

## Vragen gesteld door de leden der Kamer, met de daarop door de regering gegeven antwoorden

### 3958

Vragen van het lid **Piri** (PvdA) aan de Staatssecretaris van Defensie over *het bericht «Voor vrouw is sfeer op KMA «giftig»»* (ingezonden 30 juni 2021).

Antwoord van Minister **Bijleveld-Schouten** (Defensie) (ontvangen 6 september 2021).

#### Vraag 1

Hebt u kennis genomen van het bericht «Voor vrouw is sfeer op KMA «giftig»»?<sup>1</sup>

#### Antwoord 1

Ja.

#### Vraag 2 en 3

Hoe lang is het u al bekend dat er problemen zijn met de sociale veiligheid bij de Defensieorganisatie?

Hoe lang is het u al bekend dat er problemen zijn met de sociale veiligheid bij de KMA?

#### Antwoord 2 en 3

In 2017 werden de toenmalige Staatssecretaris en ik geconfronteerd met ongewenst en grensoverschrijdend gedrag op de kazerne in Schaarsbergen. Wij hebben vervolgens de commissie Sociaal veilige werkomgeving Defensie (commissie Giebels) en een bijbehorend meldpunt ongewenst gedrag ingesteld (Kamerstuk 34 775, nr. 31; nr. 61; nr. 70 en nr. 121). Ook voor die tijd was er binnen Defensie al vaker sprake van ongewenst gedrag, ook op de KMA.

Er is binnen Defensie, met enige regelmaat, aandacht geweest voor dit ongewenst of niet integer gedrag door het te onderzoeken en door maatregelen te treffen. Deze aandacht heeft structureel vorm gekregen door, naar aanleiding van het rapport van commissie Giebels »Sociaal veilige werkomgeving binnen Defensie« (Kamerstuk 32 500, nr. 75)<sup>2</sup>, het defensiebrede plan van aanpak «Versterking van sociale veiligheid» op te stellen en uit te voeren.

<sup>1</sup> NRC d.d. 27 juni 2021.

<sup>2</sup> Eindrapport: onderzoek naar een sociaal veilige werkomgeving bij Defensie | Rapport | Defensie.nl.

De resultaten hiervan en de vervolgstappen worden hieronder bij de antwoorden op vraag 4 tot en met 10 verder toegelicht.

Eind 2018 bent u geïnformeerd over onderzoek naar aanleiding van gesignaleerde voorvallen op het gebied van ongewenst (kwetsend en beledigend) gedrag op de NLDA (Kamerstuk 35 000 X, nr. 76).<sup>3</sup> Naar aanleiding van dit onderzoek is specifiek voor de NLDA de Taskforce NLDA ingesteld met als doel de sociaal veilige leef- en werkomgeving te versterken (Kamerstuk 35 000 X, nr. 144).<sup>4</sup>

We richten ons in plannen en uitvoering op blijvende aandacht voor integriteit, sociale veiligheid en diversiteit. Defensie blijft op deze thema's ontwikkelen. Dit is belangrijk voor een organisatie waar jaarlijks ongeveer 4.000 mensen in- en uitstromen. Defensie bestaat uit (vaak jonge) mensen die vaak dicht op elkaar wonen en werken en regelmatig onder hoge druk en onder extreme omstandigheden met elkaar moeten samenwerken en presteren. Er is in diverse werk- en opleidingssituaties sprake van macht en onderlinge afhankelijkheid en defensiepersoneel werkt regelmatig met kostbaar materiaal of gevoelige informatie.

Ik benadruk daarom dat er binnen Defensie, als zwaarmacht verantwoordelijk voor vrede en veiligheid, geen plek is voor ongewenst gedrag.

Daarom blijven we investeren in het bevorderen en bewaken van integriteit en een sociaal veilige werkomgeving.

Vraag 4, 5, 6, 7, 8, 9 en 10

Hoe lang bent u al bezig met het maken van plannen om de sociale veiligheid bij de Defensieorganisatie, waaronder de KMA, te vergroten?

Hoeveel actieplannen ter verbetering van de sociale veiligheid zijn er inmiddels binnen de Defensieorganisatie?

Hoeveel van de gemaakte plannen om de sociale veiligheid te vergroten zijn al omgezet in concrete acties? Welke doelen zijn er aan de concrete acties gesteld om de sociale veiligheid te vergroten?

Hoe worden de gevolgen van die concrete acties ter verbetering van de sociale veiligheid gemeten?

Wie zijn verantwoordelijk voor het behalen van de concrete doelen om de sociale veiligheid te vergroten?

Had er niet al een actieplan sociale veiligheid voor de KMA moeten zijn, in reactie op de vele onderzoeken die de afgelopen jaren naar de sociale veiligheid bij Defensie zijn gedaan? Zo ja, waarom is dat er nog niet? Zo nee, waarom niet?

Hadden de commandanten, op basis van de uitkomsten van de vele onderzoeken die de afgelopen jaren naar de sociale veiligheid bij Defensie zijn gedaan, niet al lang actie moeten ondernemen om de sociale veiligheid te vergroten? Zo ja, waarom is dat tot op heden niet of onvoldoende gebeurd? Zo nee, waarom niet?

Antwoord 4, 5, 6, 7, 8, 9 en 10

In het verleden is een aantal kortstondige verbetertrajecten uitgevoerd. Deze hadden een relatief gering resultaat, omdat deze verbetertrajecten niet structureel werden geborgd in de bedrijfsvoering. Zowel defensiebreed als op de NLDA is sinds begin 2019 een koers ingezet waarbij de maatregelen structureel worden verankerd in de bedrijfsvoering. Ik schets hieronder achtereenvolgens de defensiebrede ontwikkelingen en de ontwikkelingen specifiek voor de NLDA.

### **Defensiebrede ontwikkelingen**

Defensie moet het in haar taakinvulling hebben van sterke teams. In dit soort teams bestaat het risico dat er sprake is van buitensluiting, normvervaging of interne selectie. Om deze negatieve effecten tegen te gaan streeft Defensie naar sterke teams waarbij het uitgangspunt is dat we in die teams meer ruimte bieden voor diversiteit in tegenstelling tot uniformiteit en homogeniteit. Het structureel versterken van de sociale veiligheid en maatregelen ter

<sup>3</sup> Kamerstuk 35 000 X, nr. 76 | Overheid.nl > Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl).

<sup>4</sup> Kamerstuk 35 000 X, nr. 144 | Overheid.nl > Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl).

bevordering van diversiteit en inclusie komt voort uit het plan van aanpak «versterking sociale veiligheid», waarvan de maatregelen zijn verdeeld in drie fasen<sup>5</sup>.

Defensie is op dit moment aangekomen bij fase drie, het structureel en beleidsmatig inbedden van de genoemde vijf sporen in de bedrijfsvoering van Defensie. Dit gebeurt onder de noemer «integriteitsmanagement».

Defensie streeft met dit integriteitsmanagement de volgende doelen na:

- Integriteit maakt integraal en intrinsiek deel uit van ons gedrag en onze processen;
- Vanuit het perspectief van de (potentiële) medewerker is Defensie een goede, integere werkgever. Defensie biedt medewerkers bescherming tegen (onnodige) verleidingen en schendingen en creëert een veilige werkomgeving;
- Vanuit het perspectief van de maatschappij is Defensie een betrouwbare, professionele, maatschappelijk relevante en transparante organisatie.

Door deze cyclus beleidsmatig te organiseren en te koppelen aan de jaarlijkse opdrachten aan de defensieonderdelen, inclusief de daarvoor benodigde middelen, garanderen we dat de invulling van deze taken ook uitvoerbaar is. Zo blijft er de komende jaren structureel aandacht voor integriteit, sociale veiligheid en inclusiviteit.

### **Resultaten op de vijf sporen:**

#### *1. Cultuurverandering*

Ten behoeve van de gewenste cultuurverandering is in 2019 onder meer gestart met organisatiecoaching in de vorm van actiegerichte interventies onder de noemer «just-culture» op het werkvloer-niveau bij alle defensieonderdelen. In werkteams worden onder begeleiding van een (externe) coach concrete afspraken gemaakt over onderling gewenst gedrag, ter bevordering van de samenwerking en de effectiviteit.

#### *2. Opleiding en vorming: Sociale Veiligheid in opleidingen en leiderschapsontwikkeling*

Sociale (en fysieke) veiligheid is onder de noemer «veiligheid in opleidingen» opgenomen in de relevante initiële- en vervolgoopleidingen en leiderschapsontwikkeling. Er moet nog verder geïnvesteerd worden in het versterken van specifieke managementvaardigheden om leidinggevend te leren hoe zij om kunnen gaan met sociale veiligheidskwesties (zie het jaarrapport van de Visitatiecommissie over 2021). Daartoe is het plan opgevat om een periodieke leiderschapsupdate verplicht te stellen. Voor de begeleiding van de ontwikkeling van onderofficieren is in een eerdere fase al de afdeling begeleiding onderofficieren bij het Expertise Centrum Leiderschap Defensie ingericht.

#### *3. Ondersteuning leidinggevend en commandanten*

Naast het faciliteren van opleidingen voor leidinggevend en leiderschapsontwikkeling is geïnvesteerd in de ondersteuning van commandanten middels WERKblik (integriteitsthermometer) en het format voor functioneringsgesprekken (waarin de gedragscode en veiligheid zijn opgenomen). Daarnaast is psychosociale arbeidsbelasting toegevoegd aan de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Ook is er een professionaliseringslag gemaakt bij ondersteunende experts. Zo is de onderzoeks- en adviescapaciteit van de COID uitgebreid en is er een kwaliteitsimpuls gegeven binnen het bestand van vertrouwenspersonen door het vaststellen van de functiebeschrijving en bijscholing. Daarnaast zijn bij diverse eenheden staffunctionarissen sociale veiligheid aangesteld. Zij ondersteunen commandanten in het bevorderen van sociale veiligheid en integriteit in de praktijk.

#### *4. Onafhankelijk meld en registratie systeem*

Sinds eind 2020 is het onafhankelijk meldpunt integriteit defensie (MID) onder de secretaris-generaal (SG) gepositioneerd en extern bemenst door personeel van het Centrum voor Arbeidsverhouding Overheidspersoneel (CAOP).

<sup>5</sup> Fase één tot medio 2019 betrof onder andere het gaan voldoen aan wettelijke eisen en invoeren van een gedragscode. Fase twee tot medio 2020 legde een nadruk op de uitvoering van 5 sporen (cultuurverandering, opleiding en vorming, ondersteuning van leidinggevend en commandanten, het onafhankelijk meldsysteem en ten slotte werving, selectie en loopbaan). Fase drie richt zich in 2021 op het structureel en beleidsmatig inbedden van de genoemd vijf sporen in de bedrijfsvoering van Defensie.

### 5. Meer aandacht voor leiderschap, sociale veiligheid, integriteit en diversiteit in loopbaanontwikkeling en werving en selectie

Sociale veiligheid en integriteit worden nog meer integraal deel van het personeelsbeleid. Tijdens selectiegesprekken is meer aandacht voor leiderschap, integriteit en diversiteit. Aan sociale veiligheid en integriteit wordt sinds medio 2019 ook verplicht aandacht besteed in functioneringsgesprekken.

#### **Metten en rapporteren**

De defensieonderdelen rapporteren over de effecten die Defensie nastreeft in de triaalrapportages en het Jaarverslag Integriteit Defensie. Ook worden integriteit, sociale veiligheid en leiderschap structureel bij alle eenheden gemeten met een werkbelevingsonderzoek in een cyclus van drie jaar. In het Jaarverslag Integriteit Defensie van 2020 (Kamerstuk 35 570 X, nr. 88) en het jaarrapport van de Visitatiecommissie Defensie & Veiligheid over 2021 (Kamerstuk 34 919, nr. 81) lijkt er sprake te zijn van een voorzichtig positieve trend. In totaal geeft 8,4% van de respondenten – zowel mannen als vrouwen – aan persoonlijk ongewenst gedrag te ervaren (ten opzichte van 9,8% in 2019). Daarvan geeft 7,4% aan dit enkele keer/soms te ervaren en 1,0% vaak/altijd. Vrouwen ervaren relatief vaker ongewenst gedrag dan mannen, burgers vaker dan militairen en jonge collega's vaker dan oudere collega's.

Een echt betrouwbare trendanalyse kan pas vanaf 2022 worden gedaan omdat dan bij dezelfde eenheden voor een tweede keer een werktevredenheidsmeting gehouden wordt.

De verantwoordelijkheid voor de ontwikkelingen op het gebied van integriteit, sociale veiligheid en inclusiviteit is een lijnverantwoordelijkheid. De hoofden van de defensieonderdelen zijn daarmee verantwoordelijk voor de uitvoering en het halen van de gestelde doelen. Zij brengen zelf mogelijke risico's in kaart in de RI&E. Daarnaast worden zij ondersteund door middel van de zogeheten monitor mening van de medewerker (m<sup>3</sup>) die maandelijks, steekproefsgewijs, de werkbeleving van de medewerker meet. Over de resultaten wordt elk half jaar Defensie-intern aan medewerkers gerapporteerd.

#### **Specifieke ontwikkelingen voor de NLDA**

Eind 2019 heeft de in 2019 ingestelde TaskForce NLDA (zie Kamerstuk 35 000 X, nr. 144) de resultaten van onderzoeken uit het verleden integraal vertaald naar een toetssteen. De toetssteen (gevalideerd door «Governance & Integrity»), een organisatie gespecialiseerd in integriteit bij de overheid) wordt op dit moment geconcretiseerd in de opleidingen aan KMA en KIM waarmee integriteit en sociale veiligheid structureel in de officiersopleiding zijn verankerd.

De concretisering van de toetssteen houdt in dat in de officiersopleiding kameraadschap als leidend principe geldt in de omgang tussen vaste staf, cadetten en adelborsten. De vele onderzoeken beschrijven met name groepsdruk, situaties van buitensluiting en de neiging om ongewenste gedragingen van «kameraden» te negeren en deze niet aan de orde te stellen. De Taskforce heeft uitdrukkelijk ook aandacht voor de positieve kanten van kameraadschap en erkent het grote belang ervan voor de krijgsmacht, met name in specifieke situaties waarbij «normale» collegialiteit niet voldoet. De uitvoering van het implementeren van de toetssteen is een verantwoordelijkheid van Commandant NLDA. Het plan van de NLDA, en daarmee ook specifiek voor de KMA en het KIM, wordt op dit moment geïmplementeerd. Het plan richt zich direct op de het gedrag in de leefwereld van het personeel en is *bottom-up* tot stand gekomen, waardoor het draagvlak op alle niveaus wordt vergroot.

Commandant NLDA beoogt de sociale veiligheid te verbeteren en met langetermijnvisie cultuurverandering te organiseren. Om deze cultuurverandering tot stand te brengen heeft commandant NLDA drie tot vijf jaar uitgetrokken. De eerste concrete veranderingen zijn overigens al zichtbaar. Er is bijvoorbeeld meer ruimte voor dialoog tussen opleider en leerling onder meer over wat kameraadschap voor een ieder betekent. Daarnaast wordt er meer tijd en aandacht besteed aan persoonlijke ontwikkeling en reflectie. Om de kwaliteit van instructeurs te verbeteren worden deze *hand-picked*, opgeleid volgens een ander vormingsconcept om ongewenste effecten van

vorming tegen te gaan en begeleid door functionarissen van buiten Defensie. Deze laatstgenoemde begeleiding is er ook voor cursisten, onder meer via workshops sociale veiligheid. Daarnaast is het curriculum aangepast. Tussen het vaststellen van de toetssteen (januari 2020) en het komen tot concrete acties (medio 2021) zat enige tijd. Deze tijd was nodig om de randvoorwaarden, waarin ook de motie Kerstens over het aannemen van mensen van buiten Defensie op functies die in aansturing en begeleiding cruciaal zijn, was opgenomen (zie Kamerstuk 35 300 X, nr. 33<sup>6</sup>; Kamerstuk 35 300 X, nr. 65<sup>7</sup>) te realiseren. Deze randvoorwaarden (financiële ruimte voor begeleidingsfunctionarissen/aanstellen van andere instructeurs, vergroten van diversiteit, ander vormingsconcept) zijn inmiddels ingevuld.

Vraag 11

Speelt het personeelsbeleid een rol bij het achterblijven van het verbeteren van de sociale veiligheid? Zo ja, welke? Welke oplossingen heeft u hiervoor?

Antwoord 11

Personeelsbeleid speelt zeker een rol bij het verbeteren van sociale veiligheid. Zo zijn bijvoorbeeld het toewijzen van functies, de functieroulatie en de functieduur door de commissie Giebels als risico's voor sociale veiligheid geduid. Deze problemen worden geadresseerd in het nieuwe HR-model. Over de ontwikkelingen rondom het HR-model heeft de toenmalige Staatssecretaris u op 28 mei 2021 nader geïnformeerd (zie Kamerstuk brief HR-transitie 35 570 X, nr. 91)<sup>8</sup>.

Vraag 12

Welke concrete stappen zijn er gezet om een betere positie van vrouwen te bewerkstelligen en met welk resultaat?

Antwoord 12

De afgelopen jaren zijn er diverse initiatieven ontplooid om de diversiteit te vergroten en om specifiek de positie van vrouwen te verbeteren binnen Defensie.

De gehele krijgsmacht staat open voor vrouwen sinds in januari 2020 de onderzeedienst en in 2017 de mariniersopleiding werden opengesteld. Bij de mariniers zijn er wel vrouwen door de intake gekomen, maar zijn er nog geen vrouwen die de opleiding hebben afgerond. Bij de onderzeedienst zijn momenteel zes vrouwen actief aan boord en twee in opleiding. Verder geldt de dienstplicht, die momenteel is opgeschort, ook voor vrouwen (Kamerstuk 34 764, nr. 3; Staatsblad van het Koninkrijk der Nederlanden jaargang 2019 nr. 234). In 2018 heeft u het «Plan van Aanpak Diversiteit en Inclusiviteit» van de toenmalige Staatssecretaris ontvangen waarin het belang van dit thema onderstreept werd en diverse maatregelen genoemd zijn, zoals het opstellen van routekaarten. Op het gebied van gender heeft Defensie in 2020 het nieuwe Defensie Actieplan (DAP) 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.

Daarnaast zijn er meerdere initiatieven binnen de HR-transitie die bijdragen aan diversiteit en inclusiviteit. Op het gebied van doorstroom is bijvoorbeeld het project «exitgesprekken» gestart om meer inzicht te krijgen in vertrekredenen van het personeel. Per defensieonderdeel wordt bekeken of hier op genderspecifieke oorzaken wordt ingegaan. Inzicht in vertrekredenen draagt bij aan het inzicht op het gebied van doorstroom en behoud. Dit project wordt defensiebreed ingevoerd, te beginnen bij de KMar in 2021 en zal volledig uitgerold zijn in 2023. Eén van de uitstroomredenen voor vrouwen is de combinatie van werk en privéomstandigheden. Het nieuwe HR-model biedt meer mogelijkheden om hierop in te spelen.

In het eerste kwartaal van 2021 is Defensie gestart met het onderzoeken van de mogelijkheden voor het anders inrichten van het Management Develop-

<sup>6</sup> Detail 2019D44665 | Tweede Kamer der Staten-Generaal.

<sup>7</sup> Kamerstuk 35 300 X, nr. 65 | Overheid.nl > Officiële bekendmakingen (officielebekendmakingen.nl).

<sup>8</sup> Kamerbrief over HR-transitie Defensie | Kamerstuk | Rijksoverheid.nl.

ment (MD)-beleid en instrumenten voor loopbaanmanagement, competentie-management en -ontwikkeling, en talentontwikkeling. Hierdoor ontwikkelt het MD-beleid zich naar een meer gelijkwaardige benadering van medewerkers met een hoog potentieel waarbij meer ruimte ontstaat voor diverse doelgroepen. Het MD-comité is bezig de mogelijkheden te verruimen om eerder talent te detecteren en meer vrouwen te laten doorstromen naar topfuncties. Over het geheel genomen is zichtbaar, mede dankzij bestaande initiatieven, dat het percentage vrouwelijke sollicitanten is toegenomen. In 2017 was 13,9% van het militaire en burger bestand binnen Defensie vrouw. In 2021 is dit 15,4%. Uiteraard moeten een aantal van de hierboven genoemde maatregelen in het kader van het HR-model zich hierbij in de praktijk nog verder bewijzen en ontwikkelen. Deze stijging acht ik echter nog niet voldoende. Het staat buiten kijf dat Defensie een sterkere en slagvaardiger organisatie wordt als zij meer divers is samengesteld. Daarom worden plannen ontwikkeld om hier in de toekomst sterker op in te zetten en dit integraal te borgen binnen de organisatie. Dit betekent bijvoorbeeld dat Diversiteit & Inclusiviteit een plaats krijgt in de jaaropdrachten aan de Defensieonderdelen. Hiertoe worden streefcijfers voor instroom en doorstroom van vrouwelijk personeel vastgesteld. Ook wordt in 2022 Diversiteit & Inclusiviteit opgenomen in alle initiële opleidingen, in 2023 volgen de opleidingen voor leidinggeven en in 2024 moet Diversiteit & Inclusiviteit opgenomen zijn in alle niveauopleidingen. Uiteindelijk zullen alle medewerkers op reguliere basis een trainingsmodule over Sociale veiligheid en Diversiteit & Inclusiviteit moeten volgen waarin wordt ingegaan op concrete werksituaties die benaderd worden vanuit de verschillende niveaus van het individu, het team en de organisatie.

Vraag 13

Hoeveel vrouwelijke leidinggevendenden zijn er op dit moment binnen Defensie?

Antwoord 13

Er zijn binnen Defensie ongeveer 6.730 leidinggevendenden. Daarvan is 12,8% (860) vrouw. Per 1 juli 2021 is (van het totale militair personeel) binnen de categorie officieren 14,1% vrouw en binnen de categorie onderofficieren 10,5% vrouw. In het top segment zijn er vier vrouwelijke vlag- en opperofficieren: één bij CZSK, één bij CLAS en twee bij CLSK.

Er zijn in totaal 28 burger topfuncties van schaal 16 of hoger. Acht van deze functies, waaronder die van secretaris-generaal en hoofd directeur Financiën en Control, worden bekleed door vrouwen.

Vraag 14

Bent u bereid een extern onafhankelijk meldpunt voor vrouwelijke defensie-medewerkers in te richten? Zo ja, bent u bereid dit meldpunt bijzondere bevoegdheden te geven om de sociale veiligheid voor vrouwen te vergroten? Zo ja, welke? Zo nee, waarom niet?

Antwoord 14

Defensie heeft al een onafhankelijk meldpunt voor alle defensie-medewerkers, het adequaat omgaan met meldingen van ongewenst of niet integer gedrag moet goed geregeld zijn voor al het personeel ongeacht man of vrouw. Een nieuw meldpunt inrichten zou geen recht doen aan de duidelijkheid en vertrouwelijkheid die inmiddels is gecreëerd. Uit de bevindingen van de commissie Giebels volgde dat het meldproces duidelijk, overzichtelijk, transparant en vertrouwelijk moet zijn. Het meldproces is het afgelopen jaar goed ingericht.

Nog in 2021 wordt het meldsysteem verder vereenvoudigd voor de medewerker. Meldingen kunnen in beginsel worden gedaan bij leidinggevendenden die vaak ook laagdrempelig benaderbaar zijn en daarnaast kan er gemeld worden bij het MID. De positionering en de rol van het MID wordt in 2021 geëvalueerd naar aanleiding van de motie Belhaj-Kerstens, hierover informeer ik u uiterlijk medio 2022.

Vraag 15

Welke maatregelen treft u tegen mannen die zich schuldig maken aan grensoverschrijdend gedrag en/of een rol spelen bij het creëren van sociaal onveilige situaties?

#### Antwoord 15

De maatregelen zijn afhankelijk van de ernst en aard van een misdraging, kunnen gecombineerd worden en gelden voor elk personeelslid, ongeacht man of vrouw, die zich schuldig maakt aan grensoverschrijdend gedrag en/of een rol spelen bij het creëren van sociaal onveilige situaties. Uiteraard wordt bij strafbare feiten aangifte gedaan bij de KMar. Daarnaast zijn disciplinaire maatregelen mogelijk. Daarbij kan worden gedacht aan een schriftelijke berisping, een geldboete of ontslag. Ook niet-disciplinaire maatregelen zijn mogelijk zoals een corrigerend gesprek, training, coaching of mediation, maar ook het niet verlengen van een (tijdelijke) aanstelling. De komende jaren blijft Defensie investeren in het bevorderen, bewaken en beschouwen van integriteit, sociale veiligheid en inclusiviteit. Daarmee werken we aan een cultuur waar het voor iedereen prettig is om te werken, waarin achtergrond of geslacht geen invloed heeft op de waardering die je krijgt, en waarin binnen teams geleerd wordt van fouten zonder dat het direct consequenties heeft.