



Ministerie van Defensie

Beleidsdoorlichting Actieplan Werving & Behoud 2008-2010

Versie 1.0.

Datum	8 maart 2013
Status	Definitief

Colofon

Ministerie van Defensie
Hoofddirectie Personeel

Binckhorstlaan 135
Postbus 20703
2500 ES Den Haag

Versie	1.0.
Opdrachtgever	Minister van Defensie

Inhoud

COLOFON	2
1 MANAGEMENTSAMENVATTING	5
2 INLEIDING	9
2.1 AANLEIDING	9
2.2 OPDRACHT	9
2.3 NOOT VOORAF	10
2.4 ONAFHANKELIJK DESKUNDIGE	10
2.5 INDELING RAPPORT	10
3 OPZET BELEIDSDOORLICHTING	12
3.1 PROBLEEMSTELLING	12
3.2 DEFINITIES	12
3.3 MAATREGELEN ACTIEPLAN WERVING EN BEHOUD.....	12
3.4 UITGANGSPUNTEN EN RANDVOORWAARDEN.....	13
3.4.1 Vereisten	13
3.4.2 Methode.....	13
3.4.3 Periode: 2008-2010.....	13
3.4.4 Buiten scope.....	14
4 AANLEIDING ACTIEPLAN WERVING EN BEHOUD	15
4.1 CONTEXT	15
4.2 ARBEIDSMARKTONTWIKKELINGEN 2008.....	15
4.3 ONTWIKKELINGEN VANAF 2008	16
4.4 ACTUELE SITUATIE ANNO 2012-2013	16
5 ANALYSE	18
5.1 ANALYSE MAATREGELEN ACTIEPLAN	18
5.1.1 <i>Maatregel I: Invoeren wervingsbonuskaart.....</i>	<i>18</i>
5.1.2 <i>Maatregel II: Uitbreiden van het aantal parttime werwers van 50 in 2008 naar 150 vanaf 2011.....</i>	<i>19</i>
5.1.3 <i>Maatregel III: Vermindering van de uitval bij keuring en selectie naar maximaal 40% in 2010.....</i>	<i>20</i>
5.1.4 <i>Maatregel IV: Het terugdringen van het opleidingsverloop van gemiddeld 35 procent in 2007 naar 30 procent in 2010.....</i>	<i>22</i>
5.1.5 <i>Maatregel V: Het verhogen van het aantal loopbaanbegeleiders van 50 in 2008 naar 200 in 2010.</i>	<i>23</i>
5.2 ONTWIKKELING VAN DE PERSONELE VULLING	24
5.3 AANDACHT VOOR PERSONEEL.....	26
6 CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	27
6.1 ALGEMENE ANALYSE	27
6.2 CONCLUSIES	27
6.3 AANBEVELING	30
7 BIJLAGEN	32
7.1 REFERTES	32
7.2 OVERZICHT PERSONELE VULLING SCHAARSTECATEGORIEËN.....	33
7.3 BEOORDELING BELEIDSDOORLICHTING DOOR CDR B.D. H.H.J. PLOEG	34

1 Managementsamenvatting

Begin 2008 is gestart met de implementatie van het Actieplan Werving & Behoud. In de periode 2008 tot 2010 zijn op basis van het Actieplan diverse maatregelen genomen op het gebied van werving en behoud van defensiepersoneel. Voorliggend document is de beleidsdoorlichting van het Actieplan Werving en Behoud waarin gekeken wordt naar de doeltreffendheid en doelmatigheid van de maatregelen van het Actieplan op de vulling van de Krijgsmacht. Deze evaluatie moet duidelijk maken in hoeverre de doelstelling van het Actieplan – *volledige vulling van de defensieorganisatie*¹ – daadwerkelijk is behaald. De evaluatie is uitgevoerd als een ex – post onderzoek, waarbij beleid op het niveau van de algemene of operationele doelstellingen wordt geëvalueerd.

Geconcludeerd kan worden dat de brede doelstelling uit het Actieplan Werving en Behoud, te weten *het bereiken van volledige vulling*, niet is gehaald. Wel is de personele vullinggraad zowel generiek als voor de onderkende schaarstecategorieën in de onderzoeksperiode licht gestegen.



Zoals aangegeven is begin 2008 gestart met de implementatie van het Actieplan Werving en Behoud. Voor ogen moet worden gehouden dat het effect van de meeste maatregelen uit dit Actieplan pas op termijn – na volledige implementatie – ontstaat. Het doorvoeren van echte wijzigingen in een grote organisatie als Defensie kost tijd. Het Kabinet Balkenende-IV stelde in augustus 2009 echter de ambitie vast € 35 miljard te bezuinigen in 2015, vanwege het oplopende begrotingstekort. Dit leidde uiteindelijk in 2010 tot een taakstelling voor Defensie als onderdeel van het regeerakkoord van kabinet Rutte-I. Op deze externe ontwikkelingen had Defensie geen invloed. Om aan die taakstelling van bijna € 1 miljard² aan bezuinigingen bij Defensie binnen de gestelde termijn te kunnen voldoen, werd onder meer in 2010 besloten tot een vacaturestop voor burgerpersoneel en een beperking van de werving van militair personeel. Deze ontwikkelingen en de daaruit voortvloeiende acties vanaf 2010 stonden daarmee haaks op de voorgenomen activiteiten uit het Actieplan Werving en Behoud. De uitvoering van het Actieplan Werving en Behoud is daarmee onder druk van de bezuinigingen

¹ Volledige vulling betekende ten tijde van het Actieplan Werving en behoud 100% personele vulling.

² De taakstelling van het kabinet Rutte I bedroeg €650 miljoen, daar bovenop kwam ca. €200 miljoen aan interne 'oude' problematiek en €150 miljoen aan gewenste investeringen.

vroegtijdig beëindigd. De doeltreffendheid en doelmatigheid van de maatregelen uit het Actieplan is daarmee lastig aan te tonen door deze aanvullende effecten. Dit alles maakt een integrale evaluatie van de doelstellingen en dus een goede beleidsdoorlichting lastig.

Desalniettemin zijn globale conclusies te trekken met betrekking tot de effecten van het Actieplan.

- Het lerend effect van Defensie op het gebied van vullingsbeleid in het licht van de verschuivingen op de arbeidsmarkt en de maatschappelijke en demografische ontwikkelingen lijkt, ondanks de beste bedoelingen, niet optimaal en veelal gestuurd door korte termijn (financiële) overwegingen (bezuinigingen). Daarmee reageert Defensie ook traag, reactief en soms contrair aan de verschuivingen op de arbeidsmarkt wat soms ingrijpende gevolgen heeft voor juist die personele vulling.
- Bij de aanvang van de implementatie van de maatregelen uit het Actieplan is bij een enkele maatregel in de samenhang met de brede doelstelling van het Actieplan, te weten de volledige vulling van de krijgsmacht, niet volledig helder en vooral meetbaar gedefinieerd wat de exacte doelstelling van de individuele maatregel en ook hoofddoelstelling moest zijn. Dit maakt een juiste beoordeling van de effectiviteit, doeltreffendheid en doelmatigheid van de maatregelen in deze beleidsdoorlichting lastig.

In het Actieplan Werving en Behoud is een zogenoemde top vijf van concrete maatregelen benoemd. Deze vijf maatregelen zijn de meest ingrijpende maatregelen die doorgevoerd zijn en waarover in de richting van de Kamer is gerapporteerd. Voor Defensie zijn dit de belangrijkste maatregelen uit het Actieplan Werving en Behoud geweest met de meeste verwachtingen qua rendement. Ten aanzien van deze individuele maatregelen kan het volgende geconcludeerd worden.

Wervingsbonus

De wervingsbonus heeft kwantitatief het beoogde effect niet kunnen waarmaken. De doelstelling om in 2009 2000 nieuwe medewerkers te werven met de wervingsbonus is niet gehaald. In 2009 solliciteerde 1.233 mensen bij Defensie en van deze groep zijn er 125 aangesteld met de wervingsbonus. Tot en met 2011 zijn er 282 mensen aangesteld met een wervingsbonus. Wel heeft de maatregel de nodige publiciteit voor Defensie gegenereerd. De opbrengst van positieve media aandacht is lastig vast te stellen. De uitvoering van deze maatregel is per 1 januari 2011 stopgezet. Achteraf kan worden gesteld dat de doelmatigheid van deze maatregel, gelet op de uitgaven versus het rendement, als hoogstens beperkt is te kwalificeren.

Parttime wervers

De activiteiten om parttime wervers aan te stellen en in te zetten zijn volgens plan verlopen (van 50 parttime wervers in 2008 naar 150 vanaf 2011). In alle jaren zijn de doelstellingen behaald en in 2010 zijn 156 parttime wervers ingezet. De huidige poule parttime wervers is opgeleid. In hoeverre de invulling van deze maatregel nu concreet heeft bijgedragen aan de algehele doelstelling van het Actieplan is op basis van de beschikbare gegevens niet te beoordelen. Daarmee is ook niet te beoordelen of deze maatregel, gelet op het rendement versus het hiermee gemoeide bedrag, rendabel is geweest. De doelmatigheid en doelgerichtheid zijn daarmee niet vast te stellen.

Uitval bij Keuring en selectie

De doelstelling uit het Actieplan om de uitval bij keuring en selectie terug te dringen naar 40% is niet gehaald. Het is uiteindelijk lastig vast te stellen in hoeverre de maatregelen uit het Actieplan Werving en Behoud hebben bijgedragen aan het terugdringen van de uitval bij de werving en selectie. De effecten van de genomen maatregelen werden overschaduwed door verschuivingen in de arbeidsmarkt en de bezuinigingen bij Defensie.

Opleidingsverloop

Een structurele daling van 35% naar 30% opleidingsverloop in 2010 als doelstelling van het Actieplan is niet gerealiseerd. Dit heeft vrijwel zeker gevolgen gehad voor de uiteindelijke hoeveelheid instroom van nieuw personeel vanuit de initiële opleiding naar een eerste functieervulling. Dit hing weer samen met de verschuivingen op de arbeidsmarkt, de ontwikkelingen binnen Defensie en vooral een focus op initiële opleidingen voor schaarstecategorieën met traditioneel een hoger opleidingsverloop. Het is niet gezegd dat daarmee de maatregel niet succesvol is geweest, maar het effect, de doelmatigheid en de doelgerichtheid kunnen niet worden vastgesteld.

Loopbaanbegeleiding

Eind 2010 waren 162 loopbaanbegeleiders geplaatst. Het aantal van 200 loopbegeleiders is daarmee niet tijdig behaald. Wel kan worden verondersteld dat de loopbaanbegeleidingorganisatie heeft bijgedragen aan het bewerkstelligen van behoud van personeel. Loopbaanbegeleiding is geïnstitutionaliseerd en voor militair personeel beschikbaar bij het opstellen van doorstroomplannen. De inrichting van de loopbaanbegeleidingorganisatie en de vulling daarvan is in de jaren na 2010 voortgezet, waarbij bijna volledige vulling van de formatieruimte (200 VTE) is gerealiseerd. De doeltreffendheid en de doelmatigheid worden positief ingeschat, maar het effect kan niet worden vastgesteld.

Ondanks het stopzetten van de uitvoering van het Actieplan heeft Defensie er wel verstandig aan gedaan toch ook op een aantal terreinen door te gaan. De loopbaanbegeleidingorganisatie is vrijwel volledig gevuld. Ook het doorontwikkelen van de samenwerking met de ROC's en bedrijfsleven in de VeVa – opleidingen, het anders insteken van de arbeidsmarktcommunicatie en de zogenoemde '€10.000 – maatregel' zijn voorbeelden van maatregelen waar Defensie ondanks de bezuinigingen en herprioritering mee door is gegaan. Daarnaast is onder leiding van de CDS in samenwerking met de nieuwe Divisie P&O Defensie een Actieplan opgelopen om de keten van werving en instroom structureel te versterken voor de toekomst en laat Defensie ook externe partners (ABD – Top Consultants) kritisch meekijken naar de werving.

Uit de beleidsdoorlichting volgen een aantal aanbevelingen:

1. SMART

Een aantal maatregelen uit het Actieplan bleken niet op doeltreffendheid en doelmatigheid te kunnen worden getoetst. Oorzaak is dat bij een aantal maatregelen de doelstelling niet is vastgesteld en/of de doelstellingen niet werden gekoppeld aan meetbare effecten. Dit is echter van essentieel belang om het inzicht in de werking van haar beleid te vergroten en het beleid eenvoudiger bijgesteld kan worden. Derhalve wordt aanbevolen om in de fase vóór het implementeren van het beleid, de doelen SMART te maken zodat maatregelen op hun doeltreffendheid en doelmatigheid getoetst kunnen worden.

2. Focus op implementatie

Door de jaren heen is veelvuldig onderzoek gedaan naar werving en behoud van personeel voor de krijgsmacht. Defensie besteedt veel tijd en aandacht aan de planfase, maar niet aan de implementatie van de plannen. Tijdens de implementatie wordt vaak op grond van financiële overwegingen (bezuinigingen) op korte termijn generiek ingegrepen. Het realiseren van wijzigingen in een grote organisatie als Defensie kost echter tijd en vergt meer aanpassingen dan alleen de structuur en systemen.

3. Focus op gehele werving- en instroomketen

Al met al lijkt het lerend effect van Defensie in het licht van de verschuivingen op de arbeidsmarkt en de maatschappelijke en demografische ontwikkelingen ondanks beste bedoelingen nog niet optimaal en veelal gestuurd door korte termijn financiële overwegingen (bezuinigingen). Structurele verbetering op dit vlak en hier ook de ruimte voor bieden binnen de gestelde kaders middels juiste prioriteitsstelling moet voor Defensie een serieus aandachtspunt zijn. Op dit moment wordt onder leiding van de CDS in samenwerking met de nieuwe Divisie P&O Defensie al aan verbeteringen gewerkt. Het is daarbij van eminent belang in de gehele instroomketen te blijven investeren en permanent focus en druk te houden op behoudsinstrumenten voor het op termijn kunnen vullen met het gewenste personeel. Voorkomen moet worden dat deelmaatregelen geïsoleerd worden opgelopen zonder oog te blijven houden voor de totale keten van werving en instroom.

4. Meerjarige anticyclische aanpak

Om te voorkomen dat dit fenomeen zich nog decennia lang zal blijven herhalen zal Defensie in tijden van overvloed op de arbeidsmarkt maximaal moeten werven (anticyclisch werven). Dit vereist ook een flexibilisering van de meerjarige structurele aanpak van de wervings-, instroom- en opleidingsketen. Daarnaast vergt een structurele oplossing ook het tijdelijk loslaten van het gesloten P-systeem voor militair personeel om boeggolven buiten de instroomrangen als gevolg van het (deels) sluiten van de instroom op te lossen. In tijden van schaarste zal Defensie zich maximaal moeten richten op behoud van personeel om daarmee de (irreguliere) uitstroom zo veel mogelijk te beperken. Hierover zal de primaire verantwoordelijkheid in de lijn gevoeld moeten worden, ondersteund en uitgevoerd door een integraal opererend P&O – functiegebied. Het is uiteindelijk een verantwoordelijkheid van iedereen binnen de gehele defensieorganisatie om te zorgen voor voldoende instroom van personeel.

5. Blijf communiceren

Het negatieve imago als gevolg van alle bezuinigingen en de ogenschijnlijk beperkte mogelijkheden voor personeel zorgen inmiddels voor tegenvallende belangstelling – en instroomresultaten. Het is zaak dat Defensie zorgt voor blijvende aanwezigheid op de arbeidsmarkt als zichtbare potentiële werkgever en blijf communiceren over de ontwikkelingen en mogelijkheden binnen Defensie. Een periode niet communiceren en werven heeft een langdurig negatief effect op de belangstelling.

6. Heb aandacht voor personeel

Medewerkers van Defensie beleven hun werk op dit moment minder positief dan medewerkers van andere organisaties in Nederland. Uitzondering hierop vormt het werkbelevingsaspect 'tevredenheid over de manier van leidinggeven door de directe chef'. Blijvende aandacht hiervoor is en blijft noodzakelijk, zeker vanuit het oogpunt van het ambassadeurschap.

2 Inleiding

2.1 Aanleiding

De doelstelling van het personeelsbeleid van Defensie is het vullen en gevuld houden van de defensieorganisatie met goed opgeleid en gemotiveerd personeel binnen de beschikbare financiële kaders. In het Actieplan Werving en Behoud wordt het uiteindelijke doel van het Actieplan kortweg omschreven als *het bereiken van volledige vulling*³.

In de periode 2007-2008 ondervond Defensie als één van de grootste werkgevers van Nederland nadrukkelijk de gevolgen van de krappe arbeidsmarkt. Tekorten in personeel hebben een negatieve invloed op de inzetgereedheid van Defensie en daardoor, op termijn, op de operationele taken. Naast de 'reguliere' tekorten was er vooral een tekort bij bepaalde schaarstecategorieën (met name techniek en medisch) en bij de manschappen.

Gelet op de urgentie van het probleem waren op korte termijn maatregelen nodig, niet in de laatste plaats om juist ook in de vulling van schaarstecategorieën en manschappen te voorzien. Er werd besloten tot het instellen van een projectgroep Werving & Behoud die een onderzoek verrichtte naar de beweegredenen voor vertrek en naar de inspanningen, methoden en maatregelen op het gebied van de werving en het behoud van defensiepersoneel. De hoofdpunten uit dit onderzoek waren dat:

- de personele vulling van de krijgsmacht in sterke mate afhankelijk is van externe factoren, zoals ontwikkelingen op de arbeidsmarkt;
- de vulling van de krijgsmacht niet alleen staat of valt met de werving, maar nadrukkelijk ook met het behoud van personeel.

Na de probleemanalyse zijn oplossingsrichtingen voorgesteld. Op basis hiervan zijn keuzes gemaakt die geleid hebben tot het Actieplan Werving & Behoud (referte 2) dat in april 2008 aan de voorzitter en leden van de Tweede Kamer is gezonden.

Het plan onderkent maatregelen met een verschillende planningshorizon:

- quick win maatregelen voor 2008 (beoogd positief effect op korte termijn);
- maatregelen die nader moesten worden uitgewerkt en na 2008 konden worden uitgevoerd;
- voorstellen voor de langere termijn die eerst nader werden geanalyseerd voordat een uitvoeringstraject kon worden bepaald.

2.2 Opdracht

In de Rijksbegroting 2011 van het Ministerie van Defensie (referte 1) heeft de Minister toegezegd dat het Actieplan Werving en Behoud in 2011 wordt doorgelicht: *'In 2008 is het Actieplan Werving en Behoud gepresenteerd. Dit Actieplan bevat maatregelen die moeten bijdragen aan een verbeterde instroom en behoud van personeel. In de doorlichting wordt gekeken naar het effect van het Actieplan op de vulling van de krijgsmacht.'*

³ Volledige vulling betekende ten tijde van het Actieplan Werving en behoud 100% personele vulling.

De opdracht luidt: voer een beleidsdoorlichting uit op het Actieplan Werving en Behoud, waarin gekeken wordt naar het effect van het Actieplan op de vulling van de krijgsmacht. Deze evaluatie moet duidelijk maken in hoeverre de doelstelling – *volledige vulling van de defensieorganisatie* – daadwerkelijk is behaald. De evaluatie wordt uitgevoerd als een ex-post onderzoek, waarbij het beleid op het niveau van de algemene of operationele doelstellingen wordt geëvalueerd.

2.3 Noot vooraf

Begin 2008 is gestart met de implementatie van het Actieplan Werving & Behoud. In de periode 2008 tot 2010 zijn op basis van het Actieplan diverse maatregelen doorgevoerd op het gebied van werving en behoud van defensiepersoneel. In 2010 besloot het kabinet echter forse bezuinigingen door te voeren bij de krijgsmacht. In plaats van een tekort aan personeel ontstond er in korte tijd op het niveau van de totale defensiepopulatie een overschot aan personeel. Besloten werd de instroom te minimaliseren (op een aantal schaarstecategorieën en de instroom via ROC's na) en derhalve is de actieve uitvoering van het Actieplan bevroren, hoewel verschillende activiteiten uit het Actieplan regulier of met vertraging binnen de organisatie voortgang vonden.

Het doel van een beleidsdoorlichting is om vast te stellen in hoeverre het beleid effectief was, oftewel in hoeverre de maatregelen hebben bijgedragen aan het beoogde effect. Zoals aangegeven veranderde de context in 2010 dusdanig dat de behoefte aan personeel volledig veranderde en de uitvoering van het Actieplan werd stopgezet. Door deze maatregel is de doeltreffendheid van de maatregelen veelal feitelijk niet of beperkt vast te stellen. Daarnaast was in het Actieplan niet altijd goed gedefinieerd wat de doelstellingen van de individuele maatregelen waren in relatie tot de brede doelstelling van het Actieplan, zodat een gedegen beleidsbeschouwing van het effect van het Actieplan moeilijk is vast te stellen. Desalniettemin is de evaluatie uitgevoerd om te bezien in hoeverre het mogelijk is te leren van gemaakte keuzes.

2.4 Onafhankelijk deskundige

Ter bevordering van de betrouwbaarheid van de beleidsinformatie zijn in de rijksbegrotingvoorschriften 2012 kwaliteitseisen opgenomen. Eén van deze eisen is dat de onafhankelijkheid van de evaluatie en van de bedrijfsvoeringonderzoeken geborgd is. Om de onafhankelijkheid te waarborgen is het voorliggende evaluatierapport door Cdr b.d. H.H.J. Ploeg, als onafhankelijk deskundige, beoordeeld. Zijn oordeel is als bijlage 4 van dit rapport integraal opgenomen.

2.5 Indeling rapport

In hoofdstuk 3 wordt de opzet van de beleidsdoorlichting geschetst. Hierin komen probleemstelling, definities, de maatregelen, de uitgangspunten en randvoorwaarden aan de orde. In hoofdstuk 4 wordt de aanleiding voor het Actieplan Werving & Behoud beschreven. De context van het Actieplan Werving en Behoud wordt geschetst, evenals de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De analyse van de effecten volgt in hoofdstuk 5. Hierin wordt onderzocht wat de invloed van het Actieplan is (geweest) op de instroom en het behoud van personeel.

Om inzicht te geven of en in hoeverre het gevoerde beleid tot het beoogde resultaat heeft geleid, zijn een kwantitatieve en een kwalitatieve analyse uitgevoerd. De bestedingen ten behoeve van het Actieplan zullen daarbij zo veel als mogelijk inzichtelijk worden gemaakt. Zoals reeds aangegeven zijn bij de analyses de afzonderlijke maatregelen in samenhang gezien. Tot slot volgen in hoofdstuk 6 de conclusies en aanbevelingen.

3 Opzet beleidsdoorlichting

3.1 Probleemstelling

Hoe doeltreffend en doelmatig zijn de maatregelen in het Actieplan Werving en Behoud geweest in de periode van 2008 tot en met 2010 op de vulling van de krijgsmacht?

3.2 Definities

Doeltreffend:

De mate waarin de doelstelling, al dan niet dankzij de inzet van beleidsinstrumenten, is gerealiseerd.

Doelmatig:

De kosten en baten van de maatregelen in relatie tot de effecten die de maatregelen gegenereerd hebben.

3.3 Maatregelen Actieplan Werving en Behoud

In het Actieplan is een aantal maatregelen opgenomen. De maatregelen zijn ingedeeld in twee categorieën: de zogenaamde quick wins en de maatregelen waarbij de uitvoering op lange(re) termijn zal plaatsvinden.

In het Actieplan Werving en Behoud (referte 2) is een zogenoemde top vijf van concrete maatregelen benoemd. Deze vijf maatregelen zijn de meest ingrijpende maatregelen die doorgevoerd zijn en waarover in de richting van de Kamer is gerapporteerd. Voor de Defensie zijn dit de belangrijkste maatregelen uit het Actieplan Werving en Behoud geweest met de meeste verwachtingen qua rendement.

Het onderzoek zal zich bij de beleidsdoorlichting en beoordeling primair richten op de volgende vijf maatregelen, die zijn samengesteld ter verbetering van de werving en behoud van personeel en een personeelssysteem. De vijf maatregelen zijn:

- I. *De invoering van de wervingsbonus.*
De wervingsbonus betreft de invoering van een bonuskaart waarbij alle medewerkers verschillende wervingsbonuskaarten ontvingen. Aan medewerkers is gevraagd deze kaart aan mogelijke sollicitanten te geven. Wanneer een bekende van de medewerker de bonuskaart invulde, ging solliciteren, werd aangenomen en zijn of haar initiële opleiding afrondde kreeg de medewerker € 1000,-
- II. *Uitbreiden van het aantal parttime wervers van 50 in 2008 naar 150 vanaf 2011.*
Parttime wervers zijn medewerkers die naast hun functie deelnemen aan wervingsactiviteiten. Voorgesteld werd de inzet van medewerkers op wervingsactiviteiten te verhogen.
- III. *Vermindering van de uitval bij keuring en selectie naar maximaal 40% in 2010.*
De uitval bij keuring en selectie betreffen die personen die starten aan een selectie en keuringsproces maar die uiteindelijk niet worden aangesteld als militair.

IV. *Het terugdringen van het opleidingsverloop van gemiddeld 35 procent in 2007 naar 30 procent in 2010 en 25 procent in 2013.*

Onder het opleidingsverloop wordt het totaal aantal militairen dat is begonnen aan een initiële opleiding ten opzichte van het aantal militairen dat start aan zijn of haar eerste functie binnen Defensie bedoeld. Onder initiële opleidingen worden zowel de opleidingen tot manschap, onderofficier en officier meegerekend.

V. *Het verhogen van het aantal loopbaanbegeleiders van 50 in 2008 naar 200 in 2010.*

Een loopbaanbegeleider bespreekt met medewerkers de middellange termijnperspectieven binnen en buiten defensie en maakt afspraken over te volgen opleidingen.

3.4 Uitgangspunten en randvoorwaarden

3.4.1 Vereisten

Deze beleidsdoorlichting moet voldoen aan de eisen zoals beschreven in de Regeling Periodiek Evaluatieonderzoek en beleidsonderzoek zoals opgenomen in 3.5 van de Rijksbegrotingsvoorschriften (RBV) 2012 (referte 14).

3.4.2 Methode

Gedurende de looptijd van het project is de Tweede Kamer structureel geïnformeerd over de voortgang van het Actieplan. Deze voortgangsrapportages (referte 5 t/m 9) zijn als eerste samen met interne project voortgangsrapportages beschouwd. De mate van vulling van de defensieorganisatie is een reguliere informatiebehoefte die in maandelijkse rapportages is opgenomen.

Voor de analyse in deze beleidsdoorlichting is gebruik gemaakt van de (informatie) uit kamerbrieven, onderzoeken door het Dienstencentrum Gedragswetenschappen (DCGW), arbeidsmarktanalyses, reeds gehouden/lopende onderzoeken en evaluaties, financiële informatie etc. Verder is zo nodig aanvullend literatuuronderzoek en deskresearch gedaan en/of zijn relevante functionarissen benaderd voor aanvullende (praktijk)informatie.

3.4.3 Periode: 2008-2010

In deze beleidsdoorlichting wordt de periode 2008-2010 geëvalueerd. Het Actieplan is in 2008 aangeboden aan de Tweede Kamer. De projectgroep Werving & Behoud werd in 2010 opgeheven en het uitvoeren van de maatregelen is waar nodig overgedragen aan de staande organisatie (veelal de defensieonderdelen).

In 2009 is als gevolg van de economische crisis en de interne budgettaire situatie besloten om de vulling van de defensieorganisatie geleidelijker te laten verlopen. De Tweede Kamer is hierover geïnformeerd (referte 4).

3.4.4 *Buiten scope*

Er is in separate trajecten gerapporteerd over de invoering van het Flexibel Personeelssysteem en de samenwerking met de regionale opleidingscentra in het kader van het ontwikkelen van de opleiding Veiligheid en Vakmanschap. Om deze reden vallen beide thema's buiten de scope van deze evaluatie en zal de evaluatie zich alleen richten op de thema's werving en behoud.

4 Aanleiding Actieplan Werving en Behoud

4.1 Context

In de Beleidsbrief Wereldwijd Dienstbaar uit 2007 werd aangegeven dat Defensie nadrukkelijk de gevolgen ondervond van de krapte op de arbeidsmarkt. In 2008 was er een negatief saldo van in- en uitstroom. Daarnaast volgden op dat moment een beperkt aantal medewerkers een instroomopleiding bij Defensie. Kortom de behoefte aan personeel was onverminderd hoog, terwijl de verwachte instroom laag bleef.

De tekorten bestonden vooral in het militaire personeelsbestand, in het bijzonder in de zogenaamde schaarstecategorieën, zoals vliegers, luchtverkeersleiders en special forces evenals technisch, ICT, EOD en medisch personeel. Deze tekorten hadden een negatieve invloed op de inzetgereedheid en, bij uitblijven van verbetering, zou op termijn de uitvoering van operationele taken in het geding komen. De toenemende druk op het zittende personeel leidde daarnaast tot een toename van de uitstroom van ervaren medewerkers en het verdere verlies van kennis in de organisatie.

4.2 Arbeidsmarktontwikkelingen 2008

De Projectgroep Werving & Behoud heeft naast een intern onderzoek naar de beweegredenen van het personeel om te solliciteren en te blijven werken binnen Defensie ook een externe analyse gemaakt. Deze analyse is gebaseerd op onderzoek bij een aantal grote Nederlandse bedrijven, de politie en enkele NAVO-partners. Ook is een rondetafelconferentie gehouden met vertegenwoordigers van de Sociaal Economische Raad, het Sociaal Cultureel Planbureau, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksaangelegenheden en de werkgeversorganisatie VNO-NCW. Hierbij is gesproken over de verschillende visies op de arbeidsmarktontwikkelingen. Uit de gesprekken bleek dat alle deelnemers voorzagen dat de krapte op de arbeidsmarkt zou aanhouden. Wat reeds lang zichtbaar was werd daarmee in 2008 door de projectgroep bevestigd als start bij de ontwikkeling van het Actieplan Werving en Behoud. Naast de economische conjunctuur en de demografische ontwikkeling kon geconcludeerd worden dat werving en behoud van gekwalificeerd personeel ook de komende decennia moeilijk zou blijven, zeker bij bepaalde schaarstecategorieën.

De arbeidsmarkt kende destijds (en kent nog steeds) regionale verschillen. De regio's in het noorden en zuiden kampen met een beduidend hoger werkloosheidspercentage dan de rest van het land. Logischerwijs is de concurrentie op de arbeidsmarkt in die gebieden minder, waardoor werving en behoud van personeel in deze regio's minder moeilijk is dan in regio's met een laag werkloosheidspercentage. Voor schaarstecategorieën in de personele vulling bij Defensie geldt echter dat werving en behoud landelijk een knelpunt is.

Het beeld was dat de komende decennia de bevolking zou vergrijzen en de omvang van de (potentiële) beroepsbevolking zou afnemen, terwijl de vraag naar personeel onverminderd hoog bleef. Ook de behoeften van toekomstige werknemers zouden veranderen. De individuele ontwikkeling, de mate van afwisseling en de maatschappelijke relevantie leken belangrijker dan alleen geld en een baan voor het leven. De baanmobiliteit nam steeds meer toe. Steeds meer werknemers kregen een tijdelijk contract voor een onbepaald aantal uren. De groei van dergelijke aanstellingen was met name groot onder jongeren, maar ook 35- tot 55-jarigen krijgen steeds vaker een tijdelijk dienstverband aangeboden. De arbeidsmarkt werd daardoor dynamischer. De demografische ontwikkelingen maken het dan ook nodig om

de aandacht meer te richten op vrouwen, allochtonen en 30-plussers. Defensie zou zich met haar bijzondere identiteit nadrukkelijk moeten profileren, waarbij meer aandacht nodig zou zijn voor onderwerpen als diversiteit en flexibiliteit om werk en privé te combineren⁴.

4.3 Ontwikkelingen vanaf 2008

De financiële crisis en de gevolgen voor de reële economie en overheidsfinanciën waren onvoorzien. Dit wordt zichtbaar in de macro economische verkenningen uit deze jaren. In het voorwoord van de macro economische verkenningen 2009 sprak de toenmalige minister van Economische Zaken Van der Hoeven over 'conjuncturele tegenwind', waarbij de verwachte groei van de economie zou afzakken tot 1,5%. In de Macro Economische Verkenningen van 2010 constateerde ze dat 'de Nederlandse economie in 2009 een ongekende dreun had gekregen'. Ten gevolge van de economische crisis ging de arbeidsmarkt voor jongeren grotendeels op slot, tegelijkertijd steeg de belangstelling voor een baan bij Defensie aanzienlijk.

In datzelfde jaar stelde het kabinet Balkenende-IV in augustus 2009 de ambitie € 35 miljard te bezuinigen in 2015, vanwege het oplopende begrotingstekort. Dit leidde uiteindelijk in 2010 tot een taakstelling voor Defensie als onderdeel van het regeerakkoord van kabinet Rutte-I. Om de bezuinigingsmogelijkheden binnen Defensie te onderzoeken werden twintig werkgroepen ingesteld. Om aan die taakstelling van bijna € 1 miljard⁵ aan bezuinigingen te kunnen voldoen, werd onder meer besloten tot een vacaturestop voor burgerpersoneel en een beperking van de werving van militair personeel. Deze ontwikkelingen en de daaruit voortvloeiende acties vanaf 2010 stonden daarmee haaks op de voorgenomen activiteiten uit het Actieplan Werving en Behoud. De uitvoering van het Actieplan Werving en Behoud is daarmee onder druk van de bezuinigingen vroegtijdig beëindigd.

4.4 Actuele situatie anno 2012-2013

Defensie heeft een jaarlijkse vervangingsvraag om de operationele inzet te kunnen blijven waarborgen. Instroom voor deze vervangingsvraag blijft nodig, waardoor jaarlijks 4.000 tot 5.000 schoolverlaters kunnen instromen. Daarmee blijft Defensie, ongeacht het economische klimaat en/of maatregelen, een belangrijke speler op de arbeidsmarkt en een van de grootste werkgevers voor schoolverlaters. De instroom via ROC's speelt hierin met name een belangrijke rol, zeker om een structurele instroom in de toekomst te kunnen blijven garanderen.

De gevolgen van de beëindiging van het Actieplan zijn echter nu erg actueel. Het is op dit moment (2012/2013) moeilijk om voldoende personeel te werven en in het bijzonder is het lastig om schaarse categorieën personeel te werven. Dit betreft met name de structurele schaarste in techniek, maar in een aantal gevallen ook medisch personeel. Zeker gezien de kleine aantallen medisch personeel die binnen Defensie resteren kan een enkele vacature aanzienlijke gevolgen hebben.

In tijden van recessie is het normaal gesproken veel eenvoudiger om te voldoen aan de personele instroombehoefte. Op basis van de gegevens van het CBS en het UWV is te zien dat vanaf 2009 de werkloosheid is gestegen. De stijging van de werkloosheid is met name

⁴ Actieplan werving en behoud, kamerbrief 4 april 2008, P/2008009326 pagina 4.

⁵ De taakstelling van het kabinet Rutte I bedroeg €650 miljoen, daar bovenop kwam ca. €200 miljoen aan interne 'oude' problematiek en €150 miljoen aan gewenste investeringen.

aanzienlijk onder jongeren en lager en middelbaar opgeleiden. De toename van de werkeloosheid voor de groep 15 tot 25 jarigen is de afgelopen tijd met 35% gestegen. Ook het aantal werkeloze mannen tussen de 25 en 45 is gestegen van 78.000 naar 123.000 in juni 2012. Doordat de arbeidsmarkt met vertraging reageert op de reële economische ontwikkeling is de verwachting dat de vraag naar arbeid in ieder geval tot en met 2014 wordt gedempt.

In tegenstelling tot de gebruikelijke toename van de belangstelling voor een baan bij Defensie in economisch mindere tijden heeft Defensie op dit moment voor het eerst te maken met juist een afname in belangstelling en instroom. Door de financiële problemen is de instroom van nieuw personeel in 2011 sterk gereduceerd en zijn de wervingsinspanningen grotendeels gestaakt. Het (tijdelijk) niet aanwezig zijn op de wervingsmarkt als potentieel werkgever heeft daarmee ingrijpende gevolgen voor de zichtbaarheid en aantrekkelijkheid als werkgever. Anderzijds hebben de bezuinigingen het imago van Defensie op de arbeidsmarkt verslechterd. Beide effecten hebben geleid tot een lagere instroom van militairen in 2011 en 2012. Nog steeds zijn de effecten hiervan merkbaar. Het imago van Defensie op de arbeidsmarkt is niet binnen een jaar hersteld. Om het imago te herstellen is de arbeidsmarktcommunicatie herstart en verwacht wordt dat de uitgangssituatie voor 2013 aanzienlijk is verbeterd ten opzichte van 2012, maar het zal desondanks lastig worden om in de vullingsbehoefte te voorzien. In 2013 en 2014 zullen echter ook de effecten van de reorganisaties duidelijk merkbaar worden met negatieve uitstraling naar de arbeidsmarkt. Permanente zichtbaarheid in de media en wervingsuitingen is dan ook onontbeerlijk op de arbeidsmarkt voor voldoende instroom van nieuw personeel in 2013 en de jaren daarna.

Naast de generieke werving van nieuw personeel ligt de prioriteit meer in het bijzonder bij de werving van schaarse categorieën personeel. Ondanks de verminderde krapte op de arbeidsmarkt blijft het moeilijk om ook specifiek schaarse categorieën personeel te werven. Defensie volgt hiermee de landelijke trend als het gaat om de werving van schaarse categorieën personeel.

Er worden maatregelen genomen om met name de schaarse categorieën personeel te werven. Zo komen technici bijvoorbeeld in aanmerking voor een gemiddelde (aanstellings-)premie van € 10.000 wanneer zij in dienst treden van Defensie en worden er speciaal op schaarste georiënteerde wervingscampagnes uitgevoerd. Het huidige personeel is een belangrijke ambassadeur, dat direct en indirect kan bijdragen aan de werving van nieuw personeel. De reorganisaties zijn nog niet afgerond, wat de komende jaren zal leiden tot minder positieve ambassadeurs.

Defensie zal zich dus met haar bijzondere identiteit nadrukkelijker moeten profileren, vooral voor (hoger opgeleid) technisch personeel, ICT-ers, en in beperkte mate medisch personeel. Dit sluit aan bij hetgeen in het Actieplan was verwoord: *"Van ons personeel wordt veel gevraagd. Ik zal mij ervoor inzetten dat het personeel werkelijk ervaart dat daar ook veel tegenover staat. De beleving van de medewerkers is de sleutel voor een betere vulling. Zij zijn de ambassadeurs van de defensieorganisatie en zij bepalen in belangrijke mate het succes van alle inspanningen voor behoud en werving. Waar Defensie veel van mensen vraagt, zal het ook veel moeten bieden. Met dit plan willen wij ook daaraan inhoud geven."*

5 Analyse

In de periode 2008 tot en met 2010 is (een deel van) het Actieplan Werving en Behoud tot uitvoering gekomen. In hoeverre de verschillende maatregelen effect hebben gehad zal in het navolgende verder worden uitgewerkt.

5.1 Analyse maatregelen Actieplan

In het Actieplan Werving en Behoud (referte 2) is een zogenoemde top vijf van concrete maatregelen benoemd. Deze vijf maatregelen zijn de meest ingrijpende maatregelen die doorgevoerd zijn en waarover in de richting van de Kamer is gerapporteerd. Voor de Defensie zijn dit de belangrijkste maatregelen uit het Actieplan Werving en Behoud geweest met de meeste verwachtingen qua rendement. In navolgende paragrafen zullen de vijf belangrijkste maatregelen uit het Actieplan zowel kwantitatief als kwalitatief beschouwd worden.

5.1.1 *Maatregel I: Invoeren wervingsbonuskaart*

Kwantitatieve analyse

De wervingsbonuskaart is 1 december 2008 ingevoerd en bedroeg € 1.000,- netto. In december 2008 hebben 68 van de 1.074 mensen gesolliciteerd met behulp van een wervingsbonuskaart⁶. In 2009 solliciteerde 1.233 van de 22.900 mensen via een wervingsbonuskaart. In dezelfde periode (2008 – 2009) zijn 125 mensen aangesteld met behulp van de kaart. De doelstelling om in 2009 2.000 nieuwe medewerkers te werven is daarmee niet gehaald. Gezien het beperkte succes is het initiatief in 2010 gestopt⁷.

Defensie heeft een constante wervingsbehoefte van ongeveer 5000 militairen per jaar. Kwantitatief gezien kan worden gesteld dat de wervingsbonuskaart slechts een zeer beperkte invloed op de werving heeft gehad.

Kwalitatieve analyse

De introductie van de wervingsbonuskaart leverde publiciteit op in de media. Diverse media besteedden aandacht aan de maatregel waaruit bleek dat Defensie op zoek was naar extra personeel. Onderzoek naar effectbereik van deze maatregel in de media was niet voorzien en is niet uitgevoerd, waardoor het kwantificeren en beoordelen van de opbrengsten ten gevolge van het genereren van publiciteit op dit moment niet meer mogelijk is.

⁶ P-rapportage over 2008, 26 febr. 2009

⁷ P-rapportage over 2009, 19 maart 2010

Financiën

De uitbetaling van de wervingsbonus vindt plaats nadat een sollicitant zijn of haar initiële opleiding heeft afgerond. De duur van een initiële opleiding verschilt per vakgebied en kan dus langer lopen dan de periode van de maatregel. Tot en met 2011 zijn er 282 bonussen a € 1.000,- netto uitbetaald, wat Defensie in totaal € 497.770 heeft gekost. Het is mogelijk dat enkele mensen in 2013 hun initiële opleiding afronden en dat daarna nog enkele bonussen worden uitgekeerd.

Conclusie

De wervingsbonus heeft kwantitatief het beoogde effect niet kunnen waarmaken. De doelstelling om in 2009 2.000 nieuwe medewerkers te werven met de wervingsbonus is niet gehaald. In 2009 solliciteerden 1.233 mensen bij Defensie en van deze groep zijn er 125 aangesteld met de wervingsbonus. Tot en met 2011 zijn 282 mensen aangesteld met een wervingsbonus. Wel heeft de maatregel de nodige publiciteit voor Defensie gegenereerd. De opbrengst van positieve media-aandacht is lastig vast te stellen. De uitvoering van deze maatregel is per 1 januari 2011 stopgezet. Achteraf kan worden gesteld dat de doelmatigheid van deze maatregel, gelet op de uitgaven versus het rendement, als hoogstens beperkt is te kwalificeren.

5.1.2 Maatregel II: Uitbreiden van het aantal parttime wervers van 50 in 2008 naar 150 vanaf 2011.

Kwantitatieve analyse

De doelstelling voor het jaar 2008, de aanwijzing en opleiding van 50 parttime wervers⁸ is gehaald. In 2009 is het aantal parttimerwervers gegroeid naar 131, waarmee de doelstelling voor 2009 is behaald⁹. In 2010 waren er zelfs meer parttime wervers aangesteld (156) dan de doelstelling van de maatregel.

Kwalitatieve analyse

Er is niet separaat geregistreerd welke mensen naar aanleiding van deze wervingsactiviteit daadwerkelijk hebben gesolliciteerd naar een baan bij Defensie. Daardoor kan niet worden onderzocht of de inzet van deze wervers effectief is geweest. Wel kan worden verondersteld dat de inzet van deze maatregel heeft bijgedragen aan de werving, maar het effect kan niet worden vastgesteld.

Eén van de doelstellingen uit het Actieplan Werving en Behoud was om de kwaliteit van de parttime wervers te versterken. Naar aanleiding van het Actieplan is er een plan van aanpak opgesteld om de kwaliteit van de parttime wervers te verbeteren door middel van een opleiding. In de periode 2008-2010 hebben nieuwe parttime wervers een cursus gevolgd. Na 2010 is de opleiding voortgezet voor verschillende defensieonderdelen.

⁸ Capaciteit van de opco's die meer lokaal ingezet wordt om te ondersteunen bij het wervingsproces

⁹ P-rapportage over 2009, 19 maart 2010

Financiën

In het plan van aanpak zijn diverse opleidingskosten geraamd voor uitbreiding van het aantal parttime wervers, te weten:

- Centrale projectcapaciteit: 0,3 VTE;
- ontwikkeling van een opleiding door het krijgsmachtdeel (4x enkele dagen);
- tenminste 1 opleidingsdag per parttime werver.

De centrale projectcapaciteit is niet benut en er zijn dan ook geen kosten gemaakt. In 2008 en 2009 zijn de opleidingen tot parttime werver decentraal verzorgd als onderdeel van de reguliere wervingsactiviteiten. De uitgaven voor deze opleidingen waren beperkt en zijn niet apart geregistreerd.

Conclusie

De activiteiten om parttime wervers aan te stellen en in te zetten zijn volgens plan verlopen (van 50 parttime wervers in 2008 naar 150 vanaf 2011). In alle jaren zijn de doelstellingen behaald en in 2010 zijn 156 parttime wervers ingezet. De huidige poule parttime wervers is opgeleid. In hoeverre de invulling van deze maatregel nu concreet heeft bijgedragen aan de algehele doelstelling van het Actieplan is op basis van de beschikbare gegevens niet te beoordelen. Daarmee is ook niet te beoordelen of deze maatregel gelet op het rendement versus het hiermee gemoeide bedrag rendabel is geweest. De doelmatigheid en doelgerichtheid is daarmee niet vast te stellen.

5.1.3 Maatregel III: Vermindering van de uitval bij keuring en selectie naar maximaal 40% in 2010.

Kwantitatieve analyse

In 2008 bleek dat de uitval bij keuring en selectie 41% bedroeg. Dat was lager dan de beoogde 45% die voor 2008 als doelstelling was vastgelegd in het Actieplan. Het jaar 2009 was een uitzonderlijk jaar door de forse stijging van de belangstelling en het aantal sollicitaties, dit mede ingegeven door de economische ontwikkelingen en de nog niet ingezette bezuinigingen bij Defensie. Door de grote belangstelling voor een min of meer gelijkblijvend aantal functies was het uitvalpercentage in 2009 gestegen. Dat is vervolgens in 2010 weer gedaald.¹⁰

	2008	2009	2010
Uitval keuring en selectie	41,0%	69,9%	41,7%

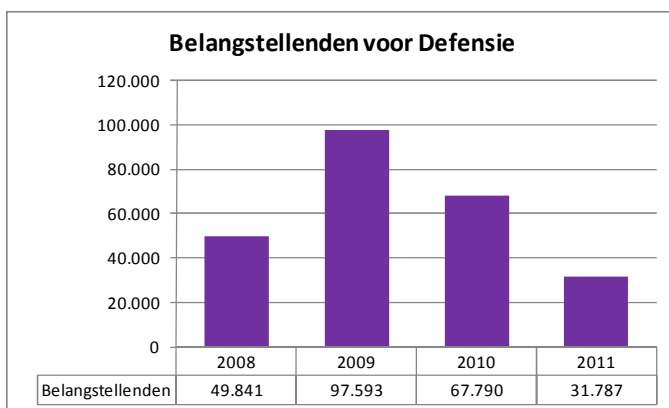
¹⁰ P-rapportage over 2010 7 april 2011

Kwalitatieve analyse

In het plan van aanpak bij deze deelmaatregel is kwalitatief ingezet op:

- Het beter inzicht krijgen op de wensen en behoeften van belangstellenden;
- het herzien van medische en fysieke keuringseisen;
- het bijscholen van keuringsartsen;
- het hanteren van digitale, cultuurvrije psychologische testen;
- het versneld aansluiten bij Digid en het digitaal versturen van de Staat van inlichtingen aan de MIVD;
- het verkleinen van de periode tussen selectie- en keuringsprocedure en aanstelling.

In 2009 is intensief ingezet op het beter zicht krijgen op de wensen en behoeften van belangstellenden. Door de terugval in wervingsactiviteiten in 2010 is deze maatregel getemporeerd. De digitale psychologische testen zijn gerealiseerd. De actiepunten 'het herzien van de medische en fysieke keuringseisen' en 'de bijscholing van de keuringsartsen' zijn daarentegen niet voor eind 2010 gerealiseerd. Inmiddels worden op deze deelmaatregelen wel stappen gezet onder leiding van de CDS.



Doordat het jaar 2009 een aanzienlijke toename van belangstellenden kende (verdubbeling) nam het aantal kandidaten dat toegelaten werd tot het selectie- en keuringstraject evenredig toe. Dit had negatieve gevolgen voor de duur en het uitvalpercentage van het selectie- en keuringstraject. Het omgekeerde effect was dan ook waarneembaar in het jaar 2010. Toen daalde het aantal aanmeldingen en als gevolg daarvan de doorlooptijd en het uitvalpercentage.

Financiën

De kosten van de uitvoering van deze deelmaatregelen zijn niet apart geregistreerd en zijn binnen de beschikbare budgetten geacommodeerd.

Conclusie

De doelstelling uit het Actieplan om de uitval bij keuring en selectie terug te dringen naar 40% is niet gehaald. Het is uiteindelijk niet eenduidig vast te stellen in hoeverre de maatregelen uit het Actieplan Werving en Behoud hebben bijgedragen aan het terugdringen van de uitval bij

de werving en selectie. De effecten van de genomen maatregelen werden overschaduwd door verschuivingen in de arbeidsmarkt en de bezuinigingen bij Defensie.

5.1.4 Maatregel IV: Het terugdringen van het opleidingsverloop van gemiddeld 35 procent in 2007 naar 30 procent in 2010.

Kwantitatieve analyse

In onderstaande tabel is het opleidingsverloop in de jaren 2008 t/m 2010 weergegeven.

	2008	2009	2010
	Opleidingsverloop %	Opleidingsverloop %	Opleidingsverloop %
Totaal	34,7%	28,8%	43,7%

In 2009 daalde het opleidingsverloop, maar in 2010 steeg het opleidingsverloop weer aanzienlijk. Dit is te verklaren door het feit dat in die periode vooral veel leerlingen zijn opgeleid voor moeilijker vulbare functies (schaarstecategorieën). Deze initiële opleidingen hebben veelal een hoger dan gemiddeld opleidingsverloop. Defensiebreed is echter in alle fasen van de opleidingen een daling van de uitval ten opzichte van de rapportage van medio 2009 waarneembaar geweest. Dit zou te maken kunnen hebben met de economische ontwikkelingen buiten Defensie. Leerlingen lijken meer moeite te doen de opleidingen te willen voltooien. Gezien de nadruk die is gelegd op de instroom van schaarse categorieën personeel, waarbij het opleidingsverloop in de praktijk relatief hoog blijkt te zijn, is het de verwachting dat dit percentage de komende jaren zal stijgen, omdat deze nadruk ook de komende jaren hierop zal blijven liggen.

Kwalitatieve analyse

Ondanks dat de krijgsmachtdelen hebben ingezet op een daling van het opleidingsverloop door onder meer persoonlijke aandacht, intensievere en langdurigere begeleiding van leerlingen werden in het jaar 2010 de gevolgen van de bezuinigingen duidelijk. Krijgsmachtdelen hebben er in een aantal gevallen bewust voor gekozen om meer prioriteit bij behoud van (ouder) personeel te leggen en de medewerkers in opleiding meer mogelijkheden tot vrijwillig ontslag te bieden dan te investeren op initiële leerlingen. Daarnaast hebben leerlingen zelf keuzes gemaakt als gevolg van het verwachte perspectief op een loopbaan binnen Defensie en dientengevolge de defensieorganisatie verlaten. Dit is dan ook terug te zien in het opleidingsverloop zoals voorgaand weergegeven.

Daarnaast geldt dat bij zowel de initiële opleiding als de opleidingen voor militairen in het vervolg van hun loopbaan de beschikbare opleidingscapaciteit jaarlijks min of meer gelijk is. Het flexibiliseren van de opleidingscapaciteit naar behoefte van het moment van instroom als een van de oplossingen uit het Actieplan vergt investeringen en zijn niet tot effect gekomen. In 2009 is niet besloten extra te investeren in opleidingscapaciteit.

Financiën

De kosten van de uitvoering van deze deelmaatregelen zijn niet apart geregistreerd maar binnen de beschikbare budgetten geaccommodeerd.

Conclusie

Een structurele daling van 35% naar 30% opleidingsverloop in 2010 als doelstelling van het Actieplan is niet gerealiseerd. Dit heeft vrijwel zeker gevolgen gehad voor de uiteindelijke hoeveelheid instroom van nieuw personeel vanuit de initiële opleiding naar een eerste functievervulling. Dit hing weer samen met de veranderende arbeidsmarkt, de ontwikkelingen binnen Defensie en vooral een focus op initiële opleidingen voor schaarstecategorieën met traditioneel een hoger opleidingsverloop. Het is niet gezegd dat daarmee de maatregel niet succesvol is geweest, maar het effect, de doelmatigheid en de doelgerichtheid kunnen niet worden vastgesteld.

5.1.5 *Maatregel V: Het verhogen van het aantal loopbaanbegeleiders van 50 in 2008 naar 200 in 2010.*

Kwantitatieve analyse

De vulling van het bestand aan loopbaanbegeleiders is vrij traag op gang gekomen. In 2008 zijn er slechts 67 aangesteld van de 100 die als doelstelling waren verwoord in het Actieplan voor het jaar 2008¹¹. De vulling van de loopbaanbegeleiding-organisatie heeft echter wel een stijgende lijn laten zien en eind 2010 waren er 162 aangesteld. Deze maatregel is niet stil gezet door alle bezuinigingen, mede in verband met de doelstellingen van de invoering van het flexibel personeelssysteem (FPS) en de vulling heeft uiteindelijk in het jaar 2011 wel bijna de beoogde doelstelling (200 VTE) behaald. Een overzicht van het aantal toegekende formatieplaatsen en het daadwerkelijk aantal toegewezen loopbaanbegeleiders binnen de termijn van deze beleidsdoorlichting is in onderstaande weergegeven.

Aantal loopbaanbegeleiders	Totaal
<i>Aantal formatieplaatsen toegekend in 2008</i>	200
31/12/2008 (realisatie - VTE)	67
31/12/2009 (realisatie - VTE)	77
31/12/2010 (realisatie - VTE)	162

Kwalitatieve analyse

De loopbaanbegeleiders zijn toegewezen ten behoeve van het behoud van het personeel. In hoeverre het verloop is gedaald als gevolg van gesprekken met loopbaanbegeleiders is niet gemeten en is niet aan te tonen.

Financiën

Het aanstellen van loopbaanbegeleiders is stapsgewijs ingevoerd. De totale salariskosten voor de periode 2008-2013 bedragen circa € 13 miljoen en waren onderdeel van de reguliere personele exploitatie.

¹¹ P-rapportage over 2008, 26 febr. 2009

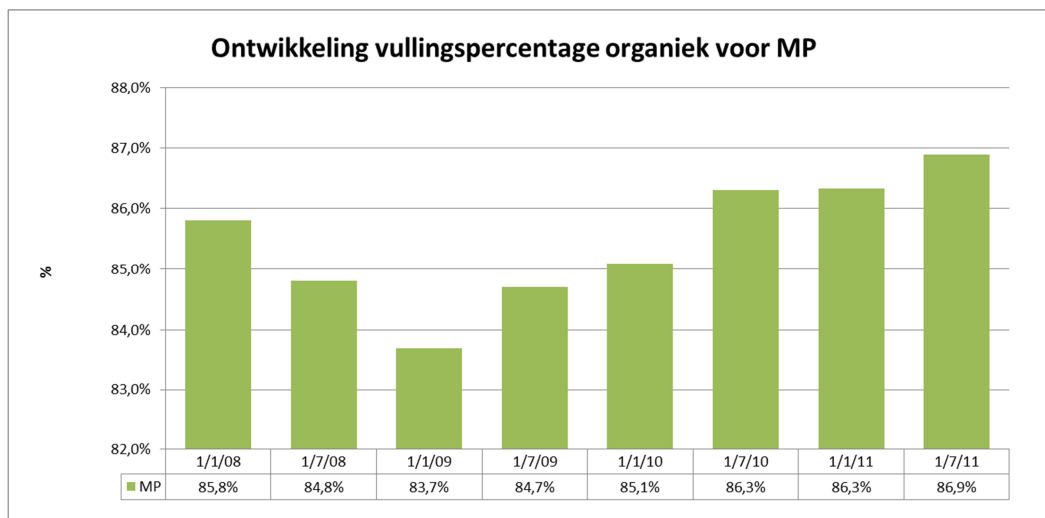
Naast de salariskosten zijn er ook kosten gemaakt om het personeel op te leiden tot loopbaanbegeleider. Deze kosten zijn onderdeel van de reguliere begroting van de krijgsmachtdelen en daardoor niet separaat te achterhalen.

Conclusie

Eind 2010 waren 162 loopbaanbegeleiders geplaatst. Het aantal van 200 loopbegeleiders is daarmee niet tijdig behaald. Wel kan worden verondersteld dat de loopbaanbegeleidingorganisatie heeft bijgedragen aan het bewerkstelligen van behoud van personeel. Loopbaanbegeleiding is geïnstitutionaliseerd en voor beschikbaar bij het opstellen van doorstroomplannen. De inrichting van de loopbaanbegeleidingorganisatie en de vulling daarvan is in de jaren na 2010 voortgezet, waarbij bijna volledige vulling van de formatieruimte (200 VTE) is gerealiseerd. De doeltreffendheid en de doelmatigheid wordt positief ingeschat.

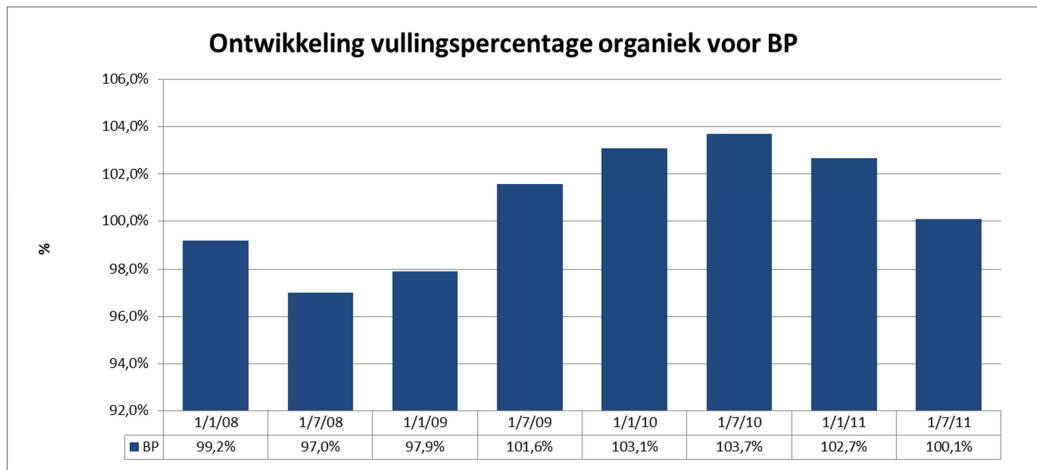
5.2 Ontwikkeling van de personele vulling

Hieronder is de personele omvang van de defensieorganisatie naar militair personeel (MP) weergegeven in de periode 2008 tot en met 2011.



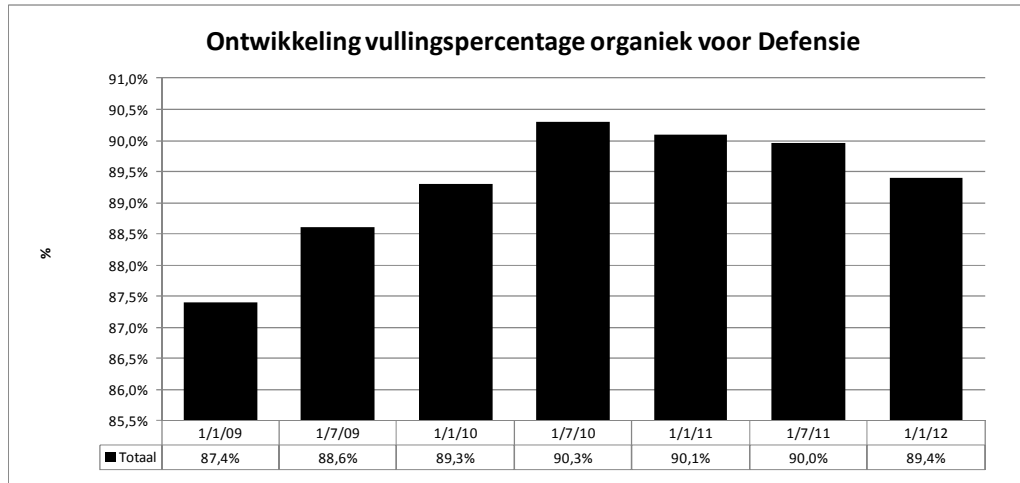
Te constateren valt dat de personele vullingontwikkeling van het militair personeel bij de start van het Actieplan Werving en Behoud in 2008 eerst nog verslechterde. De vulling van het militair personeelsbestand liep terug. In de jaren daarop volgend (vanaf 1/1/2009) steeg de personele vulling weer, maar nog niet tot het niveau van de beoogde volledige vulling.

Voor burgerpersoneel vertoont de personele vulling eenzelfde beweging, zoals hieronder weergegeven.



De vulling van het burgerpersoneelsbestand stijgt zelfs tot boven de 100%. Dit is te verklaren uit de behoefte voor compensatie voor een tekort in de militaire vulling. In de jaren vanaf 2010 is weer een duidelijk dalende trend te zien bij de vulling van het burgerpersoneel. Dit komt vooral door de bezuinigingsmaatregelen, zoals het stopzetten van de vulling van burgervacatures en het niet verlengen van tijdelijke contracten.

Defensiebreed ziet de vullingontwikkeling er in die periode als volgt uit.

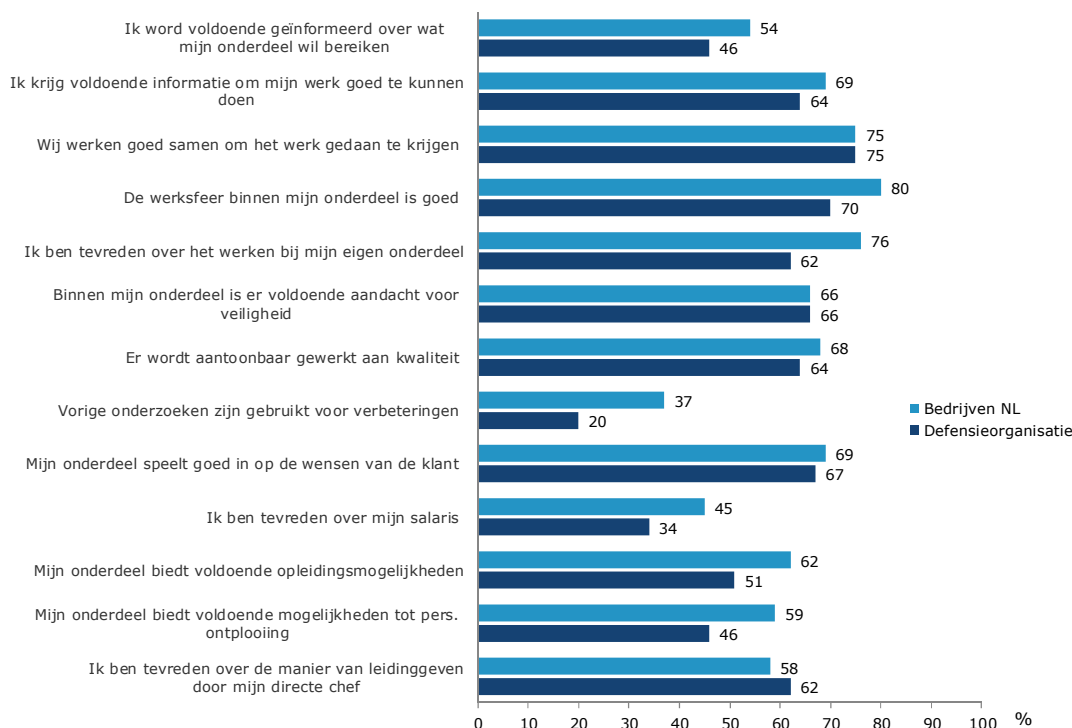


In bijlage 3 is een overzicht gegeven van de personele vullingontwikkeling voor de destijds gedefinieerde schaarstecategorieën. Hieruit blijkt dat de schaarste bij veel van deze categorieën duidelijk afnam. Het is echter niet te achterhalen op basis van de beschikbare gegevens of en in welke mate het teruglopen van deze schaarste bij die categorieën te danken is aan de inspanningen van de (deels) gerealiseerde maatregelen uit het Actieplan. Het valt echter zeker niet uit te sluiten dat de maatregelen uit het Actieplan hieraan wel hebben bijgedragen. Desondanks waren er ook enkele categorieën waarbij de schaarste juist toenam.

5.3 Aandacht voor personeel

In het Actieplan is aangegeven dat de beleving van de medewerker de sleutel is voor betere vulling. Defensie doet structureel onderzoek naar de werkbeleving van het Defensiepersoneel. In de laatste kwartaalrapportage 2012 wordt onder andere geconcludeerd:

Evenals in de afgelopen kwartalen beleven medewerkers van Defensie hun werk minder positief dan medewerkers van andere organisaties in Nederland. Uitzondering hierop vormt het werkbelevingsaspect 'tevredenheid over de manier van leidinggeven door de directe chef'. We zien dat medewerkers van Defensie duidelijk tot enigszins positiever zijn over dit aspect dan de medewerkers in het Nederlandse bedrijfsleven. Over de werkbelevingsaspecten 'aandacht voor veiligheid' en 'goede samenwerking' zijn de medewerkers van Defensie even positief als medewerkers in het Nederlandse bedrijfsleven.



Over de goede samenwerking is het defensiepersoneel het meest positief, evenals over de goede werksfeer, het inspelen op de wens van de klant en de aandacht voor veiligheid. Net als de medewerkers in het Nederlandse bedrijfsleven is het defensiepersoneel het minst positief over de mate waarin eerder onderzoek is gebruikt voor verbeteringen binnen de organisatie en over het salaris.

Over het gebruik van eerder onderzoek ten behoeve van verbeteringen en het werken bij het eigen onderdeel is men bij Defensie overigens duidelijk kritischer dan bij andere Nederlandse organisaties. Eveneens komt duidelijk naar voren dat de medewerkers van Defensie relatief kritisch zijn ten aanzien van de mogelijkheden voor persoonlijke ontplooiing en het salaris.

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Algemene analyse

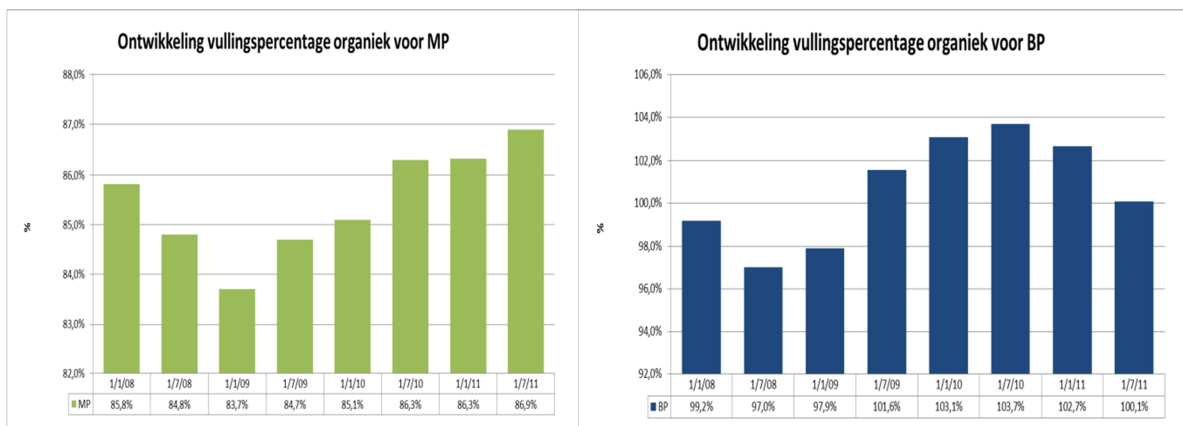
Defensie heeft structurele behoefte aan een jaarlijkse instroom van 4.000 à 5.000 schoolverlaters, horizontale instroom en burgerpersoneel. Niet in de laatste plaats is de werving en instroom van zogenoemde schaarstecategorieën daarbij belangrijk voor de operationele inzet van Defensie.

De maatschappelijke en demografische ontwikkelingen zijn bekend bij Defensie. Het is bekend dat proactief hierop inspelen noodzakelijk is om de personele vulling ook op termijn te kunnen waarborgen. Desondanks kan worden geconstateerd dat Defensie niet altijd op juiste wijze met deze problematiek omgaat en er ondanks beste bedoelingen onvoldoende proactief op inspeelt. Veelal onder druk van korte termijn doelstellingen (vaak financieel) worden andere prioriteiten gesteld met soms ingrijpende gevolgen. Deze situatie deed zich ook voor in de periode 2008-2010. Een Actieplan werd opgesteld om een verbetering in werving en behoud te bewerkstelligen in tijden waarin de arbeidsmarkt goed was, maar de gewenste resultaten voor de instroom bij Defensie op korte termijn bleven achter. Eerder handelen had een dergelijk Actieplan niet nodig gemaakt. Later werd het Actieplan echter grotendeels stopgezet als gevolg van de bezuinigingstaakstelling, wat in de latere jaren direct weer nadelige gevolgen heeft voor de vulling. Het voorkomen van een ongewenste schommelingen in de personele vulling is onwenselijk voor de operationele taakstelling van de krijgsmacht, maar hier blijkt telkenmale door onvoldoende meerjarig beleid een risico te liggen.

Geconstateerd kan worden dat het inperken van de zichtbaarheid van Defensie als potentieel werkgever op de arbeidsmarkt door het (grotendeels) stoppen met werven, ingrijpende gevolgen heeft voor de werving en instroom. Het duurt lang voordat na een periode van afwezigheid weer voldoende positieve aandacht is gecreëerd met een navenant resultaat in de instroom.

6.2 Conclusies

Begin 2008 is gestart met de implementatie van het Actieplan Werving & Behoud. In de periode 2008 tot 2010 zijn op basis van het Actieplan diverse maatregelen doorgevoerd op het gebied van werving en behoud van defensiepersoneel. Geconcludeerd kan worden dat de brede doelstelling uit het Actieplan Werving en Behoud, te weten *het bereiken van volledige vulling*, niet is gehaald. Wel zijn individuele maatregelen uit het Actieplan in meer of mindere mate gerealiseerd en is de vullinggraad licht gestegen, zowel generiek als voor de onderkende schaarstecategorieën.



Voor ogen moet worden gehouden dat het effect van de meeste maatregelen uit dit Actieplan pas op termijn rendement laten zien, als ze volledig zijn gerealiseerd. In 2010 zijn echter de meeste maatregelen vroegtijdig beëindigd als gevolg van de economische ontwikkelingen en de bezuinigingen op Defensie. Dit maakt een goede beleidsdoorlichting lastig.

Desalniettemin zijn globale conclusies te trekken met betrekking tot de effecten van het Actieplan en de vijf belangrijkste maatregelen uit het Actieplan Werving en Behoud.

Het lerend effect van Defensie in het licht van de maatschappelijke en demografische ontwikkelingen lijkt ondanks de beste bedoelingen niet optimaal te zijn. Maatregelen zijn veelal gestuurd door korte termijn (financiële) prioriteiten. Daarmee reageert Defensie ook te traag, reactief en contrair aan de maatschappelijke beweging met soms ingrijpende gevolgen voor juist de personele vulling. Het voorkomen van ongewenste schommelingen in de personele vulling is een zeer onwenselijk situatie voor de operationele taakstelling van de krijgsmacht.

Geconstateerd kan worden dat ook het inperken van de zichtbaarheid van Defensie als potentieel werkgever op de arbeidsmarkt door het (grotendeels) stoppen met werven, ingrijpende gevolgen heeft voor de werving en instroom.

Bij de aanvang van de implementatie van de maatregelen uit het Actieplan is bij een enkele maatregel in de samenhang met de brede doelstelling van het Actieplan, te weten de volledige vulling van de krijgsmacht, niet volledig helder en vooral meetbaar gedefinieerd wat de exacte doelstelling van de individuele maatregel moest zijn. Dit maakt een juiste beoordeling van de effectiviteit van de maatregelen in deze beleidsdoorlichting lastig.

Ten aanzien van de individuele maatregelen kan desondanks het volgende geconcludeerd worden:

Wervingsbonus

De wervingsbonus heeft kwantitatief het beoogde effect niet kunnen waarmaken. De doelstelling om in 2009 2000 nieuwe medewerkers te werven met de wervingsbonus –is niet gehaald. In 2009 solliciteerde 1.233 mensen bij Defensie en van deze groep zijn er 125 aangesteld met de wervingsbonus. Tot en met 2011 zijn er 282 mensen aangesteld met een wervingsbonus. Wel heeft de maatregel de nodige publiciteit voor Defensie gegenereerd. De opbrengst van positieve media aandacht is lastig vast te stellen. De uitvoering van deze maatregel is per 1 januari 2011 stopgezet. Achteraf kan worden gesteld dat de doelmatigheid van deze maatregel gelet op de uitgaven versus het rendement als hoogstens beperkt is te kwalificeren.

Parttime wervers

De activiteiten om parttime wervers aan te stellen en in te zetten zijn volgens plan verlopen (van 50 parttime wervers in 2008 naar 150 vanaf 2011). In alle jaren zijn de doelstellingen behaald en in 2010 zijn 156 parttime wervers ingezet. De huidige poule parttime wervers is opgeleid. In hoeverre de invulling van deze maatregel nu concreet heeft bijgedragen aan de algehele doelstelling van het Actieplan is op basis van de beschikbare gegevens niet te beoordelen. Daarmee is ook niet te beoordelen of deze maatregel gelet op het rendement versus het hiermee gemoeide bedrag rendabel is geweest. De doelmatigheid en doelgerichtheid is daarmee niet vast te stellen.

Uitval bij Keuring en selectie

De doelstelling uit het Actieplan om de uitval bij keuring en selectie terug te dringen naar 40% is niet gehaald. Het is uiteindelijk lastig vast te stellen in hoeverre de maatregelen uit het Actieplan Werving en Behoud hebben bijgedragen aan het terugdringen van de uitval bij de werving en selectie. De effecten van de genomen maatregelen werden overschaduwd door verschuivingen in de arbeidsmarkt en de bezuinigingen bij Defensie.

Opleidingsverloop

Een structurele daling van 35% naar 30% opleidingsverloop in 2010 als doelstelling van het Actieplan is niet gerealiseerd. Dit heeft vrijwel zeker gevolgen gehad voor de uiteindelijke hoeveelheid instroom van nieuw personeel vanuit de initiële opleiding naar een eerste functievervulling. Dit hing weer samen met de veranderende arbeidsmarkt, de ontwikkelingen binnen Defensie en vooral een focus op initiële opleidingen voor schaarstecategorieën met traditioneel een hoger opleidingsverloop. Het is niet gezegd dat daarmee de maatregel niet succesvol is geweest, maar het effect, doelmatigheid en doelgerichtheid kan niet worden vastgesteld.

Loopbaanbegeleiding

Eind 2010 waren 162 loopbaanbegeleiders geplaatst. Het aantal van 200 loopbegeleiders is daarmee niet tijdig behaald. Wel kan worden verondersteld dat de loopbaanbegeleidingorganisatie heeft bijgedragen aan het bewerkstelligen van behoud van personeel. Loopbaanbegeleiding is geïnstitutionaliseerd en voor militair personeel beschikbaar bij het opstellen van doorstroom plannen. De inrichting van de loopbaanbegeleiding-organisatie en de vulling daarvan is in de jaren na 2010 voortgezet, waarbij bijna volledige vulling van de formatieruimte (200 VTE) is gerealiseerd. De doeltreffendheid en doelmatigheid wordt positief ingeschat, maar het effect kan niet worden vastgesteld.

In het algemeen kan worden gesteld dat de genomen maatregelen, hoewel niet allemaal volledig uitgevoerd, wel in een aantal gevallen positieve effecten hebben gehad. De ontwikkelingen in de arbeidsmarkt en bij Defensie hebben echter een verlamrende werking op het Actieplan gehad en maakt een integrale evaluatie van de doelstellingen lastig.

Ondanks het stopzetten van de uitvoering van het Actieplan heeft Defensie er wel verstandig aan gedaan toch op een aantal terreinen door te gaan. De loopbaanbegeleidingorganisatie is vrijwel volledig gevuld. Ook het doorontwikkelen van de samenwerking met de ROC's en bedrijfsleven in de VeVa – opleidingen, het anders insteken van de arbeidsmarktcommunicatie en de zogenoemde '€10.000 – maatregel zijn voorbeelden van maatregelen waar Defensie ondanks de bezuinigingen en herprioritering mee door is gegaan. Daarnaast is onder leiding van de CDS in samenwerking met de nieuwe Divisie P&O Defensie een Actieplan opgelopen om de keten van werving en instroom structureel te versterken voor de toekomst en laat Defensie ook externe partners (ABD – Top Consultants) kritisch meekijken naar de werving.

6.3 Aanbeveling

Defensie heeft in de periode 2007-2009 sterk ingezet op werving en behoud van personeel. De recessie maakte in eerste instantie dat de belangstelling voor een baan bij Defensie sterk steeg, terwijl door de bezuinigingen de mogelijkheden om nieuw personeel aan te trekken sterk verminderde. Het negatieve imago als gevolg van alle bezuinigingen en daardoor de ogenschijnlijk beperkte mogelijkheden voor personeel zorgen inmiddels voor tegenvallende belangstelling – en instroomresultaten. Het is belangrijk dat de boodschap moet zijn dat Defensie ondanks de bezuinigingen jaarlijks veel mensen zoekt voor een baan binnen defensie, maar ook blijft communiceren over de ontwikkelingen en mogelijkheden binnen Defensie om personeel te werven en aan zich te binden.

In 2012 zijn de wervingsactiviteiten weer zichtbaar opgestart, na een stilte van meer dan een jaar. Er was veel geïnvesteerd in het opbouwen van een arbeidsmarktpositie. Het acuut stopzetten van de werving en selectie en van de activiteiten hieromtrent zijn funest voor een goede arbeidsmarktpositie gebleken. Het blijkt van eminent belang in de gehele instroomketen te blijven investeren en permanent focus en druk te houden op behoudsinstrumenten voor het op termijn kunnen vullen met het gewenste personeel. Voorkomen moet worden dat deelmaatregelen geïsoleerd worden opgelopen zonder oog te blijven houden voor de totale keten van werving en instroom.

Het lerend effect van Defensie in het licht van de maatschappelijke en demografische ontwikkelingen lijkt ondanks de beste bedoelingen niet optimaal te zijn en veelal gestuurd door korte termijn (financiële) prioriteiten. Structurele verbetering op dit vlak moet een serieus aandachtspunt voor Defensie zijn. Daarbij moet gelden dat hier ook ruimte voor wordt geboden binnen de gestelde (financiële) kaders middels juiste prioriteitsstelling. Voorkomen moet worden dat korte termijn prioriteiten steeds weer leiden tot ingrijpende gevolgen voor de structurele instroombehoefte van Defensie en dus het waarborgen van het operationele proces om daar vervolgens weer op te reageren middels nieuwe Actieplannen.

Om te voorkomen dat dit fenomeen zich nog decennia lang zal blijven herhalen zal Defensie in tijden van overvloed op de arbeidsmarkt maximaal moeten werven (anticyclisch werven). Dit vereist ook een flexibilisering van de meerjarige structurele aanpak van de wervings-, instroom- en opleidingsketen. Daarnaast vergt een structurele oplossing ook het tijdelijk loslaten van het gesloten P-systeem voor militair personeel om boeggolven buiten de instroomrangen als gevolg van het (deels) sluiten van de instroom op te lossen. In tijden van schaarste zal Defensie zich maximaal moeten richten op behoud van personeel om daarmee de (irreguliere) uitstroom zo veel mogelijk te beperken. Hierover zal de primaire verantwoordelijkheid in de lijn gevoeld moeten worden, ondersteund en uitgevoerd door een integraal opererend P&O – functiegebied. Het is uiteindelijk een verantwoordelijkheid van de gehele defensieorganisatie om te zorgen voor voldoende instroom van personeel.

Deze rode lijn wordt inmiddels opgepakt onder leiding van de CDS in samenwerking met de nieuwe Divisie P&O Defensie om de keten van werving en instroom structureel te versterken voor de toekomst. Defensie laat daarbij ook externe partners (ABD – Top Consultants) kritisch meekijken naar de werving.

Een aantal maatregelen uit het Actieplan bleken niet op doeltreffendheid en doelmatigheid te kunnen worden getoetst. Oorzaak is dat bij een aantal maatregelen de doelstelling niet is vastgesteld en/of de doelstellingen niet werden gekoppeld aan meetbare effecten. Dit is echter van essentieel belang om het inzicht in de werking van haar beleid te vergroten en het beleid eenvoudiger bijgesteld kan worden. Derhalve wordt aanbevolen om in de fase vóór het implementeren van het beleid, de doelen SMART te maken zodat maatregelen op hun doeltreffendheid en doelmatigheid getoetst kunnen worden.

7 Bijlagen

7.1 Refertes

1. Rijksbegroting 2011, Ministerie van Defensie, 21 september 2010
2. Actieplan Werving en Behoud, Briefnummer P/2008009326, 4 april 2008
3. Jaarplan HDP, 2011, 20 december 2010
4. Plan van aanpak beleidsdoorlichting werving en behoud, 16 september 2011
5. Voortgang Actieplan Werving en Behoud, briefnummer P/200802792, 15 oktober 2008
6. Rapportage militair personeel Defensie met Flexibel Personeelssysteem (FPS) en Werving & Behoud (W&B), briefnummer P/2009002692, 28 februari 2009
7. Rapportage Personeel Defensie op stand 30 juni 2009, briefnummer P/2009013906, 15 september 2009
8. Personeelsrapportage 2009, briefnummer BS/2010007314 , 19 maart 2010
9. Personeelsrapportage midden 2010, briefnummer BS/2010029986, 11 oktober 2011
10. Rijksbegroting 2010, Ministerie van Defensie, beleidsagenda 2010, 15 september 2009
11. Rijksbegroting 2009, Ministerie van Defensie, beleidsagenda 2009, september 2008
12. Jaarverslag en slotwet Ministerie van Defensie 2008,
13. Jaarverslag en slotwet Ministerie van Defensie 2009, 19 mei 2010
14. Rijksbegrotingsvoorschriften 2011, Onderzoek naar doelmatigheid en doeltreffendheid (RPE), p. 65-70.

7.2 Overzicht personele vulling schaarstecategorieën

DO	RANG	FUNCTIE	Vullingspercentage			
			2008	2009	2010	2011
CZSK	SLD	Logistieke dienst administratie	87%	70%	77%	90%
		Logistieke geneeskundige diensten	57%	58%	71%	78%
		Logistieke dienst verzorging	80%	74%	70%	78%
		Marinier	69%	71%	77%	90%
		Operationele dienst	53%	55%	59%	66%
		Operationele dienst verbindingen	83%	68%	67%	66%
		Technische dienst	68%	59%	54%	57%
	Wapentechnische dienst scheepvaartssystemen	76%	48%	52%	59%	
	KPL	Logistieke dienst administratie	48%	77%	73%	79%
		Logistieke geneeskundige diensten	85%	70%	76%	85%
		Logistieke dienst goederen beheer	82%	64%	63%	74%
		Logistieke dienst verzorging	83%	75%	83%	82%
		Marinier	72%	66%	60%	70%
		Marinier verbindingen	88%	82%	73%	66%
		Operationele dienst operaties	71%	68%	61%	71%
		Operationele dienst verbindingen	75%	83%	88%	75%
		Technische dienst vliegtuigtechniek	76%	57%	72%	67%
		Technische dienst werktuigtechniek	88%	74%	71%	88%
	SGT	Technische dienst electrotechniek	71%	60%	65%	76%
		Wapentechnische dienst scheepvaartssystemen	65%	71%	72%	68%
		Wapentechnische dienst vliegtuigtechniek	81%	76%	68%	47%
		Logistieke geneeskundige diensten	73%	69%	67%	72%
		Marinier	80%	68%	71%	75%
	LTZ 2	Technische dienst electrotechniek	85%	70%	74%	78%
		Wapentechnische dienst scheepvaartssystemen	87%	90%	83%	78%
	LTZ 2 OC	Wapentechnische dienst vliegtuigtechniek	88%	88%	70%	61%
		Officieren Zeedienst	66%	64%	76%	70%
LTZ 1	Officieren Mariniers	99%	89%	93%	77%	
	Officieren Zeedienst	72%	68%	72%	80%	
	Officieren Mariniers	73%	70%	77%	85%	
CLAS	Manschappen	Officieren Technische Dienst	71%	66%	73%	85%
		Officieren Mariniers	64%	65%	67%	81%
		LUMBL	88%	85%	85%	92%
	Onderofficier	13e Mechbrig	88%	86%	94%	94%
		43e Mechbrig	89%	89%	86%	90%
		Tecnische dienst	78%	75%	74%	73%
		Manoeuvre	76%	81%	79%	75%
Logistiek Geneeskundig	60%	62%	64%	70%		
CLSK	Onderofficier	CIS	67%	85%	90%	87%
		OO IDT	87%	82%	76%	79%
		OO (AVT)	73%	88%	86%	80%
		OO Mechanische Grondsystemen	65%	74%	75%	80%
	Officieren	OO Voeding	53%	46%	69%	74%
		Luchtverkeersleiding	80%	83%	87%	93%
		CIS Elektronica	76%	87%	85%	91%
		Elektronica	87%	86%	85%	88%
		Techniek	86%	87%	92%	88%
		BS	Burger	Schaal 11 t/m 15 Register Accountant	72%	69%
Electric Intelligence	75%	75%		75%	75%	

7.3 Beoordeling beleidsdoorlichting door Cdr b.d. H.H.J. Ploeg