

# TNO Defensie en Veiligheid

Oude Waalsdorperweg 63  
Postbus 96864  
2509 JG Den Haag

[www.tno.nl](http://www.tno.nl)

T +31 70 374 00 00  
F +31 70 328 09 61  
[info-DenV@tno.nl](mailto:info-DenV@tno.nl)

## TNO-rapport

TNO-DV 2008 A497

## MARVEL Analyse 'Werving en Behoud'

Datum	december 2008
Auteur(s)	ir. I.C.L. Bastings drs. M.P. Hasberg drs. S. Heesmans
Rubricering rapport	Ongerubriceerd
Vastgesteld door	kol J.H. ridder de van der Schueren
Vastgesteld d.d.	3 december 2008 (Deze rubricering wijzigt niet)
Titel	Ongerubriceerd
Managementuittreksel	Ongerubriceerd
Samenvatting	Ongerubriceerd
Rapporttekst	Ongerubriceerd
Bijlagen	Ongerubriceerd
Exemplaarnummer	
Oplage	33
Aantal pagina's	34 (incl. bijlages, excl. distributielijst)
Aantal bijlagen	4

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht van het ministerie van Defensie werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van de opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de 'Modelvoorwaarden voor Onderzoeks- en Ontwikkelingsopdrachten' (MVDT 1997) tussen de minister van Defensie en TNO indien deze op de opdracht van toepassing zijn verklaard dan wel de betreffende ter zake tussen partijen gesloten overeenkomst.

© 2008 TNO



## MARVEL Analyse 'Werving en Behoud'

TNO Defensie en Veiligheid heeft in opdracht van het Ministerie van Defensie een studie uitgevoerd naar de verwachte effectiviteit van een aantal maatregelen op het gebied van 'Werving en Behoud'. Hiervoor is met experts tijdens een aantal workshops het probleemgebied in een model in kaart gebracht en zijn op basis van dit model enige ex ante beleidsevaluaties uitgevoerd.



### Probleemstelling

De voormalige staatssecretaris van der Knaap is eind 2007 het project 'Werving en Behoud' gestart. De opdracht van de projectgroep is om te komen tot structurele verbetervoorstellen om meer medewerkers te werven en te behouden voor Defensie. Deze projectgroep heeft ondermeer een actieplan opgesteld waarin maatregelen zijn opgenomen om dit doel te bereiken.

Deze maatregelen zijn 16 april 2008 behandeld in de Tweede Kamer. Staatssecretaris de Vries heeft op verzoek van de Kamer toegezegd om in oktober 2008 de effecten en de elasticiteit van de maatregelen inzichtelijk te maken.

De Hoofddirectie Personeel (HDP) van het Ministerie van Defensie is belast met de uitvoering hiervan en heeft hiervoor de afdeling beleidsevaluatie van de Hoofddirectie Financiën en Control

(HDFC) ingeschakeld. De opdracht luidt: "Kom tot een voorstel voor een methodiek om de samenhang, de onderlinge effecten en de invloed (de 'elasticiteit') van de maatregelen in kaart te brengen". De afdeling beleidsevaluatie wilde zich bij deze opdracht graag extern laten ondersteunen.

TNO Defensie en Veiligheid is gevraagd deze externe ondersteuning te verzorgen. De doelstelling van het TNO-project is het, samen met materiedeskundigen van binnen en buiten Defensie, in kaart brengen van de samenhang, onderlinge effecten en de invloed van de maatregelen uit het actieplan 'Werving en Behoud'.

TNO heeft deze ondersteuning vorm gegeven met MARVEL, een door TNO op de System Dynamica gebaseerde methode voor ex ante beleidsevaluaties.

### Beschrijving van de werkzaamheden

Gedurende dit project zijn de volgende werkzaamheden door TNO uitgevoerd:

- Het opbouwen van een MARVEL model gebaseerd op de input van experts;

- Het uitvoeren van een analyse van de effecten van de voorgenomen beleidsmaatregelen op een aantal door de projectbegeleiding bepaalde doelvariabelen;
- Het rapporteren van de werkwijze, het MARVEL model en de resultaten van de analyses.

De inhoudelijke expertise op het gebied van 'Werving en Behoud' is in het project door Defensie ingebracht.

### Resultaten en conclusies

De belangrijkste conclusies uit de analyse van het MARVEL model 'Werving en Behoud' zijn:

- Alle 17 geanalyseerde maatregelen versterken elkaar voor wat betreft de *Kwaliteit Werving en Behoud (vulling)*;
- De vijf maatregelen die op korte termijn het snelst een toename laten zien van de *Kwaliteit Werving en Behoud (vulling)* zijn: 'Keurings- & Selectietraject versnellen en minder uitval', 'Instroom mensen met werkervaring', 'Keuringseisen aanpassen', 'Bredere inzet reservisten' en 'Wervingsbonus';
- De meeste maatregelen leiden op de middellange tot lange termijn tot een

lichte afname van het *aantal en duur uitzendingen (uitzenddruk)*. Alleen de maatregel 'Vrijstelling vaders met jonge kinderen' leidt op de korte termijn tot een verhoging van de uitzenddruk;

- Met uitzondering van de maatregel 'Terugkeer oud-medewerkers', die op lange termijn een minimale daling laat zien, laten alle maatregelen op de middellange tot lange termijn een toename van de *arbeidssatisfactie* zien;
- De meeste maatregelen hebben weinig of geen invloed op de *ervaren rechtvaardigheid*. Alleen de maatregel 'Extra waardering voor meerdere uitzendingen' laat op korte termijn een snelle en sterke toename van de *ervaren rechtvaardigheid* zien;
- Alle maatregelen leiden op de middellange tot lange termijn tot een daling van de *uitstroom*. De daling is op korte termijn het grootst voor de maatregel 'Ondersteuning commandanten'.

Het MARVEL model 'Werving en Behoud' representeert de inschattingen van de deelnemers aan de workshops.

#### Contact en rapportinformatie

Oude Waalsdorperweg 63  
Postbus 96864  
2509 JG Den Haag

T +31 70 374 00 00  
F +31 70 328 09 61

info-DenV@tno.nl

**TNO-rapportnummer**  
TNO-DV 2008 A497

**Opdrachtnummer**  
009-08-6021-01

**Datum**  
december 2008

**Auteur(s)**  
ir. I.C.L. Bastings  
drs. M.P. Hasberg  
drs. S. Heesmans

**Rubricering rapport**  
Ongerubriceerd

#### PROJECT

##### Projectbegeleiders

kol J.H. ridder de van der Schueren,  
HDP/ Projectbureau Werving en  
Behoud

drs. E. Olierook EMIA,  
HDFC/DBC/ABE

##### Projectnummer

032.16249

##### Projectleider

drs. M.P. Hasberg,  
TNO Defensie en Veiligheid

##### Projectplanning

Start 01/09/2008  
Gereed 31/12/2008

##### Projecttitel

MARVEL Analyse 'Werving en  
Behoud'

##### Projectteam

ir. I.C.L. Bastings, drs. M.P. Hasberg,  
drs. S. Heesmans

# Inhoudsopgave

	<b>Managementuittreksel.....</b>	<b>2</b>
<b>1</b>	<b>Inleiding.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Methodiek en werkwijze .....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>MARVEL Model ‘Werving en Behoud’ .....</b>	<b>8</b>
3.1	Basisprincipes.....	8
3.2	Leeswijzer.....	8
<b>4</b>	<b>Analyse en Resultaten.....</b>	<b>12</b>
4.1	Analyse invloed van maatregelen in het MARVEL model .....	12
4.2	Analyse van onderlinge effecten van maatregelen in het MARVEL model.....	19
<b>5</b>	<b>Conclusies .....</b>	<b>23</b>
<b>6</b>	<b>Ondertekening.....</b>	<b>24</b>
	<b>Bijlage(n)</b>	
	A Introductie in MARVEL	
	B Beschrijving maatregelen	
	C Workshops met experts ‘Werving en Behoud’	
	D Beschrijving variabelen	

# 1 Inleiding

De voormalige staatssecretaris van der Knaap is eind 2007 het project ‘Werving en Behoud’ gestart. De opdracht van de projectgroep is om te komen tot structurele verbetervoorstellen om meer medewerkers te werven en te behouden voor Defensie. Deze projectgroep heeft ondermeer een actieplan opgesteld waarin maatregelen zijn opgenomen om dit doel te bereiken.

Deze maatregelen zijn 16 april 2008 behandeld in de Tweede Kamer. Staatssecretaris de Vries heeft op verzoek van de Kamer toegezegd om in oktober 2008 de effecten en de elasticiteit van de maatregelen inzichtelijk te maken.

De Hoofddirectie Personeel (HDP) van het Ministerie van Defensie is belast met de uitvoering hiervan en heeft hiervoor de afdeling beleidsevaluatie van de Hoofddirectie Financiën en Control (HDFC) ingeschakeld. De opdracht luidt: “Kom tot een voorstel voor een methodiek om de samenhang, de onderlinge effecten en de invloed (de ‘elasticiteit’) van de maatregelen in kaart te brengen”. De afdeling beleidsevaluatie wil zich bij deze opdracht graag extern laten ondersteunen.

TNO Defensie en Veiligheid is gevraagd deze externe ondersteuning te verzorgen. De doelstelling van het TNO-project is het, samen met materiedeskundigen van binnen en buiten Defensie, in kaart brengen van de samenhang, onderlinge effecten en de invloed van de maatregelen uit het actieplan ‘Werving en Behoud’

Gedurende dit project zijn de volgende werkzaamheden door TNO uitgevoerd:

- Het faciliteren van de expert discussies;
- Het opbouwen van een MARVEL model gebaseerd op de input van experts;
- Het waarborgen van de modelmatige kwaliteit van het MARVEL model (bewaken dat methodisch en modelmatig geen onjuistheden in het model staan);
- Het uitvoeren van een analyse van de effecten van de voorgenomen beleidsmaatregelen op een aantal door de projectbegeleiding bepaalde doelvariabelen;
- Het rapporteren van de werkwijze, het MARVEL model en de resultaten van de analyses.

De inhoudelijke expertise op het gebied van ‘Werving en Behoud’ is in het project door Defensie ingebracht.

Dit TNO-rapport betreft de verslaglegging van dit project.

## 2 Methodiek en werkwijze

TNO heeft het project ‘Werving en Behoud’ en het bijbehorende proces ondersteund met de door TNO ontwikkelde methodiek MARVEL<sup>1</sup>. MARVEL brengt oorzaken en gevolgen rondom een beleidsprobleem in kaart en geeft een indruk hoe de probleemvariabelen zich door de tijd ontwikkelen door een beleidsingreep. Dit overzicht van oorzaken en gevolgen wordt in een aantal groepsessies met inhoudsdeskundigen in kaart gebracht met behulp van een zogenaamd *Causal Loop Diagram*. Hierdoor ontstaat een gemeenschappelijk begrip van de situatie. Tevens kan op basis hiervan een analyse worden gemaakt van de invloed en de onderlinge effecten van de gedefinieerde beleidsmaatregelen.

Voor een introductie in MARVEL wordt verwezen naar bijlage A.

Het MARVEL model voor ‘Werving en Behoud’ is opgesteld in een 4-tal workshops. Voor de selectie van de experts die deelnamen aan de workshops, is gekozen voor een zo breed mogelijke afvaardiging van experts op het gebied van ‘Werving en Behoud’. De experts waren vertegenwoordigers van:

- Commandant Der Strijdkrachten;
- Inspecteur Generaal der Krijgsmacht;
- Dienstencentrum Gedragwetenschappen;
- Dienstencentrum Personeelsvoorziening;
- Commando Luchtstrijdkrachten;
- Hoofddirectie Personeel;
- Centrales van Overheidspersoneel;
- Directie Voorlichting & Communicatie.

Deze selectie is vastgesteld door de projectbegeleiding. De projectbegeleiding voor dit onderzoek bestond uit Kolonel J. de van der Schueren (Projectofficier Werving en Behoud) en drs. E. Olierook (HDFC / beleidsevaluatie). Voorafgaand aan de workshops is in overleg met de projectbegeleiding het probleemgebied afgebakend. Hierbij is ervoor gekozen om in eerste instantie tijdens een aantal workshops een *Causal Loop Diagram* te maken rondom het thema ‘Werving en Behoud binnen Defensie’.

Dit diagram wordt binnen dit project het basismodel ‘Werving en Behoud’ genoemd. Aansluitend aan deze modellering zijn de voorgenomen beleidsmaatregelen in een workshop aan dit basismodel gekoppeld, waarbij per maatregel relaties zijn gelegd met die variabelen in het basismodel waar de maatregel direct invloed op uitoefent.

In overleg met de projectbegeleiding is besloten om in deze analyse 17 maatregelen te betrekken. Deze keuze werd ingegeven door het feit dat een aantal maatregelen die de projectgroep ‘Werving en Behoud’ had gedefinieerd geen maatregelen, maar actiepunten bleken. In bijlage B wordt een overzicht gegeven van de 17 maatregelen die in de analyse zijn meegenomen.

---

<sup>1</sup> Method to Analyse Relations between Variables using Enriched Loops.

Als input voor de modelbouw heeft de projectbegeleiding een 5-tal hoofdthema's binnen 'Werving en Behoud' gedefinieerd. Deze thema's zijn gedestilleerd aan de hand van de IDU-keten (Instroom - Doorstroom - Uitstroom):

- Externe Communicatie;
- Selectie Procedure;
- Arbeidsvoorwaarden;
- Loopbaan;
- Uitstroom.

De vier workshops kenden de volgende thema's:

- Workshop 1: 26 september 2008 – Introductie en eerste fase modelbouw;
- Workshop 2: 2 oktober 2008 – Aanbrengen van causale relaties in het model;
- Workshop 3: 9 oktober 2008 – Vaststellen data en koppelen maatregelen;
- Workshop 4: 27 oktober 2008 – Terugkoppeling eerste resultaten.

In bijlage C wordt per workshop toegelicht welke activiteiten zijn uitgevoerd.

### 3 MARVEL Model ‘Werving en Behoud’

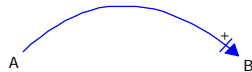
In dit hoofdstuk wordt het MARVEL model ‘Werving en Behoud’ gepresenteerd zoals dat met de experts tijdens de workshops is opgebouwd vanuit de vijf thema’s.

Bij de presentatie van MARVEL Model ‘Werving en Behoud’ is een tweetal opmerkingen belangrijk:

- Het model ‘Werving en Behoud’ en de in het model gebruikte data is opgesteld met de input van de experts aanwezig tijdens de workshops;
- TNO heeft de input van de experts gebruikt voor het structureren van het probleemgebied rondom ‘Werving en Behoud’;

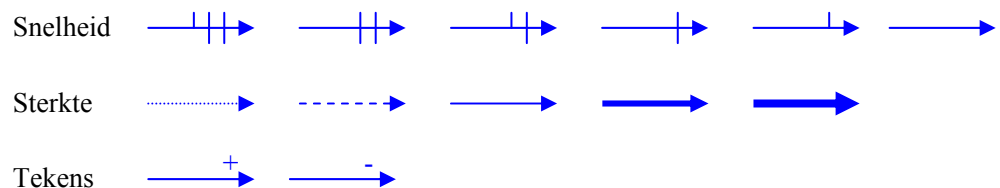
#### 3.1 Basisprincipes

Figuur 3.4 geeft het MARVEL model ‘Werving en Behoud’. Door middel van kleuren worden de verschillende thema’s aangeduid. De relaties tussen de variabelen zijn aangegeven met pijlen. De tekens bij de kop van de pijlen worden uitgelegd aan de hand van figuur 3.1. Een ‘+’ betekent dat als variabele *A* stijgt, variabele *B* ook stijgt en andersom (als *A* daalt, daalt *B* ook). Een ‘-’ betekent dat als variabele *A* stijgt, daalt variabele *B* en andersom (als *A* daalt, stijgt *B*).



Figuur 3.1 Tekens bij de kop van de pijlen.

Uit de weergave van de pijlen is de sterkte en snelheid van de relatie af te lezen (zie figuur 3.2). Meer dwarsstreepjes betekent hoe langzamer het effect van de ene variabele naar de andere variabele wordt doorgegeven. Hoe dikker de pijl des te sterker de relatie tussen twee variabelen.



Figuur 3.2 Uit de weergave van de pijlen is de sterkte en snelheid van de relatie af te lezen.

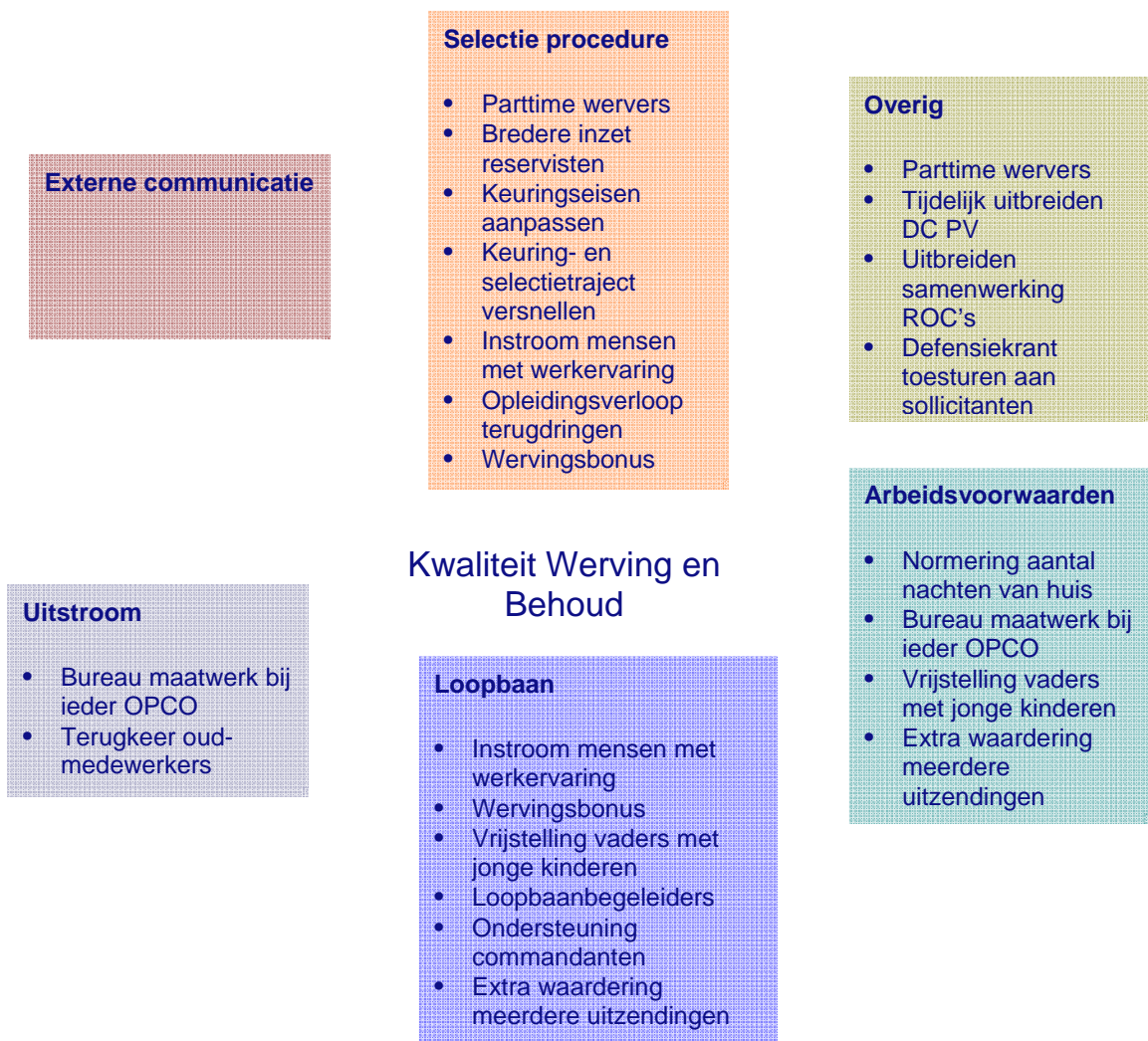
#### 3.2 Leeswijzer

In het midden van het MARVEL model ‘Werving en Behoud’ staat de centrale doelvariabele *Kwaliteit Werving en Behoud (vulling)*. De overige variabelen zijn weergegeven in het zwart. Deze overige variabelen zijn de factoren van invloed die door de experts zijn gedefinieerd. Voor een totaal overzicht van de in het model



opgenomen variabelen en hun uitleg wordt verwezen naar Bijlage D. De variabelen zijn gekoppeld aan één van de thema's: Externe communicatie, Selectie procedure, Arbeidsvoorwaarden, Loopbaan, Uitstroom en Overig. De variabelen behorende bij één thema zijn weergegeven in een gekleurde wolk, zie ook legenda naast figuur 3.4.

De maatregelen zoals aangedragen door de projectgroep 'Werving en Behoud' staan weergegeven aan de buitenkant van het basismodel in de kleur groen. In de workshops zijn deze maatregelen door experts gekoppeld aan één of meerdere variabelen van het basismodel. De maatregelen beïnvloeden de centrale variabele *Kwaliteit Werving en Behoud* (vulling) dus niet rechtstreeks maar via de gedefinieerde factoren van invloed.



Figuur 3.3 Maatregelen ingedeeld naar thema.

Er zijn maatregelen die effect hebben op variabelen binnen een bepaald thema (figuur 3.3). Er zijn ook maatregelen die op variabelen van meerdere thema's invloed uitoefenen. Sommige variabelen in het model worden door dezelfde maatregelen beïnvloed: Zowel de maatregel 'Loopbaanbegeleiders' als 'Ondersteuning commandanten' hebben bijvoorbeeld direct invloed op de variabele *rol commandant* (te zien links onderaan in figuur 3.4). Vanuit beide maatregelen loopt een positieve relatie (+) naar *rol commandanten*. Het gelijktijdig invoeren van beide maatregelen zal dus leiden tot een versterking van het positieve effect op *rol commandant*.

Daarnaast loopt door de vele relaties (pijlen) de invloed van de maatregelen door het gehele basismodel 'Werving en Behoud'. Een voorbeeld van hoe deze maatregelen elkaars invloed versterken danwel verzwakken is te vinden in paragraaf 4.2.



## 4 Analyse en Resultaten

Het MARVEL model ‘Werving en Behoud’, zoals dat in hoofdstuk 3 is gepresenteerd, geeft inzicht in de samenhang van de maatregelen. In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de twee andere deelvragen:

- Wat is de invloed van de maatregelen?
- Wat zijn de onderlinge effecten tussen de maatregelen?

Bij de analyses in dit hoofdstuk is een aantal opmerkingen en aannames belangrijk:

- Als over verwachting wordt geschreven, wordt hiermee de verwachting van de experts bedoeld;
- Bij de analyses wordt ervan uitgegaan dat een maatregel volledig, goed en continu (blijvend) wordt uitgevoerd;
- In de analyses zijn geen veranderingen van externe factoren van invloed meegenomen. Deze externe factoren worden in de analyse constant verondersteld. Voorbeelden van externe invloed zijn de ontwikkeling van de arbeidsmarkt en het aantal missies dat Defensie uitvoert.

Door de laatste twee aannames worden in het model de invloeden van de maatregelen uitvergroet. De invloeden moeten dus gezien worden als trends en de analyse van de invloeden kan met name worden gebruikt om de verschillende maatregelen met elkaar te vergelijken; welke maatregelen hebben op een bepaalde termijn volgens de deelnemers aan de workshops het meeste invloed.

Voor het uitvoeren van de analyses in dit hoofdstuk is gebruik gemaakt van het software programma TIM<sup>2</sup>.

### 4.1 Analyse invloed van maatregelen in het MARVEL model

Deze paragraaf beschrijft de invloed van elke maatregel afzonderlijk. Het betreft allereerst een analyse van de effectiviteit van de maatregelen. Met effectiviteit wordt de invloed van de maatregel bedoeld op de centrale doelvariabele *Kwaliteit Werving en Behoud (vulling)*.

Zoals in het vorige hoofdstuk is beschreven, oefenen de maatregelen in het model hun invloed niet direct uit op de centrale doelvariabele, maar verloopt deze invloed indirect via de in het basismodel gedefinieerde variabelen (factoren van invloed). Hierdoor is het mogelijk ook een analyse te doen op de invloed van de maatregelen op andere variabelen van het model dan de centrale doelvariabele. In overleg met de projectbegeleiding is besloten om ook een analyse uit te voeren naar de invloed van de maatregelen op de volgende vier variabelen:

- *Aantal en duur uitzending (uitzenddruk);*
- *Arbeidssatisfactie;*
- *Ervaren rechtvaardigheid;*
- *Uitstroom.*

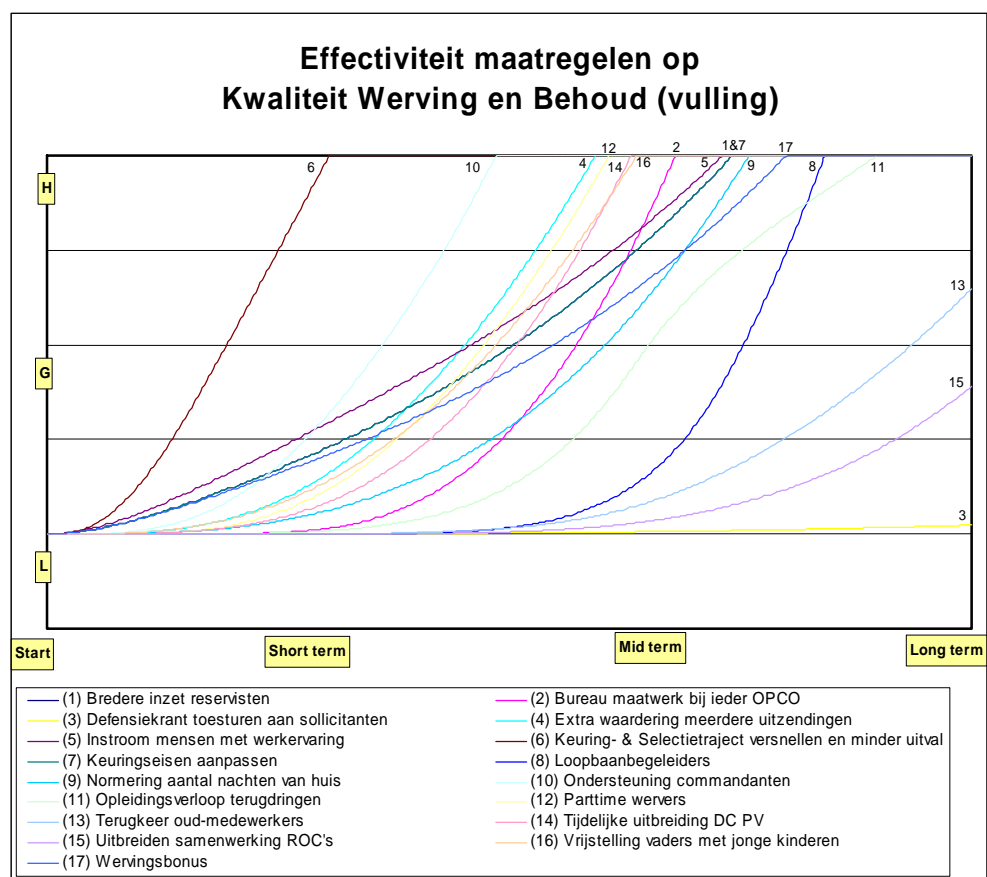
In de grafieken in deze paragraaf is de horizontale as een tijdsas, waarbij *short term* overeenkomt met ongeveer één jaar, *mid term* met ongeveer drie jaar en *long term* met

---

<sup>2</sup> TIM = Tool Implementing MARVEL, ontwikkeld door TNO Defensie en Veiligheid.

ongeveer vijf jaar. De verticale as is een normatieve inschatting van de waarde van de variabele (Laag (L), Gemiddeld (G), Hoog (H)). De startwaarde is hierbij de waarde die de experts hebben bepaald als zijnde de huidige waarde van de variabele. De lijnen in de grafiek hebben zowel een kleur als een nummer die de bijbehorende maatregel aangeeft.

- 4.1.1 *Effectiviteit van de maatregelen: de invloed op Kwaliteit Werving en Behoud (vulling)*
- In figuur 4.1 is de effectiviteit van de 17 afzonderlijke maatregelen af te lezen; de invloed van de maatregel op de centrale doelvariabele *Kwaliteit Werving en Behoud (Vulling)*. Elke gekleurde lijn geeft het effect van één maatregel weer op de centrale doelvariabele *Kwaliteit Werving en Behoud (vulling)*. Bijvoorbeeld de lijn die het snelst stijgt (bruin) geeft de effectiviteit van het invoeren van de maatregel ‘(6) Keuring- & Selectietraject versnellen’ op *Kwaliteit Werving en Behoud (vulling)*.



Figuur 4.1 Effectiviteit maatregelen op Kwaliteit Werving en Behoud (vulling).

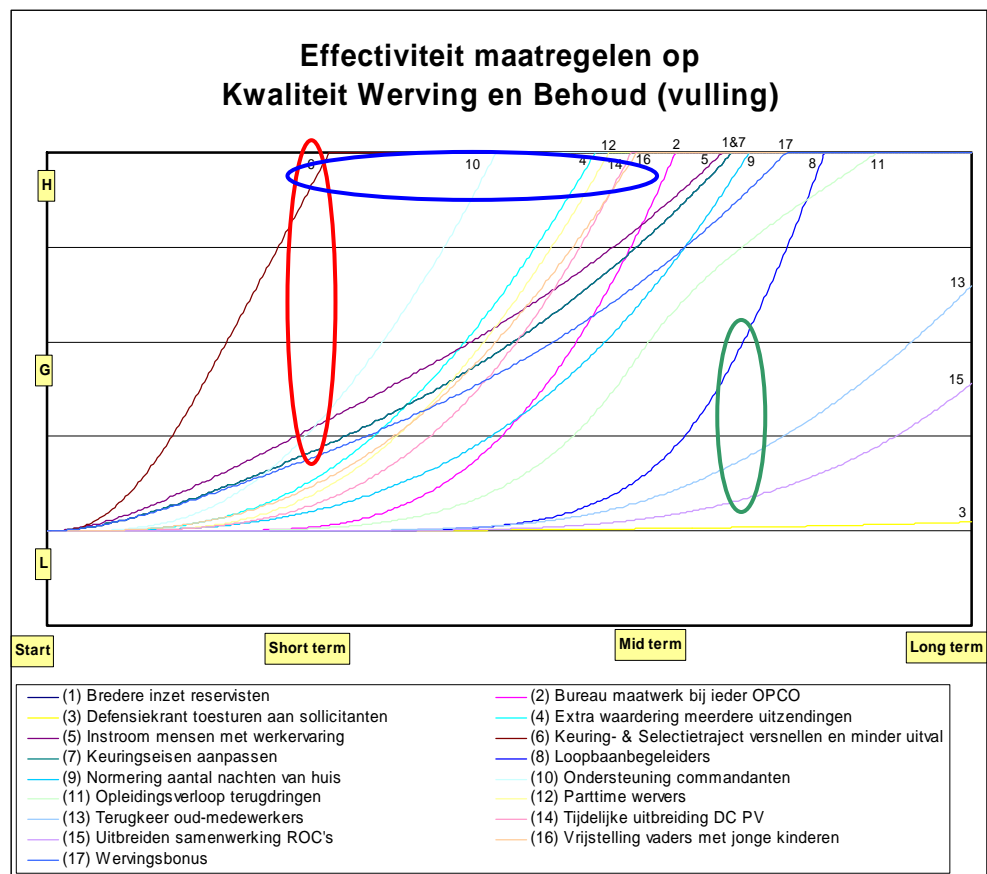
Uit figuur 4.1 is een aantal zaken af te lezen:

- Alle maatregelen hebben een positief effect op de *Kwaliteit Werving en Behoud (vulling)*;
- De effectiviteit van de maatregelen is echter verschillend en is bovendien afhankelijk van de termijn waarop naar de effectiviteit wordt gekeken: Er zijn maatregelen die op de korte termijn zeer snel een effect laten zien, maar dan langzaam blijven stijgen, bijvoorbeeld de maatregel ‘(5) Instroom mensen met werkervaring’. Maar er zijn ook maatregelen die langzaam effect laten zien, maar

dan vervolgens wel heel snel stijgen, bijvoorbeeld de maatregel '(10) Ondersteuning commandanten';

De vijf maatregelen die op korte termijn het snelst een toename laten zien op *Kwaliteit Werving en Behoud (vulling)* zijn, zie figuur 4.2 (rode ovaal):

- (6) Keurings- & Selectietraject versnellen en minder uitval;
- (5) Instroom mensen met werkervaring;
- (7) Keuringseisen aanpassen;
- (1) Bredere inzet reservisten;
- (17) Wervingsbonus;



Figuur 4.2 Analyse effecten.

De vijf maatregelen die op middellange termijn de snelste toename laten zien op *Kwaliteit Werving en Behoud (vulling)* zijn, zie figuur 4.2 (blauwe ovaal):

- (6) Keurings- & Selectietraject versnellen en minder uitval;
- (10) Ondersteuning commandanten;
- (4) Extra waardering meerdere uitzendingen;
- (12) Parttime wervers;
- (16) Vrijstelling jonge vaders.

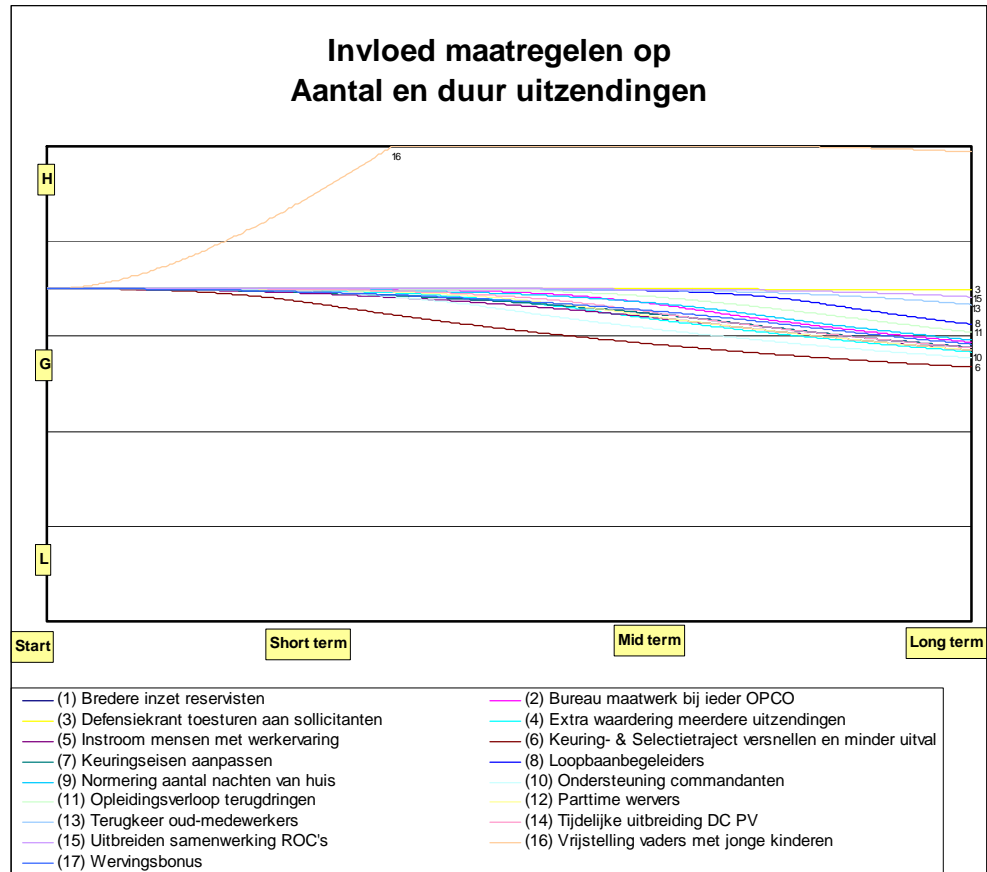
De drie maatregelen die pas op de lange termijn effect bereiken, maar dan snel veel positieve invloed laten zien op *Kwaliteit Werving en Behoud (vulling)*, zie figuur 4.2 (groene ovaal):

- (8) Loopbaanbegeleiders;

- (13) Terugkeer oud-medewerkers;
- (15) Uitbreiding samenwerking ROC's.

#### 4.1.2 Invloed maatregelen op Aantal en duur uitzendingen (uitzenddruk)

In figuur 4.3 is de invloed van de 17 afzonderlijke maatregelen af te lezen op de variabele *aantal en duur uitzendingen (uitzenddruk)*.



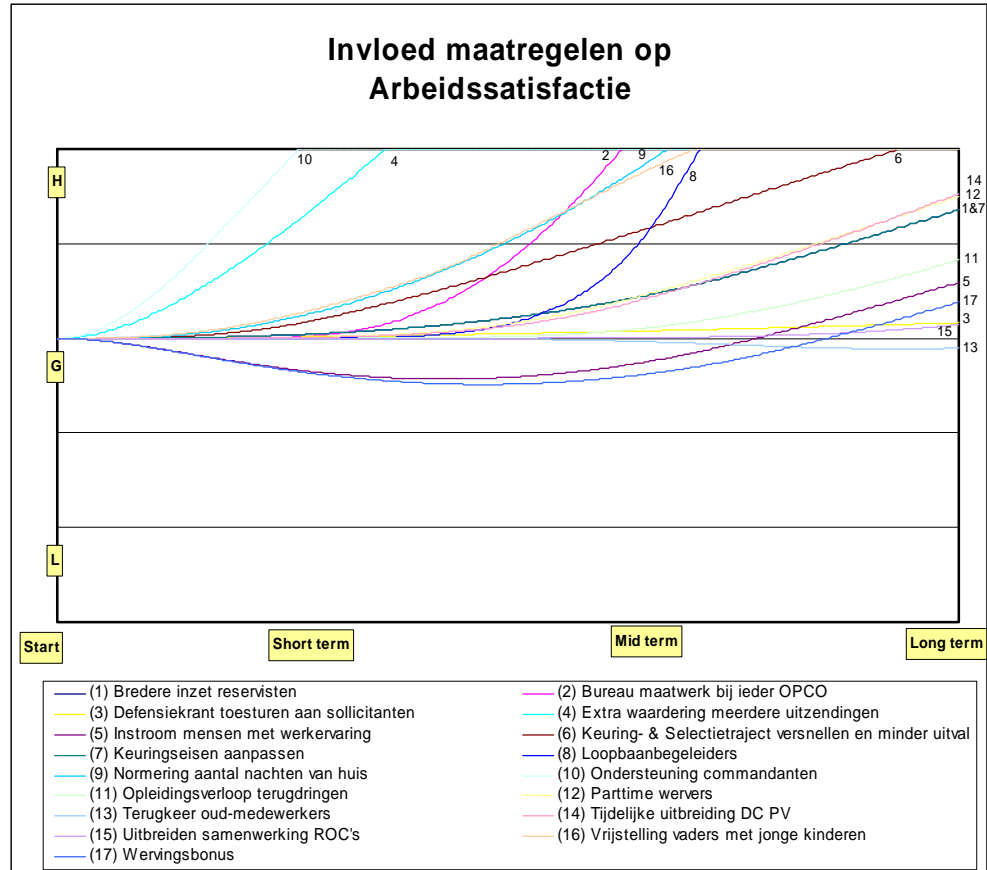
Figuur 4.3 Invloed maatregelen op *aantal en duur uitzendingen (uitzenddruk)*.

Uit figuur 4.3 is een aantal zaken af te lezen:

- De meeste maatregelen leiden op de middellange tot lange termijn tot een lichte afname van de uitzenddruk. Dit is te verklaren door het feit dat op de lange termijn alle maatregelen een positief effect hebben op de vulling van de organisatie (zie figuur 4.1), waardoor de uitzenddruk zal afnemen;
- De maatregel '(16) Vrijstelling vaders met jonge kinderen' zorgt op de korte termijn voor een stijging van het *aantal en duur uitzendingen (uitzenddruk)*, maar op de lange termijn is nog net een afname te zien van de uitzenddruk;
- De maatregel '(6) Keuring- & Selectietraject versnellen en minder uitval' leidt het snelst en het sterkst tot een afname van het *aantal en duur uitzendingen (uitzenddruk)*.

#### 4.1.3 Invloed maatregelen op Arbeidssatisfactie

In figuur 4.4 is de invloed van de 17 afzonderlijke maatregelen af te lezen op de variabele *arbeidssatisfactie*.



Figuur 4.4 Invloed maatregelen op *arbeidssatisfactie*.

Uit figuur 4.4 is een aantal zaken af te lezen:

- De maatregelen '(5) Instroom mensen met werkervaring' en '(17) Wervingsbonus' laten op de korte termijn een daling zien in de *arbeidssatisfactie*, maar bereiken op de lange termijn een hoger niveau dan de huidige situatie;
- De maatregel '(13) Terugkeer oud-medewerkers' laat op de lange termijn een minimale afname zien in de *arbeidssatisfactie*.

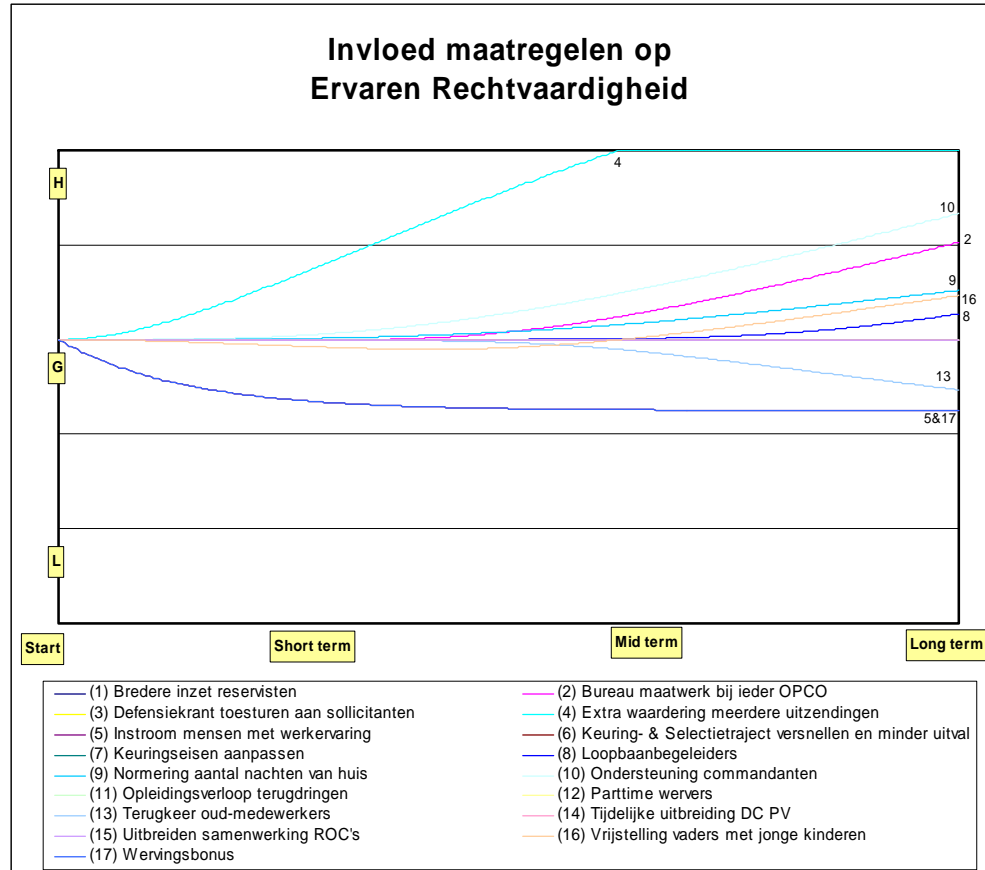
De vijf maatregelen die op korte termijn (dus het snelst) een toename laten zien op *arbeidssatisfactie* zijn:

- (10) Ondersteuning commandanten;
- (4) Extra waardering meerdere uitzendingen;
- (16) Vrijstelling vaders met jonge kinderen;
- (9) Normering aantal nachten van huis;
- (6) Keuring- & Selectietraject versnellen en minder uitval.



#### 4.1.4 Invloed maatregelen op Ervaren rechtvaardigheid

In figuur 4.5 is de invloed van de 17 afzonderlijke maatregelen af te lezen op de variabele *Ervaren rechtvaardigheid*.



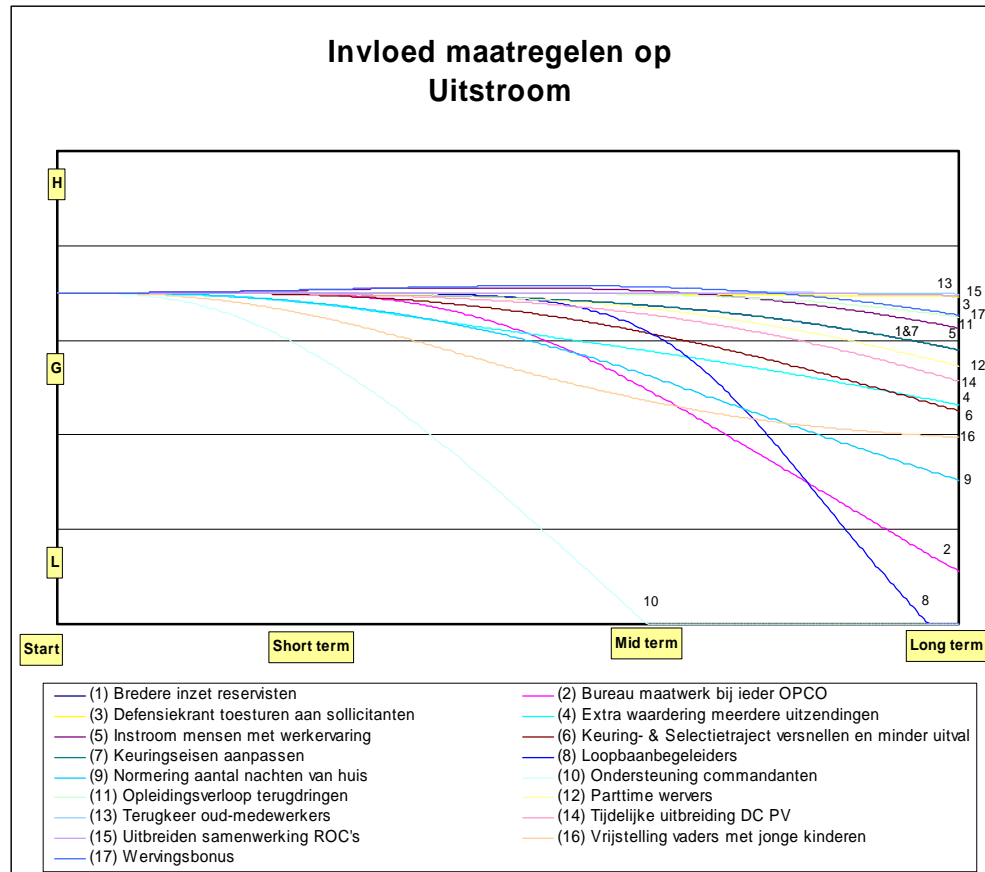
Figuur 4.5 Invloed maatregelen op *ervaren rechtvaardigheid*.

Uit figuur 4.5 is een aantal zaken af te lezen:

- De maatregel ‘(4) Extra waardering meerdere uitzendingen’ laat een snellere en sterkere toename in de *ervaren rechtvaardigheid* zien dan de overige maatregelen;
- De maatregel ‘(16) Vrijstelling vaders met jonge kinderen’ laat op de korte termijn een geringe afname van de *ervaren rechtvaardigheid* zien, maar bereikt op de lange termijn een hoger niveau dan de huidige situatie;
- De maatregelen ‘(5) Instroom mensen met werkervaring’ en ‘(17) Wervingsbonus’ laten een afname zien in de *ervaren rechtvaardigheid*, maar blijft vervolgens wel stabiel op de middellange en lange termijn;
- De maatregelen 1, 3, 6, 7, 11, 12, 14 en 15 hebben geen invloed op de variabele *ervaren rechtvaardigheid*.

#### 4.1.5 Invloed maatregelen op Uitstroom

In figuur 4.6 is de invloed van de 17 afzonderlijke maatregelen af te lezen op de variabele *uitstroom*.



Figuur 4.6 Invloed maatregelen op *uitstroom*.

Uit figuur 4.6 is een aantal zaken af te lezen:

- De maatregel '(10) Ondersteuning commandanten' laat duidelijk een snellere en sterkere afname van de *uitstroom* zien dan de overige maatregelen;
- Op de lange termijn heeft de maatregel '(8) Loopbaanbegeleiders' een zeer sterke invloed op de afname van *uitstroom*;
- De sterke invloed die de maatregel '(16) Vrijstelling vaders met jonge kinderen' heeft op de afname van *uitstroom*, dempt op de lange termijn. Daar waar de maatregelen '(2) Bureau maatwerk bij ieder OPCO' en '(9) Normering aantal nachten van huis' juist wel een afname blijven laten zien op *uitstroom*, ook op lange termijn.

De vijf maatregelen die op korte termijn (dus het snelst) een afname laten zien op *uitstroom* zijn:

- (10) Ondersteuning commandanten;
- (16) Vrijstelling jonge vaders met kinderen;
- (9) Normering aantal nachten van huis;
- (4) Extra waardering meerdere uitzendingen;
- (2) Bureau maatwerk bij ieder OPCO.

## 4.2 Analyse van onderlinge effecten van maatregelen in het MARVEL model

In de vorige paragraaf is aan analyse uitgevoerd naar de effecten van de individuele maatregelen. In deze paragraaf wordt ingegaan op de onderlinge effecten van de maatregelen.

Deze onderlinge effecten kunnen worden geanalyseerd door te onderzoeken wat de effecten zijn wanneer meerdere maatregelen tegelijk worden ingevoerd; Wanneer er meerdere maatregelen worden uitgevoerd kunnen de effecten van de maatregelen elkaar immers versterken danwel verzwakken.

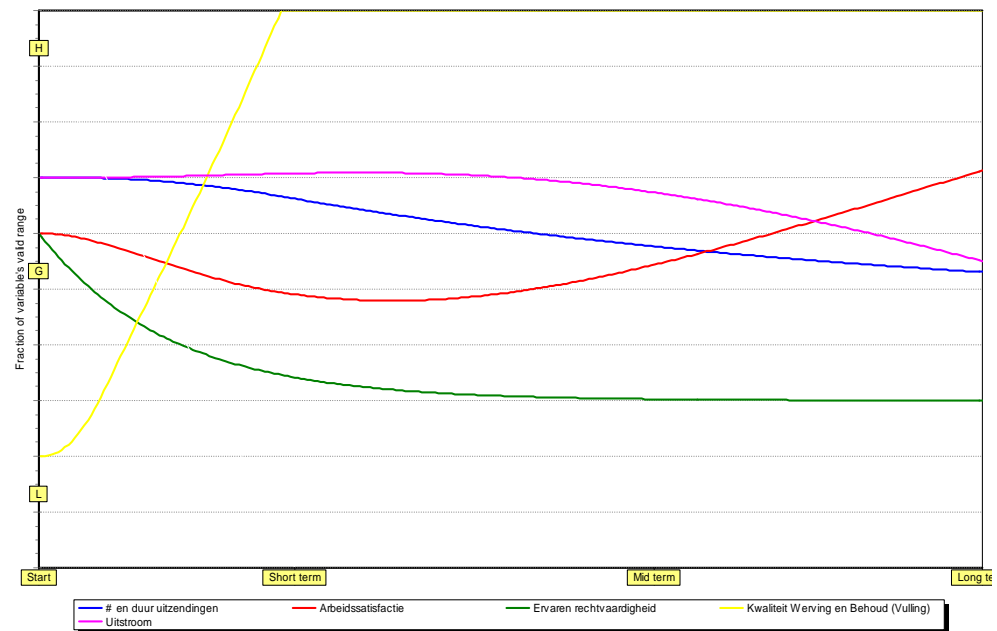
De analyse in paragraaf 4.1.1 laat zien dat alle maatregelen een positief effect hebben op de *Kwaliteit Werving en Behoud (vulling)*. Uit deze analyse kan de conclusie worden getrokken dat de maatregelen elkaar voor wat betreft de vulling versterken. De analyses van paragraaf 4.1.2 tot en met 4.1.5 laten echter zien dat dit voor een aantal andere variabelen in het model niet geldt. Zo laat figuur 4.5 zien dat de maatregel 'Extra waardering meerdere uitzendingen' een positieve invloed heeft op de *Ervaren Rechtvaardigheid*, terwijl de maatregel 'Instroom mensen met Werkervaring' juist een negatieve invloed heeft. Wanneer beide maatregelen worden ingevoerd heffen de positieve en negatieve invloed elkaar gedeeltelijk op, waardoor zij een dempende werking op de *Ervaren Rechtvaardigheid* hebben.

Er zijn talloze analyses van deze onderlinge effecten met het MARVEL model 'Werving en Behoud' uit te voeren. De projectbegeleiding heeft om twee analyses gevraagd, waarbij een aantal maatregelen tegelijkertijd wordt ingevoerd.

### 4.2.1 Analyse onderlinge effecten maatregelen (1)

Figuur 4.7 geeft de invloed op vijf variabelen uit paragraaf 4.1 weer als de volgende maatregelen tegelijk worden ingevoerd. Dit zijn de vijf maatregelen die op korte termijn het snelst een toename laten zien op *Kwaliteit Werving en Behoud (vulling)*, zie paragraaf 4.1.1:

- Keurings- & Selectietraject aanpassen en minder uitval;
- Instroom mensen met werkervaring;
- Keuringseisen aanpassen;
- Bredere inzet reservisten;
- Wervingsbonus.



Figuur 4.7 Maatregelen 1-5 tegelijkertijd invoeren.

Uit figuur 4.7 is een aantal zaken af te lezen:

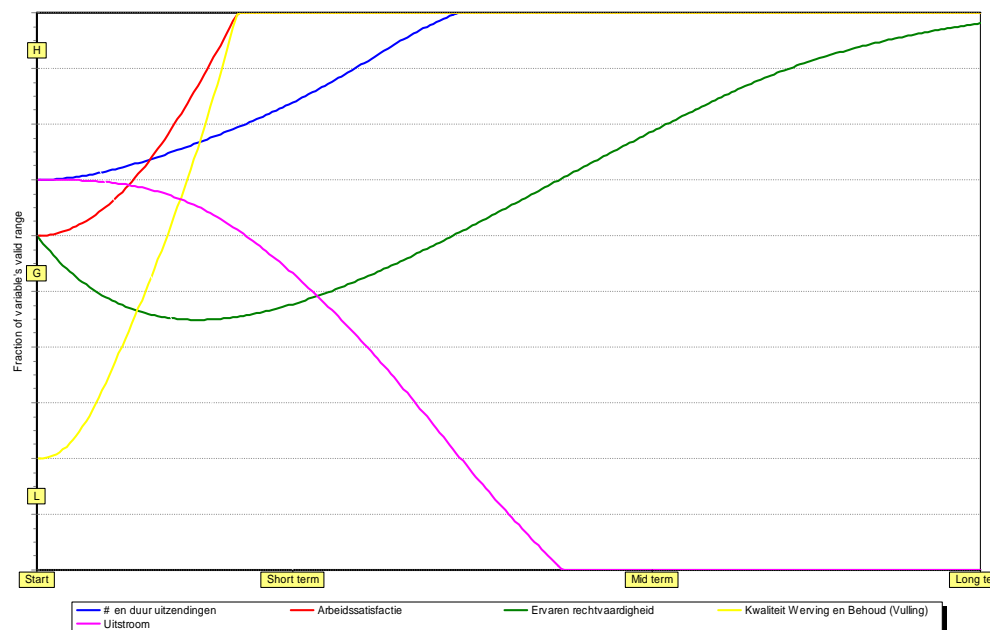
- Als deze maatregelen tegelijk worden ingevoerd, is de trend dat *Kwaliteit Werving en Behoud (Vulling)* (geel) op korte termijn snel zal stijgen;
- De *ervaren rechtvaardigheid* (groen) neemt af tot een lager niveau en blijft dan stabiel;
- De *arbeidssatisfactie* (rood) laat op de korte termijn een daling zien, maar neemt op de lange termijn toe;
- Het *aantal en duur uitzendingen (uitzenddruk)* (blauw) neemt langzaam af;
- De *uitstroom* (roze) kent eerst een lichte stijging, maar neemt op de middellange tot lange termijn af.

#### 4.2.2 Analyse onderlinge effecten maatregelen (2)

Figuur 4.8 geeft de invloed op vijf variabelen uit paragraaf 4.1 weer als de volgende maatregelen tegelijk worden ingevoerd. Dit zijn de maatregelen die het snelst een toename laten zien op *Kwaliteit Werving en Behoud (vulling)*, zie figuur 4.1:

- Keurings- & Selectietraject aanpassen en minder uitval;
- Instroom mensen met werkervaring;
- Keuringseisen aanpassen;
- Bredere inzet reservisten;
- Wervingsbonus;
- Ondersteuning commandanten;
- Parttime wervers;
- Extra waardering meerdere uitzendingen;
- Vrijstelling vaders met jonge kinderen;
- Tijdelijke uitbreiding DC PV.

Dit zijn dezelfde maatregelen als in paragraaf 4.2.1 met daarbij vijf extra maatregelen.



Figuur 4.8 Maatregelen 1-10 tegelijkertijd invoeren.

Uit figuur 4.8 is een aantal zaken af te lezen:

- Als deze maatregelen tegelijk worden ingevoerd is de trend dat *Kwaliteit Werving en Behoud (Vulling)* (geel) op korte termijn snel zal stijgen;
- De stijging van *Kwaliteit Werving en Behoud (Vulling)* is sterker dan bij invoering van alleen de eerste vijf maatregelen;
- De *ervaren rechtvaardigheid* (groen) neemt op de korte termijn af, maar stijgt al vanaf de korte tot middellange termijn, in tegenstelling tot de vorige analyse waarbij de *ervaren rechtvaardigheid* stabiel bleef op een lager niveau;

- De *arbeidssatisfactie* (rood) neemt op de korte termijn direct toe, terwijl de *arbeidssatisfactie* bij de invoering bij de eerste vijf maatregelen in eerste instantie nog afnam;
- De *uitstroom* (roze) laat direct een sterke daling zien, terwijl de vorige analyse slecht een lichte daling liet zien op *uitstroom*;
- Het *aantal en duur uitzendingen (uitzenddruk)* (blauw) neemt op de korte termijn toe, maar de verwachting is dat deze op de lange termijn weer langzaam zal afnemen als de organisatie goed gevuld is.

Uit een vergelijking tussen figuur 4.7 en figuur 4.8 blijkt dat door de invoering van de combinatie van tien maatregelen het positieve effect op *Kwaliteit Werving en Behoud (vulling)* versterkt wordt ten opzichte van de invoering van alleen de eerste vijf maatregelen en het negatieve effect op *ervaren rechtvaardigheid* gedempt wordt en uiteindelijk zelfs een positief effect laat zien.

## 5 Conclusies

In dit project is met een aantal experts het een MARVEL model 'Werving en Behoud' opgesteld. De belangrijkste conclusies uit de analyse van dit model zijn:

- Alle 17 geanalyseerde maatregelen versterken elkaar voor wat betreft de *Kwaliteit Werving en Behoud (vulling)*.
- De vijf maatregelen die op korte termijn het snelst een toename laten zien van de *Kwaliteit Werving en Behoud (vulling)* zijn: 'Keurings- & Selectietraject versnellen en minder uitval', 'Instroom mensen met werkervaring', 'Keuringseisen aanpassen', 'Bredere inzet reservisten' en 'Wervingsbonus'.
- De meeste maatregelen leiden op de middellange tot lange termijn tot een lichte afname van het *aantal en duur uitzendingen (uitzenddruk)*. Alleen de maatregel 'Vrijstelling vaders met jonge kinderen' leidt op de korte termijn tot een verhoging van de uitzenddruk.
- Met uitzondering van de maatregel 'Terugkeer oud-medewerkers', die op lange termijn een minimale daling laat zien, laten alle maatregelen op de middellange tot lange termijn een toename van de *arbeidssatisfactie* zien.
- De meeste maatregelen hebben weinig of geen invloed op de *ervaren rechtvaardigheid*. Alleen de maatregel 'Extra waardering voor meerdere uitzendingen' laat op korte termijn een snelle en sterke toename van de *ervaren rechtvaardigheid* zien.
- Alle maatregelen leiden op de middellange tot lange termijn tot een daling van de *uitstroom*. De daling is op korte termijn het grootst voor de maatregel 'Ondersteuning commandanten'.

Het MARVEL model 'Werving en Behoud' representeert de inschattingen van de deelnemers aan de workshops.

## 6 Ondertekening

Den Haag, december 2008

TNO Defensie en Veiligheid

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'B' followed by 'lokker'.

drs. J.H.A. Blokker  
Afdelingshoofd

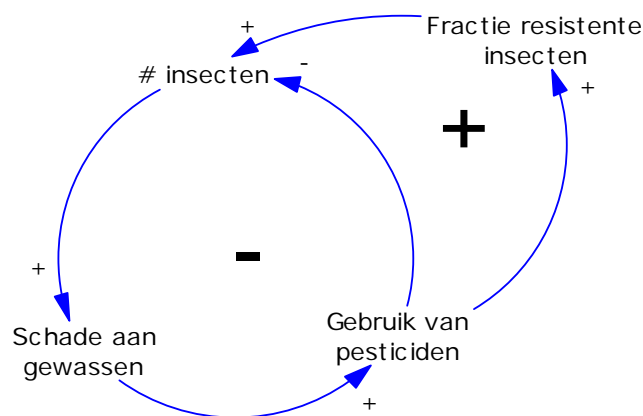
A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized 'H' followed by 'sberg'.

drs. M.P. Hasberg  
Auteur



## A Introductie in MARVEL

MARVEL maakt gebruik van zogenoemde Causal Loop Diagrammen (CLD) om op een kwalitatieve manier ketens van oorzaken en gevolgen weer te geven. Een voorbeeld van een CLD is te zien in onderstaande figuur A.1. Het geeft weer dat het aantal aanwezige insecten in een agrarisch gebied invloed heeft op de schade aan de gewassen. Die schade heeft weer invloed op het gebruik van pesticiden. En het gebruik van pesticiden heeft weer invloed op het aantal insecten, maar ook op de fractie resistente insecten.



Figuur A.1 Voorbeeld van een Causaal Loop Diagram (CLD).

Deze relaties zijn in een CLD weergegeven met pijlen, en bij iedere pijl staat een teken. Zo geeft een '+' aan dat een toename van de factor aan het begin van de pijl leidt tot een toename van de factor aan het einde van de pijl. Maar het betekent ook dat een afname van de factor aan het begin van de pijl leidt tot een afname van de

factor aan het einde van de pijl. Beide variabelen veranderen dus in *dezelfde* richting. Als er echter een '-' bij de pijl staat, dan geeft dat aan dat een toename van de factor aan het begin van de pijl leidt tot een afname van de factor aan het einde van de pijl. Beide variabelen veranderen dus in *tegenovergestelde* richting.

Een belangrijke rol in het CLD spelen de terugkoppelingen (ook wel *loops* genoemd); dit zijn die gevallen waar een combinatie van twee of meer pijlen tot een cirkelredenering leiden. Bijvoorbeeld in figuur A.1 waar een eerste lus bestaat tussen de variabelen insecten, schade, pesticiden en weer insecten. En een tweede lus tussen de variabelen insecten, schade, pesticiden, resistentie en weer insecten. Dergelijke terugkoppelingen spelen een rol bij het analyseren van een CLD, omdat zij doorgaans in hoge mate het gedrag van het totale systeem bepalen. In de figuur zijn deze twee lussen aangegeven met een grote '-' respectievelijk '+', waarbij een '-' duidt op een terugkoppellus die een evenwicht opzoekt, en een '+' op een lus die juist van een evenwicht af leidt.

Voordeel van een CLD is, dat het op eenvoudige wijze de mechanismen in een te onderzoeken probleem inzichtelijk maakt. Nadeel is, dat een verdere analyse lastig uit te voeren is, bijvoorbeeld een analyse om te bepalen wat de beste beleidsmaatregelen zijn. Een CLD kan vrij groot worden (> 20 variabelen) en dan is het voor een persoon erg lastig om het totaal aan relaties (en dus de werking van het model) te overzien.

MARVEL bouwt voort op het CLD en voegt extra informatie toe die het mogelijk maakt om een **trendmatige** analyse naar bijvoorbeeld de beste beleidsmaatregelen uit te voeren. Het streven is hierbij nadrukkelijk niet om een exacte voorspelling te maken

van de wijze waarop het gemodelleerde probleem zich in de tijd zal gaan ontwikkelen, maar wel slechts om een trendmatig inzicht te krijgen.

Hiertoe voegt het MARVEL onder meer de volgende informatie toe ten opzichte van het CLD:

- De initiële waarde van de variabelen – een inschatting van de huidige toestand van de variabele, op een schaal van minimaal naar maximaal.
- De snelheid van de relaties – werkt een wijziging in de variabele aan het begin van de pijl snel of juist maar langzaam door op de variabele aan het einde van de pijl?
- De sterkte van de relaties – heeft een wijziging in de variabele aan het begin van de pijl veel of juist weinig gevolgen voor de variabele aan het einde van de pijl?
- Met welke factoren valt eventueel actief te sturen om een gewenst effect te krijgen? Dus wat zijn de factoren waarmee het mogelijk is om beleid vorm te geven? Deze variabele worden *stuurvariabelen* genoemd.
- Welke factoren zijn relevant om te bepalen of voorgenomen beleid succes heeft gehad? Deze variabelen worden *doelvariabelen* genoemd.

MARVEL is een ontwikkeling van TNO Defensie en Veiligheid die voortbouwt op eerdere ideeën van onder meer de Radboud Universiteit Nijmegen om een CLD beter te kunnen analyseren. Voor meer informatie wordt verwezen naar [1]<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> [1]: Dr. ir. E.J.A. van Zijderveld; MARVEL – Principles of a Method for semi-qualitative system behaviour and policy analysis (System Dynamics Society Conference 30 July-2 August 2007, Boston, Massachusetts, USA, (<http://systemdynamics.org/conferences/2007/proceed/papers/VAN%20Z213.pdf>)).

## B Beschrijving maatregelen

Maatregel	Kenmerken	Opstarttijd
Keuring- & Selectietraject versnellen en minder uitval (terug naar 40% ipv 45%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Traject terugbrengen naar 1 maand</li> <li>Klantgericht</li> <li>Vooraf geschikt maken (sportschool, FQT)</li> <li>Vision-screener</li> </ul>	Direct
Ondersteuning commandanten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Commandant kan geen commandant meer zijn door doelmatigheidsoperaties, reorganisaties en andere bedrijfsvoeringsconcepten.</li> <li>Commandant = coach, leider; maar weet te weinig over regelgeving en beleid</li> </ul>	Direct
Extra waardering meerdere uitzendingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Financiële beloning</li> <li>Arbeidsvoorwaardenoverleg 2009</li> </ul>	Direct
Parttime wervers	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ondersteuning DC PV, van 50 naar 150</li> <li>Doelgroepgericht (vrouwen, allochtonen, ...)</li> <li>Verhalen uit de praktijk</li> </ul>	Lineair toenemend met een vertraging tot aan short term
Tijdelijk uitbreiden DC PV met 11 vte	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doelgroepbenadering</li> <li>Internettoepassingen</li> <li>Bijzondere projecten</li> </ul>	Lineair toenemend vanaf startpunt tot aan short term
Vrijstelling vaders met jonge kinderen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vrijstelling tot kind 1 jaar, tenzij ....</li> <li>Anders voucher, in leveren tot kind 5 jaar</li> </ul>	Lineair toenemend vanaf startpunt tot aan short term
Bureau Maatwerk bij ieder OPCO	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faciliteren bijzondere instroom op basis van EVC, behoefte/beschikbaarheid, arbeidsvoorwaarden, opleidingstrajecten, ...</li> </ul>	Langzaam (lazy set-off) toenemend tot aan short term
Instroom mensen met werkervaring	<ul style="list-style-type: none"> <li>Zij-instromers / horizontale instroom / 30+</li> <li>Gebruik competenties; maatwerk leveren</li> <li>Vacatures vullen: werk-/uitzenddruk lager</li> </ul>	Direct
Bredere inzet reservisten	<ul style="list-style-type: none"> <li>Backfill en uitzendingen</li> <li>Employer Spt-achtige zaken n.n.t.b.</li> </ul>	Direct
Keuringseisen aanpassen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Niet up-to-date</li> <li>Ogen laseren, eisen onderstel aanpassen</li> <li>Niet tornen aan basiseisen</li> </ul>	Direct

Maatregel	Kenmerken	Opstarttijd
Normering aantal nachten van huis	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dissatisfier (m.n. voor thuisfront)</li> <li>• Definitie "belastende" nacht van huis</li> <li>• Normering volgt zo nodig in 2010</li> <li>• Operationele consequenties?</li> </ul> Inrichtingseisen	Lineair toenemend vanaf startpunt tot aan mid term
Wervingsbonus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invoer 1 december 2008; 1000 euro netto</li> <li>• uitkering na plaatsing op fie of 1 jaar</li> <li>• Alle defensiemedewerker m.u.v. inhuur / stagiaires</li> <li>• Voor alle miln en schaarse bgrs</li> <li>• Niet eerder relatie met defensie</li> </ul>	Direct
Loopbaanbegeleiders	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conform FPS</li> <li>• In 2008 in ieder geval gesprek met personeel in schaarse categorieën.</li> </ul>	Langzaam (lazy set-off) toenemend met vertraging tot aan mid term
Opleidingsverloop terugdringen van gemiddeld 35% naar 25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reëel beeld schetsen, schokeffect wegnemen</li> <li>• Meer evaluatiemomenten, ouder contact</li> <li>• TTI-trajecten</li> <li>• Opleiding/instructie instructeurs</li> <li>• Best practices overnemen</li> </ul>	Langzaam (lazy set-off) toenemend vanaf startpunt tot halverwege short en mid term
Terugkeer oud-medewerkers	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exit-gesprek, contact houden ??</li> <li>• Bij terugkeer maatwerk leveren</li> </ul>	Langzaam (lazy set-off) toenemend vanaf startpunt tot aan mid term
Uitbreiden samenwerking ROC's	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samenwerking verbreden</li> <li>• Mil instr op ROC, ook mil vakken</li> <li>• Stageplaatsen van 10 wkn bij defensie</li> <li>• Uitbreiden naar niveau 3 en 4 opleidingen</li> <li>• Internaat voor Veiligheid en Vakmanschap</li> </ul>	Langzaam (lazy set-off) toenemend vanaf startpunt tot aan mid term
Defensiekrant toesturen aan sollicitanten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Boeien en binden</li> </ul>	Direct

## C Workshops met experts ‘Werving en Behoud’

Er zijn in totaal vier workshops van een dagdeel gehouden met de vertegenwoordigers (experts) zoals hiervoor genoemd zijn. De workshops zijn begeleid door twee facilitators van TNO. De projectbegeleiders zijn wel aanwezig geweest, maar hebben inhoudelijk niet meegedaan aan de modelbouw.

Het doel van de workshops was om gezamenlijk met de experts het MARVEL model voor ‘Werving en Behoud’ op te stellen en de benodigde data voor de analyse te verzamelen. Tijdens deze workshops is gebruik gemaakt van twee software pakketten: TIM<sup>4</sup> en GroupsSystems<sup>5</sup>. De gehouden workshops en hun karakter waren als volgt:

### C.1.1 Workshop 1: 26 september 2008 – Introductie en eerste fase modelbouw

Bij aanvang van de workshop hebben de deelnemers een korte introductie in MARVEL gekregen om hen bekend te maken met de methodiek. Aansluitend is een brainstorm gehouden over de

variabelen die (volgens de deelnemers) het meest invloed (positief dan wel negatief) uitoefenen op de centrale variabele van het model: *Kwaliteit Werving en Behoud (vulling)*.

Hiervoor zijn de vijf hoofdthema’s binnen ‘Werving en Behoud’ (Externe Communicatie, Selectie Procedure, Arbeidsvoorwaarden, Loopbaan en Uitstroom) gebruikt en heeft elke expert individueel twee variabelen per hoofdthema opgeschreven.



Figuur C.1 Eerste aanzet basismodel 'Werving en Behoud'.

De resultaten van deze individuele brainstorm zijn vervolgens plenair ingebracht, besproken en samengevoegd tot een eerste aanzet voor het basismodel ‘Werving en Behoud’, zie figuur C.1.

### C.1.2 Workshop 2: 2 oktober 2008 – Aanbrengen van causale relaties in het model

De eerste activiteit van deze workshop was het vaststellen (individueel per expert) van de initiële waarde van de variabelen in het basismodel. De initiële waarde is een inschatting van de huidige toestand van de variabele. Tijdens deze workshop is hiervoor een 5-punts scoreschaal gebruikt: zeer laag, laag, gemiddeld, hoog en zeer hoog. Bijvoorbeeld: In de eerste workshop was de variabele ‘Imago Defensie’ als variabele gedefinieerd. De initiële waarde van deze variabele is de inschatting van het huidige imago op een schaal van zeer laag (Defensie heeft een zeer slecht imago) tot zeer hoog

<sup>4</sup> TIM – Tool Implementing MARVEL.

<sup>5</sup> GroupsSystems – software die het mogelijk maakt groepsdiscussies met behulp van PC's te laten verlopen. Deelnemers kunnen gelijktijdig en anoniem hun ideeën of mening invoeren.

(Defensie heeft een zeer goed imago). De scores van de individuele experts zijn gemiddeld om tot een groepsscore te komen. Deze groepsscores zijn tijdens de derde workshop met de groep besproken, daar waar de meningen over deze variabelen zeer uiteen liepen, is uitgebreid gediscussieerd tot overeenstemming was bereikt.

Daarna zijn (in subgroepen) door de experts de onderlinge relaties tussen variabelen binnen een hoofdthema bepaald. Vervolgens werden de resultaten van de verschillende subgroepen plenair teruggekoppeld, waarbij er gelegenheid was om de resultaten te bediscussieren met de hele groep experts. Daarna werden de experts weer verdeeld in verschillende groepen om de relaties tussen de diverse hoofdthema's te bepalen. Op deze manier werd gestructureerd het hele basismodel 'Werving en Behoud' opgesteld.

Aan het einde van de workshop kregen de experts opdrachten mee: het vaststellen van de sterkte en snelheid van alle relaties in het model. Ook deze sterkte en snelheid werden gescoord op een 5-puntsschaal:

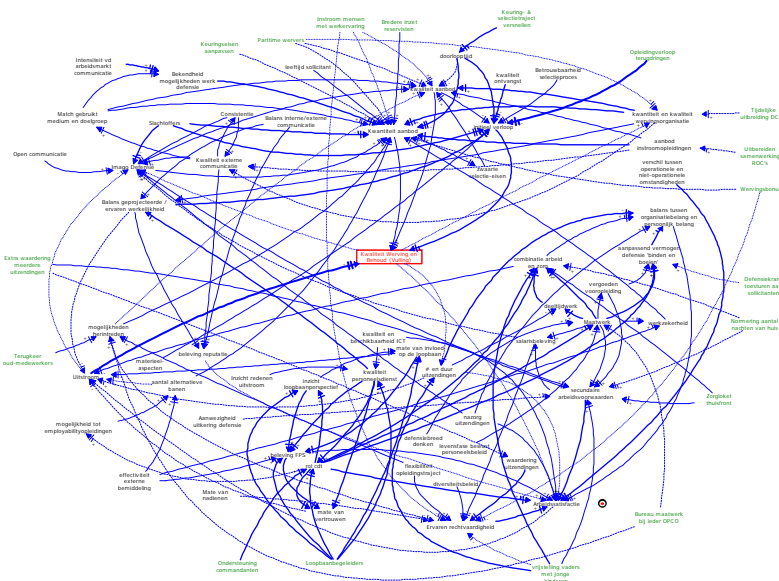
- Sterkte (Zeer zwak, Zwak, Gemiddeld, Sterk, Zeer Sterk);
- Snelheid (Minder dan een maand, Half jaar, Jaar, Drie jaar, Meer dan vijf jaar).

De opdrachten zijn door de deelnemers voorafgaand aan de derde workshop opgestuurd en samengevoegd tot een groepsgemiddelde per relatie met betrekking tot sterkte en snelheid. Tevens is, middels het bepalen van de deviatie, bepaald in hoeverre er overeenstemming was over de sterkte en snelheid van de relaties.

*C.1.3 Workshop 3: 9 oktober 2008 – Vaststellen data en koppelen maatregelen*

Samen met de experts is nogmaals aandachtig het basismodel 'Werving en Behoud' doorlopen en besproken; omvat het model de noodzakelijke variabelen en relaties? Daarnaast zijn de groepsresultaten (gemiddelden) van de individuele scores besproken op:

- initiële waarde van de variabelen;
- sterkte van de relaties;
- snelheid van de relaties.



Figuur C.2 Uiteindelijk MARVEL model 'Werving en Behoud'.

Daar waar de meningen over deze variabelen zeer uiteen liepen, is uitgebreid gediscussieerd tot overeenstemming was bereikt.

Als laatste zijn tijdens deze workshop de voorgenomen beleidsmaatregelen gekoppeld aan het basismodel; op welke variabelen van het basismodel heeft een maatregel direct invloed? De beleidsmaatregelen zijn in het model opgenomen als instrumenten die het model beïnvloeden (exogene variabelen). Consequentie hiervan is dat de maatregelen in het model alleen uitgaande pijlen hebben: zij hebben invloed, maar worden zelf niet beïnvloed.

Aan het einde van de workshop kregen de experts opdrachten mee: het vaststellen van de sterkte en snelheid van de relaties vanuit de maatregelen. Ook deze sterkte en snelheid werden gescoord op een 5-puntsschaal:

- Sterkte (Zeer zwak, Zwak, Gemiddeld, Sterk, Zeer Sterk);
- Snelheid (Meer dan vijf jaar, Drie jaar, Jaar, Half jaar, Minder dan een maand).

Ook deze opdrachten zijn door de deelnemers voorafgaand aan de volgende workshop opgestuurd en samengevoegd tot een groepsgemiddelde per relatie.

#### *C.1.4 Workshop 4: 27 oktober 2008 – Terugkoppeling eerste resultaten*

Ter voorbereiding op deze workshop heeft TNO nogmaals kritisch naar het model gekeken en op basis van een aantal onlogische elementen in het model, een aantal voorstellen tot wijziging gedaan. Daarnaast is een aantal analyses uitgevoerd op basis van de op dat moment beschikbare data.

De door TNO voorgestelde wijzigingen zijn tijdens de vierde workshop met alle experts behandeld. Tevens zijn de eerste analyses teruggekoppeld en met de experts bediscussieerd, waarbij ruimte was om de laatste wijzigingen in het model door te voeren indien de analyses daartoe aanleiding gaven.

Aan de hand van de eerste analyses is met de experts ook bepaald wat de ‘opstarttijd’ is van de 17 maatregelen; Nadat het besluit een maatregel in te voeren is gevallen, kan in sommige gevallen enige tijd verstrijken voordat de maatregel daadwerkelijk actief is. Voorbeeld hiervan is het de maatregel *bureau maatwerk bij iedere OPCO*. Indien wordt besloten deze maatregel in te voeren, zal het enige tijd duren alvorens het bureau ook daadwerkelijk volledig operationeel is. In bijlage B staat bij elke maatregel de opstarttijd zoals die door de experts is bepaald.

Als laatste is met de experts en de projectbegeleiding besproken welke analyses TNO zal uitvoeren in het kader van de rapportage. De resultaten van de analyses zijn opgenomen in hoofdstuk 4.

## D Beschrijving variabelen

1	Aantal en duur uitzendingen (uitzenddruk)	Uitzenddruk
2	Aanbod instroomopleidingen	Mate waarin defensie opleidingen 'inkoopt' op de civiele markt die voorafgaand aan de instroom gevolgd kunnen worden, het gaat hier niet alleen om de militaire opleidingen, maar ook om vaktechnische opleidingen
3	Aanpassend vermogen defensie 'binden en boeien'	Personneelsbeleid moet rekening houden met nieuwe mensen die uitdaging zoeken (boeien) ipv alleen gebonden willen worden. mate waarin de huidige personeelssystematiek past bij deze nieuwe mensen - personeel/organisatie fit - accepteren van diversiteit, flexibiliteit die de organisatie moet hebben om in de huidige tijdgeest te opereren
4	Aantal alternatieve banen	Als er veel mogelijkheden zijn buiten defensie gaan mensen eerder weg
5	Aanwezigheid uitkering defensie	(Eenmalig) bedrag dat mensen meekrijgen bij verlaten organisatie
6	Arbeidssatisfactie	
7	Balans geprojecteerde / ervaren werkelijkheid	De wervingsspotjes versus de verhalen in de media over de werkelijke wereld die Defensie heet
8	Balans interne/externe communicatie	
9	Balans tussen organisatiebelang en persoonlijk belang	Organisatie doet beloften maar komt die niet altijd na tevens het nakomen van loopbaanafspraken
10	Bekendheid mogelijkheden werk defensie	
11	Beleving FPS	Bevat meerdere facetten: -Aantal loopbaanbegeleiders -Uitoefening rol commandanten -Aanwezigheid systeem (beleid en uitvoering)  Duidelijkheid over invulling, invoering en uitvoering
12	Beleving reputatie	Hoe de militair zelf ervaart hoe de omgeving tegen het militaire vak aankijkt
13	Betrouwbaarheid selectieproces	Het hebben van een betrouwbare procedure dat sollicitanten zowel op fysieke als mentale aspecten correct geselecteerd worden
14	Bredere inzet reservisten	
15	Bureau maatwerk bij ieder OPCO	
16	Combinatie arbeid en zorg	
17	Consistentie	Mate waarin de communicatie over banen en ontslagen consistent wordt gebracht Mismatch: we hebben militairen niet meer nodig versus werven nieuwe mensen
18	Deeltijdwerk	De mogelijkheid tot deeltijdwerk
19	Defensiebreed denken	Niet alleen denken a/h eigen opco maar ook over de 'muren' heen
20	Defensiekrant toesturen aan sollicitanten	
21	Diversiteitbeleid	Genderbeleid, allochtonen
22	Doorlooptijd	Vanaf moment van tonen van interesse tot en met duidelijkheid over aanname



23	Effectiviteit externe bemiddeling	Wijze waarop defensie in staat is mensen positief te begeleiden bij zoeken naar een baan buiten defensie
24	Ervaren rechtvaardigheid	De ervaren rechtvaardigheid door het personeel
25	Extra waardering meerdere uitzendingen	
26	Flexibiliteit opleidingstraject	Maatwerk in opleidingen, "train them in" of het niet hoeven vervullen van bepaalde opleidingen door achtergrond (EVC)
27	Imago Defensie	Zoals de Nederlandse samenleving Defensie waarneemt
28	Initieel verloop	Mensen die tijdens de eerste opleidingsweken alsnog uitvallen (dus eigenlijk al tijdens de loopbaan) Bijv. de zeer gedreven instructeur die (onterecht) uitselecteert of de te lage selectie-eisen
29	Instream mensen met werkervaring	
30	Intensiteit vd arbeidsmarkt communicatie	
31	Inzicht loopbaanperspectief	
32	Inzicht redenen uitstroom	Om analyses te kunnen maken en daarop actie te kunnen ondernemen
33	Keuring- & selectietraject versnellen	
34	Keuringseisen aanpassen	
35	Kwaliteit aanbod	Kwaliteit van de mensen die als sollicitant binnenkomen
36	Kwaliteit en beschikbaarheid ICT	Interne Communicatie, bijv. intranet, dido, peoplepoint
37	Kwaliteit externe communicatie	
38	Kwaliteit ontvangst	Tijdens de selectieprocedure een goed beeld geven van de werkelijkheid
39	Kwaliteit personeelsdienst	De kwaliteit van de uitvoering van de personeelsdienst, de mate waarin zij beschikt over personeel en middelen
40	Kwaliteit Werving en Behoud (Vulling)	
41	Kwantiteit aanbod	
42	Kwantiteit en kwaliteit wervingsorganisatie	Excl selectieorganisatie
43	Leeftijd sollicitant	Mensen moeten op zo jong mogelijke leeftijd in het selectieproces betrokken worden, zodat voor de belangrijke life events (samenwonen, kinderen, etc) de sollicitant wordt aangetrokken.
44	Levensfase bewust personeelsbeleid	Aansluiting van personeelsbeleid op de levensfase waarin een medewerker zich bevindt
45	Loopbaanbegeleiders	
46	Maatwerk	Flexibiliteit in arbeidsvoorwaarden
47	Match gebruikt medium en doelgroep	Juiste medium op juiste doelgroep?
48	Mate van invloed op de loopbaan	
49	Mate van nadienen	Nadienen: militairen die na FLO toch als militair in dienst blijven. Deze militairen houden bepaalde hogere rangen bezet, dit heeft een negatieve invloed op de doorstroom
50	Mate van vertrouwen	De mate van vertrouwen van de werknemers in het instituut van de werkgever
51	Materieel- aspecten	Beschikbaarheid, kwaliteit, etc van materieel binnen defensie
52	Mogelijkheden herintreden	

53	Mogelijkheid tot employabilityopleidingen	Medewerkers de kans geven om opleidingen te volgen die ze extern defensie kunnen gebruiken. Hiermee kan je ook mensen behouden - mensen blijven langer omdat ze een bepaalde opleiding mogen volgen
54	Nazorg uitzendingen	
55	Normering aantal nachten van huis	
56	Ondersteuning commandanten	
57	Open communicatie	
58	Opleidingverloop terugdringen	
59	Parttime wervers	
60	Rol cdt	Personeelsbeleid versus de rol en het gedrag van de commandant
61	Salarisbeleving	De beleving van het absolute salaris tov de salarissen in de buitenwereld
62	Secundaire arbeidsvoorwaarden	Bijv. pensioen en vrije dagen
63	Slachtoffers	Hieronder vallen gesneuvelden en gewonden
64	Terugkeer oud-medewerkers	
65	Tijdelijke uitbreiding DC PV	
66	Uitbereiden samenwerking ROC's	
67	Uitstroom	Ongewenste uitstroom ten tijden van functievervulling (niet initieel verloop)
68	Vergoeden vooropleiding	
69	Verschil tussen operationele en niet-operationele omstandigheden	In operationele setting is alles mogelijk en ervaren de militairen veel vrijheid en kan men zelf veel beslissen, bij terugkomst in Nederland ervaart men veel bureaucratie en wordt men weer in het keurslijf gezet
70	Vrijstelling vaders met jonge kinderen	
71	Waardering uitzendingen	Erkenning die de medewerker krijgt voor het feit dat hij op uitzending is geweest, zowel binnen als buiten defensie Bijv. medaille, geld, waardering
72	Werkzekerheid	Mate waarin je zeker bent dat je nu en in de toekomst een baan hebt (bij defensie of elders)
73	Wervingsbonus	
74	Zorgloket thuisfront	
75	Zwaarte selectie-eisen	Normstelling, des de hoger de eisen des te lager het aanbod Functie-eisen zijn in het verleden vastgesteld en niet aangepast aan de huidige situatie

# Distributielijst

## **Onderstaande instanties/personen ontvangen een volledig exemplaar van het rapport.**

- |       |  |
|-------|--|
| 1     | DMO/SC-DR&D<br>standaard inclusief digitale versie bijgeleverd op cd-rom   |
| 2/3   | DMO/DR&D/Kennistransfer  |
| 4     | Projectbegeleider Defensie<br>kol J.H. ridder de van der Schueren<br>standaard inclusief digitale versie bijgeleverd op cd-rom   |
| 5     | Projectbegeleider Defensie<br>drs. E. Olierook<br>standaard inclusief digitale versie bijgeleverd op cd-rom  |
| 6/7   | TNO Defensie en Veiligheid, vestiging Den Haag,<br>Archief   |
| 8/27  | Ministerie van Defensie<br>Hoofddirectie Personeel   |
| 28/33 | TNO Defensie en Veiligheid, vestiging Den Haag,<br>Business Unit Informatie en Operaties,<br>ir. I.C.L. Bastings (Auteur)<br>drs. J.H.A. Blokker<br>ir. H.F. Bousché<br>drs. M.P. Hasberg (Auteur)<br>drs. S. Heesmans (Auteur)<br>ir. P. Schulein (Business Unit manager Informatie en Operaties) |