching impliceert namelijk dat er een vraagstuk is waaraan gewerkt moeten worden. Men verwacht vanuit de leiding meer aandacht voor het proactief scouten van multiculturelen met potentie ter bevordering van de verticale doorstroom.

3.3.3.3. Inclusie als competentie

Leidinggevend en commandanten dienen bij te dragen aan een inclusieve werkomgeving. Deelnemers stellen voor om inclusie als competentie te formaliseren. Dit houdt ook in dat inclusie een vast onderdeel is in de opleidingen en dat leidinggevend afgerekend moeten kunnen worden tijdens een functioneringsgesprek op het gebrek aan inclusief handelen.

3.3.3.4. Punten systeem

Naast de vaste loopbaanstappen kan de organisatie ook een puntensysteem implementeren. Competenties, zoals het spreken van een Arabische taal, die niet zijn verworven door de vaste loopbaanstappen, zouden op deze manier toch kunnen meewegen in een beoordeling of sollicitatie.

3.3.3.5. Quota/streefcijfers/voorkeursbehandeling

De kritische massa van multiculturelen moet worden vergroot. De top heeft de verantwoordelijkheid zich hiervoor in te spannen. Het implementeren van streefcijfers helpt bij het vergroten van de kritische massa. Geef commandanten bijvoorbeeld een periode van 5 jaar om vooraf vastgestelde

streefcijfers te behalen en werk daarna, indien nodig, met (bijvoorbeeld) voorkeursbehandelingen en quota.

3.3.3.6. Commandant der Strijdkrachten moet het probleem publiek erkennen

Multiculturelen missen vooral erkenning van de top. Zij zien graag dat een topfunctionaris, bijvoorbeeld de Commandant der Strijdkrachten (CDS), publiekelijk erkent dat er een probleem is met diversiteit binnen de organisatie. Ook zouden deelnemers graag commitment zien door concrete acties van de legerleiding.

3.4. LHBT'ers

"Hoe meer je afwijkt van de norm, hoe normaler je moet zijn."

In de groep LHBT'ers waren 17 deelnemers. Zij waren overwegend positief ten opzichte van het onderzoek. Degenen die een kritische houding hadden, hadden dit vanwege eerdere onderzoeken die zijn uitgevoerd waar weinig zichtbare veranderingen uit zijn voortgekomen. Transgenders zijn voor het eerst meegenomen in een dergelijk onderzoek. De noemer "LHBT" dekt volgens de deelnemers de lading niet, vooral omdat de onderlinge groepen niet dezelfde behoeftes hebben.

Lesbiennes lijken het minst last te hebben van hun seksuele geaardheid. Zij lijken makkelijker te worden geaccepteerd, omdat zij meer raakvlakken zouden hebben met hun mannelijke collega's (*one of the guys*). Homoseksuelen lijken vaker last te hebben van hun geaardheid door hun gepercipieerde vrouwelijkheid en de angst voor seksuele interesse door heteroseksuele mannelijke collega's (dit geldt overigens niet voor alle homoseksuele deelnemers). Transgenders doorlopen een heel ander fysiek en mentaal traject. Door deze onderlinge verschillen is binnen de LHBT groep het verschil tussen de positieve en negatieve ervaringen het grootst, ten opzichte van de andere groepen. Ook lijkt bij deze groep het verschil tussen de rangen en schalen de grootste invloed te hebben op het al dan niet ervaren van drempels.

3.4.1. Specifieke barrières van LHBT'ers

3.4.1.1. Ontbreken protocollen transgenders

Er zijn geen formele procedures en processen die in werking worden gesteld als een medewerker besluit een (geslachts) transitie in te gaan. Denk hierbij aan transitieverlof en uitzendbescherming. Ook praktische zaken zijn niet vastgelegd. Een transgender mag na transitie bijvoorbeeld de foto op diens defensiepas niet wijzigen binnen de geldigheidsduur van de pas. De foto correspondeert logischerwijs niet meer met de werkelijkheid en kan verwarring opleveren bij de bewaking aan de poort van kazernes.

3.4.1.2. Eigen beleving

De grote verschillen tussen positieve en negatieve ervaringen zijn deels te wijten aan de instelling van deelnemers. Deelnemers die constant herinnerd worden aan, of zich constant bewust zijn van hun geaardheid, hebben een andere beleving dan de collega die geaardheid of gender "niet als een issue" beschouwt. Een enkeling houdt zich voortdurend bezig met de vraag of bepaalde kleine gedragingen geen aanstoot zullen geven bij collega's: wel of niet met de benen over elkaar zitten, wel of niet douchen met heteroseksuele collega's, wel of niet de partner in het openbaar een kus geven bij vertrek of terugkomst van een missie, etc.

3.4.1.3. Uitzendingen en functies in het buitenland

Uitzendingen en functies in het buitenland worden ook als drempels ervaren. Deelnemers hebben het gevoel "terug de kast in te moeten" tijdens uitzending. Er wordt van tevoren gevraagd hun geaardheid niet of niet zichtbaar uit te dragen in gay-onvriendelijke landen. Dit voelt voor sommige deelnemers als een belediging. Anderzijds is er ook begrip voor, omdat dit te maken heeft met de eigen veiligheid.

3.4.2. Employee journey van LHBT'ers

LHBT'ers ervaren vooral drempels in het functioneren. Directe collega's en leidinggevendenden dragen niet altijd bij aan een sociaal veilige werkomgeving. Er zijn ook deelnemers die helemaal geen hinder ervaren aan hun geaardheid, zij ervaren voornamelijk "algemene" drempels die voor iedereen gelden.

Werving en selectie – Objectiviteit & transparantie selectiecommissie (structuur & cultuur)

Het selectieproces en de communicatie vanuit de selectiecommissie wordt als niet-transparant ervaren. Deelnemers die zelf in selectiecommissies zitten, erkennen dat het bewaren van de objectiviteit lastig kan zijn door zichtbare factoren, zoals tattoos of uitstraling. Voor collega's die zichtbaar afwijken van de norm, transgenders en collega's die "loud en proud" zijn, draagt dit bij aan het gevoel dat zij niet worden geselecteerd vanwege hun geaardheid of gender. Sommigen zien dit sterker bij de selectie in de top.

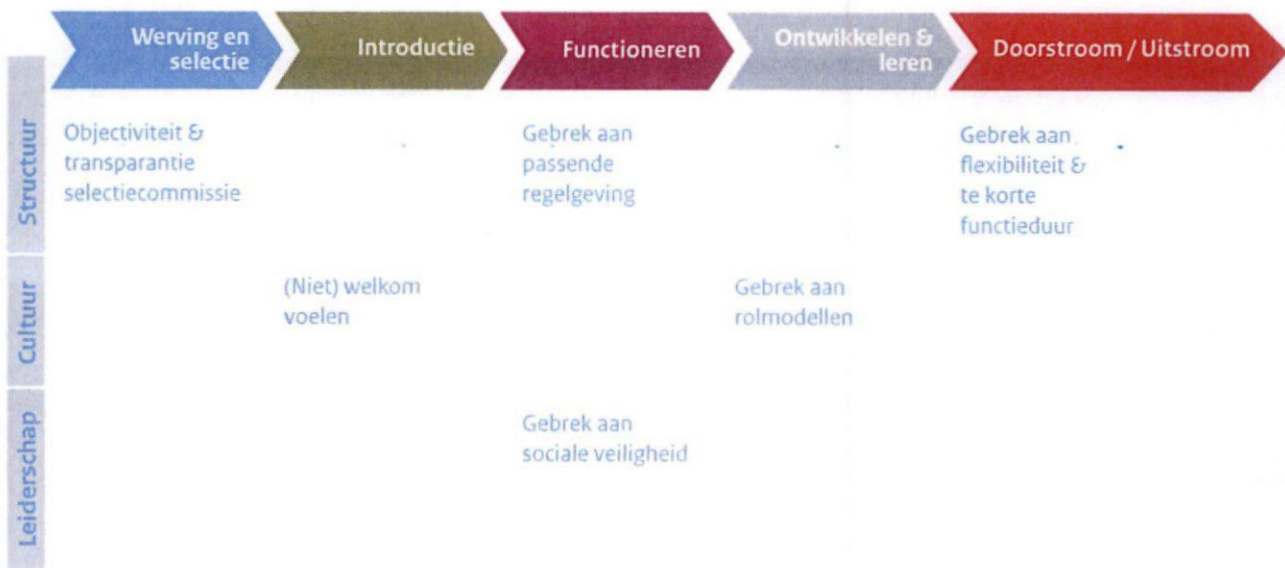
"Voldoende kansen. Ja je krijgt dezelfde kansen, maar je moet wel normaal doen. Degenen die loud en proud zijn, komen niet verder. Trekken te veel de aandacht."

Introductie – (Niet) welkom voelen (cultuur)

Tijdens de introductieperiode hebben sommige deelnemers – met name onderofficieren – het gevoel dat zij niet welkom zijn. Degenen die zich bewust zijn van de zichtbaarheid van hun geaardheid, passen hun gedrag vaak aan. Voor sommigen is het "geen issue", maar lijkt hun geaardheid hen wel vooruit te gaan.

Homoseksuelen en transgenders lijken hier meer last van te hebben dan lesbiennes en biseksuelen. De mate waarin dit ervaren wordt, hangt ook af van de nadruk die iemand zelf op diens geaardheid/gender legt.

LHBT'ers – Employee Journey



"Men gaat wel altijd uit van de norm. Ik zat een keer in volle longroom, er kwam een nieuwe collega binnen, die was geïnteresseerd en stelde vragen aan mij. Hij vroeg mij of ik getrouwd was en of ik kinderen had. Ik heb verteld dat ik getrouwd was (maar niet dat dit met een man was) en dat ik geen kinderen kon krijgen om medische redenen (zonder dat uit te leggen). Hij ging ervan uit dat ik een vrouw had. Hele longroom lag in een deuk. Later schaamde de collega zich dat hij zijn gedachtes uitgingen van de norm."

Functioneren – Gebrek aan sociale veiligheid en regelgeving (Leiderschap & structuur)

Tijdens het functioneren lijken de meeste drempels te worden ervaren. Het verschil tussen positieve/negatieve ervaringen, onderofficier/officier en L/H/B/T is hier redelijk groot. Sommige deelnemers werden gepest door directe collega's en in sommige gevallen deed de leidinggevende mee. Als de leidinggevende zich bijvoorbeeld publiekelijk uitspreekt tegen diversiteit of LHBT'ers, neemt hierdoor het gevoel van sociale veiligheid af. Ook uitspraken als "als mijn zoon homo was dan..." kwetst deelnemers. Dit gevoel heerst sterker onder manschappen en onderofficieren dan officieren. Er wordt van leidinggevende verwacht dat zij het personeel beschermen, in plaats van onderdeel van het probleem te zijn.

Daarnaast worden er drempels ervaren met betrekking tot de regelgeving, met name het al dan niet (mogen) aanvragen van verlof. Het krijgen van kinderen of initiëren van een transitie is bijvoorbeeld voor sommigen een ingewikkelde procedure. Er ontbreekt nog regelgeving met betrekking tot het opnemen van verlof voor twee mannelijke militairen die samen een kind

krijgen via een draagmoeder of voor lesbiennes waarvan de partner zwanger is. Er wordt nu om de bestaande regelgeving heen gemanoeuvreed, door bijvoorbeeld een vrouw "vaderschapsverlof" te geven of "adoptieverlof" te geven.

LHBT'ers zouden graag zien dat er erkenning is voor hun situatie en er passende regelgeving wordt opgesteld. Dit straalt ook acceptatie en erkenning uit naar LHBT'ers. Hetzelfde geldt voor transgenders die graag in staat zouden willen zijn om transitieverlof op te nemen. Veel LHBT'ers hebben ook vragen over uitzendbescherming; voor wie geldt dit wel of niet en wanneer?

Degenen die zich wel gewaardeerd en welkom voelen, hebben dit vooral te danken aan steunbetuigingen en begrip van hun directe werkomgeving en leidinggevendenden. Met name transgenders putten hier veel steun uit. De acceptatie en steunbetuiging lijkt echter te verschillen tussen de operationele commando's (OPCO's) en eenheden. De Koninklijke Marechaussee (KMar) wordt over het algemeen als opener gepercipieerd, waar de Commando Landstrijdkrachten (CLAS) juist als conservatief wordt ervaren.

Ontwikkelen en leren – Gebrek aan rolmodellen (cultuur & leiderschap)

Deelnemers leken minder drempels te ervaren in de fase "ontwikkelen en leren". Zij die überhaupt geen drempels ervaarden, hebben ook nooit moeite gehad met het ontwikkelen. Deelnemers met negatieve ervaringen leken vooral te worstelen met sociale veiligheid tijdens het functioneren. Voor deelnemers die drempels ervaren ontbreekt het gevoel dat zij mogen zijn wie ze willen zijn.

Doorstroom – Gebrek aan flexibiliteit & te korte looptijd functie (structuur)

Er wordt starheid ervaren met betrekking tot de doorstroommogelijkheden. Vooral P&O-functionarissen lijken, bewust of onbewust, niet af te wijken van de “gebaande” loopbaanpaden als het gaat om loopbaanmogelijkheden. Deelnemers vermoeden dat dit te maken heeft met de angst voor het scheppen van precedents. Daarnaast vinden sommigen dat de looptijd van functies, met name in de top, te kort is om daadwerkelijk een visie of een strategie uit te dragen op het gebied van beleid of de koers van de organisatie te bepalen.

3.4.3. Oplossingen aangedragen door LHBT'ers

3.4.3.1. Vragenloket oprichten

Sommige LHBT'ers hebben vragen over regelgeving en in hoeverre dit geldt voor LHBT'ers. Zij zouden naast het formele netwerk (Stichting Homoseksualiteit en Krijgsmacht) ook een centraal punt willen waar zij met dit soort vraagstukken terecht kunnen.

3.4.3.2. Voorlichting aan leidinggevend

Enkele deelnemers zijn, soms “op tenenkrommende wijze”, tijdens hun opleiding onderwezen in diversiteit. Deelnemers denken dat vooral leidinggevend er baat bij zouden hebben voorlichting te krijgen over LHBT'ers en diversiteit in de breedste zin. Het doel is om bewustwording te creëren van de verschillen in individuen en perspectieven, maar ook van wat diversiteit betekent voor het dagelijkse functioneren. Ook met het oog op de regelgeving en speciale trajecten die bijvoorbeeld transgenders doorlopen.

3.4.3.3. Arbeidsmarktcommunicatie aanpassen

Het beeld dat nu door Defensie naar de arbeidsmarkt wordt gecommuniceerd is vooral geënt op landoptreden en het beeld van een militair die avontuurlijk, mannelijk en fysiek fit is. Er mag in de arbeidsmarktcommunicatie meer diversiteit zichtbaar zijn om te laten zien dat iedereen welkom is. Binnen de organisatie zijn er militairen in alle soorten en maten werkzaam. Echter, dit is vaak niet terug te zien in de arbeidsmarktcommunicatie. Om de aanwas van diversiteit en het draagvlak daarvoor te vergroten, zou dit een goed middel zijn.

3.4.3.4. Verander regelgeving

LHBT'ers zouden graag regelgeving zien die voor hun specifieke situatie van toepassing is. De regelgeving zou moeten worden herbezien op het erkennen van LHBT'ers. Daarnaast zou er voor transgenders eenduidige regelgeving of beleid moeten worden gemaakt.

3.4.3.5. Leidinggevende zou meer moeten coachen

Leidinggevenden zouden zich minder directief moeten opstellen en meer een coachende rol aan moeten nemen om een veilige werkomgeving te creëren.

3.4.3.6. Vergroot bewustwording en acceptatie d.m.v. kleine gebaren

Er wordt gevraagd om bewustwording en acceptatie te vergroten voor LHBT'ers. Door middel van kleine gebaren zou de organisatie kunnen laten zien dat homoseksualiteit en transgenders normaal zijn. Een voorstel was bijvoorbeeld ook queerbladen mee te nemen op schepen als daar om wordt gevraagd.

3.4.3.7. Inzichtelijk maken waar in de organisatie LHBT'ers zitten

Voor de volgende generatie kan er zichtbaarder worden gemaakt welke LHBT'ers in welk dienstvak zitten. Dit geeft jonge LHBT'ers ook de mogelijkheid met iemand te sparren uit een specifieke omgeving. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door middel van boekjes of informatiepunten, eventueel aangevuld met contactgegevens.

Onder deze groep van zes deelnemers heerst frustratie, omdat zij zich niet begrepen en erkend voelen. Zij denken een bijzondere bijdrage kunnen leveren aan de defensie-organisatie, maar vinden dat hun potentie niet wordt benut.

3.5. Hoogbegaafden

"Gebruik mijn gave"

De groep hoogbegaafden is voor het eerst meegenomen in een intern onderzoek en daar waren de deelnemers erg positief over. De onderzoeksopzet voor deze groep is anders dan die van de "gebruikelijke" doelgroepen. De focusgroepen duurden minder lang en telden minder deelnemers, zes in totaal.

Onder deze groep van zes deelnemers heerst frustratie, omdat zij zich niet begrepen en erkend voelen. Zij denken een bijzondere bijdrage kunnen leveren aan de defensieorganisatie, maar vinden dat hun potentie niet wordt benut. Deelnemers houden zich constant in, met name in het communiceren en acteren op hun denkproces. Wanneer hoogbegaafden al bij stap 10 zijn in het denkproces, is de gemiddelde defensiemedewerker nog maar bij stap 2. Dit zorgt voor wrijving tussen hoogbegaafden en de directe werkomgeving.

3.5.1. Specifieke barrières van hoogbegaafden

3.5.1.1. Sociale interacties

Sommige hoogbegaafden hebben actief geïnvesteerd in het ontwikkelen van sociale skills, omdat deze essentieel zijn voor doorstroom. Desondanks worden sociale interacties door deze groep soms als onnodig en afleidend ervaren voor het bereiken van resultaten, met name het praten over "koetjes en kalfjes".

3.5.1.2. Moeite met autoriteit

Enerzijds zijn hoogbegaafden het vaak oneens met hun leidinggevende, omdat de conclusies van leidinggevendens als beperkt worden ervaren. Anderzijds hebben leidinggevendens vaak moeite met hoogbegaafden. Zij worden vaak bestempeld als "lastig". Hoogbegaafden hebben het gevoel dat hun leidinggevendens zich bedreigd voelen.

3.5.2. Employee journey van hoogbegaafden

Hoogbegaafden ervaren met name drempels tijdens werving en selectie en het dagelijks functioneren. De organisatie lijkt nog onvoldoende inzichtelijk te hebben wat de potentie en voordelen zijn van hoogbegaafden. Deelnemers worstelen met hun behoefte aan uitdaging en het aanpassen aan de werkomgeving.

Werving en selectie – Erkennen talenten (structuur)

Hoogbegaafden hebben uitdaging nodig in hun werkzaamheden. Wanneer zij deze uitdaging niet in het werk vinden, zoeken zij deze in hun privéleven. Hoogbegaafden ontwikkelen buiten defensie ook competenties. Echter, deze worden over het algemeen niet erkend door de organisatie. Er is geen manier om deze competenties aan te tonen tijdens een sollicitatie, want de competenties zijn moeilijk te formaliseren.

De meeste deelnemers vermelden bij een sollicitatie niet dat zij hoogbegaafd zijn, omdat dit een bepaald stereotype bij collega's oproept (slim, arrogant, lastig, etc.). Hoogbegaafden hebben specifieke competenties, zoals een sterk analytisch vermogen, die niet altijd worden gezien als bijdrage. Deelnemers zien nu dat de selectie voor een functie vooral gebaseerd lijkt op een ondergrens. Er moet aan een minimale standaard worden voldaan om in aanmerking te komen voor functies. Terwijl zij graag zien dat de bovengrens, de potentie van kandidaten, ook invloed heeft op de selectiekeuze.

Introductie – Onvoldoende zichtbaarheid (cultuur)

Deelnemers komen ook in hun introductieperiode niet vaak uit voor hun hoogbegaafdheid. Zij zijn zich bewust van het verschil in denkwijze met de werkomgeving en het effect dat dit heeft op de samenwerking. Deelnemers zijn echter van mening dat deze discrepantie kan worden verkleind door begrip van de leidinggevendens. De werkomgeving, inclusief de leidinggevende, lijkt onvoldoende geïnformeerd te zijn over hoogbegaafdheid om hen volledig welkom te laten voelen. De werkomgeving reageert vaak met afgunst op hoogbegaafden of lijkt zich geïntimideerd te voelen. Deelnemers houden zich daarom vaak in en schikken zich naar het werktempo van hun werkomgeving.

Functioneren – Gebrek aan uitdaging & afreken cultuur (structuur & cultuur)

Functies zijn voor de deelnemers vaak onder hun werk- en denkniveau en bieden hen onvoldoende uitdaging. Deelnemers “creëren hun eigen baan” om hun werkzaamheden interessant te houden. Zij nemen de vrijheid om prioriteiten aan te brengen in hun takenpakket en die uit te breiden met neventaken.

Input van deelnemers, die als kritiek kan worden opgevat, wordt vaak niet serieus genomen of gewaardeerd, met name door leidinggevend. Deelnemers hebben niet het gevoel dat zij vrijuit hun mening kunnen geven. Zij zwijgen om afrekening te voorkomen.

Ontwikkelen en leren – Gebrek aan opleidingsprogramma's & voorbeelden (structuur & leiderschap)

Hoogbegaafden hebben een andere leercurve dan andere collega's. Zij leren sneller en zien meer verbanden. Dit betekent echter niet dat zij slimmer zijn of alles weten. Het huidige curriculum van vormingsopleidingen biedt weinig ruimte voor maatwerk. Wanneer hoogbegaafden bijvoorbeeld sneller door bepaalde stof heen gaan en zich willen verbreden, lijkt dit niet mogelijk.

Hoogbegaafden zijn binnen de organisatie onvoldoende zichtbaar. Deelnemers hebben behoefte aan rolmodellen. Enerzijds zouden zij graag zien dat leidinggevend of topfunctionarissen zich uitspreken over (hun) hoogbegaafdheid. Anderzijds is er behoefte aan coaching door hoogbegaafden.

Doorstroom – Gebrek aan functies op niveau (structuur)

Zoals eerder aangegeven, ervaren deelnemers een gebrek aan functies op niveau. Sommigen moeten verticaal doorstromen om functies te kunnen bekleden waar zij voldoende uitdaging en voldoening uit kunnen putten. Dit wordt echter belemmerd door regelgeving en gebrek aan ruimte in het functiehuis. Militaire deelnemers hebben behoefte aan verbreding, maar het wapen/dienstvak belemmert dit. Degenen die niet het “gebaande pad” volgen, ervaren hier hinder van in hun carrière.

Daarnaast durven sommige deelnemers hun wensen met betrekking tot doorstroom niet kenbaar te maken. De wens om meer uitdaging en meer verbredingsmogelijkheden te creëren in functies, werd niet altijd positief ontvangen door directe collega's.

3.5.3. Oplossingen aangedragen door hoogbegaafden

3.5.3.1. Hoogbegaafde coaches

Deelnemers zoeken gelijkgestemden. Er wordt voorgesteld om hoogbegaafden op te nemen in de poule met coaches, om zo het begrip ten opzichte van hoogbegaafden te vergroten en aan hoogbegaafden begeleiding op maat te kunnen bieden.

3.5.3.2. Beleid voor hoogbegaafden

Een enkeling pleit voor speciaal beleid voor hoogbegaafden. Hierin zou dan met name aandacht moeten worden besteed aan ontwikkeling en het inzetten van talent.

3.5.3.3. Poule met hoogbegaafden

Vergelijkbaar met de poule die jongeren noemden, wordt er voorgesteld om een poule voor hoogbegaafden te maken. De inzet van deze poule betreft in mindere mate het opvullen van gaten in de organisatie, maar benut vooral de denkkraft van de medewerkers. Deze poule zou zich bij uitstek lenen voor bijvoorbeeld denktanks.

3.5.3.4. Selecteren op basis van bovengrens

Deelnemers zouden graag zien dat er ook wordt geselecteerd op een bovengrens. Bij gelijke geschiktheid kiezen voor degenen met het hoogste IQ bijvoorbeeld.

3.5.3.5. Flexibele functies

Om meer functies op niveau te creëren, zouden er “flexibele functies” kunnen worden gecreëerd. Deze functies zouden voornamelijk met innovatie te maken hebben en niet gebonden zijn aan burger/militair, OPCO, wapen/dienstvak of rang, zodat er medewerkers met verschillende achtergronden kunnen solliciteren.

Hoogbegaafden– Employee Journey



3.5.3.6. Voorlichting en community

Leidinggevendenden zouden baat hebben bij voorlichting over hoogbegaafden, om zo het stigma weg te nemen en de effectiviteit van hoogbegaafden te maximaliseren. Daarnaast zou de organisatie aan een community kunnen bouwen voor hoogbegaafden. Een enkele deelnemer is ook al actief bezig met het formaliseren van een netwerk.

3.6. Medewerkers met autisme

"Wij verschillen van elkaar en hebben andere handvatten, maar dat snappen sommige collega's niet."

Medewerkers met autisme zijn in dezelfde vorm als hoogbegaafden, korter en in kleinere aantallen, voor het eerst meegenomen in een dergelijk onderzoek. Er namen vier personen deel aan deze groep. Ook zij waren positief over deze ontwikkeling. Het spectrum voor autisme is breed, dat beseft de werkomgeving vaak onvoldoende. Medewerkers met autisme verschillen onderling in behoeftes en ervaring. Iedereen heeft zijn eigen "handvatten", net als mensen zonder autisme.

De organisatie lijkt nog niet bereid of in staat te zijn om te luisteren naar wat medewerkers met autisme nodig hebben om hun werk goed te doen. Vaak wordt advies of begeleiding gegeven op basis van stereotype kennis. Er is behoefte aan maatwerk, begeleiding en kennis over autisme, met name onder hulpverleners.

3.6.1. Specifieke barrières van medewerkers met autisme

3.6.1.1. Behoeftte aan rustige werkruimte

Deelnemers hebben behoefte aan een werkruimte waar zij prikkels makkelijk uit kunnen filteren, zodat zij zich goed kunnen concentreren op het werk. Iedereen heeft andere voorkeuren met betrekking tot werkwijze en communicatie, maar de werkomgeving lijkt soms onvoldoende gehoor te (willen) geven aan de stem van deze medewerkers.

3.6.1.2. Onzekerheid en angst

Deelnemers ervaren angst en onzekerheid door hoe anderen zich tegen hen gedragen. Dit wordt versterkt doordat medewerkers met autisme veel tijd lijken te besteden aan zelfreflectie en de (negatieve) gevolgen van stereotypering van personen met autisme. Dit beperkt de kansen van deze medewerkers om zich te profileren.

3.6.1.3. Aanpassen kost veel energie

Het kost deelnemers veel energie om zich aan te passen aan de werkomgeving. Dit beïnvloedt hun privéleven, maar ook de sociale relaties op werk. Zij participeren niet altijd in sociale activiteiten buiten werktijd, doordat zij daarvoor te moe zijn. Dit beïnvloedt weer de grootte en reikwijdte van hun netwerk, wat de kans op doorstroom kan verkleinen.

3.6.1.4. Andere interpretatie

Woorden, acties of zinnen worden soms anders geïnterpreteerd door medewerkers met autisme. Een deelnemer interpreteerde bijvoorbeeld "bezeten zijn van je werk" als iets negatiefs, terwijl de sollicitatiecommissie het als iets positiefs bedoelde. Dit wordt met name in sollicitatiegesprekken als drempel ervaren.

3.6.2. Employee journey van medewerkers met autisme

Deelnemers ervaren met name tijdens het functioneren hinder van het stigma dat autisme met zich meebrengt. Er lijkt al veel te worden ingevuld voor medewerkers wanneer zij aangeven autisme te hebben, bijvoorbeeld waar zij wel of niet goed in zijn en waar zij behoefte aan hebben.

Werving en selectie – Onvoldoende duidelijkheid & begeleiding (structuur)

Sollicitaties vormen een drempel en voor een enkeling begint de drempel daarvoor al. Deelnemers die moeite hebben met het oriënteren op toekomstige functies krijgen onvoldoende begeleiding. Loopbaanbegeleiders lijken niet geëquipeerd om rekening te houden met situatie van medewerkers met autisme en daar maatwerk in te leveren.

Deelnemers schromen om tijdens hun sollicitatie te vermelden dat zij autisme hebben. Een enkeling heeft het gevoel afgewezen te zijn vanwege diens autisme, maar heeft moeite met dit "hard maken". Daarnaast hebben medewerkers met autisme moeite met zich profileren tijdens sollicitatiegesprekken. Zij interpreteren vragen soms anders. Vragen waarin hen wordt gevraagd zichzelf te beschrijven aan de hand van een vergelijking, worden bijvoorbeeld als irrelevant beschouwd en onvoldoende beantwoord.

Introductie – Afrekencultuur (cultuur & leiderschap)

Sommige deelnemers zijn door anderen ontmoedigd om te praten over hun autisme. Zij denken dat dit tegen hen gebruikt kan worden door collega's en leidinggevend. Ondanks de behoefte aan een andere werkwijze dan hun collega's, durven sommigen dit tijdens hun introductiegesprek niet bespreekbaar te maken. Leidinggevend lijken onvoldoende inlevingsvermogen en begrip te tonen om de sociaal veilige omgeving te creëren die deelnemers nodig hebben om dit aan te dragen.

Functioneren – Acceptatie van directe omgeving (cultuur)

Voor sommigen is het moeilijk of onmogelijk om bespreekbaar te maken hoe zij het liefst werken. Leidinggevend en collega's lijken niet te luisteren naar de behoeften van deelnemers. De omgeving geeft deelnemers het gevoel dat autisme vooral hun probleem is en dat zij moeten veranderen om te kunnen functioneren binnen de organisatie.

Stereotypen belemmeren deelnemers ook in hun functioneren. De werkomgeving heeft vaak verwachtingen van hoe individuen met autisme zich (dienen te) gedragen (slim, moeilijk, etc.). Dit beïnvloedt de verwachtingen ten opzichte van deelnemers die kenbaar hebben gemaakt dat zij autisme hebben. Wanneer deelnemers dit gedrag vervolgens niet vertonen, lijken collega's hier geen begrip voor te tonen.

Ontwikkelen en leren – Gebrek aan begeleiding (structuur)

De deelnemers hebben behoefte aan meer begeleiding en coaching. Sommige zaken, zoals bijvoorbeeld een dienstreis aanvragen, kosten medewerkers met autisme meer moeite. Verschillende deelnemers hebben positieve ervaringen met bedrijfsmaatschappelijk werkers en coaches, hoewel de specialistische kennis vaak ontbrak.

Doorstroom – Gebrek aan passende doorgroeimogelijkheden (structuur)

Er wordt voor de deelnemers al veel ingevuld wat goed voor hen is. Een deelnemer die op latere leeftijd is gediagnosticeerd met autisme, merkte dat een P&O-functionaris minder mogelijkheden zag nadat de deelnemer kenbaar maakte autisme te hebben. Deelnemers hebben ook het gevoel dat er niet wordt gekeken naar hun individuele talenten. Het voorbeeld van de politie wordt genoemd, waar er juist gebruik lijkt te worden gemaakt van eigenschappen die medewerkers met autisme bezitten.

Medewerkers met autisme – Employee Journey



3.6.3. Oplossingen aangedragen door medewerkers met autisme

3.6.3.1. Hulpverlening equiperen

Medewerkers met autisme zouden baat hebben bij hulpverlening binnen Defensie die gespecialiseerd is of in ieder geval geëquipeerd is om met autisme om te gaan. Bij bedrijfsmaatschappelijk werkers (BMW'ers) en de militaire geestelijke gezondheidszorg (MGGZ) ontbreekt nu nog de kennis en kunde om medewerkers met autisme voldoende te begeleiden en behandelen.

3.6.3.2. Netwerkbijeenkomsten

De focusgroep werd positief ervaren. Er werd ook de behoefte uitgesproken om vaker bijeen te komen om met gelijkgestemden in gesprek te gaan over drempels en ervaringen op het werk. Deze netwerkbijeenkomsten zouden eventueel ook extern belegd kunnen worden.

3.6.3.3. Autisme begeleider

Aansluitend op de bovengenoemde punten, zijn de deelnemers zoekende naar een begeleider en boegbeeld. Majoor Marc van den Burgh (CLAS) wordt bijvoorbeeld een aantal keer genoemd, omdat hij voor nu als enige de rol van ambassadeur bekleedt. In deze hoedanigheid is hij ook de vraagbaak voor verschillende deelnemers. Daarnaast probeert hij autisme binnen Defensie onder de aandacht te brengen. Daar zouden er meer van moeten zijn.

3.6.3.4. Functie-introductiegesprek

Een deelnemer heeft goede ervaringen met het bespreekbaar maken van diens autisme tijdens functie-introductiegesprekken. Wanneer er bekend is dat een medewerker autisme heeft, zouden er tijdens het functie-introductiegesprek duidelijke afspraken gemaakt kunnen worden met betrekking tot de voorkeuren van de medewerker. Voorwaarde is, dat de medewerker zich hiervoor veilig genoeg voelt bij de leidinggevende.

3.7. Mannen

"De rek is eruit, hoe moeten wij de top nog vertrouwen?"

Er deden 17 mannen mee. Deze groep is meegenomen in het onderzoek om een zo volledig mogelijk beeld te schetsen van de ervaren drempels met betrekking tot doorstroom. Deelnemers binnen deze groep zijn vaak al langer in dienst. Zij zijn loyaal naar hun medewerkers en de organisatie geweest, maar hebben het gevoel er onvoldoende erkenning voor te krijgen. Vooral de personele schaarste en het gebrek aan werkbaar materialen/voorzieningen wegen zwaar voor operationele militairen. De groep geeft aan dat de "rek" eruit is en het vertrouwen in de organisatie – vooral de top – krimpt.

De ervaren barrières hebben voornamelijk betrekking op institutionele processen en de inrichting van de organisatie. De organisatie heeft het ambitieniveau niet aangepast naar de huidige bezetting. Dit levert meer werkdruk op en belemmert het vermogen om maatwerk te leveren bij het vormgeven van loopbanen.

3.7.1. Specifieke barrières van mannen

3.7.1.1. Loyaliteit en bevologenheid

Deelnemers die direct met personeel te maken hebben, spannen zich in voor het personeel. Met name de groep leidinggevendenden is loyaal naar hun mensen toe. Het raakt hen als zij onvoldoende tijd en ruimte krijgen voor het begeleiden van hun personeel. Ondanks hun loyaliteit naar de organisatie, wordt er ook buiten de organisatie gekeken voor kansen. Deels omdat de organisatie dusdanig is veranderd, dat sommigen zich er niet meer mee kunnen identificeren.

3.7.1.2. Gebrek aan vertrouwen

Binnen deze groep is een groeiend wantrouwen naar de top en de organisatie. Door jaren van bezuinigingen lijkt het glas halfleeg in plaats van halfvol. Personeel heeft het gevoel niet gehoord te worden. Er is een gebrek aan spullen en faciliteiten voor operationeel personeel om het werk naar behoren uit te voeren. Daarnaast lijkt de organisatie onvoldoende garanties te bieden voor het waarmaken van gemaakte afspraken. Deelnemers vragen om erkenning voor hun inzet en oog voor het individu.

3.7.2. Employee journey van mannen

Mannen lijken vooral barrières in de categorie structuur te ervaren, met name in de fases ontwikkelen en leren, en doorstroom.

Werving en selectie – Gebrek aan erkenning talent (structuur)

Er ontbreekt volgens de deelnemers erkenning van talent. De organisatie lijkt allereerst niet te weten wat zij in huis heeft aan talenten, kennis en kunde. Het formaliseren van competenties die zijn opgedaan buiten de “gebaande paden”, lijkt moeilijk. Daarnaast lijkt de organisatie specialisten onvoldoende perspectief te bieden.

De talenten en bijdragen van niet-MD-ers worden onvoldoende gewaardeerd. Er lijkt een groot aantal functies uitsluitend bestemd voor MD-ers. Daarnaast zijn de functies op niveau ook voornamelijk gereserveerd voor MD-ers.

Introductie – Gebrek aan kennis P-domein (leiderschap)

Veel leidinggevendenden hebben onvoldoende kennis van het personeelsdomein, bijvoorbeeld over de rechtspositie van medewerkers en de werking van Peoplesoft. Dit heeft tot gevolg dat personeel soms met vragen blijft kampen en leidinggevendenden vooral tijd kwijt zijn aan het oplossen van deze vraagstukken waardoor voor coaching en begeleiding geen tijd overblijft.

Functioneren – Materiaal en faciliteiten, gedateerd loonhuis en looptijd in functie (structuur)

Militairen zien dat het materieel waarmee zij werken gedateerd is of niet functioneert. Het prioriteren van de defensie brede uitrol van *mobile devices* wordt bijvoorbeeld als onnodig gezien. Deelnemers zien liever dat zij met voldoende munitie en werkend materieel op uitzending en oefening worden gestuurd. Sommigen die operationeel werkzaam zijn, zijn ontevreden met voeding. Enerzijds zijn de porties soms onvoldoende, anderzijds is het niet altijd gezond.

Een aantal faciliteiten lijken ook niet te voorzien in de behoefte van sommige deelnemers. Flex-werkplekken worden bijvoorbeeld als inefficiënt ervaren. Sommige deelnemers zijn daardoor langer op zoek naar de juiste collega's en het erodeert voor hen het gevoel van saamhorigheid. Een ander punt dat wordt genoemd, is de openingstijden van eetzaal. Deelnemers die op onregelmatige tijden werken, kunnen soms niet terecht in de eetzaal.

Werkzaamheden, werklast en werkdruk lijken te variëren tussen functies binnen dezelfde rang. Sommige deelnemers ervaren hun (financiële) beloning als onevenredig aan hun werkzaamheden. Als functies zwaarder worden, zou er ook naar betaald moeten worden.

“Ik krijg wel meer verantwoordelijkheid, maar mijn loon blijft hetzelfde.”

Mannen- Employee Journey



Ontwikkelen en leren – Gebrek aan coaching & beperking van MD-status (structuur & leiderschap)

Opleidingsmogelijkheden lijken er voldoende. Er zijn echter per OPCO verschillende uitvoeringsregels aan verbonden, waardoor het in de praktijk lastig blijkt om opleidingen aan te vragen. Daarnaast zien sommige deelnemers dat bijvoorbeeld MD-ers meer coaching en begeleiding krijgen. Sommige deelnemers hebben het gevoel dat er niet meer omgekeken wordt naar degenen die niet in het MD-traject zitten. Niet MD-ers voelen zich onvoldoende gezien en gewaardeerd. Een deelnemer merkte bijvoorbeeld dat MD-ers anders werden behandeld dan niet-MD'ers. MD-ers konden bijvoorbeeld bij de commandant binnen wandelen, niet MD-ers niet altijd.

Maatwerk leveren in ontwikkeltrajecten lijkt moeilijk door de uitvoeringsregels die worden gehanteerd. Met name jongere deelnemers hebben behoefte aan een ontwikkeltraject op maat. Toen één van hen de mogelijkheid kreeg om een dergelijk traject aan te gaan, leek de organisatie dit onvoldoende te kunnen faciliteren en inkleden. De opleiding die hij moest volgen om door te stromen, bleek bijvoorbeeld niet beschikbaar voor zijn rang. Wanneer deelnemers dan tijdelijk een ander loopbaanspoor bewandelen of ontwikkelstappen zetten, krijgen zij het idee dat de organisatie niet op lange termijn met deze "zijstappen" kan omgaan. Er wordt hen geen perspectief en loopbaanplanning geboden op basis van deze stappen.

Door het tekort aan personeel lijken leidinggevend onvoldoende tijd en ruimte te hebben om het personeel te coachen en begeleiden op het gebied van (persoonlijke) ontwikkeling. Sommige leidinggevende deelnemers vinden dit een kwalijke ontwikkeling en hebben het gevoel dat zij hun personeel op deze manier te kort doen. Anderen hebben bijvoorbeeld al ruime tijd geen functioneringsgesprekken gehad.

Doorstroom- P&O Functionaris & gebrek aan personeel (structuur)

De doorstroommogelijkheden lijken beperkt door het grote aantal vacante functies. De regelgeving en het systeem voor het labelen van functies (welk OPCO, burger/militair, wapen/ dienstvak) worden ook als barrière ervaren. Het levert soms onnodige beperkingen op om de meest geschikte kandidaat op de juiste positie te krijgen.

Sommige deelnemers ervaren een starheid – van met name van P&O-functionarissen – omdat de vulling van de organisatie voorop staat. Over het algemeen vragen deelnemers om de samenwerking tussen de P&O-functionarissen en leidinggevend te versterken en ook meer naar de zachte kant te kijken bij de selectie. De individuele behoeften en wensen voor ontwikkeling lijken ondergeschikt aan het organisatiebelang. Er lijkt in mindere mate te worden gekeken hoe het huidige personeelsbestand het best ingezet kan worden. Een deelnemer vertelt over zijn ervaring met de functietoewijzer:

"Ik heb [het gesprek] voorbereid, wat zijn mijn doelen, hoe zie ik dat voor me. De jaren daarna. Ik heb een beeld geschetst. Kom ik bij de betreffende kapitein. En die zegt "hartstikke leuk, maar ik hoef maar drie dingen van je te weten. Dat is functie 1,2 en 3", de rest is niet interessant. Dat soort momenten wordt je met je neus op de feiten gedrukt. Zij dienen het organisatiebelang."

Er lijkt ook onvoldoende te worden geïnvesteerd in een loopbaanplanning voor de lange termijn. Afspraken met P&O-functionarissen bekijken ook moeilijk, doordat P&O-functionarissen om de drie jaar van functie wisselen.

Daarnaast wisselen de regels ook in de loop van de tijd, waardoor afspraken die in het verleden zijn gemaakt soms niet meer stroken met de huidige regels. Een deelnemer die toentertijd door tekorten in het p-domein is geplaatst, loopt nu tegen barrières aan omdat hij niet over de juiste diploma's beschikt. Hij kan echter ook niet meer terug naar zijn oorspronkelijke dienstvak, omdat hij daar te lang niet werkzaam is geweest.

3.7.3 Oplossingen aangedragen door mannen

3.7.3.1. Ambitieniveau bijstellen

Uit de ervaren drempels blijkt dat het tekort aan personeel zwaar weegt voor operationeel personeel (met name binnen het CLAS). De organisatie heeft het ambitieniveau niet bijgesteld naar de huidige bezetting. Deelnemers vragen de top dit wel te doen. Om eerst orde op zaken te stellen met de huidige bezetting en het ambitieniveau bij te stellen naargelang de organisatie groeit.

3.7.3.2. Flexibel belonen

Binnen deze groep bleek de financiële beloning ook een drempel. Vooral omdat de financiële beloning niet altijd in verhouding staat tot de werkdruk en de verantwoordelijkheden. Deelnemers zouden graag zien dat er flexibel beloond kan worden. Een deelnemer stelde bijvoorbeeld voor om verschillende categorieën (niveaus) binnen een rang te maken en functies hierop af te stemmen. Daarnaast worden ook waarnemingen genoemd. Medewerkers die functies waarnemen die bijv. twee schalen of rangen hoger zijn dan hun eigen schaal of rang, zouden op dat hogere niveau betaald moeten worden.

3.7.3.3. Herijk opleidingen

Opleidingen worden nu niet altijd als relevant ervaren. Om opleidingen relevant en effectief te houden, wordt er voorgesteld om modulair te onderwijzen. De ene werknemer zal bijvoorbeeld meer moeten worden bijgeschoold op het gebied van administratieve kennis, waar de ander meer strategische vakken zou moeten volgen. De opleidingen dienen aanslui-

tend te zijn op de werkzaamheden van een werknemer en op het juiste moment in de carrière te worden gegeven.

Daarnaast zou de organisatie er baat bij hebben om een aantal onderdelen van de opleiding paars in te kleden, om het gevoel van saamhorigheid te versterken. Deelnemers hebben het gevoel dat OPCO's nog veel van elkaar kunnen leren. Sommige deelnemers zien het "wij-gevoel", het gevoel dat Defensie één organisatie is, afnemen naarmate men hoger in de rangen komt. Op het operationele niveau lijkt er voldoende saamhorigheid te zijn, maar in de top lijkt dit minder het geval te zijn.

3.7.3.4. Investeer in spullen

Er zou meer moeten worden geïnvesteerd in materieel. Er moet voldoende en vooral veilig materieel zijn om mee te werken. Daarnaast wordt er gevraagd om de juiste prioriteiten te stellen. Zoals bijvoorbeeld zorgen voor voldoende munitie in plaats van investeren in *mobile devices*.

3.7.3.5. Toon meer lef

Er wordt vooral van leidinggevend en commandanten gevraagd om meer lef te tonen en tegen de gevestigde orde in te gaan. Er wordt gevraagd om vaker "nee" te zeggen tegen onuitvoerbare opdrachten en achter het personeel te staan.

Sommige deelnemers zien het "wij-gevoel", het gevoel dat Defensie één organisatie is, afnemen naarmate men hoger in de rangen komt. Op het operationele niveau lijkt er voldoende saamhorigheid te zijn, maar in de top lijkt dit minder het geval te zijn.

4. Vergelijking groepen

Uit de employee journeys blijkt dat de groepen verschillende barrières ervaren.

De meest vergelijkbare employee journeys zijn die van jongeren en mannen. Deze groepen ervaren voornamelijk structuurgerelateerde barrières. Met name de starre regelgeving en het gebrek aan flexibiliteit komen hier duidelijk als barrières naar voren. Daarnaast zijn beide groepen op zoek naar erkenning. De vorm hiervan verschilt echter wel. Jongeren zijn zich vaak nog aan het positioneren binnen de organisatie en ervaren daarnaast ook hinder van een cultuuraspect, "oud denken". Mannen die al langer bij Defensie in dienst zijn, ervaren met name een gebrek aan erkenning en waardering. De groep hoogbegaafden is ook op zoek naar erkenning. Zij ervaren ook cultuur-gerelateerde drempels, doordat zij zich inhouden om aan te passen aan de groep en geaccepteerd te worden.

De andere groepen (vrouwen, multiculturalen, LHBT'ers en medewerkers met autisme) ervaren vooral cultuur-gerelateerde barrières, hoewel vrouwen ook wel structurele barrières ervaren. De cultuur-gerelateerde barrières hebben vooral betrekking op acceptatie en jezelf mogen zijn. Dit vraagt een sociaal veilige omgeving. Sociale veiligheid is een basiswaarde, waaraan moet worden voldaan voordat personeel in staat is zichzelf te ontplooien. Als medewerkers vooral energie steken in het aanpassen aan de omgeving zodat zij geaccepteerd worden, blijft er minder tijd en ruimte over om aan zelfontplooiing te besteden.

Vrouwen, multiculturalen, LHBT'ers, hoogbegaafden en medewerkers met autisme ervaren werken bij Defensie soms als een strijd. De strijd staat los van werkinhoudelijke meningsverschillen, maar gaat vooral om het bevechten van een positie binnen de organisatie waar zij gewaardeerd worden om wie zij zijn en wat zij kunnen. Deelnemers hebben het gevoel dat zij zich constant moeten aanpassen om gezien te worden, terwijl de directe werkomgeving – en organisatie in het geheel – zich in mindere mate aanpast om verschillen te waarderen. Let wel, de medewerkers erkennen dat iedereen

zich zal moeten aanpassen binnen de organisatie. Het gaat hier vooral om een wisselwerking tussen de werkomgeving en de medewerker die samen moeten werken.

Multiculturalen, LHBT'ers en vrouwen ervaren daarnaast ook nog een paradox met betrekking tot zichtbaarheid. Hoe zichtbaarder individuen afwijken van "de norm" (autochtoon, heteroseksueel en man), des te meer moeite zij moeten doen om gezien te worden voor wie zij zijn en wat zij kunnen. Tegelijkertijd doen medewerkers hun best om niet te falen, omdat deze fouten naar hun mening geprojecteerd worden op "de rest" van de groep. Enerzijds vallen zij dus op als zij zichtbaar anders zijn, anderzijds vallen hun talenten minder op doordat er onvoldoende naar individuele capaciteiten en talenten wordt gekeken door gebrek aan herkenning. Hoogbegaafden en medewerkers met autisme worstelen ook met stereotypering. Zij hebben ook het gevoel dat ze niet gezien worden, doordat de organisatie niet verder kijkt dan de labels die zij krijgen door hun autisme of hoogbegaafdheid. Hun "anders-zijn" is echter minder zichtbaar dan bijvoorbeeld het geval is bij vrouwen.

4.1. Gedeelde barrières

Er zijn een aantal barrières die door nagenoeg alle groepen worden ervaren. Niet alle barrières zijn al in hoofdstuk 3 benoemd.

4.1.1. Gebrek aan flexibiliteit

Vrijwel alle deelnemers ervaren een gebrek aan flexibiliteit. Zij hebben behoefte aan maatwerk. De organisatie lijkt onvoldoende in staat om maatwerk te leveren en te redeneren vanuit het individu.

4.1.2. Gebrek aan levensfasebewust beleid

De organisatie lijkt onvoldoende in te kunnen spelen op de behoeftes van personeel in verschillende levensfasen. Deelnemers uit de jongeren en mannen groep zien levensfasebewust beleid als middel voor behoud.

4.1.3. Onderwaardering talent

Deelnemers voelen zich onvoldoende gezien en gewaardeerd binnen de organisatie.

4.1.4. Het ideaalbeeld

Alle groepen ervaren tot op zekere hoogte dat er een ideaalbeeld bestaat voor operationele militairen waaraan sollicitanten moeten voldoen, namelijk: de autochtone, heteroseksuele, neurotypische (gebruikelijke manier van informatieverwerking), zichtbare man die binnen het MD valt.

4.1.5. Gebrek aan aandacht voor het personeel

Deelnemers hebben het gevoel dat het organisatiebelang voorop staat in plaats van het individu.

4.1.6. Functieroulatie

Sommige deelnemers ervaren drempels met betrekking tot het functieroulatiesysteem. Over het algemeen wordt er gepleit voor een langere functieduur voor militairen. Sommige deelnemers pleiten voor een roulatiesysteem voor burgers.

4.1.7. Verschil tussen OPCO's – Landmacht vaak het meest rigide

De mate waarin medewerkers door de organisatie worden gefaciliteerd in hun doorstroomproces, verschilt per OPCO. CLAS wordt over het algemeen als star, directief en conservatief gezien. Binnen de Landmacht lijkt het maken van een zijstap en het leveren maatwerk het lastigst. Militairen bij de landmacht ervaren bijvoorbeeld meer sturing door hun P&O-functionarissen dan militairen bij de KMar.

4.1.8. Manschappen/onderofficieren ervaren meer barrières

Rang beïnvloedt de werkbeleving en daarmee het doorstroomproces ook. Manschappen en onderofficieren ervaren meer drempels dan officieren. Vooral met betrekking tot sociale veiligheid. Sociale veiligheid beïnvloedt de bereidheid om door te stromen.

4.1.9. Verschil burger/militair

Over het algemeen hebben burgers meer keuzevrijheid in hun doorstroomproces. Militairen zijn vaak beperkt door hun "loopbaanpad", waar weinig flexibiliteit mogelijk is, en hun wapen/dienstvak.

4.2. Gedeelde Oplossingen

Er zijn een aantal oplossingen door meerdere groepen aangedragen. Deze zijn hier samengevoegd tot een aantal "grote lijnen".

4.2.1. Mindset verandering

Veel barrières kunnen worden weggenomen door het gedrag en de *mindset* binnen de organisatie te veranderen. Dit is echter een oplossing die vraagt om intrinsieke motivatie en een langdurig traject beslaat. De oplossingen die volgen zijn instrumentele stappen om de mindset verandering op gang te helpen.

Het veranderen van de mindset ligt vooral op het niveau van de eenheden en teams binnen de organisatie. Wanneer daar niet in wordt geïnvesteerd en in een inclusieve werkhouding, stagneert de verandering. De verandering in mindset moet zowel top-down bewerkstelligd worden, als bottom-up afgedwongen worden. Het vertalen van deze verandering naar concrete maatregelen en stappen, blijkt echter nog lastig.

4.2.2. Talent management – meer erkenning en flexibiliteit

Talent management, of een variant daarvan, werd het vaakst aangedragen als oplossing. Deelnemers zien hier vooral de mogelijkheid in om flexibiliteit in het loopbaanbeleid te weven, door het doorstroomproces te sturen op kwaliteiten en talenten in plaats van vaste loopbaanstappen. Talent (h) erkenning is hierin essentieel, met name bij werving en selectie, om buiten "het malletje" te werven. Daarnaast zou talent management ook inhouden dat het ontwikkelen van competenties buiten het "gebruikelijke profiel" wordt gestimuleerd en dat deze competenties ook worden benut. Werknemers zouden in hun kracht moeten worden ingezet in plaats van

De verandering in mindset moet zowel top-down bewerkstelligd worden, als bottom-up afgedwongen worden.

hen uitsluitend te selecteren op vaste loopbaanstappen die zij hebben doorlopen. Dit betekent ook dat er minder krampachtig vastgehouden moet worden aan vaste loopbaanpaden en dat werknemers autonomie krijgen om zelf invulling te geven aan hun eigen loopbaan, door hun talenten in te zetten en te ontwikkelen.

Een aantal randvoorwaarden:

1. Leid P&O-functionarissen en leidinggevende op om talent te herkennen.
De D&I doelgroepen hebben nog onvoldoende het gevoel dat hun talenten worden herkend en erkend. Opleidingen en trainingen zijn nodig om bij werving en selectie verder te kijken dan de zichtbare verschillen en het individu te zien om wie diegene is en wat diegene kan.
2. Ontwikkel een systeem om talent en relevante kenmerken te registreren.
Defensie lijkt nu nog geen systeem te hebben waarmee talenten buiten de gebaande paden geregistreerd kunnen worden. Het spreken van een derde taal of een afgeronde studie, voordat personeel Defensie binnenkomt, lijken niet te worden geregistreerd.
3. Lever maatwerk (redeneer vanuit het individu, wijk zo nodig van de gebaande paden af).
Deelnemers vragen om meer naar de individuele ontwikkeling te kijken in het doorstroomproces en niet alleen te sturen op organisatiebelang. Er zou meer ruimte moeten zijn voor zijstappen in een loopbaanpad.
4. Investeer in het ontwikkelen van talent (door bijvoorbeeld opleidingen).
Sommige (militaire) deelnemers zouden ook talenten buiten hun wapen/dienstvak willen ontwikkelen of hebben al andere talenten ontwikkeld in het verleden. Deelnemers vragen om hun talenten te ontwikkelen en in te zetten waar hun talent het best tot zijn recht komt.

Andere suggesties:

4.2.2.1. Civiël-militaire uitwisseling aanmoedigen

Het personeelssysteem is nu nog te gesloten. De uitwisseling tussen Defensiemedewerkers en de commerciële sector zou makkelijker moeten zijn. De houding ten opzichte van deze uitwisseling zou ook moeten veranderen. Medewerkers die terugkeren van een uitwisseling zouden ook een warm welkom moeten krijgen in plaats van te worden ontvangen met hostiliteit.

Uitwisseling met de civiele werkomgeving zorgt voor een aanwas van nieuwe capaciteiten en perspectieven. Dit is enerzijds een manier om de zichtbaarheid van Defensie in de burgermaatschappij te vergroten. Anderzijds biedt het defensiemedewerkers mogelijkheden om op zichzelf op een andere manier te ontwikkelen. Uiteindelijk zou dit bij moeten dragen aan het behoud van medewerkers die tijdelijk een andere loopbaanrichting ambiëren.

4.2.2.2. Creëer duidelijke informatiepunten

Er is voor defensiemedewerkers veel mogelijk. Het is echter niet voor alle medewerkers duidelijk waar zij informatie over het loopbaanbeleid en de loopbaanmogelijkheden kunnen vinden. Vragen worden vaak aan leidinggevenden gesteld, terwijl andere instanties (bijvoorbeeld DCHR en loopbaanbegeleiding) beter geëquipeerd zijn om deze vragen te beantwoorden. Waar deze functionarissen te vinden zijn, is voor medewerkers niet altijd duidelijk. Leidinggevenden weten het antwoord niet altijd. Als de vraag op dat niveau strandt, hebben medewerkers juist het gevoel dat er minder mogelijk is.

4.2.2.3. Proactief op zoek naar ontwikkelmogelijkheden

Verder vragen deelnemers de organisatie om een proactieve houding in plaats van reactieve houding aan te nemen als het gaat om ontwikkelmogelijkheden. Er wordt verwacht dat de organisatie een faciliterende rol speelt. Personeel zou gewezen moeten worden op hun mogelijkheden en niet alleen

op de beperkingen: meedenken wat er wel kan in plaats van alleen zeggen wat er niet kan.

Daarnaast vraagt het personeel om een loopbaanperspectief dat bestendig is op lange termijn. Juist wanneer er maatwerk wordt geleverd, zou personeel gewezen willen worden op de mogelijkheden die zij daarna hebben. Het gaat hier vooral om verder denken dan één volgende functie en hen een aantal mogelijkheden en opties meegeven die zij kunnen overwegen voor de toekomst.

4.2.3. Levensfasebewust beleid – ter bevordering van erkenning

Een andere manier om flexibiliteit in het beleid in te weven is door middel van levensfasebewust beleid. Levensfasebewust beleid richt zich niet op leeftijden, maar houdt rekening met situaties waarin individuen zich bevinden. Dergelijk beleid draagt bij aan het erkennen van een individu en creëert ook mogelijkheden tot maatwerk. Er worden uiteenlopende levensfasen genoemd waar rekening mee gehouden dient te worden: zwangerschap, ouderschap, scheiding, de overgang, mantelzorg, bijna gepensioneerd (ouderenbeleid).

De volgende aandachtspunten zijn genoemd:

4.2.3.1. Onderwijs leidinggevend in levensfasen

Leidinggevend moeten zich beter bewust zijn van de invloed die bepaalde levensfasen hebben op het functioneren van het personeel. Jonge ouders kunnen bijvoorbeeld door het gebrek aan slaap minder energie hebben om te functioneren. Terwijl een bijna gepensioneerde medewerker misschien wel minder (of juist meer) ambitie heeft om verticaal door te stromen, wat weer invloed heeft op de inspanning die de medewerker levert.

Omdat de leidinggevende niet hetzelfde ervaart als de medewerker, zouden informatie en toelichting kunnen bijdragen aan meer begrip en inleving. Zaken waar leidinggevend in eerste instantie niet aan denken – zoals bijvoorbeeld kolven voor jonge moeders – kunnen op die manier toch bespreekbaar worden gemaakt. Er kan een toolbox of informatiepunt

(bijvoorbeeld een mobiele app) worden ingericht waar zij informatie kunnen vinden over verschillende levensfasen.

4.2.3.2. Inregelen loopbaanpaden op basis van levensfasen

Er wordt gevraagd om loopbaanpaden te flexibiliseren op basis van levensfasen. Wanneer iemand bijvoorbeeld mantelzorg op zich neemt, zou diegene voorkeur kunnen geven aan een rustigere functie. De optie tot demotie wordt daarvoor als oplossing genoemd.

Daarnaast wordt er ook gevraagd om rekening te houden met onconventionele levensfasen, bijvoorbeeld homostellen die besluiten kinderen te krijgen of heteroseksuele stellen die geen kinderen kunnen krijgen. Ouderschap vraagt van deze stellen hele andere dingen dan van stellen die kinderen op “natuurlijke” wijze kunnen krijgen (bijv. draagmoederschap, adoptietrajecten).

4.2.3.3. Flexibele overstap militair/burger

Flexibilisering kan breder worden geïnterpreteerd dan loopbaanpaden. Deelnemers spreken ook over de overstap van militair naar burger en andersom. Nu lijken de processen voor deze overstap nog onvoldoende ingeregeld. Dit vergt ook een verandering in de mindset. Uitwisseling en mobiliteit zouden juist moeten worden aangemoedigd in plaats van personeel daarop af te rekenen.

4.2.3.4. Houd rekening met generatieverschillen

De behoeftes met betrekking tot flexibiliteit verschillen ook per generatie. Het huidige personeelsbestand bestaat uit verschillende generaties, van babyboomers tot generatie Z. Deze generaties verschillen in skillset, mindset en behoeftes. Wat levensfasen betekenen voor deze generaties kan ook verschillen.

4.2.3.5. Van instroom tot uitstroom

Ondanks dat persoonlijke ontwikkeling voor elk individu verschilt, wordt er gevraagd gedurende de loopbaan ruimte en tijd te maken voor regelmatige feedbackmomenten. Deze

De top heeft verantwoordelijkheid naar het personeel toe, dus ook naar degenen die "anders zijn".

momenten worden wel verplicht door de regelgeving (functioneringsgesprekken), maar dit wordt nu nog te vrijblijvend nageleefd. Deelnemers vragen de organisatie hen te begeleiden van instroom tot uitstroom en daarbij ook rekening te houden met de levensfase waarin zij verkeren.

4.2.4. Leiderschap – vergroten van het begrip, proactieve begeleiding en coaching skills

De hiervoor genoemde oplossingen vragen ook om de juiste leiderschapstijl. Leiderschap wordt door deelnemers gezien als een vak op zich. Er zouden meer anders-soortige leidinggevers moeten worden geselecteerd. Daarnaast zouden leidinggevers ook vaker "nee" moeten durven zeggen tegen degene boven hen. In oorlogssituaties moeten strikte bevelen vanuit de hiërarchische lijn uiteraard worden opgevolgd, maar in de vredesbedrijfsvoering is dit niet altijd gewenst. Daarnaast wordt er ook een verwachting naar de top uitgesproken, het gaat dan met name om de militaire leiding en de bewindslieden. De top hoort het voorbeeld te zijn op het gebied van leiderschap en het personeel te beschermen.

Er zijn een aantal stappen die ondernomen kunnen worden om leiderschap beter aan te laten sluiten op de wensen van de medewerkers:

4.2.4.1. Onderwijzen in personeelssysteem

Soms ontbreekt het leidinggevers aan "basisvaardigheden". Leidinggevers missen soms essentiële kennis over het personeelssysteem en doorstroommogelijkheden. Tijdens de opleiding kan er meer tijd worden besteed aan hoe Peoplesoft werkt en wat de verschillende rechtsposities zijn. Daarnaast zouden zij een informatiepunt/app moeten hebben, waar ze makkelijk informatie kunnen vinden.

4.2.4.2. Onderwijzen in soft skills

Naast de basisvaardigheden, zouden ook de kwalificaties van leiderschap herzien kunnen worden. Directief leidinggevers voldoet niet (meer) aan de wens van het personeel. Er wordt verwacht dat een leidinggevende meer oog heeft voor het personeel en een coachende rol bekleedt. Dit vraagt hen ook om zich in te leven in de situatie van hun medewerkers. Hiervoor moeten leidinggevers onderwezen worden in soft

skills. Daarnaast wordt gevraagd om leidinggevers beter te equiperen om in te spelen op de groepsdynamiek. Deelnemers vragen de leidinggevende om het op te nemen voor de kwetsbaren in de groep en teamleden op ongewenst gedrag aan te spreken.

4.2.4.3. De top moet het goede voorbeeld geven

Leidinggevers kijken naar de top voor het voorbeeld van goed leiderschap. Het personeel dat leiding ontvangt, kijkt weer naar de leidinggevers. Zowel de leidinggevers, als de top zouden verantwoordelijk moeten worden gesteld voor hun gedrag. Leidinggevers zouden het goede voorbeeld moeten geven, in plaats van mee te doen aan pestgedrag. Daarbij komt dat er met name in de hogere regionen weinig consequenties lijken te worden verbonden aan grensoverschrijdend gedrag.

4.2.4.4. Onderwijzen in selecteren buiten hun eigen referentiekader

Leidinggevers en de top selecteren hun opvolgers en bereiden deze vaak voor op hun vervolgfunctie. Vaak selecteren zij mensen die op henzelf lijken, qua competenties en uiterlijk. Dit betekent dat er weinig diversiteit is binnen deze geleiders. Diversiteit wordt hier bedoeld in de breedste zin: dus ook diversiteit in denkwijze. Er wordt gepleit om leidinggevers en de top bewust te maken van hun eigen voorkeuren en andersoortige leiders aan te stellen.

4.2.4.5. Creëer meer rolmodellen en ambassadeurs

Een diverse top betekent ook meer rolmodellen. Hogere officieren en topfunctionarissen die tot de "norm" behoren zouden binnen die geleiders ambassadeurs moeten zijn voor diversiteit.

4.2.4.6. Top moet zich inzetten voor het personeel

De top heeft verantwoordelijkheid naar het personeel toe, dus ook naar degenen die "anders zijn". Daarnaast wordt er ook gevraagd het probleem met diversiteit te erkennen en daadkrachtig te werken aan een diverse organisatie. Dit zou dus ook betekenen dat zij actief zouden bouwen aan een diverse top. Verder wordt aan de top gevraagd om het ambitieniveau bij te stellen naar de huidige bezetting.

Er zou dus meer beloond moeten worden naar functie en inzet. Ook zou goed gedrag vaker beloond moeten worden.

4.2.5. Inclusiviteit als casus – ter verbetering van sociale veiligheid en vergoten van kennis

Deelnemers stellen voor om inclusiviteit als casus op te nemen in de initiële opleiding en in alle loopbaangerichte opleidingen (primair, secundair, tertiair, MD). Hierbij kan er worden gedacht aan specifieke integriteitskwesaties die worden behandeld of voorlichtingen door collega's uit de doelgroepen.

4.2.5.1. Reken leidinggevend en af op inclusiviteit

Er wordt van leidinggevend en verwacht dat zij door hun opleiding toegerust zijn op het gebied van diversiteit en inclusie wanneer zij leidinggeven. Sommigen stellen voor om inclusiviteit als competentie te formaliseren. Leidinggevend en zouden in ieder geval moeten worden afgerekend op hun – al dan niet – inclusieve gedrag. Wanneer leidinggevend en erop afgerekend kunnen worden, zal dit een stimulans zijn om daadwerkelijk inclusief gedrag te vertonen.

4.2.5.2. Leid P&O-functionarissen op om met diversiteit om te gaan

Het (h)erkennen van talent hangt af van het vermogen om het individu te zien. De P&O-functionaris (P&O advies, loopbaanbegeleider, functietoewijzer) zou voldoende bagage moeten krijgen om talent – in alle verschillende vormen – in te kunnen zetten voor de organisatie. Er kan bijvoorbeeld geïnvesteerd worden in trainingen waarin onbewuste vooroordelen zichtbaar worden gemaakt, zodat P&O-functionarissen talent beter kunnen herkennen en individuen zo beter in kunnen zetten in hun kracht.

4.2.5.3. Begeleiders en hulpverleners aanstellen die zelf uit de doelgroep komen

Defensie zou meer begeleiders en hulpverleners (vertrouwenpersonen, MGGZ, BMW) uit de doelgroepen moeten opleiden. Daarnaast zou er ook inzichtelijk moeten worden gemaakt wie deze personen zijn en hoe ze te bereiken zijn.

4.2.6. P&O-functionarissen equiperen – om ontwikkelmogelijkheden te faciliteren

Naast leidinggevend en zouden ook P&O-functionarissen (loopbaanbegeleiders, functietoewijzers, P&O advies) beter

geëquipeerd moeten worden om maatwerk te leveren. Van de P&O-functionaris wordt verwacht dat die zich faciliterend opstelt ten opzichte van de medewerker en leidinggevend en. In deze hoek wordt er gevraagd om een mindset verandering. P&O-functionarissen dienen vooral mee te denken en bewegen met de medewerker, in plaats van de onmogelijkheden voor te leggen. Om dit integraal aan te lopen en dit bestendig te maken op lange termijn, stellen de deelnemers het volgende voor:

4.2.6.1. De rol van P&O Advies, functietoewijzers en loopbaanbegeleiding herzien

De rol van deze drie functionarissen zal onderling beter op elkaar afgestemd moeten worden. De leidinggevend en zou goed moeten worden ondersteund door P&O-Advies. Loopbaanbegeleiders en functietoewijzers zouden een significante bijdrage kunnen leveren door medewerkers meer te coachen en te begeleiden in plaats van alleen (directief) te plaatsen.

4.2.6.2. Looptijd functie van loopbaanbegeleiders verlengen voor continuïteit

De looptijd op functie van loopbaanbegeleiders zou verlengd moeten worden om optimale begeleiding en ondersteuning te bieden aan het personeel. Een langere looptijd zorgt ervoor dat medewerkers continuïteit in hun begeleiding kunnen krijgen. Afspraken die worden gemaakt kunnen dan ook worden nagekomen. Nu bekleedt de loopbaanbegeleider de functie vaak te kort om een medewerker over de duur van een functie heen te kunnen begeleiden.

4.2.7. Selectieproces doorstroom verbeteren – door het vergroten van kennis

Een werkomgeving en functionarissen die zich bewust zijn van hun onderbewuste vooroordelen zouden ook moeten leiden tot een objectiever selectieproces. Naast bewustwording van de mechanismen die leiden tot het samenstellen van een homogene groep, worden de volgende suggesties gedaan om het selectieproces transparanter en objectiever te maken:

4.2.7.1. Selectiecommissies divers samenstellen

Selectiecommissies zouden diverser samen moeten worden gesteld. Niet alleen door meer vrouwen of kleur toe te voe-

Deelnemers hebben het gevoel dat zij zich constant moeten aanpassen om gezien te worden, terwijl de directe werkomgeving – en organisatie in het geheel – zich in mindere mate aanpast om verschillen te waarderen.

gen, maar ook door verschillende perspectieven en karaktereigenschappen op te nemen in de commissies. Dit straalt uit dat diversiteit welkom en gebruikelijk is. Tevens biedt het de kandidaat de mogelijkheid zich te identificeren met de commissie. Dit beïnvloedt ook hoe een kandidaat presteert in het gesprek.

Het diverser maken van een selectiecommissie dient niet alleen het uiterlijke vertoon. Er zou meer naar verschillende perspectieven moeten worden geluisterd tijdens een selectieproces. Daarom wordt er voorgesteld om de selectiecommissies uit te breiden. Bijvoorbeeld door personeel te betrekken dat leiding gaat ontvangen, directe collega's en de toekomstige leidinggevende van de kandidaat. Of bijvoorbeeld door operationele/technische expertise te betrekken bij de commissies.

4.2.7.2 Verschillende stappen in het selectieproces
Daarnaast zouden er verschillende stappen in het selectieproces ingebouwd kunnen worden om het proces te objectiveren. Er zou bijvoorbeeld na het eerste gesprek een opdracht gegeven kunnen worden of een rollenspel kunnen worden uitgevoerd. Dit kan een manier zijn om kandidaten met gelijke geschiktheid van elkaar te onderscheiden.

4.2.8. Loonhuis herzien – voor een gelijkwaardige financiële omgeving

Een gezonde doorstroom hangt niet alleen af van het selectieproces. Het is ook belangrijk personeel te behouden om verdere uitstroom te voorkomen. Er wordt gevraagd om flexibeler te belonen. Per groep verschilt wat hieronder wordt verstaan, maar over het algemeen wordt er gevraagd om de koppeling tussen functies, rang en beloning te flexibiliseren.

Verschillende militaire mannen geven aan dat functies in dezelfde rang verschillen in werkdruk en zwaarte, maar dat zij hierin geen verschil zien in hun salaris. Anderen – met name de jongere en hoogbegaafde deelnemers – zouden graag een functie op niveau willen bekleden, niet vanwege het salaris, maar vanwege de uitdaging en de inhoud. Er zou dus meer beloond moeten worden naar functie en inzet. Ook zou goed gedrag vaker beloond moeten worden. Dit kan in de vorm van

personeelsleden in het zonnetje zetten, om zo waardering uit te spreken naar loyaal personeel dat goed gedrag vertoont.

4.2.9. Garandeer gelijkwaardige regelgeving – voor een faciliterende werkomgeving

Alle hiervoor genoemde oplossingen moeten wel worden ingekaderd en passen binnen de regelgeving. De toepassing van regelgeving verschilt per OPCO. Daarnaast is de regelgeving in sommige gevallen uitsluitend voor een bepaalde doelgroep bestemd. Dit creëert het gevoel van ongelijkwaardigheid. Het herzien van deze regels draagt bij aan een gelijkwaardige kans voor iedereen. Op de volgende gebieden zien medewerkers kansen om de regelgeving aan te scherpen:

4.2.9.1. Regelgeving voor mannen en vrouwen gelijkwaardig

Er zijn een aantal regels die specifiek voor vrouwen gelden, zoals uitzendbescherming. Deze zou ook voor vaders moeten gelden.

4.2.9.2. Bezie bestaande D&I-regels op ongewenste neveneffecten

Bestaande D&I-regels resulteren soms in ongewenste neveneffecten. Zoals eerdergenoemd, leidt gescheiden slapen soms tot ongunstige situaties. Ook het niet flexibel in kunnen zetten van de uitzendbescherming wordt gezien als een ongewenst neveneffect. Er zou per situatie gekeken moeten worden of deze regels hun doel wel bereiken en of aanpassing gewenst is.

4.2.9.3. Minder verschil tussen uitvoeringsregels OPCO's

Herzie de "zelfopgelegde regels". Het verschil tussen de OPCO's op het gebied van uitvoeringsregels leidt vaak tot schuine blikken, met name in paarse eenheden en teams. De toepassing van de bindingspremie verschilt bijvoorbeeld per OPCO/eenheid. CLAS lijkt wat regelgeving het minst flexibel.

4.2.9.4. Erken LHBT'ers in regelgeving

LHBT'ers vragen om meer duidelijkheid over de toepassing van regelgeving voor hun specifieke situatie. Wat geldt er wel en niet voor stellen van hetzelfde geslacht? Het gaat hier

vooral om uitzendbescherming en ouderschapsverlof. Voor transgenders zou er ook duidelijkheid moeten worden gegeven door de regelgeving: wat geldt er als iemand begint aan een transitie?

4.2.10. Functiegebouw/functietoewijzing herzien – creëer flexibiliteit in formatieve ruimte

Behalve duidelijke regelgeving is er ook ruimte nodig om door te stromen. In het huidige functiegebouw is er onvoldoende formatieve ruimte om flexibiliteit en beweegruimte te garanderen, terwijl medewerkers wel vragen om meer flexibiliteit en meer beweegruimte. De organisatie heeft er baat bij de meest geschikte kandidaat op de functie krijgen, dit kan alleen als die kandidaat ook de mogelijkheid krijgt om te solliciteren. Er zijn een aantal zaken waarin deelnemers nog verbetering zien:

4.2.10.1. Flexibiliseer functieroulatie

De functieduur van militairen en het ontbreken van looptijd op functie voor burgers is een doorn in het oog van velen. Over het algemeen wordt er voor militairen gevraagd om een langere functieduur, zodat zij langer effectief op functie zitten. Met name topfunctionarissen zouden voor een langere tijd een functie moeten bekleden, om hun visie uit te kunnen dragen. Afwijking hiervan zou eveneens mogelijk moeten zijn, afhankelijk van de individuele wensen en behoeften. Ook zou er een officiële einddatum verbonden moeten worden aan de functieduur van burgers, zodat vooral jongere burgers ook senior functies kunnen bekleden.

4.2.10.2. Creëer een flexibele poule

Creëer een flexibele poule voor degenen die graag projectmatig zouden willen werken en zich breder willen oriënteren. Deze poule zou bijvoorbeeld de gaten die op de werkvloer vallen, door bijvoorbeeld zwangerschapsverlof, kunnen opvullen. Vanuit de groep hoogbegaafden werd de specifieke wens uitgesproken om een poule met hoogbegaafden op te zetten, zodat zij als nevenfunctie ingezet konden worden op hun denkracht.

4.2.10.3. Functiebeschrijving herzien

Functies zouden niet meer van labels moeten worden voorzien (OPCO, burger/militair, rang specifiek). Op deze manier komen er meer medewerkers in aanmerking voor de functie. Daarnaast zou er in de functiebeschrijving voor leidinggevende functies meer prioriteit en aandacht besteed moeten worden aan "personeel begeleiden". Hier zou dus ook in hun opdracht tijd en ruimte voor ingeruimd moeten worden.

4.2.11. Herijk het MD – ter verbetering van de begeleiding en het erkennen van het individu

Management Development (MD) lijkt een struikelblok voor een aantal groepen. De MD-militair lijkt de enige militair te zijn die ertoe doet. Om het MD gevuld te krijgen met diverse talenten en iedereen een kans te geven zich te ontwikkelen, wordt het volgende voorgesteld:

4.2.11.1. Begin eerder met scouten en scout breder

Talent kan al veel eerder worden gescout om iemand zo actief te begeleiden naar het MD-traject, een soort "pre-MD" ook voor militairen. Dit zou ook actief moeten worden gedaan onder de doelgroepen. De scope waarin gescout wordt, zou ook moeten worden verbreed. Juist degenen die andere karaktereigenschappen hebben dan de norm, zouden ook in aanmerking moeten komen, om verschillende perspectieven op te nemen in het MD. Selecteer dus ook kandidaten die niet aan "het malletje" voldoen.

4.2.11.2. Investeer in ontwikkeltrajecten voor degenen die buiten het MD vallen, voor:

- degenen die geen *high potential* zijn
- degenen die sneller leren of (te) hoog opgeleid zijn
- degenen die willen specialiseren of juist verbreden
- degenen die willen professionaliseren

4.2.11.3. Handhaaf op kwaliteit

Er zou strikter moeten worden gehandhaafd op de kwaliteit van MD-ers. Als de organisatie vaker de stap durft te zetten om medewerkers "MD-af" te benoemen, waarborg je de kwaliteit.

5. Conclusie

Ter beantwoording van de vraag “in hoeverre ervaren defensiemedewerkers (on)zichtbare drempels met betrekking tot doorstroom?” heeft de Hoofddirectie Personeel van november 2018 tot en met april 2019 focusgroepen georganiseerd en individuele interviews afgenomen. Tijdens deze focusgroepen en interviews hebben deelnemers barrières en oplossingen aangedragen. Op basis van de inbreng van de deelnemers zijn een aantal verschillen en overeenkomsten in de barrières en oplossingen te identificeren.

5.1. Algemeen sentiment

Allereerst is er een verschil in de houding ten opzichte van het onderzoek. Sommige deelnemers uit de D&I doelgroepen, zoals de vrouwen en multiculturelen, zijn “onderzoeks-moe”. Deze deelnemers hebben aan verschillende onderzoeken deelgenomen, maar zij zien geen veranderingen in hun directe werkomgeving. Deze deelnemers zijn op zoek naar zichtbaar resultaat. Een gedeelte van deze verantwoordelijkheid ligt volgens hen bij de top. Deze laag in de organisatie zou commitment moeten tonen aan wat zij verkondigen: diversiteit en inclusie zijn belangrijk binnen de organisatie.

Aan de andere kant staan de groepen die voor het eerst zijn meegenomen in het onderzoek: de medewerkers met autisme en hoogbegaafden. Zij waren juist erg enthousiast over hun deelname en hadden het gevoel dat er eindelijk naar hen geluisterd werd. Ook de mannengroep sprak hun waardering uit voor het initiatief, ondanks hun afnemende vertrouwen in de organisatie.

Daarnaast blijkt dat er een aantal factoren zijn die invloed hebben op de mate waarin drempels worden ervaren. Het verschil in uitvoeringsregels tussen de OPCO's versterkt het aantal ervaren drempels voor sommige militairen. Met name het CLAS wordt als star en conservatief ervaren, waar de KMar weer als soepeler wordt gezien. Ook het verschil in rangen en standen beïnvloedt het aantal ervaren drempels. Manschap-

pen en onderofficieren ervaren meer barrières dan officieren. Militairen ervaren over het algemeen minder bewegingsvrijheid in hun loopbaan dan burgers.

5.2 Verschillen

Het blijkt dat de groepen wel degelijk verschillende barrières ervaren. Mannen ervaren bijvoorbeeld meer structurele barrières, dat wil zeggen barrières die betrekking hebben op de “harde” kant van de organisatie. De D&I doelgroepen ervaren meer barrières met betrekking tot de cultuur en omgangsvormen. Echter, tussen deze groepen verschilt het zwaartepunt en de focus van de barrières.

Talent komt niet altijd bovendrijven.

Talent komt niet altijd boven drijven. Dat is de overkoepelende boodschap uit deze focusgroepen. Waar mannen het gevoel hebben dat het hen ontbreekt aan opleidingsmogelijkheden en waardering, in de vorm van materieel en beloning, zoeken jongeren erkenning in de vorm van “er mogen zijn” en serieus genomen worden.

Voor vrouwen vormt het traditionele gedachtegoed een belangrijke barrière. De organisatie lijkt hun kwaliteiten nog onvoldoende te herkennen en onvoldoende loopbaanperspectieven te kunnen bieden aan moeders die jonge kinderen hebben. Dit beïnvloedt ook de verwachting naar vrouwen toe. Verwachtingen met betrekking tot wat zij kunnen en welke rollen zij zouden moeten bekleden. Bij de doorstroom van multiculturelen begint de worsteling nog eerder. In het eerste stadium hebben zij al moeite met erkend worden door bijvoorbeeld selectiecommissies. De commissies lijken competenties van multiculturelen onvoldoende te herkennen bij sollicitaties. Daarnaast zijn multiculturelen vooral bezig met overleven binnen de organisatie. Zij willen niet te veel opvallen, want het verschil is al zichtbaar genoeg. Tegelijkertijd willen ze wel opvallen vanwege wat zij kunnen en de organisatie te brengen hebben.

Er wordt van de top en van leidinggevendenden gevraagd om het op te nemen voor het personeel. Dit vraagt om soft skills van de leidinggevende, maar ook het lef om “nee” te zeggen tegen onuitvoerbare opdrachten.

Groepen die de meeste hinder ondervinden tijdens het functioneren zijn de LHBT'ers en hoogbegaafden. LHBT'ers hebben het gevoel onvoldoende geaccepteerd te worden, onder andere doordat zij niet worden erkend in de regelgeving. Ook ervaart deze groep in hun directe werkomgeving pestgedrag. De groepen die onder LHBT vallen, ervaren niet dezelfde drempels. Hoe meer een individu afwijkt van de “norm”, hoe normaler diegene zich moet gedragen.

Hoogbegaafden ervaren juist wrijving door de stereotypering die hoogbegaafdheid met zich meebrengt. Zij worden vaak als “lastig” of “arrogant” bestempeld. Ondanks dat zij denkprocessen sneller doorlopen, wordt hun mening niet altijd gewaardeerd. Daarom zoeken zij vaak hun uitdaging buiten het werk. Medewerkers met autisme ervaren ook hinder van de stereotypering. Er wordt voor hen ingevuld wat zij wel en niet kunnen. Daarnaast voelen deze deelnemers zich niet overal veilig genoeg om hun autisme en handvatten bespreekbaar te maken met hun leidinggevendenden en collega's.

5.3 Overeenkomsten

Ondanks de eerdergenoemde verschillen zijn er ook een aantal overeenkomsten te vinden. Hierna volgt een samenvatting van de overkoepelende barrières, volgens de categorieën die eerder zijn gehanteerd in dit rapport (structuur, cultuur en leiderschap).

Structuur

Wat de processen en regelgeving rond doorstroom betreft, ervaren deelnemers onvoldoende maatwerk vanuit de organisatie. P&O-functionarissen lijken met name aan vacaturevulling te doen in plaats van te investeren in de persoonlijke ontwikkeling van het personeelsbestand. Tegelijkertijd ontbreekt er een personeelssysteem waarbij er gestuurd wordt op kwaliteiten en talenten in plaats van anciënniteit en dienstjaren. Daarnaast leidt de ongelijkwaardige regelgeving en toepassing daarvan tot onnodige drempels in de doorstroom. Tot slot wordt er gevraagd om levensfasebewust beleid in plaats van beleid dat is gebonden aan leeftijden.

Cultuur

De meeste deelnemers ervaren een belemmering door stereotypering. Door “het malletje” en “de hoepeltjes en vinkjes”, lijkt de mannelijke, heteroseksuele, neurotypische autochtoon het best te gedijen in de organisatie. Voor de groepen die hiervan afwijken, wordt er veel ingevuld op basis van stereotypering en aannames. Daardoor worden talenten en kwaliteiten onvoldoende herkend in het selectieproces en komen talenten ook onvoldoende naar boven drijven. Er lijkt te worden gemeten met twee maten als het gaat om competenties. Daarnaast ontbreken er voor sommige groepen rolmodellen en voorbeelden.

Sociale veiligheid blijkt een randvoorwaarde voor persoonlijke ontwikkeling. Een aantal groepen ervaart onvoldoende sociale veiligheid op de werkplek, met name de multiculturelen, LHBT'ers, medewerkers met autisme en hoogbegaafden.

Het lijnmanagement lijkt ook onvoldoende open te staan voor nieuwe ideeën en vast te houden aan regels en processen. Dit belemmert met name de jongeren.

Leiderschap

De huidige vorm van leiderschap wordt vooral ervaren als directief en sturend leidinggeven. Deelnemers geven echter aan behoefte te hebben aan autonomie en coachend leiderschap. Hiervoor wordt ook naar de top gekeken als voorbeeld voor leiderschap. Het is van belang dat er in de top meer diversiteit komt en een breder perspectief op leiderschap, zodat er meer ruimte is voor autonomie en coachend leiderschap. Met diversiteit wordt niet alleen geslacht, afkomst en geaardheid bedoeld, maar ook diversiteit in perspectief en denkwijze.

Er wordt van de top en van leidinggevendenden gevraagd om het op te nemen voor het personeel. Dit vraagt om soft skills van de leidinggevende, maar ook het lef om “nee” te zeggen tegen onuitvoerbare opdrachten. Ook het aanspreken door leidinggevendenden van elkaar en van andere medewerkers behoort tot leiderschap.

6. Aanbevelingen

Dit hoofdstuk beschrijft de belangrijkste aanbevelingen die door de deelnemers zijn aangedragen. Uit de groepen komt duidelijk naar voren dat er naar aanleiding van dit onderzoek daadwerkelijk iets moet veranderen.

Het advies is dan ook, om te acteren op de aanbevelingen en deze acties ook zichtbaar te maken. Koppel hierbij de deelnemers regelmatig terug, dit zou bijvoorbeeld kunnen in de vorm van een jaarlijkse bijeenkomst of een intranetpagina of digitale werkomgeving. Het is van groot belang om medewerkers te blijven betrekken in het proces en de dialoog over dit onderwerp te blijven voeren.

6.1. Routekaart Doorstroom D&I

Het onderzoek diende als middel om invulling te geven aan de Routekaart Doorstroom D&I, als onderdeel van het dossier Diversiteit en Inclusiviteit. Een deel van de aanbevelingen heeft te maken met de specifieke situatie van medewerkers uit de doelgroepen, andere aanbevelingen zijn belangrijk voor elke defensiemedewerker. Op basis van de resultaten en aangedragen oplossingen is het volgende doel geformuleerd voor de Routekaart Doorstroom D&I:

“Maatregelen nemen die bijdragen aan eerlijke kansen op ontwikkeling en doorstroom voor alle defensiemedewerkers, ongeacht bijvoorbeeld culturele achtergrond, geslacht en gaardheid. Het benutten van ieders talenten en bereiken van meer diversiteit in alle lagen van de organisatie, ook in de top.”

Het uitgangspunt voor de routekaart is de zogenaamde “employee journey”. Een deel van de aanbevelingen die door de deelnemers zijn gedaan, sluit aan bij ontwikkelingen en projecten die al gaande zijn. Per aanbeveling moet worden gezien of deze aanvullende actie vereist is en zo ja, welke actie en door wie.

In de volgende paragrafen worden de aanbevelingen beschreven die relevant zijn voor de Routekaart Doorstroom D&I. In de paragrafen hierna staan aanbevelingen die eerder thuishoren bij de andere D&I-Routekaarten en bij bepaalde programma(onderdelen) van de Personeelsagenda 2018-2021. Tot slot volgen nog enkele aanbevelingen op het gebied van faciliteiten en onderzoek.

Regie

1. Bepaal i.s.m. de kartrekkers van de diverse programma's, projecten en dossiers welke aanbevelingen uit dit rapport meegenomen kunnen worden in de betreffende programma's en met welk tijdpad.
2. Monitor de realisatie hiervan.
3. Monitor de effecten van het samenstel van maatregelen.
4. Bepaal in 2021 welke aanbevelingen, die op dit moment niet passen in de ontwikkelingen, na 2021 alsnog kunnen worden opgepakt.

De prioriteit ligt bij maatregelen die:

1. de kennis en bewustwording van leidinggevend, P&O adviseurs, loopbaanbegeleiders en functietoewijzers op het gebied van diversiteit en inclusiviteit bevorderen en hen equiperen op het gebied van talentherkenning en onbevooroordeeld werven en selecteren
2. leiden tot flexibiliteit en maatwerk bij de ontwikkeling en doorstroom van medewerkers
3. de toegang van medewerkers en leidinggevend tot informatie over diversiteit gerelateerde regelgeving en loopbaanmogelijkheden verbeteren
4. voorzien in een informatiepunt of vraagbaak voor medewerkers uit de diverse ‘doelgroepen’ waar zij terecht kunnen met specifieke, aan diversiteit gerelateerde vraagstukken en waar zij in contact kunnen komen met gelijkgestemden en lotgenoten
5. gelijkwaardige regelgeving garanderen

Aanbevelingen relevant voor de Routekaart Doorstroom D&I

6.1.1. Kernaanbeveling: Luister naar de behoefte van het individu

1. Luister naar de behoeftes en wensen van de medewerker en speel daarop in
2. Bespreek de loopbaanmogelijkheden met het individu. Ga als loopbaanbegeleider samen met de medewerker proactief op zoek naar geschikte functies/loopbanen (in plaats van reactief) en neem persoonlijke ontwikkelwensen serieus

6.1.2. Aanbevelingen gerelateerd aan de employee journey

Werving en selectie

1. Maak het selectieproces objectiever, door:
 - a. Selectiecommissies uit meerdere personen te laten bestaan
 - b. Selectiecommissies diverser samen te stellen (meer heterogeniteit in perspectieven en zichtbare kenmerken, 360-graden, uit verschillende wapen/dienstvakken)
 - c. Meerdere fases inbouwen in het selectieproces om duidelijk onderscheid te maken op basis van capaciteiten
2. MD-traject
 - a. Creëer bewustwording van eigen vooroordelen onder selectiecommissies, om uiteindelijk breder dan "het malletje" te werven
 - b. Scout eerder en actiever talenten, vooral maar niet uitsluitend onder de doelgroepen

Introductie en functioneren

1. Neem 360-graden feedback op in de functioneringsgesprekscyclus
2. Organiseer werken meer doelmatig, in plaats van procesmatig (output-gericht werken)
 - a. Reken personeel niet af op het doorlopen van processen om een gewenst doel te bereiken, als het ook anders kan.
 - b. Laat personeel een eigen weg vinden om het doel te bereiken

Ontwikkelen en leren

1. Bied ontwikkeltrajecten aan buiten het MD-traject
 - a. Professional development voor militairen
 - b. Versnelde leertrajecten
 - c. Goed begeleide ontwikkeltrajecten voor niet-MD'ers
 - d. Verbredingstrajecten

Doorstroom/uitstroom

1. Zorg dat informatie met betrekking tot doorstroommogelijkheden gemakkelijk te vinden is
 - a. Loopbaanbegeleiders (met name voor burgerpersoneel) makkelijker vindbaar maken en professionaliseren
 - b. Leidinggevenden laten doorverwijzen naar loopbaanbegeleiding of P&O advies
 - c. Leidinggevenden equiperen met basisvaardigheden Peoplesoft en personeelsbegeleiding
2. Leer P&O-functionarissen verder te kijken dan één functie voor de medewerker:
 - a. Werk actief met personeel aan een ontwikkelplan dat toekomstbestendig is
 - b. Met daarin de stappen en de mogelijkheden die uit de eerstvolgende functie/loopbaanstap volgen

6.2. Aanbevelingen gerelateerd aan andere D&I-Routekaarten

6.2.1. Routekaart Regelgeving

1. Neem transgenders op in de regelgeving
 - a. Versneld aanvragen nieuwe Defensiepas na transitie
 - b. Transitieverlof
 - c. Uitzendbescherming tijdens transitie
2. Check huidige D&I-regelgeving op ongewenste neveneffecten
 - a. Uitzendbescherming die gekoppeld is aan de leeftijd van kinderen
 - b. Gescheiden slapen van mannen en vrouwen
3. Onderzoek de haalbaarheid van uitzendbescherming voor mannen en vrouwen

6.2.2. Routekaart Leiderschap

1. Maak het selectieproces van leiders transparanter en bewuster
 - a. Communiceer transparanter over de genomen stappen in het selectieproces van leiders en leidinggevend
 - b. Scout actiever potentiële leidinggevend onder de doelgroepen (jongeren, multiculturelen, vrouwen, LHBT'ers, medewerkers met autisme en hoogbegaafden)
 - c. Selecteer niet alleen de "luide en opvallende haantjes", maar geef ook de stillere en zachtere leiders een kans
2. Maak leidinggevend bewust van groepsprocessen en individuele behoeften van hun personeel
 - a. Onderwijs *soft skills* in leiderschapsopleidingen, zodat zij leren hun personeel te ondersteunen in hun dagelijkse werkzaamheden
 - b. Laat leidinggevend een meer coachende en begeleidende rol bekleden
 - i. Dit opnemen in hun functie en daar prioriteit aan geven
 - ii. Onderwijs in het herkennen en tegengaan van ongewenst gedrag
 - iii. Onderwijs in groepsdynamiek en de effecten daar van op individuen

3. Zorg dat leidinggevend geïnformeerd zijn over wat zij kunnen verwachten van D&I-groepen en verschillende levensfasen
 - a. Zorg dat zij makkelijk aan deze informatie komen door bijvoorbeeld een app
 - b. Maak informatie over processen van transgenders, medewerkers met autisme, zwangerschap, etc. beschikbaar
 - c. Onderwijs in levensfasebewust beleid en de effecten van levensfase op het functioneren
4. Zorg dat inclusief gedrag opgenomen wordt in de functioneringsgesprekscyclus
5. Onderwijs en stimuleer aanspreken op ongewenst gedrag en opkomen voor het personeel
6. Stel diversiteitsbuddy's aan voor leidinggevend/commandanten. De buddy's selecteren uit de doelgroepen of medewerkers die het gedachtegoed van diversiteit en inclusiviteit aanjagen

6.2.3. Routekaart Opleiden & Individueel Trainen

1. Neem inclusiviteit als casus op in de leerlijn (initieel, secundair, tertiair, MDV, HDV)
 - a. Train de trainer in inclusiviteit cases
2. Bied loopbaanopleidingen aan op locatie (niet alleen in Breda)
3. Onderwijs modules in loopbaanopleidingen paars, waar mogelijk
4. Bied flexibiliteit in het moment waarop een (loopbaan) opleiding dient te worden gevolgd
 - a. HDV/MDV niet ten tijde van het stichten van een gezin, of maatwerk bieden waardoor ouders met jonge kinderen de opleiding modulair/elders kunnen volgen

6.2.4. Routekaart Instroom

1. Promoot in de arbeidsmarktcommunicatie niet alleen de stereotype militair, maar ook het anders-zijn

6.2.5. Routekaart Meldingsbereidheid

1. Stel multiculturele vertrouwenspersonen aan

6.3. Aanbevelingen gerelateerd aan programma(onderdelen) van de Personeelsagenda 2018-2021

Een deel van de aanbevelingen die door de deelnemers zijn gedaan, hebben raakvlakken met de Personeelsagenda 2018-2021. Hieronder volgt per programma(onderdeel) een overzicht van deze aanbevelingen.

6.3.1. Programma personeelsmodel – HR-model en Talentmanagement

1. Flexibiliseer aanstellingsvormen
 - a. Maak parttime militairen mogelijk
 - b. Vergemakkelijk de overstap burger/militair en vice versa
 - c. Moedig civiel-militaire uitwisseling aan
2. Talenterkenning
 - a. Richt een systeem in dat opleidingen en talenten die, vooral maar niet uitsluitend, buiten loopbaanpaden zijn opgedaan, registreert (zoals bijvoorbeeld andere talen, ervaringen tijdens uitzendingen en opgedane kennis en capaciteiten tijdens een detachering)
 - b. Rust P&O-functionarissen toe om talent te herkennen ondanks hun onbewuste vooroordelen
 - c. Rust selecteurs/leidinggevenden toe om talent te herkennen bij een diverse populatie
 - d. Geef trainingen voor de bewustwording van onbewuste vooroordelen
3. Flexibiliseer functiebeschrijvingen
 - a. Stop waar mogelijk met labelen voor militair/burger, OPCO en wapen/dienstvak
 - b. Herzie competenties in functiebeschrijvingen
 - i. Zijn de competenties nog relevant voor de functie?
 - ii. Stellen de competenties geen groepen achter?

4. Werk met poules
 - a. Creëer poules voor medewerkers die willen verbreden en zet hen projectmatig in om tijdelijk vacante functies op te vullen
 - b. Creëer poules voor medewerkers met een hoog IQ
5. Functieroulatie
 - a. Voor militairen: hanteer in principe een langere functieduur dan 3 jaar met de mogelijkheid om sneller te rouleren
 - b. Voer voor burgers een roulatiesysteem in
 - c. Hanteer een langere functieduur voor P&O-functionarissen
6. Flexibilisering overstap loopbaansporen
 - a. Bied de mogelijkheid om middels een assessment van het "B-spoor" een herintrede in het "A-spoor" te maken
7. Wijk van de gebaande paden af voor de persoonlijke ontwikkeling van het personeel
 - a. Lever maatwerk indien mogelijk

6.3.2. Programma personeelszorg en arbeidsomstandigheden – levensfasebewust beleid

1. Neem niet-heteroseksuele stellen op in levensfase gebonden verlofregelingen, zoals ouderschapsverlof, zwangerschapsverlof, geboorteverlof, etc.
2. Flexibiliseer uitzendbescherming door de uitzendbescherming niet te binden aan de leeftijd van kinderen, maar geef personeel een aantal jaren om flexibel in te zetten.
3. Geef militaire koppels met kinderen een gezamenlijk "potje" ouderschapsverlof, dat zij flexibel in kunnen zetten.
4. Maak een optie tot demotie mogelijk
5. Houd ook rekening met onconventionele levensfasen in het beleid
 - a. Naast ouderensbeleid en zwangerschap ook bijvoorbeeld mantelzorg, homostellen die kinderen willen krijgen, stellen die geen kinderen kunnen krijgen, transitie, de overgang en scheiding

6.3.3. Programma beloning – flexibel belonen

1. Beloon naar inhoud van werkzaamheden en werkdruk, in plaats van naar rang
2. Scheid beloning van rang
3. Differentieer in rang (verschillende salaristrappen creëren binnen een rang)

6.3.4. Programma personeelszorg en arbeidsomstandigheden

1. Bied medewerkers met autisme en hoogbegaafdheid coaching aan door medewerkers met autisme c.q. hoogbegaafdheid
2. Stel interne hulpverleners aan die zich specialiseren in neurodiversiteit
 - a. MGGZ
 - b. BMW

6.4. Overige aanbevelingen

6.4.1. Ondersteunende faciliteiten

1. Voor vrouwen
 - a. Maak kolfruimtes beschikbaar (in de vorm van een mobiele koelkast of ruimtes op de kazernes)
 - b. Maak kleding passend – ook voor zwangerschap
2. Maak de voeding gezonder en voldoende (met name tijdens oefening en uitzending)
3. Breid de openingstijden van kantines uit voor personeel dat buiten kantoortijden werkt.

6.4.2. Onderzoek

1. Doe meer kwantitatief onderzoek naar neurodiversiteit bij Defensie
2. Zoek naar een manier om de doelgroepen te kwantificeren en de diversiteit in alle lagen van de organisatie te meten.

Bijlagen

A. Beschrijving steekproef

Focusgroep vs. interview

Focusgroep	Interview
69	23

Man/vrouw-verdeling

Man	Vrouw
52	40

Leeftijd in jaren

Laagst	Hoogst	Gemiddeld	Onbekend
19	61	41,2	26

Deelnemers per Defensieonderdeel

CLAS	CLSK	CZSK	KMar	BS	DOSCO	DMO
22	11	13	16	4	16	10

Militair vs. burger

Militair	Burger	Reservisten
63	27	2

Rangen

Laagste rang	Hoogste rang
Adelborst	Kolonel

Verdeling rangen

Reservisten	Manschappen	Onderofficieren	Officieren
2	3	19	43

Verdeling burgers

Schaal 0 – 5	Schaal 6 – 10	Schaal 11 of hoger	Onbekend
3	3	17	4

B. Overzicht focusgroepen en interviews

Doelgroep	Sessie 1	Sessie 2	Aantal deelnemers
Jongeren	12-11-2018	29-11-2018	10
Vrouwen	10-01-2019	24-01-2019	15
Multiculturelen	7-02-2019	26-02-2019	10
LHBT'ers	14-03-2019	28-03-2019	12
Medewerkers met autisme	1-03-2019	18-03-2019	4
Hoogbegaafden	1-04-2019	18-04-2019	6
Mannen	11-04-2019	25-04-2019	12

Doelgroep	Aantal interviews
Jongeren	3
Vrouwen	6
Multiculturelen	4
LHBT'ers	6
Medewerkers met autisme	0
Hoogbegaafden	0
Mannen	4

C. Programma

Dag 1 – Ervaringen delen

Tijd	Activiteit
08:00	Inloop en welkom
08:30	Korte voorstelronde:
09:00	Aanleiding van de dag Het programma doornemen
10:00	Pauze
10:30	Indelen van de groepen
11:00	Per groepje kennismakingsoefening
11:30	Proces uitleggen
12:00	Lunch
12:45	Daadwerkelijke start sessie (3 uur de tijd, pauze tussendoor). Ervaringen delen en bespreken binnen het groepje
15:45	Per groep presentatie van de resultaten Afsluiting
17:00	Einde dag 1

Dag 2 - Oplossingen

Tijd	Activiteit
08:00	Inloop en welkom
08:30	Naar aanleiding van de vorige keer nog bijzonderheden die men kwijt wil aan de groep. Aanleiding van de dag
09:15	Samen met procesbegeleider als groepje bij elkaar zitten. Brainstorm/bespreken mogelijke oplossingen Pauze naar eigen invulling, per groep
12:00	Lunch
13:00	Plenair afsluiten Plenair de bevindingen van groepen terugkoppelen en bespreken Aangeven wat ermee gedaan gaat worden Afsluiting
14:30	Einde dag 2

D. Interview guide

1. Introductie

- a. Voorstellen van onderzoeker
- b. Uitleg: doel van het onderzoek en het proces
- c. Vragen?

2. Voorstellen

- a. Wie ben je?
- b. Waar werk je?

3. Drempels

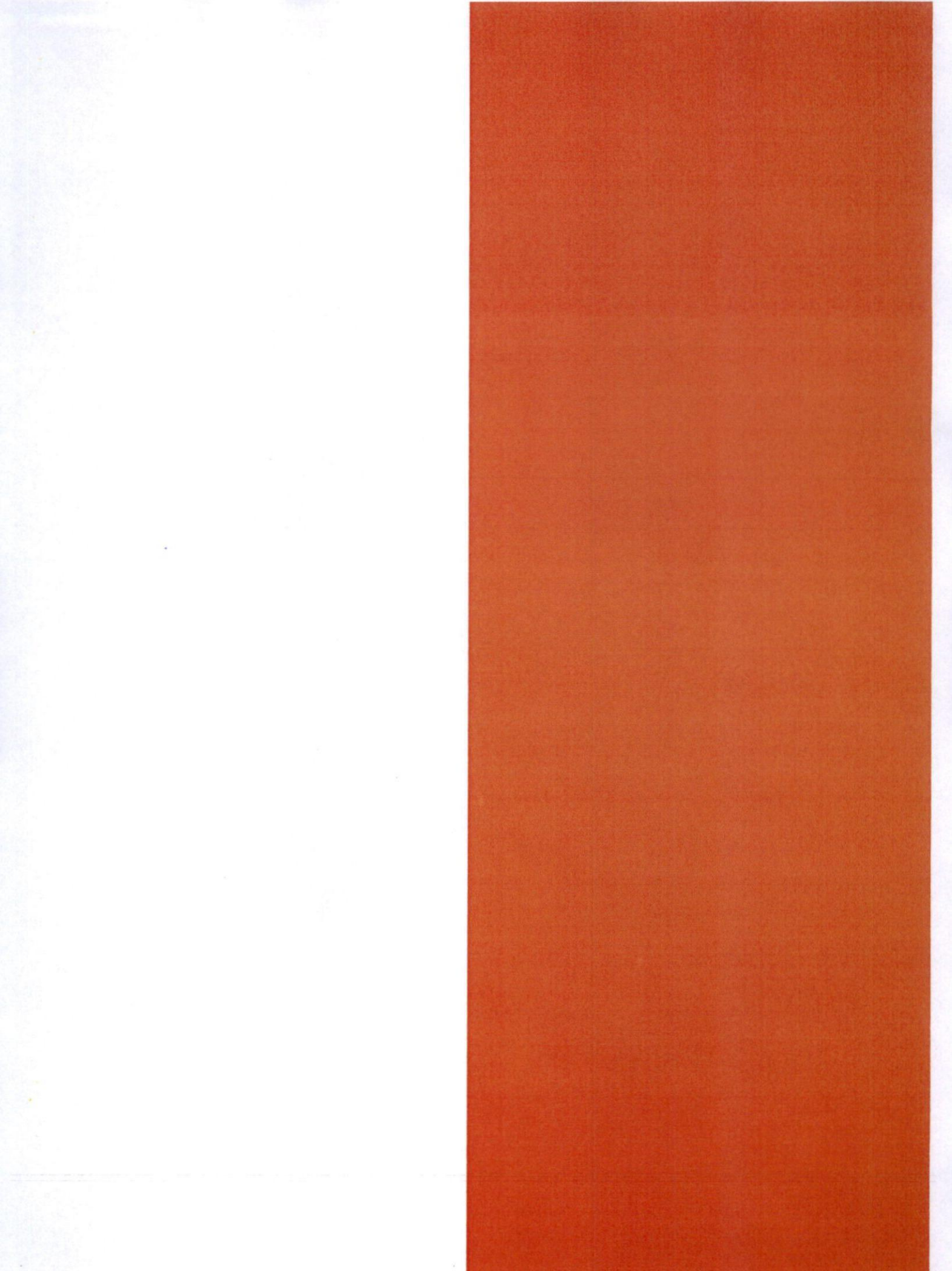
- a. Beschrijf je huidige situatie
- b. Hoe ben je hier gekomen?
 - i. Hoe zag die weg eruit?
 - ii. Heb je obstakels ervaren, zo ja welke?
- c. Wat is voor jou het grootste struikelblok geweest?

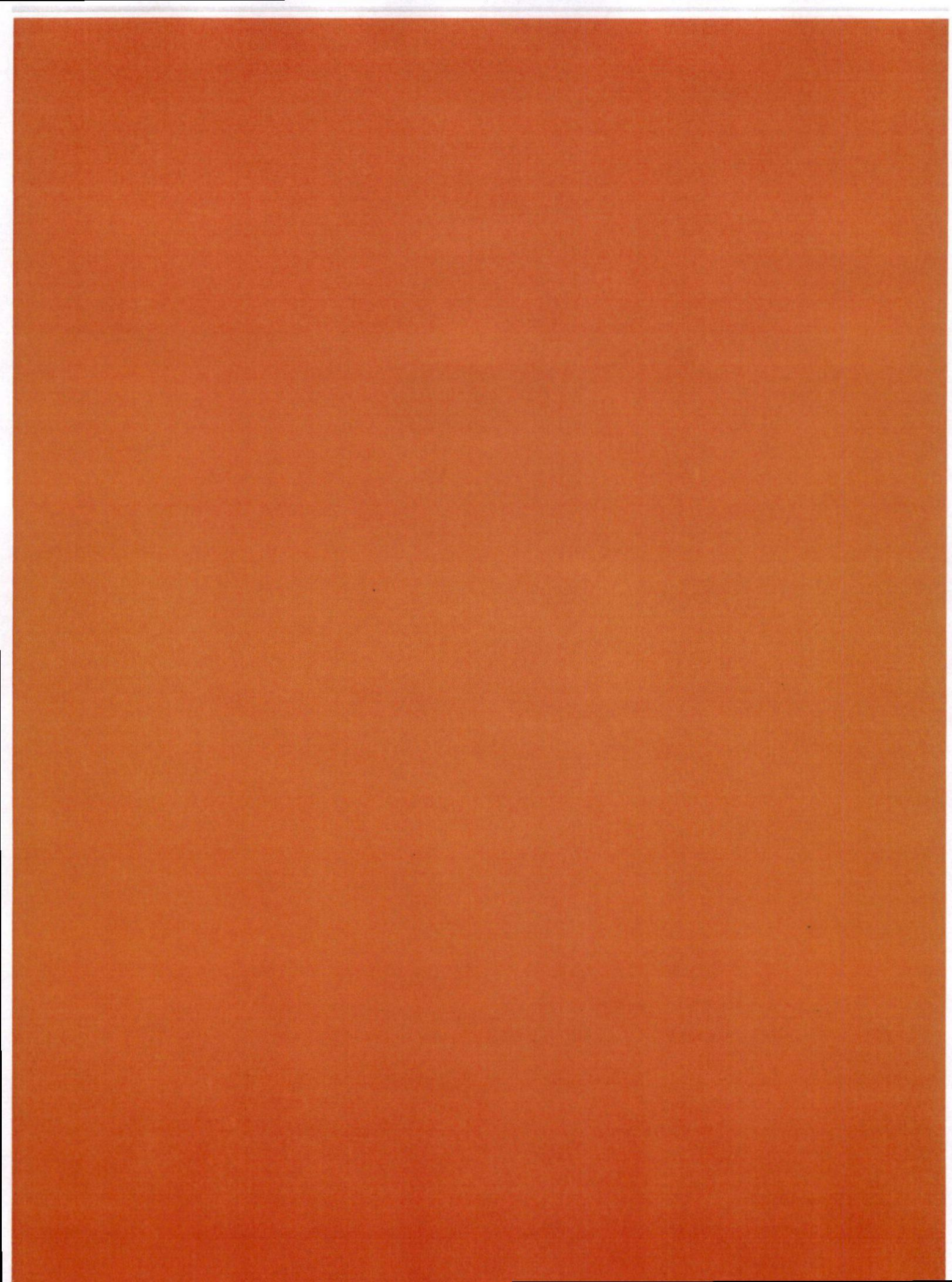
4. Oplossingen

- a. Als je kijkt naar de weg voor je, hoe ziet die er dan uit?
 - i. Zie je nog drempels?
 - ii. Wat zou je eraan kunnen doen om die weg te nemen?
- b. Als jij vrijuit mag brainstormen en nadenken, wat zou jij dan veranderen om doorstroom te bevorderen?
 - i. Wat moet er anders en waarom?
 - ii. Waarom ervaar jij dit zo?

5. Afsluiting

- a. Nabranders? Vragen?







BS2020005785 / 1-4-2020



Ministerie van Defensie

Aan SG
Van DGB/HDP
Afgestemd met DPOD/TOS

Ter informatie en besluitvorming

nota

Rapport resultaten CBS onderzoek 'Personeelsstromen & Diversiteit bij Defensie'

Bestuursstaf
Hoofddirectie Personeel

Kalvermarkt 32
Postbus 20701
2500 ES Den Haag
www.defensie.nl

Dossierhouder

Senior Adviseur

MDTN
M

@mindef.nl

Datum

09 APR 2020

Onze referentie
BS2020005785

Bijlage
Rapport CBS onderzoek

Aanleiding

In het Secretaris-Generaal Overleg is de Rijksbrede inspanningsverplichting 'Meetbare ambitie etnische diversiteit' omarmd (SGO, Voorportaal 7 maart 2018, referentie: 3991388). De ambitie richt zich op het vergroten van de etnische diversiteit van het personeelsbestand van de Rijksoverheid en is in overeenstemming met de ambitie van Defensie om de (etnische) diversiteit van haar personeelsbestand te vergroten (Kamerstuk 35000-X, nr. 12, dd. 11 oktober 2018).

Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) heeft in samenwerking met het Ministerie voor Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK) cijfers gepubliceerd met gegevens van alle ministeries waaronder Defensie¹. Vervolgens heeft het CBS op ons verzoek met Trends, Onderzoek en Statistiek (TOS/ DPOD) een onderzoeksmethode ontwikkeld, waarmee een verdiepingsslag is gemaakt om de ambitie voor het Ministerie van Defensie te monitoren. Op 10 april 2019 is de opdracht tot uitvoering van het onderzoek gegeven (BS 2019006933). Defensie is het eerste ministerie dat opdracht heeft gegeven tot een dergelijk onderzoek. Op 16 september 2019 bent u geïnformeerd over de eerste onderzoeksresultaten naar de 'Meetbare ambitie etnische diversiteit' (BS2019017735). Hierbij bied ik u het uitgebreide rapport ter informatie aan.

Gevraagd besluit

Ik vraag kennis te nemen van de inhoud van deze nota met bijlage en uw akkoord op mijn voornemen deze meting in 2021 te herhalen en eventuele aanwijzingen voor doorgeleiding aan de staatssecretaris. Dat is van belang omdat de cijfers van het CBS met resultaten over alle ministeries reeds publiek zijn en politiek gewicht hebben.

Samenvatting van de resultaten

Om tot een meetbare ambitie te komen, is gekozen voor een verdiepend onderzoek naar de achtergrondkenmerken van de instroom, het zittend personeel en de uitstroom over de jaren 2015, 2016 en 2017. Naast de informatie over de (migratie-) achtergrond van defensiemedewerkers, is er voor gekozen om ook aanvullende gegevens over de in- en uitstroom te verzamelen. Deze gegevens zijn relevant voor bestaande programma's en

¹ Het rapport 'Trends & Cijfers' van het Ministerie BZK van december 2019

dossiers, zoals Behoud en Werving. Deze resultaten worden ook in deze nota toegelicht. De resultaten van dit onderzoek bieden een startpunt, een nulmeting, voor vervolgonderzoeken. Hieronder zijn de resultaten op hoofdlijnen beschreven.

Instroom

Iets meer dan de helft van de militairen stroomt in vanuit een opleiding en iets minder dan een derde vanuit de marktsector, met name uit de sectoren handel, vervoer of horeca. Van het burgerpersoneel stroomt een kwart in vanuit de marktsector, met name de zakelijke dienstverlening. De meeste burgers stromen echter in door middel van een contractwisseling van militair naar burger. Van de reservisten stroomt een derde in vanuit een opleiding en een kwart vanuit de marktsector, met name uit de sectoren handel, vervoer of horeca.

Zittend personeel

De verdeling naar migratieachtergrond bij het zittend personeel is in de jaren 2015-2017 stabiel. Ongeveer een op de acht defensiemedewerkers heeft een (niet-) westerse migratieachtergrond. In 2017 heeft 87,2% van het defensiepersoneel geen migratieachtergrond, 8,1% een westerse migratieachtergrond en 4,7% een niet-westerse migratieachtergrond. Het onderzoek laat ook de verdeling van de personen met een migratieachtergrond per krijgsmachtdeel zien, van zowel het in- en uitstromend personeel als het zittend personeel.

Binnen alle krijgsmachtdelen is het percentage officieren met een niet-westerse achtergrond relatief laag (2 of 3%) vergeleken met de manschappen (rond de 6%). Ook in de burgerschalen 9 en hoger is het percentage medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond relatief laag. Dit verschilt met de verdeling van medewerkers met een westerse migratieachtergrond. Het percentage medewerkers met een westerse migratieachtergrond neemt over het algemeen toe naarmate de rangen en schalen hoger worden.

Uitstroom

Ongeveer de helft van de uitstromende militairen gaan naar het bedrijfsleven, daarvan gaan de meesten naar de zakelijke dienstverlening. Meer militairen wisselen van contractvorm, door bijvoorbeeld als burger en/of reservist terug te komen. Van het uitgestroomde burgerpersoneel gaat bijna een derde met pensioen. De reservisten stromen grotendeels uit naar het bedrijfsleven, de meesten gaan eveneens naar de zakelijke dienstverlening.

Conclusie

In de komende jaren neemt de diversiteit op de arbeidsmarkt toe. Om daar als organisatie op voorbereid te zijn, dient diversiteit en inclusiviteit strategisch te worden benaderd. Dit wordt ook benadrukt in de adviezen van de Sociaal-Economische Raad (SER) en de Algemene Rekenkamer. Om talent optimaal te benutten adviseert de SER daarom onder andere streefcijfers op het gebied van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond en vrouwen te hanteren in de verdeling van de top ². De invoering van een quotum van 30% voor vrouwen in dit advies is voor de krijgsmacht een heel grote, zo niet onmogelijke, uitdaging. Defensie is wel betrokken bij het proces waarbij het kabinet gaat bekijken welke publieke instellingen aan de norm moeten voldoen

² Het rapport 'Diversiteit in vaste adviescolleges van de regering' van de Algemene Rekenkamer van 23 september 2019 en het SER-advies 'Diversiteit in de top. Tijd voor versnelling' van 20 september 2019.

en welk ingroeimodel eventueel van toepassing is.

Uit dit rapport blijkt ook dat het percentage medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond relatief laag is in de bovenbouw van de defensieorganisatie. Daarnaast blijkt uit een vergelijking met de rest van de Rijksoverheid dat Defensie een beduidend lager percentage medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond heeft. Binnen de Rijksoverheid is in 2017 het gemiddelde van medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond 10,3%. Terwijl het gemiddelde van Defensie 4,7% is.

Het blijft een uitdaging voor Defensie om de juiste wervingskanalen aan te boren en tegelijkertijd de interne doorstroom en daarmee het behoud te bevorderen. Op een gepaste manier werven en de interne doorstroom bevorderen moeten bijdragen aan het vergroten van het aandeel medewerkers met een niet-westerse migratieachtergrond bij Defensie.

Vervolgstappen

Met de kamerbrief diversiteit en inclusiviteit van 11 oktober 2018 heeft Defensie de ambitie neergezet voor een diverser samengesteld personeelsbestand met als instrument een aantal routekaarten. Voor de routekaart instroom werft het Diensten Centrum Personeelslogistiek (DCPL) met een diverser team en zij sturen actiever op het werven van divers personeel. Daarnaast wordt met de routekaart Doorstroom o.a. bewustwording gecreëerd in het P&O-werkveld, door trainingen en het aanpassen van casuïstiek in opleidingen.

Om de effecten van dit beleid te monitoren, is het streven om een dergelijke meting eens in de drie jaar te herhalen. In 2021 zou dan een vervolgonderzoek over de periode 2018-2020 plaatsvinden. Er is voor een interval van drie jaar gekozen, om de voortgang op de lange termijn te meten. Nieuwe initiatieven en interventies leiden immers niet altijd meteen tot zichtbare resultaten.

DE HOOFDDIRECTEUR PERSONEEL,

