



Defensie Vrouwen Netwerk

**DVN-Denktank ‘Emancipatiebeleid in actie’
met
Oplossingen voor de knelpunten in het emancipatiebeleid van Defensie**

22 november 2000

De afgelopen maanden hebben zestien leden van het Defensie Vrouwen Netwerk (DVN), werkzaam op verschillende niveaus en bij verschillende krijgsmachtdelen, medewerking verleend aan de DVN-denktank ‘Emancipatiebeleid in actie’. In twee bijeenkomsten heeft de DVN-denktank gebrainstormd over mogelijke oplossingen voor de knelpunten in het emancipatiebeleid van Defensie. In bijlage 1 zijn de knelpunten¹ geclusterd in vier groepen, namelijk knelpunten die te maken hebben met:

- de organisatie van Defensie;
- de cultuur van Defensie;
- de vrouwen zelf;
- de maatschappelijke ontwikkelingen.

Deze lijst met knelpunten is het uitgangspunt geweest voor de brainstorm van de DVN-denktank. DVN is er van overtuigd dat knelpunten uit de eerste twee clusters (organisatie en cultuur) opgelost kunnen worden door krachtige maatregelen vanuit de top van de organisatie. Oplossingen voor het derde cluster met knelpunten moeten gezocht worden in de sfeer van begeleiding en bewustwording. Om de knelpunten die voortkomen uit bepaalde maatschappelijke ontwikkelingen te kunnen oplossen is een kritische analyse van de wervingsactiviteiten van Defensie van belang. DVN stelt de volgende oplossingen² voor.

1. Ad hoc maatregelen voor het behoud van vrouwelijk personeel binnen Defensie.

Wij zijn van mening dat op zeer korte termijn een aantal maatregelen getroffen zal moeten worden om te voorkomen dat zittend vrouwelijk personeel als nog Defensie zal verlaten. Deze maatregelen zijn:

- Start een campagne ‘Diversiteit is voor Defensie broodnodig’. Benadruk in deze campagne het belang van het behoud van vrouwen voor de organisatie.
- Laat de vier bevelhebbers middels een schrijven aan alle personeelsleden in hun krijgsmachtdeel duidelijk maken waarom zij het belangrijk vinden dat er vrouwen in de organisatie werken.

¹ De lijst met knelpunten is een compilatie van punten die: genoemd zijn op de DVN-themadag van 2 december 1999, in het IGK-jaarverslag 1999 staan vermeld en te horen zijn op ‘de werkvloer’.

² Veel oplossingen die wij hier voorstellen zijn ook van belang voor knelpunten in het algemene personeelsbeleid. Om begrijpelijke redenen geven wij in dit schrijven prioriteit aan het perspectief van de vrouwelijke medewerkers.

- Inventariseer welk beeld het vrouwelijke defensiepersoneel heeft van haar loopbaan voor de komende vijf jaar bij Defensie. Ga na wat hun wensen en verwachtingen zijn en welke belemmeringen en knelpunten zij ervaren dan wel verwachten. Formuleer op basis van deze inventarisatie nieuwe actiepunten. Geef bij deze inventarisatie prioriteit aan personeelscategorieën waarin vrouwen al zeer schaars zijn.
- Wijs personeelscategorieën waarin vrouwen schaars zijn aan als een “knelpunt-categorie”, en behandel de vrouwen in deze categorieën ook als zodanig (geef ze bijvoorbeeld bindingspremies).
- Informeer vrouwen nog beter over bestaande regelingen voor kinderopvang, ouderschapsverlof en deeltijdwerk.
- Verruim de mogelijkheden tot verlenging van BBT-contracten.
- Overtuig P&O-functionarissen er van dat zij alert moeten reageren als vrouwelijk personeel aangeeft “dat zij zich elders, buiten Defensie, oriënteren”. Geef P&O mogelijkheden om snel en adequaat met alternatieven te komen.
- Check bestaande regelgeving op inconsequenties met emancipatiedoelstellingen. Zo hoort bijvoorbeeld de registratie van zwangerschapsverlof los gekoppeld te zijn van ziekteverzuimregistratie.

2. Start zo spoedig mogelijk het onderzoek naar ongewenst gedrag binnen Defensie.

Laat een extern bureau het onderzoek naar ongewenst gedrag uitvoeren. Op basis van de resultaten van dit onderzoek kan er gericht actie worden ondernomen om een goed werkklimaat voor vrouwen en mannen te bewerkstelligen. Openheid en onderling respect zijn hierbij essentieel.

3. Stimuleer pro-actieve³ houding t.a.v. emancipatiebeleid van alle functionarissen die betrokken zijn bij de in-, door- en uitstroom van personeel.

De medewerking van alle functionarissen die in de organisatie betrokken zijn bij de werving, selectie, functietoewijzing, opleiding, training, carrièrecurssussen, loopbaanbeleid en uitstroom van personeel, is essentieel voor een goede uitvoering van het emancipatiebeleid. Deze functionarissen moeten door de top van de organisatie worden gestimuleerd om zich op pro-actieve wijze in te zetten voor de uitvoering van emancipatiebeleid. Voor dit alles is het wel van belang dat bestaande regelgeving flexibeler wordt.

4. Aanstellen van een voortrekker emancipatiebeleid per krijgsmachtdeel.

Een kritische succes factor voor het emancipatiebeleid van Defensie is dat per krijgsmachtdeel op hoog niveau (minimaal kolonel) een functionaris wordt aangesteld die het emancipatiebeleid gaat trekken. Het profiel van deze functionarissen is als volgt:

- bij voorkeur een man die de integratie van vrouwen in de krijgsmacht belangrijk vindt en dit ook wil uitdragen;
- iemand met ruime bevoegdheden binnen het betreffende krijgsmachtdeel om het emancipatiebeleid krachtig te propageren.

³ Een pro-actieve houding is volgens Hanna Nathans in “Adviseren als tweede beroep”(1999): zelf verantwoordelijkheid nemen, focussen op kansen en mogelijkheden, falen zien als mogelijkheid om te leren, gericht zijn op heden en toekomst, open voor feedback staan, mogelijkheden zoeken om te leren, realisme ten aanzien van omgeving en eigen sterkten en zwakten, eigen doelen en strategische handelen, functioneel netwerken.

5. Maak met top- en lijnmanagement harde afspraken over uitvoer emancipatiebeleid.

Leidinggevend in top- en lijnmanagement dienen verantwoording af te leggen over de uitvoer van het emancipatiebeleid. Laat elk half jaar commandanten concrete actiepunten formuleren t.b.v. de uitvoer van het emancipatiebeleid. Laat bevelhebbers hierover halfjaarlijks verantwoording afleggen aan een onafhankelijke commissie.

6. Zichtbaar loopbaanbeleid voor vrouwelijke ONDERofficieren en burgerambtenaren tot schaal 10.

De DVN-denktank pleit voor meer aandacht in het emancipatiebeleid voor de loopbaan van vrouwelijke onderofficieren en burgerambtenaren tot schaal 10. In deze categorieën zitten relatief veel vrouwen, die gezien hun werkervaring best zouden willen doorstromen, maar er zijn nauwelijks mogelijkheden. Onze voorstellen:

- Flexibiliteit in de regelgeving.
- Meer maatwerk bij het toekennen van functies. Dit betekent dat functies niet alleen moeten worden toegewezen op basis van diploma's, maar ook op basis van ervaring, werk- en denkniveau .
- Meer aandacht voor het begeleiden en coachen van vrouwelijke onderofficieren en burgerambtenaren tot schaal 10.
- Geef vrouwen de tijd (letterlijk tijd van de baas) om hun loopbaanmogelijkheden te onderzoeken. Laat ze bij voorbeeld gebruik maken van de diensten van het beroepskeuzeadviescentrum van DWS te Amsterdam.
- Geef nieuw personeel een ervaren mentor.

7. Aanstellen van vrouwelijke functionarissen op sleutelposities⁴ in de organisatie.

Op verschillende sleutelposities binnen Defensie dienen versneld vrouwelijke functionarissen te worden aangesteld. Hiermee laat de top van de organisatie zien dat het emancipatiebeleid menens is. Reserveer een aantal zogenaamde 'carrièrefuncties' in de organisatie speciaal voor vrouwen. Laat telkens een aantal vrouwen solliciteren op een dergelijke functie, zodat er wel sprake van concurrentie is tijdens de selectie. Stimuleer hierbij ook de horizontale instroom van vrouwelijke functionarissen van organisaties buiten Defensie.

8. Sociaal jaarverslag voor de gehele krijgsmacht.

Om snel een goed beeld te krijgen van de uitvoering van het emancipatiebeleid per krijgsmachtdeel bieden de huidige rapportages onvoldoende inzicht. Wij stellen voor dat het Ministerie van Defensie jaarlijks de vier krijgsmachtdelen de in-, door- en uitstroomgegevens⁵ per onderdeel laat rapporteren. Vervolgens dienen deze gegevens in de openbaarheid gebracht te worden, zodat duidelijk wordt **waar** in de organisatie welke knelpunten zitten in het emancipatiebeleid.

9. Meer aandacht voor begeleiding en supervisie.

⁴ We denken hierbij aan functies op alle niveaus en voor zowel militairen als burgerpersoneel, zoals instructeurs, afdelingshoofden, commandanten van opleidingsinstituten en functies in het topmanagement.

⁵ Zorg er voor dat uitstroomgegevens en met name exitinterviews door een onderdeel /persoon verzameld worden die geen hiërarchie of anderszins een relatie heeft met de betreffende persoon die de krijgsmacht verlaat.

Als vrouwelijke medewerkers zich staande willen houden binnen Defensie, waarin masculiene waarden en normen nog steeds domineren, is begeleiding en supervisie zeer noodzakelijk. Goede begeleiding en supervisie voorkomt dat vrouwelijke medewerkers hun eigen identiteit volkomen verliezen of op een andere manier het onderspit delven. Bij de Algemene Militaire Opleiding moeten jonge vrouwen bijvoorbeeld worden begeleid over de 'do's' en 'don't do's' in een mannenorganisatie. Biedt vrouwelijke leidinggevenden en vrouwen die speciale taken hebben zoals 'vertrouwenspersoon' supervisie aan.

10. Op korte termijn een nieuwe nota emancipatiebeleid.

Een nieuwe nota is voor de gehele organisatie een signaal dat emancipatiebeleid een belangrijk topic is binnen de organisatie. In de nieuwe nota aansluiten op het Meerjarenbeleidsplan Emancipatie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

11. Schakel expertise van buiten in.

In Nederland zijn verschillende specialisten die (overheids-)organisaties adviseren bij hun streven naar evenredige verdeling van mannen en vrouwen in hun organisatie.

Voorbeelden zijn:

- Diemen & van Gestel Select richt zich op in- en door stroom van vrouwen naar hogere functies.
- Opportunity in Bedrijf⁶

Wij vinden het belangrijk dat van externe expertise meer gebruik wordt gemaakt.

namens het Defensie Vrouwen Netwerk
drs. Jolanda Bosch

⁶ Verspreid in de organisatie het boek "M/V in balans Evenwichtige organisaties" van Arita Fibbe en Monic Lansu. (1999), uitgeverij Thema.

BIJLAGE 1: Knelpunten uitvoering emancipatiebeleid

Knelpunten die te maken hebben met de organisatie van Defensie

- Onzichtbaar loopbaanbeleid.
- Te weinig aandacht voor het ontwikkelen van de loopbaan voor vrouwen in de onderofficiersfuncties en in de schalen 6 t/m 10.
- Slechte begeleiding van jonge vrouwen bij het begin van hun loopbaan.
- Pensioenregelingen en de regelingen voor het werken in deeltijd zijn niet goed op elkaar afgestemd. Hierdoor is het onaantrekkelijk om na je 45^e jaar in deeltijd te werken.
- Het volgen van stafdienst voor een aantal maanden op het Instituut Defensie Leergangen levert veel praktische bezwaren op.
- Het plaatsings- en monitorsysteem voor BOT-vrouwen is niet flexibel genoeg.
- Cijfers over uitstroom van vrouwelijke militairen en burgerambtenaren ontbreken.
- Onduidelijk wat er gebeurt met gegevens exit-interviews.
- Bij plaatsing, timing van uitzending en het loopbaanbeleid wordt het feit dat veel vrouwelijke militairen een partner hebben die ook militair is door de organisatie genegeerd.
- Leidinggevenden met ongewenste omgangsvormen (pesten, seksuele intimidatie, seksistische taalgebruik) worden door de organisatie niet aangepakt.
- Bevelhebbers zijn ongeloofwaardig wat betreft integratie van vrouwen.
- Regelingen over werken in deeltijd, kinderopvang en ouderschapsverlof zijn onbekend.
- Centrale meldpunten deeltijd werken niet.
- Regelingen over emancipatie blijven steken halverwege de organisatie.
- Te weinig vrouwen in de (militaire) top van de organisatie⁷
- Slechte communicatie in de organisatie.

Knelpunten die te maken hebben met de cultuur van Defensie

- Wervingscampagnes Defensie spreken vrouwen niet aan.
- Geen begeleiding van jonge vrouwen bij het begin van hun loopbaan.
- Jonge vrouwelijke militairen belasten zichzelf fysiek te veel⁸ (compensatiegedrag).
- Vrouwen ondervinden weinig respect bij hun mannelijke collega's.
- De macho-cultuur.
- Geen sprake van integratie: vrouwen hebben het idee dat ze alleen gedoogd worden en niet echt geaccepteerd.
- Het werken in deeltijd wordt bemoeilijkt door **zogenaamde** administratieve belemmeringen, P&O-functionarissen die de regelingen niet ondersteunen en onwil van collega's.
- Mensen zijn bang om hun mond open te doen (roddelcircuits zijn uitgebreid en gevaarlijk)
- Te weinig openheid in de organisatie.

Knelpunten die te maken hebben met het vrouwelijk personeel zelf

- Vrouwen passief bij het plannen van hun eigen loopbaan.
- Vrouwen hebben bij binnenkomst een verkeerd (te optimistisch) beeld van Defensie.
- Jonge vrouwelijke militairen belasten zichzelf fysiek te veel.
- Vrouwen binnen de organisatie zijn onderling niet solidair.
- Vrouwen misdragen zich ook.
- Bij moeilijkheden van "militaire koppels" om de twee militaire loopbanen te combineren, besluit eerder de vrouw dan de man om ontslag te nemen.

Knelpunten die te maken hebben met maatschappelijke ontwikkelingen

- Defensie onbekende werkgever voor vrouwen in Nederland.
- Te weinig vrouwen in de (militaire) top van de organisatie.
- De kwaliteit instroom nieuw personeel is soms laag.

⁷ Dit knelpunt staat ook bij cluster 4

⁸ Dit knelpunt staat ook bij cluster 3