

EVC als instrument voor het loopbaanperspectief van politieke ambtsdragers

Tilburg, december 2008

*Drs. Lies Sijstermans-Kokx
Drs. Dineke Kolen - van Loon
Drs. Daniëlle de Laat - van Amelsfoort
Dr. ir. Marijke von Bergh
Drs. Joris de Rooij
Dr. Jeroen de Jong*

Uitgever: IVA
Warandelaan 2
Postbus 90153
5000 LE Tilburg
Telefoonnummer: 013-4668466
Telefax: 013-4668477

IVA is gelieerd aan de UvT



Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of worden openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van het IVA.

Het gebruik van cijfers en/of tekst als toelichting of ondersteuning bij artikelen, boeken en scripties is toegestaan, mits de bron duidelijk wordt vermeld.

Inhoudsopgave

Woord vooraf	7
Samenvatting.....	9
1 Opzet en verantwoording	17
1.1 Aanleiding	17
1.2 Vraagstelling	17
1.3 Doelstellingen en onderzoeksvragen	17
1.3.1 Doelstellingen	17
1.3.2 Onderzoeksvragen.....	18
1.4 Methode en fases van het onderzoek	19
1.5 Onderzoekskader.....	21
2 De employabilty van de politieke ambtsdrager	23
2.1 Inleiding.....	23
2.2 Employability: de theorie	23
2.2.1 Het begrip ‘employability’	23
2.2.2 Recente visies op het gebied van employability.....	24
2.2.3 Determinanten van loopbaansucces.....	24
2.2.4 Onderzoek naar loopbanen van politieke ambtsdragers	25
2.3 Employability van de politieke ambtsdrager in de praktijk	26
2.3.1 De politieke ambtsfunctie	26
2.3.2 Employability en de politieke ambtsdrager	26
3 Onderzoeksresultaten kwalitatief onderzoek.....	29
3.1 Inleiding.....	29
3.2 De respondenten.....	29
3.3 Huidig en toekomstig loopbaanperspectief.....	30
3.3.1 Kwalificaties bij de start van een politieke carrière:	30
3.3.2 Professionalisering en loopbaanontwikkeling:.....	31
3.3.3 Vervolg van de politieke carrière:	33
3.3.4 Perceptie van de doelgroep over de verworven competenties.....	34
3.3.5 Suggesties om het loopbaanperspectief te verbeteren	35

3.4	Loopbaandrijfveren van de respondenten	38
3.4.1	Loopbaanankers van ex-politieke ambtsdragers in het onderzoek	38
3.4.2	Conclusie loopbaandrijfveren ex-politieke ambtsdragers	39
3.5	Voorkeurwerkstijl respondenten	40
4	Onderzoeksresultaten kwantitatief onderzoek.....	43
4.1	Inleiding.....	43
4.2	Respondenten.....	43
4.3	Tevredenheid over de inzet van voormalige politieke ambtsdragers.....	44
4.4	Werving en selectie van politieke ambtsdragers	45
4.5	Redenen voor het ontbreken van voormalige politieke ambtsdragers.....	46
4.6	Competenties die belangrijk worden geacht.....	47
4.7	Functiegebieden voor politieke ambtsdragers	48
4.8	Gewenste opleidingsniveau	49
4.9	Imago van politieke ambtsdragers.....	50
4.10	Aanbevelingen door werkgevers	51
5	Doorstroomfunctieprofielen	53
5.1	Inleiding.....	53
5.2	Doorstroomfunctieprofielen als referentiekader.....	53
6	Conclusies onderzoek	61
6.1	Inleiding.....	61
6.2	Employability algemeen	61
7	Advies	65
7.1	Inleiding.....	65
7.2	EVC als transitie van huidig naar gewenst imago op de arbeidsmarkt.....	65
7.3	De EVC-route	67
7.4	EVC-instrumenten	69
7.4.1	Het portfolio van de politieke ambtsdrager	69
7.4.2	Zelfassessmentvragenlijsten.....	70
7.5	EVC- loopbaanadviescentrum.....	71
7.6	Overige ondersteunende activiteiten binnen het HRM-beleid	72
8	Atelierbijeenkomsten	73

Bijlagen.....	75
Bijlage 1: Literatuur en documentatie	77
Bijlage 2 Interviewprotocol.....	81
Bijlage 3 Beschrijving van de persoonlijkheidstypen/bestuurstijlen	85
Bijlage 4: Beschrijving loopbaanankers van Schein (1992)	89
Bijlage 5: Common Principles for the validation of non-formal and informal learning	93

Woord vooraf

Politieke ambtsdragers (burgemeesters, wethouders, gedeputeerden en Tweede Kamerleden) krijgen steeds meer te maken met een vroegtijdig vertrek als gevolg van een politieke crisis of om persoonlijke redenen. Naast vertrekkende burgemeesters neemt bijvoorbeeld het aantal wethouders dat gedwongen moet vertrekken de laatste jaren gestaag toe. Door de hoge nieuws waarde van deze gebeurtenis kan het voor de politieke ambtsdrager vaak moeilijk zijn om weer een nieuwe werkkring te vinden. Idealisme en gedrevenheid, uitstraling en gewend om lange werkdagen te maken. Het profiel van de ideale werknemer? Misschien, maar de ex-politicus op zoek naar een nieuwe baan merkt er soms weinig van. Een politiek verleden blijkt op de arbeidsmarkt minder succesvol te zijn. Uit eerdere onderzoeken of inventarisaties van onder andere 'Binnenlands Bestuur' en 'Intermediair', blijkt dat het voor ex-politieke ambtsdragers steeds moeilijker wordt om weer een nieuwe carrièrestap te maken. Van de 464 wethouders die tussen 2002 en 2005 moesten aftreden had 69% na twee jaar nog geen betaalde baan. Van de 70 Tweede Kamerleden die in 2006 door de verkiezingen moesten stoppen, maakten 40 functionarissen na een jaar nog gebruik van de wachtgeldregeling. Volgens het Ministerie van Binnenlandse Zaken zitten er thans 17 ministers en staatssecretarissen in een (langdurige) wachtgeldregeling. De 25 grootste gemeenten hebben, zo blijkt uit onderzoek van Binnenlands Bestuur, samen in 2008 een wachtgeldverplichting aan oud-wethouders van omstreeks 6,4 miljoen euro. Dit is gemiddeld ongeveer 255 duizend euro per gemeente. Dat dit een onwenselijke situatie is, zal duidelijk zijn.

Aanleiding voor het Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK), de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), het Nederlands Genootschap voor Burgemeesters (NGB), de Wethoudersvereniging en P&O-Services Groep (POSG) om onderzoek te laten doen naar maatregelen die kunnen bijdragen aan het verbeteren van het loopbaanperspectief van politieke ambtsdragers. Aan IVA Beleidsonderzoek en Advies is gevraagd om dit onderwerp van studie te laten zijn. De vraag was of instrumenten op het gebied van het erkennen van Elders Verworven Competenties (verder EVC genoemd) een toegevoegde waarde kunnen hebben in het creëren van externe arbeidsmarktwaarde.

Een begeleidingscommissie bestaande uit vertegenwoordigers vanuit de opdrachtgevers heeft het onderzoeksteam van het IVA met advies bijgestaan. Deze commissie fungeerde als klankbord voor het onderzoeksteam gedurende het onderzoek.

In de begeleidingscommissie hadden de volgende personen zitting:

- De heer A. J. Vos (hoofd van afdeling kabinetzaken, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties);

- o De heer R. van Bennekom (directeur van het Nederlands Genootschap voor Burgemeesters);
- o De heer R. Smeets (medewerker afdeling kabinetzaken, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties). Vanaf 1 oktober heeft mevrouw A. Dutman deze functie overgenomen;
- o De heer G. Heetman (senior beleidsmedewerker Vereniging van Nederlandse Gemeenten, secretaris rechtspositie wethouders en raadsleden);
- o Mevrouw S. Bolten (wethouder gemeente Delft en bestuurslid van de Wethoudersvereniging);
- o De heren F. Damen, A. Anthonissen, A. Viskil en mevrouw S. Köklu (directeur en medewerkers P&O-Services Groep).

Het onderzoeksteam van het IVA bedankt de begeleidingscommissie voor de constructieve bijdrage aan het onderzoek. Ook bedanken wij de (ex) politieke ambtsdragers waarmee wij gesprekken hebben gevoerd. Daarnaast zijn wij dank verschuldigd aan de deelnemers (huidige en ex-politieke ambtsdragers) aan de atelierbijeenkomsten. Zij hebben ons van waardevolle informatie voorzien om de aanbevelingen naar aanleiding van de resultaten van het onderzoek en het ontwikkelde EVC – instrumentarium te toetsen aan de praktijk.

Voor zover mogelijk is in dit eindrapport een onderscheid gemaakt in de onderzoeksresultaten tussen huidige en voormalige burgemeesters, wethouders, gedeputeerden en Tweede Kamerleden. Vanwege het belang van onafhankelijkheid van het onderzoek hebben we politieke voorkeuren of afkomst buiten beschouwing gelaten. Ten slotte kan worden vermeld, dat daar waar we over de mannelijke vorm van politieke ambtsdrager schrijven, ook de vrouwelijke vorm wordt bedoeld.

Tilburg, november 2008

Het onderzoeksteam van IVA Beleidsonderzoek en Advies

Samenvatting

Voortijdig vertrek van politieke ambtsdragers door bijvoorbeeld een politiek conflict, verkiezingsresultaat of vanwege persoonlijke redenen is een steeds vaker voorkomend fenomeen in Nederland. Dat dit hoge nieuws waarde heeft, blijkt uit de uitgebreide verslaglegging hierover in de dagbladen. Zo konden volgens het Ministerie van BZK als gevolg van de vorige verkiezingen (november 2006) 70 van de 150 parlementsleden vertrekken. Uit informatie uit 'Binnenlands Bestuur' blijkt dat in de periode 2002-2005, 464 wethouders vervroegd zijn afgetreden. Ook het aantal gevallen colleges laat een stijging zien. In 2008 gingen bijvoorbeeld dertien colleges onderuit, tegenover zeven in heel 2007. Dat dit gepaard gaat met de nodige kosten voor de samenleving, zal duidelijk zijn. In de begroting over 2008 van de 25 grootste gemeenten in Nederland is een wachtgeldverplichting opgenomen van omstreeks 6,4 miljoen euro voor oud-wethouders. Veel voormalige politieke ambtsdragers zijn op zoek naar een nieuwe werkring, maar lijken hierin minder succesvol te zijn dan men aanvankelijk zou denken. Zo geeft menig solliciterende ex-politieke ambtsdrager aan dat een politieke carrière eerder negatief uitpakt dan dat dit door werkgevers wordt gezien als een uitstekende leeromgeving waarin relevante competenties optimaal kunnen worden ontwikkeld.

Het voorgaande impliceert dat het politieke ambt onder druk staat en dat er voor ex-politieke ambtsdragers een onwenselijke situatie dreigt te ontstaan op de Nederlandse arbeidsmarkt. Aanleiding voor het Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK), de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), het Nederlands Genootschap voor Burgemeesters (NGB), de Wethoudersvereniging en P&O-Services Groep om onderzoek te laten doen naar maatregelen die kunnen bijdragen aan het verbeteren van het loopbaanperspectief van politieke ambtsdragers.

Het IVA is gevraagd te onderzoeken of het ontwikkelen van instrumenten op het gebied van Elders Verworven Competenties (EVC) voor politieke ambtsdragers rendement kan opleveren in een versnelde doorstroming en arbeidsparticipatie op de Nederlandse arbeidsmarkt.

Door middel van literatuurstudie, interviews met huidige en voormalige politieke ambtsdragers en een enquête onder 125 werkgevers in Nederland is antwoord gezocht op de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat zijn de specifieke kenmerken van het beroep van politieke ambtsdrager?
2. Wat is vanuit de wetenschappelijke literatuur of recent onderzoek bekend over de interne en externe employability van politieke ambtsdragers?

3. Welke activiteiten ondernemen politieke ambtsdragers in het managen van hun loopbaan en het creëren van hun externe arbeidsmarktwaarde?
4. Hoe verlopen deze activiteiten en welke knelpunten worden ervaren? (bevorde-
rende en belemmerende factoren)
5. Wat is de perceptie van (potentiële) werkgevers over de kwalificaties van voor-
malige politieke ambtsdragers en welke invloed hierop heeft het imago van het
beroep?
6. Welke functies worden door (potentiële) werkgevers als passend gezien voor
voormalige politieke ambtsdragers en wat zijn de vereisten ten aanzien van
aanwezige competenties?
7. Wat zijn de werkervaringen van werkgevers die voormalige politieke ambtsdra-
gers in dienst hebben of hebben gehad?
8. Kan EVC als instrument bijdragen aan het verbeteren van het loopbaanper-
spectief van politieke ambtsdragers?
9. Welke aanbevelingen kunnen worden geformuleerd voor een betere en snelle
arbeidsmarktparticipatie van politieke ambtsdragers en welke maatregelen zijn
nodig?

Het onderzoek heeft samengevat de volgende belangrijkste bevindingen opgeleverd.

Resultaten kwalitatief onderzoek: interviews ex-politieke ambtsdragers

Het IVA heeft interviews met zes vertegenwoordigers van de opdrachtgevende orga-
nisaties afgenomen en met veertien huidige en voormalige politieke ambtsdragers.
Het doel hiervan was inzicht te krijgen in de bevorderende en belemmerende facto-
ren voor de doorstroming van deze functionarissen op de arbeidsmarkt. De belang-
rijkste conclusies van het kwalitatieve onderzoek luiden als volgt.

- o Politieke ambtsdragers vertonen niet dezelfde loopbaan kenmerken als werkne-
mers met een duidelijk vooraf uitgestippeld carrièrepad. Reguliere werknemers
kennen een langere en bewustere voorbereidingsperiode voor een nieuwe loop-
baan stap. Bij reguliere werknemers is in vergelijking met de politieke ambtsdra-
ger meer sprake van een gedegen voorbereiding in de match tussen verworven
competenties met wat de arbeidsmarkt vraagt. In veel organisaties wordt het bel-
ang van duurzame inzetbaarheid van werknemers en principes rondom levens-
lang leren vertaald naar maatregelen op het gebied van loopbaanbegeleiding en
professionalisering. Reguliere werknemers hebben in dit opzicht meerdere tools
voorhanden om een volgende of tweede carrièrestap voor te bereiden. Politieke
ambtsdragers echter maken een andere entree in de ambtsfunctie. Ze worden
vaak persoonlijk benaderd of gevraagd en toetsing van de vereiste competenties
voor de ambtsfunctie blijkt in de praktijk ondergeschikt te zijn aan die van ge-

wenste politieke kleur, persoonlijke voorkeur of achterliggende strategische politieke doelen. Het is in dit opzicht meer een regel dan uitzondering dat een politieke ambtsdrager van de ene op de andere dag zitting kan nemen op het pluche van de wethoudersstoel.

- De enige baanzekerheid die de politieke ambtsdrager heeft is dat deze zekerheid ontbreekt. Daarom zitten volgens de geïnterviewde ex-politieke ambtsdragers ook de juiste mensen op deze functie. Politieke ambtsdragers hebben de belangrijke eigenschap dat zij vanuit een soort idealisme en bevologenheid hun ambt invullen. Inherent aan de functie van politieke ambtsdrager is dat je dit 24 uur per dag bent, zelfs als je boodschappen doet bij de supermarkt. De uitdagingen in dit ambt wegen niet op tegen de onzekerheid over de betrekkelijkheid qua tijdsduur van de ambtsfunctie, werkdruk en de beperkte mogelijkheden om werk en privé te scheiden.
- Ook indien politieke ambtsdragers gedwongen worden te vertrekken, blijken deze positief terug te kijken op hun functie. Al hiervoor genoemde factoren samen kunnen een verklaring geven voor het feit dat politieke ambtsdragers gedurende hun politieke carrière zich niet echt bezig houden met de vraag wat te doen na bijvoorbeeld het burgemeester- of wethouderschap. In het onderzoek is een analyse verricht naar kenmerkende loopbaanaspiraties /loopbaandrijfveren, persoonlijkheidskenmerken en voorkeurwerkstijlen van de respondenten van het onderzoek. Geconstateerd is dat er geen discrepantie bestaat tussen het profiel van de politieke ambtsfunctie en factoren die bepalend zijn voor het nemen van initiatieven voor een volgende carrièrestap. Zo sluiten bijvoorbeeld de loopbaanaspiraties van de geïnterviewde personen aan bij hun huidige functie waardoor er minder innerlijke drijfveren aanwezig zijn om stappen te zetten voor een andere baan. Geïnterviewde ex-politieke ambtsdragers hebben namelijk al een bepaalde groei in de loopbaan gerealiseerd en hun loopbaan verkeert in een fase van stabiliteit. Dit impliceert dat de grootste vooruitgang in de loopbaan bereikt is waardoor de loopbaan meer staat in het teken van handhaven. Indien ex-politieke ambtsdragers een nieuwe loopbaanstap moeten maken gaat de voorkeur sterk uit naar functies binnen het bestuurlijke- politieke werkveld. De overheid blijft voor hen een aantrekkelijke werkgever. Vooral de burgemeesterfunctie wordt als meest ideale overstap gezien.
- Het merendeel van de ex-politieke ambtsdragers die gedwongen werden om vroegtijdig te vertrekken ervaren problemen met het vinden van een passende betaalde functie. Het verleden blijft hen achtervolgen zowel privé als zakelijk. Op het persoonlijke vlak lijken ex-politieke ambtsdragers zich “ingesloten” te voelen in hun (voormalige) functie. Ze denken dat de vaardigheden en competenties die ze opgedaan hebben als politieke ambtsdrager moeilijk te gebruiken en te transformeren zijn naar sectoren buiten het politiek-bestuurlijke werkveld. Daarnaast brengt de politieke ambtsfunctie bepaalde arbeidsomstandigheden en secundaire arbeidsvoorwaarden met zich mee die lastig te vinden zijn in andere functies, zoals het salaris, de veelzijdigheid van taken, de vrijheid en het hoge verantwoordelijkheidsniveau. Verder ervaren ex-politieke ambtsdragers bepaalde prak-

tische beperkingen bij het zoeken naar een andere functie. Zo hebben ze vaak geen ervaring met solliciteren of beschikken niet altijd over een soms vereist hbo-diploma. Volgens hen is het laatste vooral een beperking om succesvol te kunnen zijn op de reguliere arbeidsmarkt

- Indien men de werksetting van de politieke ambtsdrager vergelijkt met werknemers in loondienst, dan bestaat er nóg een noemenswaardig verschil, en wel op het gebied van het zogenaamde “psychologisch contract”. Is er in deze context wel sprake van een werknemer- en werkgever- (ruil)relatie en kan er op deze wijze wel invulling worden gegeven aan de principes van goed werkgever- en werknemerschap? Het onderzoek heeft geen antwoord gegeven op deze vraagstelling. Wel is duidelijk geworden dat dit aspect een oorzaak kan zijn voor de constatering dat politieke ambtsdragers zelf en de partij, gemeente, provincie e.d. onvoldoende voeding geven aan loopbaanoriëntatie en begeleiding. Initiatieven op het gebied van het waarborgen van duurzame inzetbaarheid en het voorkomen van een toekomstig arbeidsmarktprobleem blijven hierdoor achterwege. Om zicht te krijgen op de mate waarin nog afstand bestaat met functies op de externe arbeidsmarkt dient naast competentiemeting ook informatie beschikbaar te zijn over passende functies bij werkgevers en tools voor doelgerichte loopbaanoriëntatie- en arbeidsmarktcommunicatie. Het ontbreken van deze tools wordt als een gemis ervaren.
- De geïnterviewde ex-politieke ambtsdragers benoemen het huidige imago van het ambt als de belangrijkste bottleneck voor een succesvolle overstap naar een nieuwe werkkring buiten het politiek-bestuurlijke werkveld. In sollicitatiegesprekken met werkgevers wordt de politieke loopbaan niet altijd als positief ervaren. Bedenkingen liggen vooral op het vlak van het vermogen van politieke ambtsdragers om zich binnen bestaande cultuur en werkstructuren aan te passen en het samenwerken met organisatieleden. Volgens politieke ambtsdragers hebben werkgevers een vertekend beeld van de competenties die deze hebben ontwikkeld en hoe deze ook binnen het bedrijfsleven kunnen worden ingezet.
- Zoals ook uit internationaal onderzoek blijkt, kan het onderscheid tussen de arbeidsvoorwaarden in de overheid en marktsector een belangrijke factor zijn voor de beperkte doorstroming van politieke ambtsdragers naar functies buiten het politiek-bestuurlijke werkveld. Met name het verschil in salariering en overige secundaire arbeidsvoorwaarden zoals de wachttregeling kan als een belemmerende factor worden gezien. Politieke ambtsdragers geven deze verworven rechten niet snel op en deze vormen daardoor een belangrijk struikelblok in de salarisonderhandelingen met potentiële werkgevers.
- Op grond van de verkregen informatie in relatie tot beschikbare expertise is de indruk ontstaan dat menige politieke ambtsdrager te weinig realistisch aankijkt tegen de eigen ‘marktwaarde’.

Resultaten kwantitatief onderzoek: werkgevers

Een enquête onder 125 werkgevers in Nederland heeft relevante informatie opgeleverd over de percepties van werkgevers over de kwalificaties van voormalige politieke ambtsdragers en maatregelen die nodig zijn om de ervaren arbeidsmarktproblematiek op te lossen. Ook is inzicht verkregen in de mate waarin werkgevers tevreden zijn over voormalige politici als werknemer en in de functies die als passend worden gezien voor deze doelgroep. De belangrijkste bevindingen van het kwantitatieve onderzoek zijn de volgende.

- Geënquêteerde werkgevers in de sectoren gemeentelijke overheid, rijksoverheid, onderwijs, gezondheidszorg, maatschappelijke en zakelijke dienstverlening hebben met name ex-wethouders tewerkgesteld. Ex-burgemeesters, Tweede Kamerleden en Gedeputeerden zijn ondervertegenwoordigd. Dit wordt verklaard door het feit dat binnen de doelgroep van politieke ambtsdragers wethouders de grootste subgroep vormen. De werkgevers zijn in het algemeen tevreden over het functioneren van deze ex-politieke ambtsdragers. Ruim driekwart geeft aan dat de functionarissen voldoen aan de gestelde functievereisten of daar zelfs bovenuit stijgen. Werkgevers die geen ex-politieke ambtsdragers in dienst hebben noemden hiervoor als belangrijkste reden het feit dat deze niet hebben gesolliciteerd op beschikbare vacatures en het ontbreken van voor de doelgroep passende vacatures.
- Competenties die de geënquêteerde werkgevers voor ex-politieke ambtsdragers belangrijk vinden zijn: communicatieve vaardigheden, analytisch vermogen, besluitvaardigheid, ondernemerschap, omgevingsbewustzijn, daadkracht, overtuigingskracht en doelgerichtheid.
- Werkgevers die ex-politieke ambtsdragers in dienst hebben kennen significant meer competenties toe aan deze doelgroep dan werkgevers die deze niet in dienst hebben. Het lijkt er op te duiden dat bedrijven die voormalige politieke ambtsdragers in dienst hebben beter weten wat de politieke ambtsdrager in de praktijk qua competenties voor de organisatie kan betekenen en deze dan ook in huis halen. Deze werkgevers denken in bijna alle opzichten positiever over de kwalificaties van ex-politieke ambtsdragers dan werkgevers die geen ervaring hebben met functionarissen uit het politiek-bestuurlijke werkveld.
- Functiegebieden die voor ex-politieke ambtsdragers het meest passend worden geacht zijn: algemene bedrijfsvoering (bedrijfsbureau), pr & communicatie en economisch & administratief. Functies die als passend worden gezien zijn: lid van de Raad van Bestuur, directielid, manager van een bedrijfs onderdeel of sector/unit, staffunctionaris of hoofd van een stafdienst bijvoorbeeld hoofd bedrijfsbureau, hoofd marketing, hoofd facilitair bedrijf etc. Gewenst opleidingsniveau is een academisch of hbo-niveau. Daarnaast is relevante werkervaring in het desbetreffende functiegebied van belang. Indien men echter niet beschikt over het gewenste diploma kan ook bewijslast in het kader van een EVC-procedure voldoende zijn. Belangrijk is dat de politieke ambtsdrager zijn elders verworven

competenties kan aantonen. Diplomahonorering lijkt op basis van het onderzoek bij werkgevers minder doorslaggevend te zijn voor het benoemen van ex-politieke ambtsdragers op passende functies. Dit in tegenstelling tot de beelden die ex-politieke ambtsdragers hebben bij de functievereisten die werkgevers buiten de overheid aan vacatures stellen.

- De beelden die (potentiële) werkgevers bij ex-politieke ambtsdragers hebben is, dat zij goed kunnen netwerken, diplomatiek zijn, strategisch zijn ingesteld, veel vrijheid en zelfstandigheid gewend zijn en lastig aan te sturen zijn. Ex-politieke ambtsdragers worden niet gezien als goede teamplayers en evenmin als commercieel ingesteld.
- Het imago van de politieke ambtsdrager blijkt invloed te hebben op de percepties van werkgevers over de kwalificaties van ex-politieke ambtsdragers. De berichtgeving in dagbladen over sneuvelende politieke ambtsdragers geeft vaak een vertekend beeld van de echte verklaringen voor een eventueel vroegtijdig vertrek. Hierdoor komen ex-politieke ambtsdragers qua kwalificaties in een minder positief daglicht te staan dan wenselijk is. Werkgevers die inmiddels ex-politieke ambtsdragers in dienst hebben, geven aan dat ze hun minder gunstige percepties over wat ex-politieke ambtsdragers te bieden hebben, gaandeweg hebben bijgesteld.

Aanbevelingen in hoofdlijnen

Op basis van het onderzoek worden de volgende aanbevelingen gedaan om het loopbaanperspectief van ex-politieke ambtsdragers te verbeteren:

- Wil een ex-politieke ambtsdrager zelf de regisseur zijn over zijn loopbaan dan moet hij – sterker dan voorheen – al vanaf het moment van de benoeming actief aan de slag met verdere persoonlijke ontwikkeling en het managen van zijn loopbaan. De politieke ambtsdrager dient echter door de ‘werkgever’ (partij, gemeente, provincie e.d.) hierbij te worden gefaciliteerd. Binnen het bestaande HRM-beleid dienen extra voorzieningen te worden getroffen om politieke ambtsdragers te faciliteren op het gebied van de interne en externe employability. Dit kan bijvoorbeeld inhouden het beschikbaar stellen van financiën (persoonlijk budget) voor politieke ambtsdragers om ondersteuning te vragen van een (externe) loopbaancoach, voor het volgen van trainingen of opleidingen, training en coaching on-the-job, het verzorgen van gastcolleges op universiteiten of hogescholen, het eventueel vervullen van een (deeltijd) stage als interimmanager of adviseur binnen een bedrijf, het doorlopen van een procedure om elders verworven competenties (EVC) te laten valideren. Deze activiteiten dragen bij aan het creëren van een externe arbeidsmarktwaarde en deze investering verdient zich gemakkelijk terug in de vorm van snellere doorstroming van politieke ambtsdragers naar de arbeidsmarkt en daardoor ook relatief minder gebruik van wachtgeldregelingen.

- Het onderzoek wijst uit dat er verbeterpunten liggen op het vlak van de werkgever - werknemerrelatie van politieke ambtsdragers (“psychologische contract”). Met andere woorden; wat kan de politieke ambtsdrager gelet op het tijdelijke karakter van de functie aan loopbaanondersteuning verwachten van de politieke partij, gemeente en provincie en wat wordt er van de politieke ambtsdrager verwacht om zijn externe marktwaarde op de arbeidsmarkt te behouden. Meer aandacht voor het psychologisch contract kan problemen voor een snelle en beperkte doorstroming op de interne en externe arbeidsmarkt voorkomen.
- Het onderzoek toont aan dat het inzetten van instrumentarium voor het erkennen en valideren van de elders verworven competenties (EVC) voor politieke ambtsdragers rendement kan opleveren in het verbeteren van het loopbaanperspectief. Door de aangedragen en gevalideerde bewijslast over ontwikkelde competenties ook buiten het politieke werkveld (resultaat van een EVC-procedure), kunnen volgens werkgevers de ex-politieke ambtsdragers zich beter profileren en positioneren op de arbeidsmarkt. Dit is met name ook van belang voor politieke ambtsdragers die weliswaar uitstekend zouden passen in functieprofielen op de externe arbeidsmarkt, maar niet beschikken over bijvoorbeeld het vereiste (hbo-)diploma of werkervaring in de gevraagde functiegebieden. Politieke ambtsdragers kunnen immers vergelijkbare competenties hebben ontwikkeld in functies voorafgaand aan de politieke carrière, door privé en (bestuurlijke) nevenactiviteiten, maar ook binnen het politieke ambt. De uitslag van een EVC-procedure in de vorm van een EVC-rapportage voorziet in gevalideerde bewijslast over ontwikkelde competenties waarmee de politieke ambtsdrager zich sterker kan positioneren in functionerings- en sollicitatiegesprekken. Daarnaast kan de politieke ambtsdrager de bewijslast (EVC-rapportage) over elders verworven competenties formeel laten verzilveren in een erkend certificaat of diploma bij een hogere of universitaire onderwijsinstelling en business school.
- Toegevoegde waarde van de methodiek van EVC voor politieke ambtsdragers is dat deze als instrument wordt toegepast vanuit een ontwikkelingsgerichte, loopbaangeoriënteerde arbeidsmarktbenadering. EVC kan in dit kader worden beschouwd als een krachtig instrument op het gebied van loopbaanontwikkeling voor politieke ambtsdragers. De ontwikkelde EVC- tools zoals een (digitaal) portfolio en loopbaanscans kunnen door de politieke ambtsdrager op elke gewenste moment worden gebruikt om zicht te krijgen op de afstand die er voor hem persoonlijk qua competenties nog bestaat met functies op de interne en externe arbeidsmarkt.
- Kwaliteitsborging en uniformering van EVC-instrumenten is echter van belang om gevalideerde uitspraken over de elders verworven competenties van de politieke ambtsdragers te kunnen doen. Kwaliteitsborging kan vorm krijgen door bijvoorbeeld op landelijk niveau voor politieke ambtsdragers een EVC- en Loopbaan Adviescentrum op te richten. Dit centrum zou de volgende taken kunnen vervullen:

- Het ondersteunen van ex-politieke ambtsdragers bij de uitvoering van een EVC-procedure en de opzet van een persoonlijk (digitaal) portfolio.
- Het beschikbaar stellen van valide (digitale) EVC- en loopbaantools en assessments voor competentiemeting en het verzorgen van nieuwsbrieven, loopbaan- en arbeidsmarktgerelateerde workshops en trainingen.
- Het aangaan van samenwerking met de validerende EVC-opleidingsinstanties zoals Hogescholen, Universiteiten of Business Schools voor verzilvering van het EVC-resultaat in de vorm van een opleidingscertificaat of diploma, en het aanbieden van maatwerk in opleidingstrajecten.
- Het fungeren als vraagbaak voor politieke ambtsdragers over specifieke vragen rondom het creëren van externe arbeidsmarktwaarde en het vormgeven van arbeidsmarktcontacten.

1 Opzet en verantwoording

1.1 Aanleiding

Voortijdig vertrek van politieke ambtsdragers door bijvoorbeeld een politiek conflict, verkiezingsresultaat of vanwege persoonlijke redenen is een steeds vaker voorkomend fenomeen in Nederland. Dat dit hoge nieuws waarde heeft, blijkt uit de uitgebreide verslaglegging hierover in de dagbladen. Zo konden volgens het Ministerie van BZK als gevolg van de vorige verkiezingen (november 2006) 70 van de 150 parlementsleden vertrekken. Uit informatie uit 'Binnenlands Bestuur' blijkt dat in de periode 2002-2005, 464 wethouders vervroegd zijn afgetreden. Ook het aantal gevallen colleges laat een stijging zien. In 2008 gingen bijvoorbeeld dertien colleges onderuit, tegenover zeven in heel 2007. Dat dit gepaard gaat met de nodige kosten voor de samenleving, zal duidelijk zijn. In de begroting over 2008 van de 25 grootste gemeenten in Nederland is een wachtgeldverplichting opgenomen van omstreeks 6,4 miljoen euro voor oud-wethouders. Veel voormalige politieke ambtsdragers zijn op zoek naar een nieuwe werkring, maar lijken hierin minder succesvol te zijn dan men aanvankelijk zou denken. Zo geeft menig solliciterende ex-politieke ambtsdrager aan dat een politieke carrière eerder negatief uitpakt dan dat dit door werkgevers wordt gezien als een uitstekende leeromgeving waarin relevante competenties optimaal kunnen worden ontwikkeld.

Het voorgaande impliceert dat het politieke ambt onder druk staat en dat er voor ex-politieke ambtsdragers een onwenselijke situatie dreigt te ontstaan op de Nederlandse arbeidsmarkt. Aanleiding voor het Ministerie van Binnenlandse Zaken (BZK), Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), het Nederlands Genootschap voor Burgemeesters (NGB), de Wethoudersvereniging en P&O-Services Groep om onderzoek te laten doen naar maatregelen die kunnen bijdragen aan het verbeteren van het loopbaanperspectief van politieke ambtsdragers.

1.2 Vraagstelling

IVA Beleidsonderzoek en Advies is gevraagd te onderzoeken of het ontwikkelen van instrumenten op het gebied van Elders Verworven Competenties (EVC) voor politieke ambtsdragers rendement kan opleveren in een versnelde doorstroming en arbeidsparticipatie op de Nederlandse arbeidsmarkt.

1.3 Doelstellingen en onderzoeksvragen

1.3.1 Doelstellingen

De centrale doelstelling is op basis van het onderzoek aanbevelingen te doen die de doorstroming van politieke ambtsdragers op de (externe) arbeidsmarkt kunnen ver-

beteren, waarbij het specifiek de vraag is of de methode voor het herkennen, erkennen en valideren van elders verworven competenties (EVC) hiervoor een geschikte methode is.

De volgende onderliggende doelstellingen zijn voor dit onderzoek geformuleerd:

- Inzicht krijgen in de huidige positionering van politieke ambtsdragers op de (externe) arbeidsmarkt. Met andere woorden; is er daadwerkelijk sprake van een arbeidsmarktprobleem?
- Inzicht krijgen in de bevorderende en belemmerende factoren die volgens de ex-politieke ambtsdragers zelf en (potentiële) werkgevers doorstroming op de (externe) arbeidsmarkt van politieke ambtsdragers kunnen versnellen of vertragen. Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan ter verbetering van het loopbaanperspectief?
- Inzicht krijgen in potentiële functies op de arbeidsmarkt voor politieke ambtsdragers. Welke functies worden door de ex-politieke ambtsdragers en (potentiële) werkgevers benoemd als een geschikt doorstroomprofiel?
- Inzicht krijgen in de toepassing van de methode voor het erkennen van elders verworven competenties (EVC) voor politieke ambtsdragers. Met welke beleidsbenadering kan het instrument EVC bijdragen aan een beter loopbaanperspectief en betere positionering van de politieke ambtsdrager op de arbeidsmarkt?

1.3.2 *Onderzoeksvragen*

In dit onderzoek is antwoord gezocht op de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat zijn de specifieke kenmerken van het beroep van politieke ambtsdrager in de Nederlandse context?
2. Wat is vanuit de wetenschappelijke literatuur of recent onderzoek bekend over de interne en externe employability van politieke ambtsdragers?
3. Welke activiteiten ondernemen politieke ambtsdragers in het managen van hun loopbaan en het creëren van hun externe arbeidsmarktwaarde?
4. Hoe verlopen deze activiteiten en welke knelpunten worden ervaren? (bevorderende en belemmerende factoren)
5. Wat is de perceptie van (potentiële) werkgevers over de kwalificaties van voormalige politieke ambtsdragers en welke invloed heeft het imago van het beroep hierop?
6. Welke functies worden door (potentiële) werkgevers als passend gezien voor voormalige politieke ambtsdragers en wat zijn de vereisten ten aanzien van aanwezige competenties?

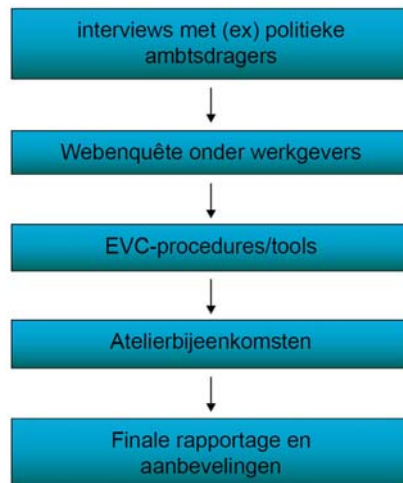
7. Wat zijn de werkervaringen van werkgevers die voormalige politieke ambtsdragers in dienst hebben of hebben gehad?
8. Kan EVC als instrument bijdragen aan het verbeteren van het loopbaanperspectief van politieke ambtsdragers?
9. Welke aanbevelingen kunnen worden geformuleerd voor een betere en snelle arbeidsmarktparticipatie van politieke ambtsdragers en welke maatregelen zijn nodig?

In de volgende paragraaf wordt toegelicht op welke wijze voornoemde onderzoeksvragen verder zijn uitgewerkt in de verschillende fases van het onderzoek.

1.4 Methode en fases van het onderzoek

Het onderzoek is uitgevoerd in een vijftal fases (zie figuur 1), die hieronder wordt toegelicht

Onderzoeksproces:



Figuur 1: De verschillende fases in het onderzoeksproces

Fase 1 : kwalitatief onderzoek: literatuurstudie en interviews

Ter voorbereiding op het onderzoek hebben oriënterende gesprekken plaatsgevonden met leden van de begeleidingscommissie en is een literatuuronderzoek uitgevoerd naar (wetenschappelijke) visies op het gebied van 'employability'. Deze inzichten zijn vervolgens vertaald naar de situatie van politieke ambtsdragers in Nederland.

Vervolgens hebben diepte-interviews plaatsgevonden met huidige en voormalige politieke ambtsdragers. In het veldonderzoek hebben we de volgende respondenten geïnterviewd: huidige politieke ambtsdragers, voormalige politieke ambtsdragers op zoek naar een passende baan, en voormalige politieke ambtsdragers met een passende baan. In deze interviews is gewerkt met een gestructureerde vragenlijst (zie bijlage 2). In de diepte-interviews is specifiek stilgestaan bij de vraag welke belemmeringen de politieke ambtsdragers ervaren in het proces van het managen van de eigen loopbaan en wat zij nodig hebben om hun loopbaanperspectief en arbeidsmarktpositie te verbeteren.

Fase 2: kwantitatief onderzoek: webenquête werkgevers

Om de onderzoeksresultaten van het kwalitatieve onderzoek naar de arbeidsmarktpositie en het loopbaanperspectief van politieke ambtsdragers te confronteren met de behoefte en de vraag vanuit de arbeidsmarkt is een kwantitatief onderzoek gehouden onder werkgevers in Nederland. Aan de hand van een steekproef onder 4000 werkgevers is een webenquête uitgezet onder 1000 werkgevers. Hierbij is gebruik gemaakt van de zogenaamde Standaard Bedrijfsindeling (SBI-2008) van het Centraal Bureau voor de Statistiek. Doel was te achterhalen welke percepties er bij werkgevers leven over de kwalificaties van ex-politieke ambtsdragers. Specifiek is stilgestaan bij de vraag of het huidige imago van deze doelgroep een rol speelt in het al dan niet benoemen van voormalige politieke ambtsdragers op beschikbare en passende vacatures. Tevens zijn werkgevers bevraagd op factoren die van belang zijn om de arbeidspositie van politieke ambtsdragers op de reguliere arbeidsmarkt te verbeteren, specifiek met betrekking tot de match tussen hetgeen ex-politieke ambtsdragers te bieden hebben en wat zij als werkgever aan potentieel nodig hebben.

Fase 3: EVC-instrumenten en doorstroomfunctieprofielen

De resultaten van het kwalitatieve- en kwantitatieve onderzoek werden vastgelegd in een tussenrapportage waarna na instemming van de begeleidingscommissie invulling werd gegeven aan de laatste fase van het onderzoek, het ontwikkelen van EVC-tools. Omdat het ontbreken van een duidelijk referentiekader (meetlat) voor het afzetten van reeds ontwikkelde competenties door de politieke ambtsdragers als een gemis werd ervaren, is een drietal meetbare doorstroomfunctieprofielen ontwikkeld. De doorstroomfunctieprofielen zijn ontstaan op basis van de verkregen informatie van geïnterviewde politieke ambtsdragers en werkgevers over functies die voor politieke ambtsdragers als meest passend worden gezien om hun verworven competenties in te zetten.

Fase 4/5: atelierbijeenkomsten en eindadvies

Met een vertegenwoordiging van ex-politieke ambtsdragers zijn twee “atelierbijeenkomsten” georganiseerd. In deze bijeenkomsten zijn de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en is doorgevraagd over het praktijkgehalte en de toepasbaarheid van de in concept ontwikkelde instrumenten voor het meten van elders verworven com-

petenties (EVC). Dit heeft geresulteerd in het opstellen van een eindadvies en rapportage.

1.5 Onderzoekskader

Voor de beantwoording van de onderzoeksvragen dient de functie van politieke ambtsdrager in zijn context en politiek-bestuurlijke omgeving te worden geplaatst. Dit betreft het onderzoekskader waarbij we uitgaan van de beïnvloedende factoren op micro-, meso-, en macroniveau. Onderstaande factoren zijn onderwerp van studie geweest in het onderzoek.

- *Individuele factoren (micro):*

De wijze waarop politieke ambtsdragers invulling geven aan het managen van hun eigen loopbaan is afhankelijk van een aantal factoren. De individuele loopbaangeschiedenis en privéomstandigheden (thuisituatie) van betrokkene kunnen van invloed zijn. Ook persoonsgebonden factoren zoals innerlijke loopbaandrijfveren en voorkeurwerkstijlen zijn medebepalend voor het al dan niet pro-actief invulling geven aan het managen van de loopbaan. De mate waarin individuen in staat zijn om te reflecteren op hun functioneren, competentieontwikkeling en ambities is volgens onderzoek bepalend voor de kans dat een passende loopbaanmatch al dan niet wordt gerealiseerd.

- *Functiegebonden factoren (meso):*

Het gaat hier om de bestuurlijke en politieke context waarbinnen politieke ambtsdragers functioneren. Zo kunnen bijvoorbeeld wijzigingen in het bestuurlijk dualistische stelsel en de komst van nieuwe (lokale)partijen invloed hebben op het functioneren van politieke ambtsdragers.

Onderzocht is in welke mate belanghebbenden (Tweede Kamer, Gemeente en Provincie) sturing of begeleiding geven aan de interne en externe employability van politieke ambtsdragers. Hierbij gaat het om de vraag op welke wijze deze instanties invulling geven aan de werkgever - werknemerrelatie, de arbeidsverhouding. Indien blijkt dat hierin onduidelijkheden bestaan over de wederzijdse verwachtingen rondom rechten en plichten, kan dit mogelijk een belangrijke bron van dilemma's vormen voor de loopbaanontwikkeling van politieke ambtsdragers.

- *Contextgebonden factoren (macro):*

De ontwikkeling van de mediatisering in het publieke domein kan als een dilemma worden gezien in de wijze waarop politieke ambtsdragers na (vroegtijdige) beëindiging van de politieke ambtelijke functie zich kunnen positioneren op de (externe) arbeidsmarkt. Een negatieve publiciteitsspiraal rondom vertrekkende politieke ambtsdragers kan invloed hebben op het imago van dit politieke

ambt en effecten teweegbrengen op de arbeidsmarktpositie van deze doelgroep.

2 De employability van de politieke ambtsdrager

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk staan we stil bij de vraag welke wetenschappelijke visies op het gebied van employability er zijn en hoe kunnen worden vertaald naar de specifieke situatie van politieke ambtsdragers in Nederland. Hiertoe wordt eerst in paragraaf 2.2 kort relevante literatuur over employability besproken. Vervolgens wordt in paragraaf 2.3 de functie van politiek ambtsdrager geschetst op basis van de interviews, waarna deze wordt gekarakteriseerd aan de hand van de begrippen uit de employability-literatuur.

2.2 Employability: de theorie

In deze paragraaf wordt verslag gedaan van de resultaten van een literatuurstudie op het gebied van employability en de politieke ambtsdrager. In de eerste alinea's wordt een theoretisch kader geschetst waarna dit wordt vertaald naar de situatie van politieke ambtsdragers in Nederland.

2.2.1 Het begrip 'employability'

Wat is 'employability'? Het geeft inzicht in hoe organisaties en medewerkers omgaan met een sterk veranderende omgeving en invulling geven aan het begrip arbeid. Schoemaker (2002: 237) geeft aan dat employability letterlijk betekent 'employee employment', of in gewoon Nederlands: het telkens aanpassen van de medewerker aan de eisen die door de organisatie aan de medewerker worden gesteld. Employability kan daarnaast gezien worden als het vakspecifieke aanpassingsvermogen dat werknemers in staat stelt zich te identificeren met carrièremogelijkheden en deze te realiseren (Gurate, Kinicki en Ashforth, 2004). Employability is dus het vermogen om werk te kunnen krijgen. Proactiviteit staat daarbij centraal. Een hoge employability betekent dat de werknemer waardevolle kennis en vaardigheden bezit, op de hoogte is van mogelijkheden in de arbeidsmarkt is en bereid is tot mobiliteit (Gaspersz & Ott, 1996).

Een hoge employability betekent dus een grote interne en externe arbeidsmarkt-waarde. Factoren die hiermee samenhangen zijn: de identiteit van de carrière, het aanpassingsvermogen, en het opgebouwde menselijke en sociale kapitaal. De identiteit van de carrière vat de idealen, waarden en ambities van de werknemer samen voor het aangaan van een carrière. Het aanpassingsvermogen heeft betrekking op de mate waarin de werknemer bereid en capabel is om zich aan te passen aan een nieuwe werkomgeving. Dit wordt mede bepaald door het vermogen om te leren, het openstaan voor nieuwe situaties, en het zelfvertrouwen dat de werknemer heeft. De derde factor betreft het sociale en menselijke kapitaal van de werknemer (*verworven competenties*), dat vormgegeven wordt door de ervaringen en persoonlijke

eigenschappen zoals leeftijd, opleiding, werkervaring en emotionele intelligentie. Samen vormen deze vier factoren de employability van de werknemer.

2.2.2 *Recente visies op het gebied van employability*

Door sociaal-economische ontwikkelingen is het denken over employability de laatste decennia drastisch veranderd. In de meer traditionele invulling van het begrip 'loopbaan' wordt de werkgever verantwoordelijk gesteld om loopbaanpaden te creëren voor de werknemer. Nu is de werknemer de primaire actor in het managen van zijn of haar loopbaan (Arthur, Khapova & Wilderom, 2005; Stickland, 1996; Sullivan, 1999).

Nieuwe loopbaanconcepten zijn bijvoorbeeld theorieën op het gebied van de "boundaryless career" (Arthur & Rousseau, 1996) en de "protean career" (Hall, 1996). Arthur and Rousseau (1996) stellen dat boundaryless careers een drietal eigenschappen hebben: mobiliteit tussen werkgevers, persoonlijke verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de carrière en de ontwikkeling van sociale netwerken om de carrière vorm te geven en te onderhouden. De protean career kan omschreven worden als een carrière waarin de persoon en niet de organisatie centraal staat, en waarbij vrijheid en ontwikkeling de kernwaarden zijn (Hall, 1996). Bij beide concepten staan primair zelfsturing van de medewerker in het managen van zijn loopbaan en persoonlijke ontwikkeling centraal als belangrijkste succesfactoren. De auteur Spijkerman (1994) spreekt in dit kader over een "loopbaancompetentieprobleem". Hij vraagt zich af of het individu wel in staat is om een eigen identiteit in de arbeidswereld op te bouwen om van daaruit richting te geven aan de eigen loopbaan. Schein (1996) echter benadrukt dat dit zeker mogelijk is mits naast de ondersteuning vanuit de organisatie ook het vermogen bij het individu aanwezig is om te reflecteren/een zelfanalyse uit te voeren, in het verlengde daarvan een baan op te sporen en de eigen ambities te managen. Hiervoor dient het individu echter wel over bepaalde vaardigheden te beschikken. Deze kunnen worden achterhaald door een onderzoek naar innerlijke loopbaandrijfveren en de persoonlijkheidsstructuur van mensen.

2.2.3 *Determinanten van loopbaansucces*

De ingrediënten voor loopbaansucces worden nog steeds sterk gerelateerd aan individuele factoren, zoals persoonlijkheidseigenschappen van mensen, en human-capital-factoren, zoals opleiding en ervaring (Boudreau, Boswell & Judge, 2001). Onderzoek wijst echter uit dat naast human capital-factoren onder andere de persoonlijkheidskenmerken ambitie, proactiviteit, extraversie, emotionele stabiliteit en masculiniteit positief gerelateerd zijn aan intern of extern loopbaansucces. De relatie tussen werkervaring en loopbaansucces is echter nauwelijks onderzocht en de studies die zijn uitgevoerd leveren tegenstrijdige resultaten op. Het meeste onderzoek heeft werkervaring geoperationaliseerd als "de tijd in een bepaalde functie". Geconstateerd is dat de tijd in de functie soms positief maar soms ook negatief samenhangt met loopbaanontwikkeling (Cox & Harquial, 1991; Judge et al., 1995; Ten Dam, 2004). Ervaring als de tijd in de functie draagt dus niet zonder meer bij aan de ontwikkeling van de loopbaan. Onderzoek van Bird en Quinones (1994) toont aan dat juist de *inhoud* van de werkervaring bepalend is voor het verkrijgen van interne en externe marktwaarde. In de literatuur worden inhoudelijke werkervaring en loopbaanperspectief geoperationaliseerd als "uitdagende ervaringen".

De literatuur toont aan dat het hier gaat om de volgende ervaringen:

- Confrontatie met nieuwe situaties waarin bestaande tactieken en routines adequaat zijn en er nieuwe manieren van handelen moeten worden ontwikkeld (Davies & Easterby-Smith, 1984);
- Iets nieuws moeten opzetten (McCall et al, 1988);
- Het moeten nemen van beslissingen in risicovolle of onzekere situaties (Davies & Easterby-Smith, 1984);
- Het hebben van een hoog niveau van verantwoordelijkheden (McCauley et al, 1994);
- Het moeten beïnvloeden van en samenwerken met anderen die niet onder de autoriteit van het betrokken individu vallen (McCauley et al, 1994).

Het verrichten van uitdagende taken biedt medewerkers de mogelijkheid om zich verder te ontwikkelen. Daarnaast blijkt uit onderzoek van Pater, Vianen en Fisher (2007) dat het verrichten van uitdagende taken invloed heeft op de wijze waarop men door anderen wordt beoordeeld over aanwezig groeipotentieel (competentie-imago).

2.2.4 Onderzoek naar loopbanen van politieke ambtsdragers

Nagegaan is of er vanuit de wetenschap onderzoek is gedaan naar de loopbaan van politieke ambtsdragers in de Nederland. Er zijn geen publicaties over Nederland gevonden. Internationaal gezien is één onderzoek verricht naar de loopbaansituatie van politieke ambtsdragers. Zoals uit dit onderzoek van Mattozi en Merlo (2008) blijkt, hebben niet alleen ex-politieke ambtsdragers in Nederland het lastig op de externe arbeidsmarkt. Ook in Engeland, Duitsland en Frankrijk maken relatief veel voormalige politieke ambtsdragers langdurig gebruik van wachtgeldregelingen. Er blijkt wel een verschil te bestaan tussen politieke ambtsdragers die gedurende hun politieke loopbaan actief op zoek gaan naar een nieuwe werkkring buiten het politieke werkveld en degenen die pas op zoek gaan na beëindiging van de ambtstermijn of vroegtijdig vertrek. Politieke ambtsdragers die gedurende hun politieke loopbaan een geslaagde overstap maken, blijken minder behoefte te hebben aan zekerheid, willen een stapje terugdoen in salaris en streven vooral naar het inzetten van hun talenten in een nieuwe uitdagende omgevingscontext. Zij die over betere kwalificaties beschikken blijken ook eerder deze stap te zetten. Uit het onderzoek blijkt verder dat vooral het verschil in de arbeidsvoorwaarden tussen overheid en marktsector een struikelblok kan zijn voor politieke ambtsdragers die een overstap willen maken naar de marktsector.

2.3 Employability van de politieke ambtsdrager in de praktijk

2.3.1 *De politieke ambtsfunctie*

In deze paragraaf worden enkele achtergrondkenmerken van de politieke ambtsdrager beschreven. De vraag is wat nu zo bijzonder is aan dit ambt. Wat maakt het ambt nu volgens menigeen zo aantrekkelijk?

Uit de 20 interviews met de ex-politieke ambtsdragers en de vertegenwoordigers van de opdrachtgevende organisaties kwam het volgende beeld naar voren. Indien men de politieke ambtsfunctie afzet tegen (reguliere) werknemers met een duidelijk vooraf uitgestippeld carrièrepad, dan vertoont het ambt niet dezelfde loopbaan kenmerken. Reguliere werknemers kennen een langere en bewustere voorbereidingsperiode voor een nieuwe loopbaanstap. Politieke ambtsdragers echter maken een andere entree in de ambtsfunctie. Ze worden vaak persoonlijk benaderd of gevraagd en toetsing van de vereiste competenties voor de ambtsfunctie blijkt in de praktijk ondergeschikt te zijn aan die van gewenste politieke kleur, persoonlijke voorkeur of achterliggende strategische politieke doelen. Het is in dit opzicht meer regel dan uitzondering dat een politieke ambtsdrager van de ene op de andere dag zitting kan nemen op het pluuche van de wethoudersstoel. De enige baanzekerheid die de politieke ambtsdrager heeft is dat deze zekerheid ontbreekt. Daarom zitten volgens menige ex-politieke ambtsdragers de juiste mensen op deze functie. Politieke ambtsdragers hebben de belangrijke eigenschap dat zij vanuit een soort idealisme en bevlogenheid hun ambt invullen. Inherent aan de functie van politieke ambtsdrager is dat je dit 24 uur per dag bent, zelfs als je boodschappen doet bij de supermarkt. De uitdagingen in dit ambt wegen niet op tegen de onzekerheid over de betrekkelijkheid qua tijdsduur van de ambtsfunctie, werkdruk en de beperkte mogelijkheden om werk en privé te scheiden. Dit maakt dat het een inspirerende en leerzame baan is. Juist het om kunnen gaan met crisissituaties zoals in het geval dat een wethouder in de rol van locoburgemeester een ramp dient te voorkomen, geeft de dynamiek van het ambt weer. Deze leerervaringen dragen bij aan de verdere professionalisering en de ontwikkeling van competenties van de politieke ambtsdrager. Ook indien politieke ambtsdragers gedwongen worden te vertrekken, blijken deze positief terug te kijken op hun functie. Hoewel het een zware baan is, geven zij aan dat de mogelijkheid te besturen, iets te betekenen voor de samenleving en burgers, de creativiteit en vrijheid van de functie er allen voor zorgen dat het "een fantastische baan" is. Men betreurt het dan ook dat zij hun ambtsperiode niet vol hebben kunnen maken (Zenc, 2006).

Het voorgaande schetst een beeld van het specifieke karakter van de politieke ambtsfunctie. De eigenheid van dit ambt zegt ook iets over hoe men het loopbaanperspectief voor deze doelgroep dient te bezien tegen het licht van nieuwe visies en inzichten vanuit de wetenschap op het gebied van interne en externe employability.

2.3.2 *Employability en de politieke ambtsdrager*

Wanneer bovenstaande schets van de politieke ambtsdrager wordt uitgewerkt aan de hand van de kenmerken die binnen de theorie van 'employability' worden gehanteerd dan dient de loopbaan van een politieke ambtsdrager aan te sluiten bij de kenmerken van de zogenaamde 'nieuwe loopbaan':

- Het verloop van de loopbaan is onvoorspelbaar, doordat werkzaamheden binnen functies en in de (organisatie)context continu veranderen;
- Mensen hebben veel keuzemomenten, omdat ze moeten blijven leren en veranderen (levenlang leren);
- Loopbaanontwikkeling is niet alleen intern gericht (verticaal of horizontaal) maar ook gericht op het behouden van een externe marktwaarde;
- Loopbaanpaden spelen zich niet langer af binnen één organisatie;
- Niet alleen de gevolgde (voor)opleiding is bepalend voor hoe een loopbaan zich ontwikkelt, maar ook werkervaring en het aantoonbaar maken van verworven competenties zijn belangrijke ingrediënten voor loopbaansucces;
- Loopbaanontwikkeling is geen langetermijnplanning; deze dient onderdeel te worden van de werkattitude; iedere werknemer dient er regelmatig bij stil te staan.
- Loopbaanontwikkeling betreft ook een goede afstemming met de levensfasen van medewerkers. Er dient een goede afstemming te zijn tussen werk – en privé-situatie;
- Loopbaansucces hangt sterk samen met het nemen van eigen verantwoordelijkheid voor het sturen van de eigen loopbaan;
- Organisaties bieden op verzoek van de medewerkers ondersteuning en faciliteiten bij het managen van de eigen loopbaan.
- Loopbaanontwikkeling hangt samen met het aangaan van een nieuw psychologisch contract tussen werkgever en werknemer.

Als we de situatie van politieke ambtsdragers op het gebied van loopbaanontwikkeling in de context plaatsen van voorgaande visies op het gebied van employability, dan kan een vergelijking worden gemaakt met werknemers met een hoge mate van baanonzekerheid bijvoorbeeld de “boundaryless career” (Forrier & Sels, 2003b; Van Buren, 2003). Het bestuurlijke ambt waaronder politieke ambtsdragers vallen is per definitie tijdelijk, aangezien de ambtsperiode geen contractueel vastgesteld einde kent. Werknemers met een dergelijke formele baanonzekerheid dienen er voor te zorgen dat zij aantrekkelijk blijven voor toekomstige werkgevers bijvoorbeeld door te investeren in employability gericht op de externe arbeidsmarkt: externe employability (De Grip, Van Loo & Sanders, 2004). Van belang is dat werknemers in een boundaryless carrièrepad economisch waardevolle vaardigheden ontwikkelen die niet gebonden zijn aan een organisatie of een functie (Sullivan, 1999). Employability heeft dan als doel om de (externe) marktwaarde van de werknemer te verhogen. Werknemers met baanonzekerheid dienen zich meer dan werknemers met een hogere baanzekerheid bewust zijn van het belang om zelfeffectiviteit te bewerkstelligen bij

het managen van hun loopbaanperspectief. Recente studies tonen aan dat vooral de jongere generatie van werknemers de afgenomen baan zekerheid omzet in een zekere garantie op toekomstige tewerkstelling door proactief te zijn in acties gericht op externe employability. Zij investeren bijvoorbeeld zelf meer in opleiding, loopbaancoaching en proberen netwerken op te bouwen die niet functie- of organisatiegebonden zijn.

Naast de rol van zelfeffectiviteit bij de slagingskans om een goede invulling te geven aan de eigen loopbaan is ook de context waarbinnen de loopbaanontwikkeling feitelijk plaatsvindt hierop van invloed. Onderzoek wijst uit dat bijvoorbeeld het eenvoudigweg opleiden van werknemers om hen zelfsturend te maken in hun loopbaan, zonder het verschaffen van enige loopbaanondersteuning door de organisatie, initiatieven van medewerkers op het gebied van zelfsturing eerder afremt dan aanwakkert (Kossek et al, 1998).

Ook voor politieke ambtsdragers betekent dit dat zij niet alleen zelfeffectiviteit dienen te bewerkstelligen in het managen van hun loopbaan, maar daarnaast ondersteuning dienen te krijgen in de vorm van instrumenten en begeleiding.

3 Onderzoeksresultaten kwalitatief onderzoek

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de onderzoeksresultaten van het kwalitatieve onderzoek gepresenteerd en geanalyseerd. Het doel was om zicht te krijgen op de feitelijke problemen en achterliggende oorzaken van de relatief slechte doorstroming van politieke ambtsdragers naar een passende betaalde baan binnen of buiten het bestuurlijke werkveld nadat zij hun ambtsfunctie (vroegtijdig) hebben moeten neerleggen.

Hiertoe zijn diepte-interviews gehouden met huidige en voormalige politieke ambtsdragers en vertegenwoordigers van het ministerie van BZK, het Nederlands Genootschap van Burgemeesters, de Wethoudersvereniging, een commissaris van de Koningin en P&O Services Groep. Deze zijn diepgaand geanalyseerd in twee fasen. Eerst zijn de interviews uitgeschreven en zijn de transcripten gecodeerd. Aspecten die samenhangen met competenties, employability en de context van de functie zijn daarbij aangemerkt. Vervolgens zijn deze aspecten geclassificeerd en zijn onderlinge samenhangen bekeken.

3.2 De respondenten

Aan de interviews hebben 14 respondenten deelgenomen uit de doelgroep politieke ambtsdragers. Hierbij is een aantal selectiecriteria gehanteerd zoals een evenwichtige verdeling naar leeftijd en geslacht van de respondenten en loopbaanachtergrond. Op deze wijze is getracht het scala aan antwoorden zo breed mogelijk te krijgen en vervolgens toch te kunnen zoeken naar de grootste gemene delers, de twee doelstellingen van deze verkennende fase van het onderzoek. Bij burgemeesters en wethouders is rekening gehouden met de grootte van gemeenten (klein, middelgroot en groot). Door een beperkte respons van de doelgroep bleek het niet mogelijk om aan alle selectiecriteria te voldoen. In overleg met de begeleidingscommissie is gekozen voor een pragmatische oplossing ook mede gelet op de doorlooptijd van het onderzoek.

De volgende respondenten hebben deelgenomen aan de interviews:

- a. vijf huidige politieke ambtsdragers (Lid van de Tweede Kamer, gedeputeerde, wethouder en burgemeester);
- b. vier voormalige politieke ambtsdragers op zoek naar een passende betaalde baan al dan niet in een loopbaanbegeleidingstraject (Lid van de Tweede Kamer, gedeputeerde, wethouder en burgemeester);

- c. vijf voormalige politieke ambtsdragers met een passende betaalde baan (Lid van de Tweede Kamer, gedeputeerde, wethouder en burgemeester).

Er waren vier vrouwelijke en tien mannelijke respondenten. De meeste hebben meer dan één politieke ambtsfunctie vervuld.

De diepte-interviews hebben plaatsgevonden aan de hand van een gestructureerd interviewprotocol (zie bijlage 2). Van ieder gesprek is een kort verslag gemaakt volgens een voorgestructureerd stramien. Het verslag is ter goedkeuring voorgelegd aan de respondent. Op deze wijze is gezorgd voor een optimale betrouwbaarheid, vergelijkbaarheid en beoogde verdieping in relatie tot de vraagstelling in de vragenlijst.

3.3 Huidig en toekomstig loopbaanperspectief

In de interviews met ex-politieke ambtsdragers is specifiek stilgestaan bij aspecten die van invloed zijn op het vormgeven van de huidige en het toekomstige loopbaanperspectief na de politieke carrière. Voor zover mogelijk is bij de uitwerking van de onderzoeksresultaten een onderscheid gemaakt tussen burgemeesters, wethouders, gedeputeerden of Tweede Kamerleden. Onderstaand worden opvallende resultaten uit de analyse van de interviews weergegeven.

3.3.1 *Kwalificaties bij de start van een politieke carrière:*

- o Bij indiensttreding in de politieke ambtsfunctie is het voor het merendeel van de respondenten onduidelijk wat de verwachtingen rondom de functie zijn. De functievereisten worden gaandeweg gedurende de praktijk steeds duidelijker. Veelal ontbreekt echter een meetbaar competentieprofiel en het is evenmin gebruikelijk dat voor de benoeming in de functie van politieke ambtsdrager vooraf een selectie-assessment wordt uitgevoerd. Uitzondering hierop is het recent ontwikkelde competentieprofiel voor de politieke ambtsfunctie van burgemeester. Het Nederlands Genootschap van Burgemeesters (2007) heeft ten behoeve van werving en selectie een competentieprofiel ontwikkeld. Benoemingscommissies kunnen dit profiel als handreiking gebruiken in de selectieprocedure. Potentiële kandidaten voor de burgemeesterfunctie kunnen zich dan ook beter voorbereiden en krijgen in de selectieprocedure van de benoemingscommissie aanvullende informatie over de functie-inhoud en functievereisten. Uit de praktijk blijkt echter dat de specifieke context waarbinnen de burgemeesterfunctie dient te worden ingevuld (grootte van de gemeente en specifieke speerpunten van beleid, competenties College van B&W e.d.) niet wordt meegenomen in de vaststelling van de benodigde competenties voor de nieuwe burgemeester. Hier ligt voor de benoemingscommissies zeker een aandachtspunt. Voor wethouders, gedeputeerden en Tweede Kamerleden ligt dit anders. Hoewel zij vaak op een verkiesbare plaats staan en globaal inzicht hebben in wat de functie inhoudt, kan het voorkomen dat zij van de ene op de andere dag in de functie worden benoemd. Juist in die situaties waarbij sprake is van een toevalstreffer dient meer begeleiding plaats te vinden om de politieke ambtsdrager goed in te werken in zijn functie.

Deze rol kan worden vervuld door een externe coach (ex-politieke ambtsdrager) of een meer ervaren collega. Deze begeleiding dient vooral aan de orde te zijn voor burgemeesters en wethouders in zogenaamde ‘bestuurlijk risicovolle’ gemeenten.

- Als we het voorgaande theoretisch benaderen dan kan worden gesteld dat bepaalde wederzijdse verwachtingen en verplichtingen binnen het psychologisch contract bij de werving niet helder zijn. Dit naast het feit dat deze doelgroep een bijzondere situatie inneemt ten opzichte van andere werknemer - werkgeverrelaties. Voor politiek ambtsdragers is onduidelijk wie feitelijk deze werkgeversrol invult waardoor er onduidelijkheid bestaat bij wie ze terecht kunnen over functionerings- of loopbaanvragen.
- Het merendeel van de politieke ambtsdragers blijkt voor de functie te zijn gevraagd via de partij en is bij toeval terecht gekomen op de functie. Voor het komen op een functie van politiek ambtsdrager wordt dus in mindere mate proactiviteit verwacht dan voor het vinden van een passende betaalde baan erna. De selectieprocedure voor de politieke ambtsfunctie is dus als het ware een trendbreuk in het ‘normale carrièrepatroon’ waarin proactiviteit centraler staat. In tegenstelling tot de nieuwe rollen in het “life-time employability-stelsel” heeft de ‘werkgever’ de verantwoordelijkheid genomen voor het in dienst nemen, en niet andersom. Verder zijn inhoudelijke kennis of een bepaald opleidingsniveau daarbij nauwelijks criteria, terwijl deze juist wel belangrijke criteria zijn in managementfuncties. Enkel bestuurlijke ervaring is vereist.

3.3.2 *Professionalisering en loopbaanontwikkeling:*

- Alle 14 respondenten geven aan geen duidelijk beeld te hebben van de competenties die zij hebben ontwikkeld. Veelal zijn zij gevraagd om de functie te vervullen waardoor er geen sprake is van een formele selectieprocedure. Burgemeesters hebben in het kader van hun benoeming wel een selectie-assessment doorlopen maar men heeft hier verder niets mee gedaan.
- Het merendeel van de respondenten geeft aan dat feedback op het functioneren ook niet formeel is geregeld. Het is vaak aan de persoon zelf om feedback te vragen aan burgers, collega’s etc. Overigens bestaat er sinds kort een handleiding “functioneringsgesprek voor burgemeester”, opgesteld door het Ministerie van BZK (2008).
- Politieke ambtsdragers nemen wel zelf initiatieven om de competenties en daarmee de eigen employability te vergroten. Zo worden er aanvullende opleidingen of cursussen gevolgd of worden werkervaringen uitgewisseld met collega’s. Uit het “burgemeestersblad” van het Nederlands Genootschap van Burgemeesters d.d. maart 2008 blijkt bijvoorbeeld dat, op basis van de evaluatie van het professionaliseringsfonds 2006-2007, 80% van de burgemeesters jaarlijks deelneemt aan het opleidingsprogramma van het NGB. Professionaliseringsinitiatieven van instanties zoals de politieke partij, P&O van de Tweede Kamer e.d., worden nauwelijks genoemd. Ex-politieke ambtsdragers op zoek naar een nieuwe werk-

kring nemen vooral zelf het initiatief. Zij benadrukken de nalatigheid in begeleiding door deze instanties gedurende hun ambtsperiode en vooral bij een noodgedwongen vertrek.

- Wanneer gekeken wordt naar de verantwoordelijkheden voor loopbaanbegeleiding en competentieontwikkeling, dan is onduidelijk waar de verantwoordelijkheid ligt. De partij wordt genoemd, maar ook de 'werkgevers', zoals de Tweede Kamer, de provincie en de gemeente en ook de beroepsverenigingen, zoals het Nederlands Genootschap voor Burgemeesters en de Vereniging voor Wethouders. Er blijken echter wel faciliteiten beschikbaar te zijn zoals een persoonsgebonden budget van 15.000 euro om coaching van Tweede Kamerleden te faciliteren, maar kennelijk worden deze door de instanties niet actief ingezet. De onduidelijkheid over de verantwoordelijkheden brengt met zich mee dat de politieke ambtsdrager niet weet van wie hij wat kan verwachten (wie is de andere partij binnen het formele en psychologisch contract?). Dit zou de oorzaak kunnen zijn van de constatering dat huidige politieke ambtsdragers nauwelijks initiatieven ervaren vanuit deze instanties. Men weet niet van wie men wat mag verwachten en neemt daarom zelf maar actie. Duidelijk is dat er geen duidelijke probleemeigenaar is voor de loopbaanbegeleiding en ondersteuning bij functioneringsvraagstukken van politieke ambtsdragers.
- De huidige politieke ambtsdragers zijn redelijk tot goed tevreden met hun huidige functie. Het merendeel van de respondenten is van mening dat er nog voldoende uitdaging in de functie aanwezig is en is niet zo bezig met hun loopbaan. Opvallend is dat het merendeel van de respondenten geen duidelijk beeld heeft van zijn externe marktwaarde. Zij zijn echter wel van mening dat er ondersteuning moet komen om deze te verhelfen. De voorkeur gaat hierbij uit naar een onafhankelijke partij.
- Activiteiten die de huidige politieke ambtsdragers op het gebied van loopbaanoriëntatie nemen zijn onder andere het opzetten van een netwerk, het uitbreiden van lidmaatschappen van besturen, het schrijven van artikelen of het verzorgen van een gastcollege, intervisie, loopbaangesprekken, via internet op zoek gaan naar vacatures, en begeleiding zoeken via een extern loopbaanbureau.
- De respondenten hebben de volgende voorkeuren uitgesproken voor een volgende loopbaanstap:

Burgemeesters hebben een sterke voorkeur om door te stromen naar een andere burgemeesterfunctie of bestuurlijke functie binnen de overheid.

Wethouders hebben een voorkeur voor de functie van burgemeester of wethouder of een algemeen bestuurlijke functie binnen de overheid.

Gedeputeerden hebben een voorkeur voor de functie van burgemeester of wethouder of een algemeen bestuurlijke functie binnen de overheid.

Tweede Kamerleden hebben een voorkeur om door te stromen naar de functie van burgemeester, wethouder of gedeputeerde in de Provinciale Staten.

3.3.3 *Vervolg van de politieke carrière:*

- De voormalige politieke ambtsdragers met een andere passende baan hebben allen een baan gevonden op eigen initiatief, of in ieder geval zonder bijdrage van de partij, de gemeente, of een beroepsvereniging/vereniging. De rol van deze instanties is dus minimaal. De respondenten geven aan dat zij zich daardoor “in de steek gelaten voelen” en emotioneel zijn geraakt. In het merendeel van de situaties waarbij sprake was van begeleiding werd een soort outplacementtraject gevolgd bij bijvoorbeeld P&O-Services Groep. Voor een goede invulling van zowel de interne als de externe employability van de politieke ambtsdragers is proactiviteit, aanpassingsvermogen, en kennis van de competenties (menselijk en sociaal kapitaal) van cruciaal belang om een goede invulling te geven aan het eigen loopbaanperspectief. Door de tijdelijkheid van de functie zijn de politieke ambtsdragers dus min of meer gedwongen om “grenzeloos” te zijn. De boundaryless career is voor hen vaak geen keuze, maar een eigenschap van hun keuze om politieke ambtsdrager te worden.

- Het merendeel van de ex-politieke ambtsdragers die gedwongen werden om vroegtijdig te vertrekken ervaren problemen met het vinden van een passende betaalde functie. Het verleden blijft hen achtervolgen zowel privé als zakelijk. Op het persoonlijke vlak lijken ex-politieke ambtsdragers zich “ingesloten” te voelen in hun (voormalige) functie. Ze denken dat de vaardigheden en competenties die ze opgedaan hebben als politieke ambtsdrager moeilijk te gebruiken en te transformeren zijn naar sectoren buiten het politiek-bestuurlijke werkveld. Daarnaast brengt de politieke ambtsfunctie bepaalde arbeidsomstandigheden en secundaire arbeidsvoorwaarden met zich mee die lastig te vinden zijn in andere functies, zoals het salaris, de veelzijdigheid van taken, de vrijheid en het hoge verantwoordelijkheidsniveau. Verder ervaren ex-politieke ambtsdragers bepaalde praktische beperkingen bij het zoeken naar een andere functie. Zo hebben ze vaak geen ervaring met solliciteren, of beschikken niet altijd over een soms vereist hbo-diploma. Volgens hen is het laatste vooral een beperking om succesvol te kunnen zijn op de reguliere arbeidsmarkt.

- De respondenten zijn allen van mening dat de politieke loopbaan geen positieve invloed heeft op de uitstraling van het CV. Volgens hen bestaan er bij werkgevers vooroordelen over de competenties en geschiktheid van functionarissen met een politieke achtergrond en kleur. Zo zouden ze inhoudelijk weinig kennis hebben en alleen publieke, en geen commerciële, organisaties kunnen besturen. Deze vooroordelen lijken volgens de respondenten voort te komen uit de onbekendheid met de competenties van de ex-politieke ambtsdragers. Er bestaat voor werkgevers geen duidelijk beeld over de competenties die deze functionarissen gedurende hun politieke loopbaan hebben ontwikkeld en hoe zij deze kunnen inzetten in functies buiten het politieke werkveld. De invloed van de media door het breed verslag doen van weer een gesneuvelde politicus heeft vol-

gens de respondenten een negatieve uitwerking op het imago van politieke ambtsdragers.

- o De carrière-identiteit van de politieke ambtsdrager blijkt invloed te hebben op de mate waarin de respondenten al dan niet actief aan de slag gaan met hun loopbaan. Een politieke functie blijkt vooral een “manier van leven” te zijn, die “ingebakken” zit in de persoon en waarin je je passie kwijt kunt. Reacties van de respondenten op hun positie, carrièresaspecten (een politieke carrière laat zich bijvoorbeeld moeilijk plannen) en competenties (generalisten en individualisten) tonen ook specifieke loopbaanwaarden aan die onlosmakelijk zijn verbonden met de kenmerken van een politieke ambtsfunctie.
- o Wat opvalt is dat huidige politieke ambtsdragers vooral aangeven dat zij zelf ook een eigen verantwoordelijkheid hebben in het nemen van persoonlijke maatregelen, terwijl ex-politieke ambtsdragers veelal de verantwoordelijkheid neerleggen bij de ‘werkgevende’ instanties. Het besef dat de huidige functie tijdelijk is noopt politieke ambtsdragers juist eerder dan een gemiddelde werknemer na te denken over zijn toekomst en eerder actie te ondernemen.

3.3.4 Perceptie van de doelgroep over de verworven competenties

Het merendeel van de respondenten geeft aan de volgende competenties te hebben ontwikkeld in hun politiek-bestuurlijke functie.

Burgemeesters:

- De rust zelve zijn, ook in hectische tijden. Anderen zijn wel hectisch, jij moet overzicht houden
- Analytisch zijn. Bij discussies de essentie van het probleem eruit halen en deze op tafel leggen
- Probeer afstand te houden van het dagelijkse gewoel, boven de inhoud blijven staan. Er moet er altijd ergens één zijn die probeert geen partij te worden in het hele gebeuren. Dat is een van de voordelen van de huidige burgemeesterspositie ten opzichte van een gekozen burgemeester
- Empathisch vermogen. De burgervaderrol. Soms wat moeilijk omdat men ook zakelijk moet zijn

Wethouders:

- Grote lijnen zien, analytisch denken
- Communicatieve vaardigheden: onderhandelen en overleggen, en praten voor de media
- Vergader – en presentatietechnieken (debatteren)
- Verankeren van processen
- Netwerken (mensenkennis, bruggen slaan, mensen bij elkaar brengen)
- Politieke sensibiliteit (weten hoe de hazen lopen; soms is een fractievoorzitter helemaal niet de belangrijkste persoon in een fractie; aandacht besteden aan een goed contact met de griffier).

- Mensen bij je houden, aan je binden en coachen (het verbinden)
- Interpersoonlijke sensitiviteit (empathisch vermogen)
- Verkopen van je eigen visie (strategie)
- Overtuigingskracht

Gedeputeerden:

- Goede sociale antenne
- Gevoel voor bestuurlijke verhoudingen
- Communicatief
- Aansturen en leidinggeven aan ambtelijk apparaat in de zin dat je jouw inspiratie en gedrevenheid moet kunnen overbrengen.
- Omgaan met ambtelijke organisaties
- Weten wat je wilt
- Omgaan met tegenstanders
- "Politiek bedrijven"
- Kennis ontwikkelen van bepaalde inhoud (eigen portefeuille)

Tweede Kamerleden:

- Communicatieve vaardigheden (gesprekstechnieken)
- Strategisch denken en handelen
- Besluitvaardigheid
- Analytisch denkvermogen (helikopterview)
- Empathisch vermogen
- Netwerken
- Inhoudelijke kennis op een breed terrein
- Presentatievaardigheden

3.3.5 Suggesties om het loopbaanperspectief te verbeteren

De respondenten hebben de volgende aanbevelingen gegeven om het loopbaanperspectief te verbeteren.

Imago van de politieke ambtsdrager

- Er zouden tools aangereikt moeten worden om het imago van het politieke ambtsberoep te verbeteren. Het imago van bijvoorbeeld de Tweede Kamer kan een negatieve beeldvorming teweeg brengen bij buitenstaanders. Dat kan ten eerste impact hebben op het type kandidaten dat zich beschikbaar stelt voor een functie binnen de Tweede Kamer. Daarnaast kan het imago van de Tweede Kamer negatief uitwerken voor ex- Tweede Kamerleden bij het vinden van een baan. In zijn algemeenheid dient er meer respect te komen voor de politieke ambtsfunctie. Ook voor burgemeesters dient er gewerkt te worden aan een imagoverbetering. Er moet 'aan het grote publiek' duidelijk gemaakt worden wat een burgemeester doet en waar hij goed in is. Er zouden meer programma's moeten komen zoals de burgemeestersuitzending van Reporter (20-1-2008), zodat de maatschappij weet wat een burgemeester doet. Ook moet er meer publiciteit

komen over het leven na het ambt. Voorkomen dient te worden dat door de pers slechts een beeld wordt geschetst van de gedwongen vertrekkende burgemeester die gaat genieten van zijn wachtgeldregeling zonder beschikbaar te zijn voor functies op de arbeidsmarkt.

- De politiek bestuurder is geen manager; in de beeldvorming is hij enkel politicus en niet iemand die de organisatie aanstuurt. Het is niet duidelijk dat hij verantwoordelijk is voor het management van de organisatie en dat hij, ondanks aparte directies voor de afdelingen, vaak wel een leidinggevende rol heeft. Deze rol bestaat veelal uit inspireren en de organisatie op orde te houden. Dat moet beter voor het voetlicht worden gebracht.
- Er dienen instrumenten voorhanden te zijn om de politieke ambtsdragers in de gelegenheid te stellen om zich gedurende de ambtstermijn voor de externe arbeidsmarkt te kunnen profileren. Deze tools dienen hen te helpen zich eerder bewust te worden van hun competenties, en deze optimaal te behouden en te ontwikkelen voor de interne en externe arbeidsmarkt.
- Door het groeiend afbreukrisico wat betreft de duur van de politieke ambtsfunctie bestaat er meer behoefte aan de zekerheid op een goede kans op een passende baan na afloop van bijvoorbeeld het wethouderschap. Nu is er alleen binnen de sectoren overheid en het onderwijs sprake van een zogenaamde 'terugkeergarantie'. Een dergelijke regeling zou ook ingesteld kunnen worden voor politieke ambtsdragers die een overstap maken naar een functie binnen het bedrijfsleven. Een andere mogelijkheid is het geven van een bijvoorbeeld een belastingvoordeel aan bedrijven die ex-politici in dienst nemen, zoals dat nu bijvoorbeeld met gehandicapten gebeurt.
- Voorkomen is beter dan genezen: voorkomen dient te worden dat colleges vallen. Er zijn talloze gemeentes waar het niet helemaal vlekkeloos verloopt en waar bestuurders niet de kwaliteit hebben om zodanig bindend op te treden dat ze verder komen. Vaak ontstaan conflicten door emotionele redenen/ruzies of een slechte ambtelijke organisatie. Kenmerkend voor de politiek is dat conflicten ook vrij snel openbaar worden en zodoende een oplossing in de weg kunnen staan.

Werving en selectie in een politieke ambtsfunctie

- Bij vacatures voor een politieke ambtsfunctie dienen geïnteresseerden op de hoogte worden gesteld dat bijvoorbeeld door politieke ontwikkelingen en de komst van het dualistisch stelsel er sprake kan zijn van een zekere tijdelijkheid van de politieke ambtsfunctie.
- Selectiecommissies dienen ook goed te kijken naar het zogenaamde 'onderwaterprofiel' van de desbetreffende kandidaat. Wat voor iemand zoeken ze nou echt, gelet op de context waarbinnen de functionaris dient te functioneren? Kan

deze persoon een goede werk- en privébalans creëren met bijvoorbeeld een veeleisende baan als burgemeester?

Gedurende de ambtsperiode van de politieke ambtsdrager

- Al bij de aanvang van een politieke ambtsfunctie moet er door de politieke ambtsdrager en de 'werkgever' aandacht zijn voor de loopbaan erna. Er dient door politieke partijen ondersteuning te worden geboden voor loopbaancoaching en begeleiding. Ook kunnen structurele loopbaangesprekken met coaches zinvol zijn. Dat bespaart uiteindelijk ook op het wachtgeld. De kosten zouden 50/50 kunnen worden verdeeld met de desbetreffende functionaris. Ook zou afgesproken kunnen worden dat de 'werkgever' betaalt voor het functioneren als politiek ambtsdrager, en de persoon zelf voor het coachen van zijn eigen loopbaandoelen.
- Geconstateerd kan worden dat er op dit moment nog geen sprake van 'people management' in de fracties. Er bestaat behoefte aan begeleiding aan ondersteuning om politieke ambtsdragers te ondersteunen in hun verdere professionalisering binnen het beroep en het traject daarna. Er dient ook inzicht te worden gegeven in de mogelijkheden in doorstroomfunctieprofielen en passende vacatures. Het is zinvol om na te gaan in hoeverre competenties van politieke ambtsdragers overeenkomen met competenties van leidinggevendenden in scholen, ziekenhuizen. Als je lang in de politiek hebt gezeten is het bijvoorbeeld belangrijk scholing te volgen op het gebied van ICT etc.
- Voor burgemeesters is een professionaliseringsfonds opgericht. Binnen dit fonds is nu ten opzichte van voorheen minder aandacht voor loopbaanoriëntatie. Door het Nederlands Genootschap voor Burgemeesters en ook door het Ministerie van BZK dient voortdurend onder de aandacht van burgemeesters gebracht te worden dat het burgemeesterschap elk moment kan eindigen. Burgemeesters en wethouders moeten proberen bij te blijven in hun oude vak door hun kennis en contacten bij te houden. Daarnaast moeten ze zichzelf meer blijven aanbieden op de arbeidsmarkt zonder zich echt in de 'etalage' te zetten zonder het risico te lopen om door de gemeente te worden weggestuurd.

Na de politieke ambtsfunctie

- De methode voor het erkennen van elders verworven competenties zou een goede bijdrage kunnen leveren aan het aantoonbaar maken van de ontwikkelde competenties gedurende en voorafgaand aan de politieke carrière. Het blijkt dat het voor veel werkgevers lastig is voor te stellen wat bijvoorbeeld een Tweede Kamerlid precies aan competenties heeft ontwikkeld. Werkgevers hebben bijvoorbeeld het beeld dat Tweede Kamerleden eigenwijs zijn en geen notie hebben van wat er binnen organisaties speelt. Dit geldt sterker naarmate iemand langer binnen het politiek-bestuurlijke werkveld heeft gewerkt. Ook kan het zijn dat ex-politieke ambtsdragers de lat voor zichzelf erg hoog leggen. Vooral de politieke ambtsdragers met niet het vereiste (hogere) diploma hebben moeite om

op hetzelfde salarisniveau een overstap te maken naar een andere functie binnen of buiten het politiek bestuurlijke werkveld. Zij blijven waarschijnlijk om die reden vaak (te) lang in bepaalde functies zitten. Het is van belang om hier de methode van EVC op af te stemmen met als doel de politieke ambtsdragers hun elders verworven competenties te laten verzilveren in de vorm van een certificaat of diploma en/of hen eventueel flexibele leerroutes aan te bieden om alsnog het vereiste diploma te behalen.

3.4 Loopbaandrijfveren van de respondenten

3.4.1 Loopbaanankers van politieke ambtsdragers in het onderzoek

Om te kunnen achterhalen welke persoonsgebonden factoren invloed hebben op de mate waarin politieke ambtsdragers proactief aan de slag gaan met het managen van hun loopbaan, is een vragenlijst onder de 14 geïnterviewde (ex)-politieke ambtsdragers uitgezet. Deze vragenlijst gaat in op stabiele loopbaandrijfveren van individuen en is gebaseerd op de zogenaamde "loopbaanankertheorie" van de auteur Schein (1992). Onderzoek naar loopbaanankers van (ex)-politieke ambtsdragers geeft inzicht in hun loopbaandrijfveren die zij niet snel zullen opgeven indien zij voor de keuze worden gesteld om een nieuwe stap te maken in hun loopbaan. In bijlage 4 wordt een uitgebreide beschrijving gegeven van de loopbaanankers van Schein.

In onderstaande tabel worden de totaalscores¹ van alle respondenten op het gebied van hun loopbaanankers weergegeven.

Naam	Authenticiteit	Levensstijl	Relatie met werkgever	Collegialiteit	Serviceverlening	Technische functie	Zekerheid	Financieel Management	Management	Prestatiemotief	Groei	Competitie	Prestige	Onderremers	Creativiteit	Variatie	Autonomie
Gemiddelde score	5.3	3.9	3.2	4.6	7.2	4.8	2.9	2.9	6.3	4.4	4.4	4.6	5.5	5.2	6.4	6.6	6.2
Standaard deviatie/spreiding	2.27	2.73	2.52	2.28	2.19	1.63	1.90	1.61	1.64	2.38	1.98	2.44	1.74	2.15	2.10	1.65	2.94

Figuur 2: loopbaanankers politieke ambtsdragers (alle respondenten onderzoek)

1 Deze scores zijn gebaseerd op de norm S.S.34: Sollicitanten voor uiteenlopende functies, zowel in de profietsfeer als (semi) overheid. Opleidingsniveau hbo of universitair. Vermeld staan de gemiddelde score en de standaarddeviatie. Gemiddelde score: Deze score wordt bepaald door alle scores die voor een bepaald onderdeel gescoord zijn op te tellen en te delen door het aantal kandidaten binnen de groep. Standaard deviatie/spreiding: Deze score geeft weer hoe dicht de scores van de verschillende kandidaten bij elkaar liggen. Hoe hoger de standaard deviatie, hoe verder de scores uit elkaar liggen.

De belangrijkste innerlijke loopbaanankers van politieke ambtsdragers in rangorde zijn:

- *Serviceverlening:* Zich in dienst stellen van een goede zaak. Toegewijd zijn aan een maatschappelijk goed of belang en de personen die dat uitdragen. Voldoening door verlenen van hulp en service tot nut voor het algemeen.
- *Variatie:* Oriëntatie op veel afwisseling in het werk, waarbij elke dag anders is en men niet van tevoren weet wat men op een bepaalde dag zal doen. Een werk-omgeving prefereren die weinig monotonie kent.
- *Creativiteit:* Graag bedenken en uitwerken van nieuwe ideeën. Bezig willen zijn met nieuwe ontwikkelingen. Bijdragen aan het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten. Op een bepaald gebied de grenzen verleggen. Uitproberen van nieuwe dingen. Relatie kan worden gelegd met het oprichten van een eigen bedrijf. Dit anker heeft ook een relatie met ondernemerschap. Veel mensen lijken hun loopbaan te hebben geconcentreerd rondom het aangaan van steeds nieuwe uitdagingen.
- *Management:* Situaties beïnvloeden, mensen sturen, leiden en controleren. Gestimuleerd worden door complexe organisatieproblemen. Motivatie om uiteenlopende crises in een organisatie op te lossen. Mensen met dit anker hebben een sterke behoefte om door te groeien naar steeds hogere posities in management, juist om de combinatie van analytische, interpersoonlijke en emotionele competenties te kunnen gebruiken.
- *Autonomie:* Zo veel mogelijk vrije armslag en vrijheidsgraden hebben in het bepalen van werkwijzen, probleemaanpak, tempo en tijdsplanning. Werkverbanden en werkomgevingen prefereren met weinig dwang of verplichtingen tot afleggen van verantwoording. Men zal de eigen autonomie niet willen opgeven wanneer men gedwongen wordt te kiezen.

3.4.2 Conclusie loopbaandrijfveren ex-politieke ambtsdragers

Indien men deze scores van de (ex)-politieke ambtsdragers op het gebied van hun loopbaandrijfveren confronteert met de kenmerken van de ambtsfunctie van burgemeester, wethouder, gedeputeerde of Tweede Kamerlid, dan blijken deze in belangrijke mate overeen te stemmen. Serviceverlening, variatie, creativiteit, management en autonomie zijn algemene functiekenmerken van de politieke ambtsfunctie. Dit zou een belangrijke reden kunnen zijn voor het feit dat politieke ambtsdragers gedurende hun ambtstermijn niet actief aan de slag gaan met het managen van de eigen loopbaan. Hun huidige functie sluit immers optimaal aan bij hun ambities, waardoor de noodzaak minder aanwezig is om op zoek te gaan naar een andere werkring. Dit wordt door de politieke ambtsdragers bevestigd in de interviews.

Uit de interviews met de voormalige politieke ambtsdragers blijkt, dat zij na (gedwongen) vertrek de voorkeur geven aan een andere baan die qua functiekenmerken dicht aansluit bij die van een politieke ambtsfunctie. Het merendeel van de respon-

denten geeft aan dat hun aftreden niet het einde hoeft te betekenen van hun carrière in de politiek. De respondenten zeggen dat hun voorkeur uitgaat naar het voortzetten van hun loopbaan in het politiek-bestuurlijke werkveld. Het merendeel van de respondenten ziet de burgemeesterfunctie als een potentiële tweede carrièrestap binnen de lokale politiek. Zij overwegen niet echt de stap naar het bedrijfsleven. Cijfers van Binnenlands Bestuur, het Ministerie van BZK e.d. bevestigen dat de doorstroom van politieke ambtsdragers voornamelijk binnen het politiek-bestuurlijke werkveld plaatsvindt. Ook blijkt uit het onderzoek van bureau Zenc (2006) dat van de afgetreden wethouders in de periode 2002 – 2005 ruim een derde opnieuw politieke activiteiten oppakt.

3.5 Voorkeurwerkstijl respondenten

Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat het succesvol managen van een loopbaan sterk gerelateerd is aan individuele factoren, zoals persoonlijkheidseigenschappen, en human-capital-factoren, zoals opleiding en ervaring (Boudreau, Boswell & Judge, 2001). Ook laat onderzoek zien dat kenmerkende werkstijlen en de persoonlijkheidskenmerken ambitie, proactiviteit, extraversie, emotionele stabiliteit en masculiniteit positief gerelateerd zijn aan intern of extern loopbaansucces.

Om zicht te krijgen op de persoonlijkheidskenmerken en de werkstijlen van de respondenten is een (webbased) vragenlijst gehanteerd (Online Talent Manager). Deze is gerelateerd aan de theorie van de rivaliserende waarden van de auteur Quinn (1990) en de door Ministerie van BZK vastgestelde bestuursstijlen (verbinder, netwerker, procesregisseur en aanjager) zoals vastgelegd in de handreiking “benoemingsproces burgemeester”(2007).

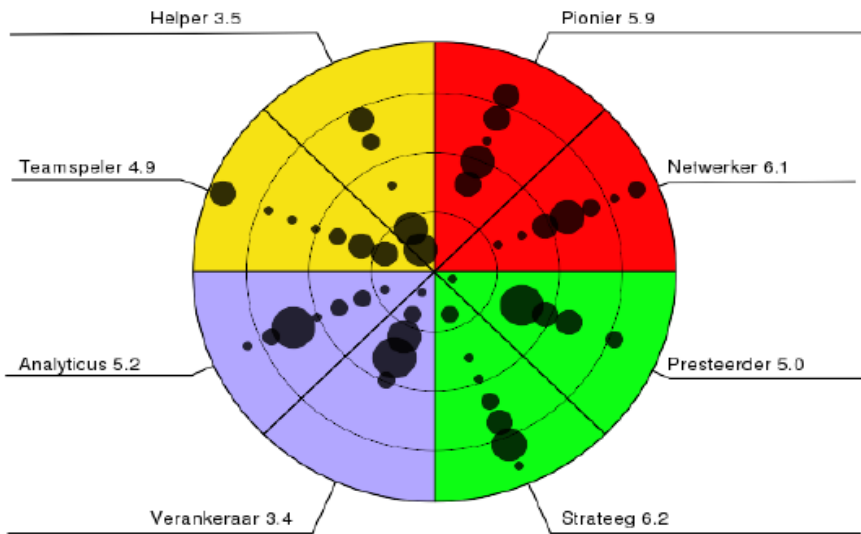
De scores van de 14 respondenten zijn vervolgens gebundeld tot een “collectief werkstijlprofiel” van de onderzoekspopulatie. Dit profiel is tevens gerelateerd aan de overige (kwalitatieve) informatie die wij uit de interviews hebben verkregen ten einde patronen te herkennen en verbanden te leggen. Tegelijkertijd heeft een nadere analyse plaatsgevonden door raadpleging van een bestaande omvangrijke databank van functionarissen werkend in een politieke context met een vergelijkbaar opleidingsniveau en met het profiel van topfunctionarissen in het bedrijfsleven en overige niet-bestuurlijke functies in Nederland. In figuur 3 worden grafisch de resultaten weergegeven ten aanzien van de persoonlijkheidstypen en voorkeurbestuursstijl van de geïnterviewde ex-politieke ambtsdragers. Voor de figuur geldt: hoe meer kandidaten dezelfde score hebben, hoe groter de zwarte bollen zijn. Scores dichtbij het midden van het cirkeldiagram geven lage waarden aan en scores dichtbij de buitenste rand van de grafiek geven hoge waarden aan.

Zoals uit de figuur blijkt, lijkt de voorkeurstijl van de geïnterviewde ex-politieke ambtsdragers zich te concentreren in de rollen van strateeg, netwerker en pionier. In het mensgerichte kwadrant (teamspeler en helper) bevinden zich de laatste scores. Ook blijkt het verankeren van processen minder aandacht te krijgen in de werkstijl

van politieke ambtsdrager. Vandaar dat het soms kan zijn dat zij ver voor de “troepen” uitlopen en anderen daarin nog te weinig betrekken of meenemen.

Als men de resultaten vertaalt naar de vier bestuursstijlen in de “Handreiking benoemingsproces burgemeester” (Min. BZK, 2007), dan vormen de bestuursstijlen van aanjager, netwerker en procesregisseur de voorkeursstijlen en blijkt de bestuursstijl verbinder bij de respondenten minder aanwezig te zijn.

Grafische Weergave



Figuur 3: Bron: Online Talent Manager Scores voorkeurswerkstijlen en persoonlijkheidstypen (alle respondenten)

4 Onderzoeksresultaten kwantitatief onderzoek

4.1 Inleiding

Een enquête onder 125 werkgevers in Nederland heeft relevante informatie opgeleverd over de percepties van werkgevers over de kwalificaties van voormalige politieke ambtsdragers en maatregelen die nodig zijn om de ervaren arbeidsmarktproblematiek op te lossen. Ook is inzicht verkregen in de mate waarin werkgevers tevreden zijn over voormalige politici als werknemer en in functies die als passend worden gezien voor deze doelgroep. Onderstaand wordt verslag gedaan van de belangrijkste bevindingen van het kwantitatieve onderzoek.

4.2 Respondenten

In zijn totaliteit zijn via een steekproef onder 1100 werkgevers in Nederland vragenlijsten uitgezet, waarvan er 125 vragenlijsten geheel zijn ingevuld. Dit betreft een respons van 11%. Deze respons komt overeen met de percentages die gebruikelijk behaald worden bij onderzoek op organisatieniveau Tomaskovic-Devey, Leiter & Thompson (1994). De vraag is in hoeverre de respons representatief is voor alle Nederlandse werkgevers. In totaal 20 werkgevers die geen voormalige politieke ambtsdragers in dienst hebben, zijn gestopt na de vraag of men voormalige politieke ambtsdragers in dienst heeft (in het begin van de vragenlijst). Dit geeft de indruk dat werkgevers die voormalige politieke ambtsdragers in dienst hebben mogelijk oververtegenwoordigd zijn in het onderzoek. De antwoorden op vragen die alleen aan de groep met of alleen aan de groep zonder voormalige politieke ambtsdragers in dienst zijn gesteld, kunnen als representatief voor die groepen worden beschouwd. De antwoorden op vragen die aan beide groepen zijn gesteld, moeten met meer voorzichtigheid gehanteerd worden, omdat blijkt dat werkgevers zonder voormalige politieke ambtsdragers in dienst anders tegen deze functionarissen aankijken dan werkgevers met voormalige politieke ambtsdragers in dienst. Hoewel we wel percentages noemen kan hier beter de grote lijn worden onthouden (wat zijn belangrijke competenties, welk functies worden met name geschikt geacht voor voormalige politieke ambtsdragers etc.).

In tabel 4.1 staat welke functie de respondenten bekleden en tabel 4.2 de sector waarin zij werkzaam zijn.

Tabel 4.1 Respondenten naar functie

Functie	% van totaal
Lid van de Raad van bestuur/directie	18%
HRM/ Personeel & Organisatie/Personeelszaken	44%
Management (incl. Hoofd HRM/P&O)	35%
Overig	3%
n	125

Tabel 4.2 Respondenten naar sector/branche

Sector/branche	% van totaal
Gemeentelijke overheid	21%
Gezondheidszorg	17%
Zakelijke dienstverlening	13%
Industrie	8%
Voortgezet onderwijs	7%
n	125

De organisaties telden tussen de 30 en de 20.000 medewerkers. 15% van de deze organisaties had momenteel voormalige politieke ambtsdragers in dienst, 81% had momenteel geen ex-politieke ambtsdragers in dienst en 4% wist dit niet.

Organisaties in de volgende sectoren hadden 1 of meer ex-politieke ambtsdragers in dienst: Gemeentelijke overheid, Rijksoverheid, Onderwijs (voortgezet en hoger), Gezondheidszorg, Maatschappelijke dienstverlening en Zakelijke dienstverlening.

Hiervan hebben zestien organisaties wethouders in dienst, bij twee werken oud-Tweede Kamerleden, twee hebben een of meer ex-burgemeesters in dienst en bij nog eens twee werken een of meer ex-gedeputeerden. Deze score is af te leiden van het feit dat er beroepsmatig relatief meer wethouders zijn dan bijvoorbeeld burgemeesters.

4.3 Tevredenheid over de inzet van voormalige politieke ambtsdragers

Uit de enquête blijkt dat de respondenten in het algemeen tevreden zijn over de politieke ambtsdragers die zij in dienst hebben. Ruim driekwart geeft aan dat deze voldoen aan de gestelde eisen of zelfs daar bovenuit gaan (zie figuur 4).

Figuur 4: Tevredenheid van werkgevers over inzet voormalige politieke ambtsdragers



Enkele werkgevers (16 in totaal) geven een toelichting op hun (on)tevredenheid.

Positieve punten die worden genoemd zijn:

- het netwerk dat de voormalige politieke ambtsdragers met zich meebrengen
- strategisch sterk
- goed passend bij organisatie en functie

Negatieve punten zijn:

- teveel bestuurder en te weinig manager
- veel geslepen politiek gedrag, weinig effectief gedrag
- aanpassingsvermogen aan dynamiek branche en organisatie schiet tekort

4.4 Werving en selectie van politieke ambtsdragers

De meest voorkomende methodes waarmee de voormalige politieke ambtsdragers zijn geworven worden in tabel 4.3 weergegeven.

Tabel 4.3 Selectiemethoden waarmee politieke ambtsdragers zijn geworden

Wijze van werving*	% van totaal
De persoon reageerde op een vacature	38%
De persoon benaderde ons via een medewerker uit onze eigen organisatie	14%
Wij benaderden de persoon via ons externe netwerk	29%
Wij benaderden de persoon via een medewerker uit onze eigen organisatie	14%
De persoon werd door een headhunter of professioneel bemiddelingsbureau aangedragen	24%
n	20

* Er kon meer dan 1 methode aangegeven worden

In de helft van de gevallen was het de politieke ambtsdrager zelf die de eerst stap naar de werkgever zette: ofwel door op een vacature te reageren (38%) ofwel door via een reeds in dienst zijnde medewerker contact te leggen. Bij 43% lag het initiatief bij de organisatie: in 29% van de gevallen benaderde de organisatie via haar eigen netwerk de politieke ambtsdrager en in 14% van de gevallen liep de benadering via een medewerker uit de organisatie. Ten slotte werd in 24% van de gevallen de politieke ambtsdrager aangedragen door een headhunter of bemiddelingsbureau.

4.5 Redenen voor het ontbreken van voormalige politieke ambtsdragers

De organisaties die momenteel geen voormalige politieke ambtsdragers in dienst hebben gaven daar verschillende redenen voor. De belangrijkste waren:

1. Er hebben geen ex-politieke ambtsdragers gesolliciteerd op onze vacatures.
2. Wij hadden in de afgelopen periode geen geschikte functies voor voormalige politieke ambtsdragers.
3. We hebben niet gericht naar ex-politieke ambtsdragers voor onze vacatures gezocht.
4. We waren ons niet bewust van het potentieel van deze doelgroep.
5. De bemiddeling via een extern bureau heeft niet geleid tot potentiële kandidaten.

Slechts enkele keren werd genoemd dat een kandidaat niet de juiste competenties, opleiding of ervaring had, of dat er weerstand in de organisatie was tegen het aannemen van ex-politieke ambtsdragers. In de enquête is eveneens gevraagd waaruit het voldoen aan de kwalificatievereisten van een sollicitant moeten blijken.

Uit de antwoorden bleek dat het merendeel van de respondenten de voorkeur gaf aan ex-politieke ambtsdragers die over het vermogen beschikken om nog niet aan-

wezige competenties wel binnen een redelijke termijn binnen de organisatie te ontwikkelen.

Ervaring in vergelijkbare functies en eerder verworven competenties die goed kunnen worden ingezet in de beschikbare hogere functies kwamen op de tweede plaats. Wel dient in dit kader duidelijk en aantoonbaar te zijn welke eerder verworven competenties concreet door de functionaris zijn ontwikkeld, maar minder noodzakelijk is dat deze eerder verworven competenties door een certificaat of diploma dienden te zijn verzilverd. Het minste belang werd gehecht aan certificaten of diploma's van gevolgde opleidingen of trainingen. Dit in tegenstelling tot de perceptie van huidige en voormalige politieke ambtsdragers zelf.

4.6 Competenties die belangrijk worden geacht

Behalve naar de functievereisten zoals opleidingsniveau, is ook gevraagd welke competenties belangrijk zijn voor een sollicitant in de door de respondenten gekozen functies voor ex-politieke ambtsdragers. Door de respondenten werden gemiddeld 8 à 9 competenties geselecteerd. In tabel 4.4 staan de competenties, op volgorde van belangrijkheid.

Tabel 4.4 Rangorde gewenste competenties voor sollicitanten uit de doelgroep politieke ambtsdragers

Competenties	%
• Communicatief vaardig	76%
• Besluitvaardigheid	73%
• Analytisch vermogen	69%
• Ondernemerschap	58%
• Omgevingsbewustzijn	56%
• Daadkracht	55%
• Overtuigingskracht	52%
• Doelgerichtheid	52%
• Coachende vaardigheden	47%
• Organisatievermogen	46%
• Onderhandelingsvaardigheid	44%
• Netwerken	42%
• Flexibiliteit	38%
• Inlevingsvermogen	35%
• Besluitvaardig	28%
• Diplomatie	24%
• Doorzettingsvermogen	19%
• Vasthoudendheid	13%
• Sociabel	10%
• Level-vaardigheid	10%
n	125

Wat betreft de persoonlijke kwaliteiten behorende bij bijvoorbeeld de vier bestuursstijlen van burgemeesters (verbinder, procesregisseur, aanjager en netwerker) bleek dat de respondenten een voorkeur hadden voor de netwerker. Persoonlijke kwaliteiten die hierbij horen zijn: ambitieus, creatief, sociabel, open, zelfvertrouwen. Daarnaast is ook de procesregisseur (nauwgezet, analytisch, ordelijk, betrouwbaar, verantwoordelijk vaak genoemd). De overige twee rollen (verbinder en aanjager) scoorden nagenoeg even hoog.

Wat opvalt bij een verdere analyse van de antwoorden, is dat bedrijven die voormalige politieke ambtsdragers in dienst hebben hogere eisen hebben wat betreft de competenties van deze functionarissen. Bedrijven die voormalige politieke ambtsdragers in dienst hebben noemen namelijk significant meer competenties in vergelijking met bedrijven zonder politieke ambtsdragers in dienst; 8 tegen 5,5. Dit lijkt er op te duiden dat bedrijven die voormalige politieke ambtsdragers in dienst hebben beter op de hoogte zijn van de kwalificaties van deze groep.

4.7 Functiegebieden voor politieke ambtsdragers

Aan de respondenten zijn verschillende vragen gesteld over de functies waarbinnen ex-politieke ambtsdragers volgens hen aan de slag zouden kunnen. Bijna een kwart gaf aan dat zij ex-politieke ambtsdragers in de overheid zouden inzetten, de rest zou deze buiten of zowel binnen- als buiten de overheid inzetten. Aan de respondenten is gevraagd in welke aandachtsgebieden ex-politieke ambtsdragers volgens hen aan de slag kunnen. Het vaakst genoemd werd (zie tabel 4.5) algemene bedrijfsvoering (58%), gevolgd door pr & communicatie (50%) en economische & administratieve functies (44%). Hrm en Marketing werd door ruim een kwart van de werkgever als geschikt werkterrein van ex-politieke ambtsdragers genoemd.

Tabel 4.5 Relevante functiegebieden voor voormalige politieke ambtsdragers

Functiegebied	% van totaal
Algemene bedrijfsvoering (bedrijfsbureau)	58%
PR & Communicatie	50%
Economisch & administratief	44%
HRM	27,%
Marketing	27%
Anders, namelijk	20%
Facilitair	11%
<i>n</i>	103

Wat betreft de functies die zij passend achten voor een ex-politieke ambtsdrager (zie tabel 4.6), is lid van de raad van bestuur/directie een duidelijke uitschieter.

Tabel 4.6 Passende functies voor voormalige politieke ambtsdragers

Functie	% van totaal
Lid van de raad van bestuur/directielid	63%
Manager van een bedrijfsonderdeel of sector/unit	31%
Stafffunctionaris (hoofd marketing, hoofd facilitair bedrijf, et cetera)	36%
Consultant algemeen	20%
Beleidsmedewerker algemeen	18%
Geen enkele functie	8%
Anders	15%
n	124

Bij de vragen naar relevante functiegebieden en passende functies werd door de respondenten diverse keren opgemerkt dat dit afhankelijk is van de specifieke ervaring van de ex-politieke ambtsdrager. Alleen het feit dat men een topfunctie heeft vervuld binnen het politiek-bestuurlijke werkveld is onvoldoende.

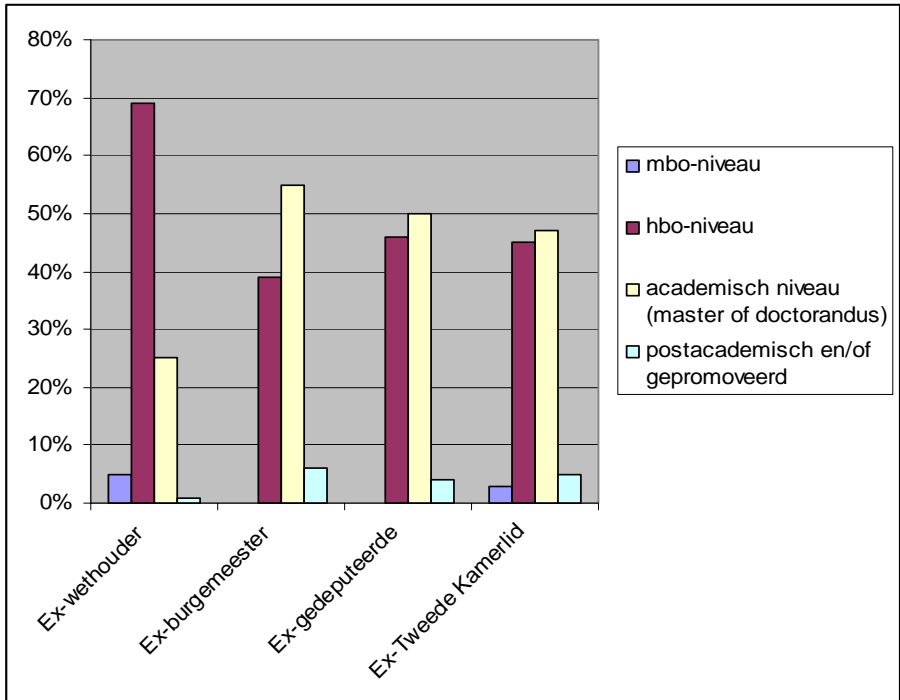
4.8 Gewenste opleidingsniveau

Respondenten is gevraagd welk opleidingsniveau sollicitanten voor een van de door hen geschikt geachte functies voor ex-politieke ambtsdragers minimaal dienden te hebben. 41% vond een Wo-niveau minimaal vereist, 15% een posthbo-niveau en 32% een hbo-niveau. Het niveau zou moeten blijken uit:

- Eerdere relevante werkervaring in het desbetreffende functiegebied (59%)
- Gevalideerde eerder verworven competenties, waaruit het gewenste niveau blijkt (48%)
- Algemene werkervaring op het gewenste kwalificatieniveau (46%)
- Een diploma van vergelijkbaar niveau, ongeacht het functiegebied (38%)
- Een voor de desbetreffende functie relevant diploma (36,9%)

Wat betreft het opleidingsniveau waarop de voormalige ex-politieke ambtsdragers volgens de respondenten inzetbaar zijn, zijn er verschillen tussen de onderscheiden categorieën politieke ambtsdragers (zie figuur 5). Wethouders worden voornamelijk ingeschat op hbo-niveau, burgemeesters op wo-niveau en ex-Kamerleden en – gedeputeerden worden beiden nagenoeg even vaak ingeschat op hbo- of wo-niveau.

Figuur 5: Inschatting van het opleidingsniveau waarop voormalige politieke ambtsdragers inzetbaar zijn



4.9 Imago van politieke ambtsdragers

Tot slot zijn een aantal stellingen voorgelegd aan de respondenten om het imago van politieke ambtsdragers te onderzoeken. Het professionele imago kan gedefinieerd worden als de verzameling van observaties met betrekking tot de competenties en het karakter van leden behorende tot het beroep (Roberts, 2005). Bij een analyse van deze eigenschappen bleek dat van ex-politieke ambtsdragers wordt gedacht dat zij goed kunnen netwerken (90%), diplomatiek zijn (66%) en strategisch ingesteld (64%). Verder wordt gedacht dat zij veel vrijheid en zelfstandigheid gewend zijn, maar daar hangt mee samen dat zij volgens de meeste respondenten ook lastig aan te sturen zijn.

Van de voormalige politici wordt gedacht dat zij lange werkdagen maken en erg goede arbeidsvoorwaarden gewend zijn. Opvallend laag is het percentage respondenten dat verwacht dat ex-politieke ambtsdragers goede teamplayers zijn (15%). Volgens iets minder dan de helft van de respondenten zijn deze niet commercieel ingesteld.

Wat opvalt bij een verdere analyse van de antwoorden, is dat bedrijven die voormalige politieke ambtsdragers in dienst hebben in bijna alle opzichten positiever denken over deze functionarissen: bedrijven met voormalige politieke ambtsdragers kennen in totaal significant meer competenties toe aan deze groep in vergelijking met bedrijven zonder voormalige politieke ambtsdragers. Zo denkt 75% van de respondenten

die een of meer voormalige politieke ambtsdragers in dienst hebben dat deze diplomatiek zijn tegen 63% van de werkgevers zonder voormalige politieke ambtsdragers op de loonlijst. Van deze laatste groep denkt 70% dat ex-politieke ambtsdragers lastig aan te sturen zijn, tegen 56% van de werkgevers met ervaring met deze doelgroep.

Over twee aspecten is het (voor)oordeel van werkgevers zonder ex-politieke ambtsdragers in dienst positiever (geredeneerd vanuit de beleving van de werkgever) dan het oordeel van de werkgevers met ex-politieke ambtsdrager in dienst: werkgevers zonder ex-politici denken vaker dat voormalige politieke ambtsdragers gewend zijn lange werkdagen te maken (54% tegenover 38%) en minder vaak dat deze erg goede arbeidsvoorwaarden gewend zijn (69% tegen 59%) dan werkgevers met ex-politieke ambtsdragers in dienst.

4.10 Aanbevelingen door werkgevers

In de vragenlijst is aan (potentiële) werkgevers gevraagd of zij aanbevelingen konden doen om het loopbaanperspectief voor politieke ambtsdragers te verbeteren. Onderstaand worden de gedane aanbevelingen van de geënuquêteerde werkgevers weergegeven.

Competenties:

- Door het meer aantoonbaar maken van ontwikkelde competenties en bijbehorende bewijslast kan de ex-politieke ambtsdrager zich beter profileren op de arbeidsmarkt en in sollicitatiegesprekken. Daadwerkelijke behaalde successen gedurende de politieke loopbaan worden op deze wijze beter zichtbaar. De politieke ambtsdrager dient vooral aan te tonen dat hij zich kan verplaatsen in anderen (sensitiviteit) en dat hij het vermogen heeft om te kunnen luisteren, maar ook andere relevante ervaringen moet hij naar voren brengen.
- Veelal dienen politieke ambtsdragers zich verder te ontwikkelen op het gebied van ondernemerschap waarbij een commerciële attitude een belangrijke eigenschap is.
- Ook dient de ex-politieke ambtsdrager het vermogen te hebben om zijn politiek-bestuurlijke achtergrond los te laten en zijn talenten optimaal in te zetten in management- en consultantfuncties. Dit vereist veelal het kunnen schakelen op diverse niveaus in de organisatie en een aanpassing van de advies- of managementstijl hierop.

Beroepsattitude:

- Wil de ex-politieke ambtsdrager een succesvolle overstap kunnen maken dan dient deze een beroepsattitude te ontwikkelen waarbij samenwerken centraal staat en men minder als boegbeeld kan optreden. Ook kan het helpen als de ex-politieke ambtsdrager zijn slachtofferrol loslaat en laat zien wat je voor de arbeidsmarkt te betekenen hebt. Hierbij hoort tevens de bereidheid om een stapje terug te doen en zich willen bewijzen in een andere omgeving dan de politieke omgeving.

- De ex-politieke ambtsdrager dient zich vroeg in de loopbaan de vraag te stellen met welke ambitie, in welk perspectief de politiek bestuurlijke functie wordt uitgeoefend, met name met het oog op een eventuele vervolgloopbaan buiten de politiek.

Loopbaanmanagement

- Voor het behouden van een externe marktwaarde kan het helpen om niet meer dan 8 jaar een functie te vervullen binnen het politiek-bestuurlijke werkveld.
- Belangrijk is om ook buiten het politiek-bestuurlijke werkveld een netwerk op te bouwen. Probeer hierbij belangrijke beslissers te spreken, dus ook leden/voorzitters van raden van toezicht.
- Om de "gap" te kunnen dichten tussen de ontwikkelde competenties en wat de arbeidsmarkt vraagt is het belangrijk dat de politieke ambtsdrager zich op een breed terrein oriënteert op (internationale) sociaaleconomische ontwikkelingen en visies vanuit het bedrijfsleven.
- Gekeken zou kunnen worden naar de mogelijkheid om in deeltijd de politieke ambtsfunctie te vervullen in combinatie met een baan in het bedrijfsleven, of het vervullen van een soort snuffelstage.
- Men zou al gedurende de ambtstermijn in moeten schrijven bij werving- en selectiebureaus of bij een headhunter.
- Voor een baan na de ambtstermijn zou men weer aansluiting kunnen zoeken bij het eigen oorspronkelijke vakgebied, waarin men werkzaam was voorafgaand aan de politieke carrière.
- Er zou een gericht begeleidingstraject aangeboden kunnen worden om de grote overgang van een bestuurlijke rol naar een andere functie en rol te kunnen verwerken. Zo nodig kan dit traject aangevuld worden met specifieke vakgerichte scholing.

Arbeidsvoorwaarden:

- ex-politieke ambtsdragers moeten een stapje terug durven doen qua arbeidsvoorwaarden/salaris. Dit voorkomt dat verwachtingen van de nieuwe werkgever (te) hoog zijn en biedt wel kans om op termijn weer door te groeien naar een hoger salaris.

5 Doorstroomfunctieprofielen

5.1 Inleiding

Uit het onderzoek is gebleken dat het merendeel van de geïnterviewde ex-politieke ambtsdragers geen duidelijk beeld heeft van functies die op de externe arbeidsmarkt kunnen worden gekarakteriseerd als uitstroomprofiel. Het ontbreken van een dergelijk referentiekader kan als een beperking worden gezien om de “gap” vast te kunnen stellen tussen wat ex-politieke ambtsdragers aan competenties in huis hebben en wat de arbeidsmarkt vraagt. In dit hoofdstuk wordt een drietal doorstroomfunctieprofielen uitgewerkt die mogelijk kunnen worden benut om de elders verworven competenties van ex-politieke ambtsdragers te meten en om de afstand tussen verworven competenties en functies op de reguliere arbeidsmarkt te bepalen.

5.2 Doorstroomfunctieprofielen als referentiekader

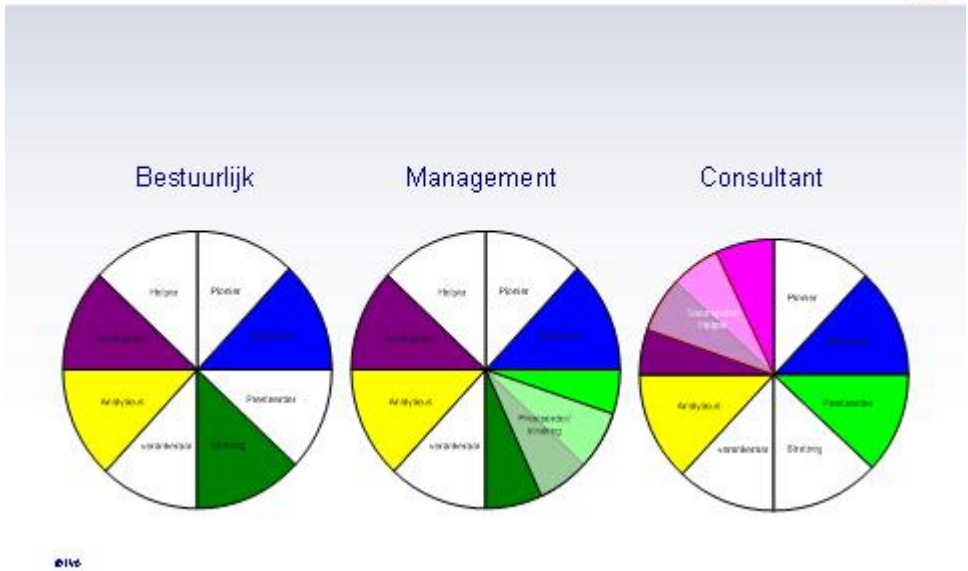
Het onderzoeksteam heeft aan de hand van de interviews met de ex-politieke ambtsdragers en de enquête onder de werkgevers informatie achterhaald over passende doorstroomfunctieprofielen op de arbeidsmarkt. Daarnaast is een analyse gedaan van de functiecategorieën waarbinnen ex-politieke ambtsdragers in de afgelopen jaar zijn uitgestroomd. Hierbij is gebruik gemaakt van uitstroomgegevens van het Ministerie van BZK, ‘Binnenlands Bestuur’ en P&O-Services groep.

Zoals uit de enquête onder werkgevers blijkt, zien zij mogelijkheden voor ex-politieke ambtsdragers in de volgende functies: (1) lid van de raad van bestuur/directielid (63%), (2) manager van een bedrijfsonderdeel (31%), (3) staffunctionaris (36%) of (4) consultant algemeen (20%). Uit de interviews met ex-politieke ambtsdragers blijkt dat deze functies kunnen worden gezien als gewenst doorstroomfunctieprofiel. Dit heeft geresulteerd in de ontwikkeling van een drietal doorstroomfunctieprofielen. Deze kunnen fungeren als een algemeen referentiekader voor elders verworven competenties (EVC) van de ex-politieke ambtsdragers, zodat inzichtelijk wordt hoe groot voor hen de afstand is met functies binnen de reguliere arbeidsmarkt.

Drie doorstroomfunctieprofielen

Het eerste doorstroomfunctieprofiel betreft het profiel van de ambtelijke, bestuurlijke functie, waarbij ook de rol van lid van de raad van bestuur wordt betrokken. Het tweede profiel is een combinatie van de profielen van een manager van een bedrijfsonderdeel en staffunctionaris, met als gemene deler de rol van manager. Het derde uitstroomprofiel ten slotte betreft het profiel van een consultantfunctie (zie figuur 6).

Doorstroom competentieprofielen uit onderzoek (het voorlopige EVC-referentiekader)



Figuur 6: drie doorstroomfunctieprofielen

Opgemerkt dient te worden dat de in concept ontwikkelde doorstroomfunctieprofielen dienen te worden gezien als een eerste aanzet om te komen tot een referentiekader voor het meten en erkennen van elders verworven competenties (EVC). Het is niet ondenkbaar dat er bijvoorbeeld op basis van de eerste ervaringen met EVC meer doorstroomfunctieprofielen kunnen worden ontwikkeld.

De drie doorstroomfunctieprofielen zijn gerelateerd aan het model van Quinn et al. (1990). We hebben voor dit model gekozen omdat dit in het onderzoek is gebruikt voor de analyse van voorkeurwerkstijlen van de geïnterviewde ex-politieke ambtsdragers en correspondeert met het model dat het Ministerie van BZK heeft gebruikt voor de bestuursstijlen in de handreiking benoemingsprocedure voor burgemeesters. Bovendien maakt het model op praktische wijze inzichtelijk welke onderlinge verschillen er qua competenties bestaan tussen het bestuurlijke, het management- en het consultantprofiel. De kenmerkende verschillen zijn visueel weergegeven door de kleurenaccentuering en verwoord in een rolbeschrijving met bijbehorende competenties.

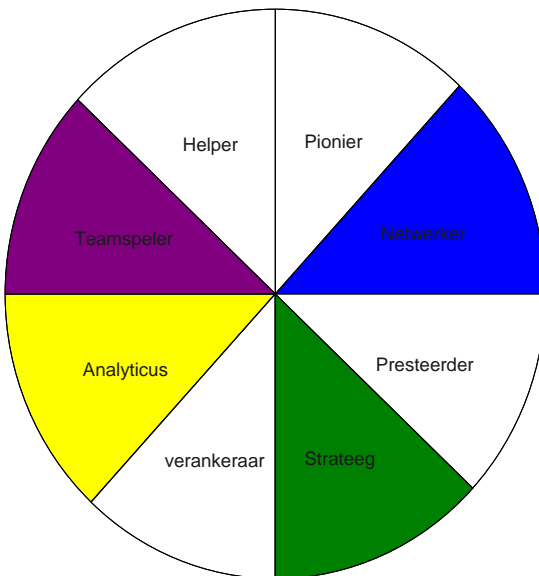
Onderstaand wordt per doorstroomfunctieprofiel een beknopte toelichting gegeven.

Doorstroomfunctieprofiel 1: De ambtelijk bestuurlijke functie

Binnen de context van de *ambtelijk bestuurlijke functie*, kunnen politieke ambtsfuncties worden gerangschikt zoals die van burgemeester, wethouder, gedeputeerde en

Tweede Kamerlid. Ook functies als staffunctionaris zijn te vatten onder dit profiel en tot op zekere hoogte ook een rol in een raad van bestuur. Zoals uit het onderzoek blijkt, hebben ex-politieke ambtsdragers een sterke voorkeur om hun 'tweede politieke carrière' voort te zetten binnen dit doorstroomfunctieprofiel. Veelal hebben zij op basis van werkervaring een belangrijk deel van de competenties behorend bij dit profiel ontwikkeld in het bijzonder op het vlak van netwerken en politiek bedrijven.

Binnen het profiel van de ambtelijk bestuurlijke functie ligt het accent op de rollen en competenties van netwerker, strateeg, analyticus en teamspeler (zie kleuraccenten in figuur 7). Politieke ambtsdragers hebben vanuit hun functie veel contacten, zowel binnen hun partij als met allerlei personen in hun omgeving. Zij moeten daarom over het algemeen gericht zijn op contact met anderen en hiertoe zelf actief initiatieven nemen (netwerker). Bestuurders moeten ook strategisch te werk gaan, veel informatie kunnen overzien en daarbij snel kunnen schakelen en prioriteiten kunnen stellen. Zij moeten durven om koers te bepalen en richting te geven en zich daarbij onafhankelijk kunnen opstellen (strateeg). In lijn hiermee moeten bestuurders een onderzoekende houding hebben, informatie kritisch evalueren en argumenten kunnen toetsen op juistheid (analyticus). Ten slotte is het voor politieke ambtsdragers van belang dat zij gericht zijn op samenwerking, zowel met externe partijen, maar meer ook binnen hun eigen partij. Bij momenten moeten zij daarnaast hun eigen belang kunnen relativeren wanneer het belang van de kiezer of de partij voor gaat.



Figuur 7: Profiel van een ambtelijk bestuurlijke functie

Competenties die voor functies in dit domein van belang zijn, staan weergegeven in tabel 7.

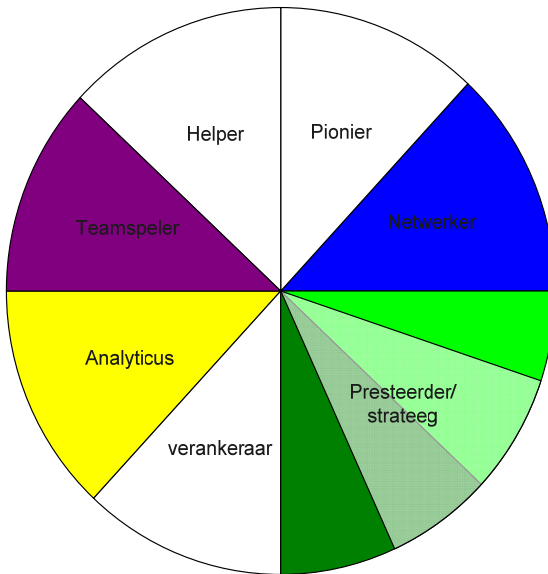
Tabel 7: Overzicht competenties voor de ambtelijk bestuurlijke functie.

Analytische Competenties	Inter-persoonlijke competenties	Competenties op het vlak van persoonlijk positioneren
Visie Oordeelsvorming Organisatiebewustzijn Diplomatie Levelvaardigheid	Relatiebeheer Netwerken Communicatief	Stressbestendigheid Verantwoordelijkheid nemen Overtuigingskracht Risicobereidheid

Doorstroomfunctieprofiel 2: de managementfunctie

Het profiel van de managementfunctie kan bijvoorbeeld betrekking hebben op functies zoals hoofd van een bedrijfsbureau of manager van een bedrijfsonderdeel. Binnen dit profiel ligt het accent op het leidinggeven aan mensen in een manager - medewerker relatie. De perceptie van werkgevers is echter dat ex-politieke ambtsdragers goed zijn in het managen van hun omgeving (in een PR of netwerkfunctie), maar niet direct in het aansturen, coachen en begeleiden van mensen. Ook de perceptie dat ex-politieke ambtsdragers geen echte teamplayers zijn vormt een belangrijk aandachtspunt voor het vormgeven van dit loopbaanpad. Daarnaast worden ex-politieke ambtsdragers minder als commercieel vaardig gezien. Vooral het aspect van bedrijfsmatig commercieel (het besef dat in een bedrijf geld verdiend moet worden) zou een aandachtspunt kunnen zijn voor dit uitstroomprofiel.

Indien we het huidige profiel van politieke ambtsdragers confronteren met het managementprofiel dan blijkt dat qua rollen er overeenkomsten liggen op het vlak van netwerker, strateeg en analyticus (zie figuur 8). Deze eigenschappen en competenties zijn zowel voor managers als politieke ambtsdragers van groot belang. Ook hier zien we echter een "gap" in de rol van teamspeler. Managers moeten over het algemeen sterk gericht zijn op samenwerking en dit op een dergelijke manier uitdragen dat hun medewerkers hiertoe ook worden 'verleid'. Van leidinggevendenden wordt over het algemeen verwacht dat zij beschikken over kwaliteiten op het vlak van luisteren, inleven, coachen en ondersteunen van medewerkers. De "gap" op dit vlak bestaat eruit dat politieke ambtsdragers vaak geen ervaring hebben opgedaan als leidinggevende in een directe aansturingrelatie. Bij een eventuele overstap van een politieke ambtsfunctie naar een managementfunctie kan het nodig zijn om te investeren in de ontwikkeling van vaardigheden op het leidinggevende vlak door middel van coaching of training.



Figuur 8: Profiel van een managementfunctie

Competenties die voor functies in dit domein van belang zijn staan weergegeven in tabel 8.

Tabel 8: Overzicht competenties voor de managementfunctie.

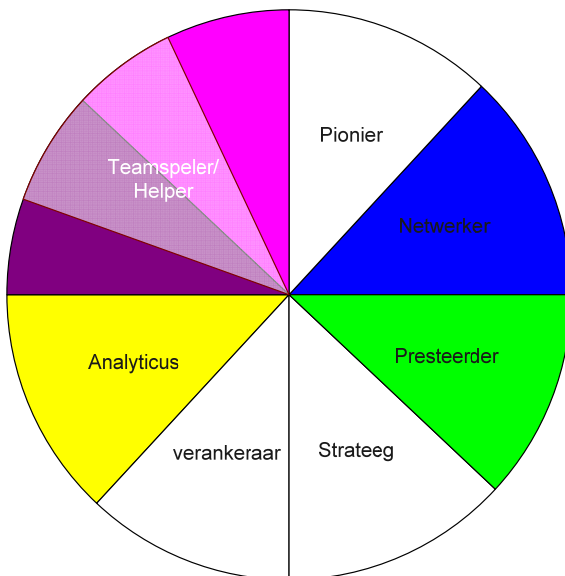
Analytische competenties	Inter-persoonlijke competenties	Competenties op het vlak van persoonlijk positioneren
Analytisch vermogen	Inlevingsvermogen	Besluitvaardigheid
Plannen	Coachen	Aansturen
Visie	Samenwerken	Voortgangsbewaking
Probleem oplossen	Enthousiasmeren	Resultaatgerichtheid

Doorstroomfunctieprofiel 3: de consultantfunctie

De functie van consultant. Consultantfuncties zijn er in vele soorten, in verschillende disciplines en op verschillende niveaus. Werkgevers zien functies in dit domein ook als een mogelijk uitstroompad voor ex-politieke ambtsdragers. Indien we het profiel van politieke ambtsdragers confronteren met de kenmerkende eigenschappen van een consultantfunctie dan liggen er overeenkomsten op het gebied van PR, het communicatieve netwerkaspect en het bedrijven van politiek bij gevoelige en/of com-

plexe issues. Aandachtspunt is ook hier dat politieke ambtsdragers worden gezien als minder commercieel vaardig, terwijl deze vaardigheid voor deze functie als een belangrijke competentie wordt beschouwd.

Het uitstroomprofiel van de consultantfunctie toont zoals eerder vermeld een aantal belangrijke gemene delers met het profiel van politieke ambtsdragers. Deze zitten in het bijzonder in het domein van de stijlen van netwerker en analyticus (zie figuur 9). Politieke ambtsdragers beschikken door hun ervaring over een aantal eigenschappen die eveneens belangrijk zijn voor het werken als consultant. Het betreft onder meer een kritische onderzoekende houding (analyticus) en een behoefte aan contacten met anderen (netwerker). Er kan zich echter wel een “gap” voordoen tussen beide profielen bij de rollen van teamspeler en helper. Een consultant moet beschikken over sterk ontwikkelde vaardigheden in het interpersoonlijke domein. Hij moet de behoeften van een klant/opdrachtgever goed kunnen interpreteren en begrip hebben voor de persoonlijke behoeften van een klant. Ook moet de consultant deze klant willen helpen, hij moet sterk dienstverlenend ingesteld zijn en samen met de klant willen zoeken naar oplossingen. Hierbij is solistisch werken minder aan de orde en soms dient de consultant ook binnen het klantencontact de bereidheid te tonen om een stapje terug te doen in het realiseren van de persoonlijke ambities. Het eigen belang is dan ondergeschikt aan het klantbelang. Naast het dienstverlenende karakter van deze functie is er ook sprake van een duidelijke commerciële component.



Figuur 9: profiel van de consultantfunctie

De competenties die voor functies in dit domein van belang zijn staan weergegeven in tabel 9.

Tabel 9: Overzicht competenties voor de consultant functie.

<i>Analytische competenties</i>	<i>Inter-persoonlijke competenties</i>	<i>Competenties op het vlak van persoonlijk positioneren</i>
Analytisch vermogen Snelheid van begrip Inventiviteit Organisatiebewustzijn	Inlevingsvermogen Klantgerichtheid Relatiebeheer	Besluitvaardigheid Initiatief Stressbestendigheid Overtuigingskracht Ondernemerschap

Toegevoegde waarde van het werken met doorstroomfunctieprofielen

Zoals eerder is aangegeven ligt de toegevoegde waarde van voornoemde doorstroomfunctieprofielen vooral in de mogelijkheid om de 'voorraad' elders verworven competenties (EVC) van politieke ambtsdragers te meten en te vergelijken met voor relevante functies binnen en buiten het politiek-bestuurlijke werkveld vereiste competenties. Dit is nodig om een goede match te kunnen realiseren in de competentieontwikkeling van de politieke ambtsdragers met wat de interne en externe arbeidsmarkt vraagt. Wil men EVC kunnen toepassen dan is de belangrijkste voorwaarde dat de elders verworven competenties worden afgezet tegen een bepaald beroepsprofiel. Op dit moment ontbreekt een dergelijk profiel of referentiekader.

Zoals eerder vermeld dienen de in het kader van dit onderzoek ontwikkelde doorstroomfunctieprofielen niet te worden gezien als volledig en allesomvattend. Door het uitvoeren van een pilot op het gebied van het erkennen van elders verworven competenties (EVC) kan worden getoetst of aanpassing van deze profielen nodig is, of dat zij worden aangevuld met andere doorstroomfunctieprofielen. Ook is het van belang om de doorstroomfunctieprofielen aan te vullen met specifieke contextvariabelen. De benodigde competenties van politieke ambtsdragers zijn namelijk afhankelijk van de context waarin deze functioneren. Het ambtelijke bestuurlijke profiel kan bijvoorbeeld worden aangevuld met specifieke competenties die behoren bij het profiel van de gemeente (grootte, risicovolheid en cultuureigenschappen).

6 Conclusies onderzoek

6.1 Inleiding

In de vorige hoofdstukken is geanalyseerd welke factoren een rol spelen in de mate waarin politieke ambtsdragers al dan niet proactief aan de slag zijn met het managen van hun loopbaan en het creëren van externe marktwaarde. Gelet op de algemene vraagstelling geeft het onderzoek uitsluitsel op de vraag of het herkennen, erkennen en valideren van elders verworven competenties (EVC) als instrument kan bijdragen aan het verbeteren van het loopbaanperspectief van ex-politieke ambtsdragers. Hierbij is rekening gehouden met het specifieke karakter van de politieke ambtsdragerfunctie in relatie tot de maatschappelijke en politieke context waarbinnen zij functioneren. Ten slotte is invulling gegeven aan het ontwikkelen van een drietal 'doorstroomfunctieprofielen'. Deze kunnen fungeren als een referentiekader waartegen de elders verworven competenties van politieke ambtsdragers kunnen worden gemeten en afgezet om vast te kunnen stellen hoe groot de afstand is met functies binnen de (externe) arbeidsmarkt.

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste conclusies beschreven. Deze zijn gebaseerd op de resultaten van het onderzoek en op inzichten uit relevante wetenschappelijke literatuur op het gebied van employability. Het onderzoek heeft relevante informatie opgeleverd over de factoren op micro-, meso- en macroniveau die een belemmering vormen voor de doorstroming van politieke ambtsdragers op de (externe) arbeidsmarkt.

Het onderzoek is deels gebaseerd op interviews met zes vertegenwoordigers van de opdrachtgevende organisaties en met 14 ex-politieke ambtsdragers, die een of meer functies van burgemeester, wethouder, gedeputeerde en/of Tweede Kamerlid hebben vervuld. Omdat er verschillen zijn tussen functies en taken van de verschillende soorten politieke ambtsdragers en daarnaast de omgevingscontext een rol speelt, dient voorzichtigheid te worden betracht bij het generaliseren van de onderzoeksresultaten. Ondanks het unieke van de functie van politieke ambtsdrager in combinatie met de context, is er een aantal terugkerende patronen te ontdekken en gemeenschappelijke factoren te benoemen die voor elke politieke ambtsdrager van toepassing zijn.

6.2 Employability algemeen

Uit het onderzoek blijkt dat de geringe mate van employability van politieke ambtsdragers gelegen is in zowel individuele, functiegebonden als omgevingsfactoren. Op grond van het onderzoek is geconstateerd dat de respondenten die nog werkzaam zijn in een politiek ambtsfunctie onvoldoende invulling geven aan het managen van hun eigen loopbaanontwikkeling en externe marktwaarde.

Oorzaken kunnen zijn:

Individuele factoren: micro-niveau

- Geïnterviewde ex-politieke ambtsdragers hebben al een bepaalde groei in de loopbaan gerealiseerd en verkeren in een fase van stabiliteit. Dit betekent dat de grootste vooruitgang in de loopbaan bereikt is waardoor de loopbaan meer staat in het teken van handhaven. Vaak treedt deze fase op in combinatie met de levensfase waarin mensen verkeren. De gemiddelde ex-politieke ambtsdrager heeft een leeftijd van 40 tot 55 jaar. In deze levensfase is er in zekere mate stabiliteit bereikt tussen werk en privé omdat de zorg voor kinderen minder aandacht vraagt en men zich volledig kan inzetten voor de eigen loopbaan.
- Onderzoek naar de persoonlijke loopbaandrijfveren van de geïnterviewde ex-politieke ambtsdragers wijst uit dat deze perfect aansluiten bij de kenmerken van een politieke ambtsfunctie. Er bestaat kennelijk geen discrepantie tussen hun loopbaanaspiraties en de huidige functie. De noodzaak om actief aan de slag te gaan met loopbaanoriëntatie en het zoeken van een nieuwe werkkring e.d. is daardoor minder aanwezig.
- Uit het onderzoek blijkt dat politieke ambtsdragers niet op de hoogte zijn van hun ontwikkelde competenties. Voor de buitenwereld inclusief potentiële werkgevers is eveneens onduidelijk over welke competenties de politieke ambtsdragers na beëindiging van hun politieke carrière beschikken. Bovendien blijkt dat zij zich onvoldoende profileren gedurende hun loopbaan. Veelal wordt alleen het eigen bekende politiek-bestuurlijke netwerk benut. De politieke ambtsdragers dienen in dit kader ook te werken aan hun personal branding toegespitst op de externe arbeidsmarkt.
- Het niet beschikken over een hbo-diploma blijkt volgens de geïnterviewde politieke ambtsdragers ook een knelpunt te zijn bij externe sollicitaties.

Functiegebonden factoren: meso-niveau

- Uit het onderzoek blijkt dat politieke ambtsdragers door de waan van alle dag en de druk vanuit de omgeving (gemeente, provincie, partij) nauwelijks toekomen aan verdere professionalisering, loopbaanoriëntatie of loopbaanbegeleiding. Indien politieke ambtsdragers vanuit hun directe omgeving niet of nauwelijks worden gestimuleerd om bewust met hun loopbaan bezig te zijn, zal dit effect hebben op de mate waarin zij invulling geven aan het managen hiervan. Het loopbaanbeleid vanuit de betrokken instanties (partij, gemeente, Tweede Kamer, provincie) is onvoldoende en sluit niet aan op de specifieke loopbaanvraagstukken van politieke ambtsdragers.
- Zoals ook uit internationaal onderzoek blijkt vormen de verschillen in arbeidsvoorwaarden tussen overheid en marktsector een belangrijk struikelblok. Politieke ambtsdragers willen hun verworven rechten niet zo snel opgeven of genoeg-

gen nemen met bijvoorbeeld een lagere salariëring. Bovendien hebben politieke ambtsdragers nog steeds een riante wachtgeldregeling en in de marktsector zijn ze afhankelijk van wat in de cao's is geregeld. Deze regelingen zijn vaak minder gunstig zeker als men relatief weinig dienstjaren heeft.

Contextgebonden factoren: macro-niveau

- Potentiële werkgevers in de profit- en non-profitsector hebben een vertekend beeld van wat voormalige politieke ambtsdragers als arbeidspotentieel te bieden hebben. Uit het onderzoek onder werkgevers blijkt dat het imago van politieke ambtsdragers van invloed is op de mate waarin deze kunnen doorstromen naar sectoren/branches buiten de overheid. Van ex-politieke ambtsdragers wordt gedacht dat zij goed kunnen netwerken, diplomatiek zijn en strategisch ingesteld, veel vrijheid en zelfstandigheid gewend zijn, maar ook lastig aan te sturen zijn. Daarnaast heerst het beeld dat ze goede arbeidsvoorwaarden gewend zijn, geen teamplayers zijn en bovendien niet commercieel zijn ingesteld.

7 Advies

7.1 Inleiding

De conclusies uit het vorige hoofdstuk overziend, kan geconstateerd worden dat er op het gebied van employability voor de politieke ambtsdrager nog een behoorlijke slag te maken is. Enerzijds dienen politieke ambtsdragers zelf meer het initiatief te nemen voor het managen van hun loopbaan, maar dat neemt niet weg dat er anderzijds ook meer toegankelijke en op maat ontwikkelde instrumenten/tools moeten komen. Er dient een situatie te worden gecreëerd waarbinnen de politieke ambtsdrager zelf en op elk gewenst moment aan de slag kan gaan met het regisseren van zijn loopbaan. Hiertoe dient hij inzicht te krijgen in hoe zijn als politieke ambtsdrager ontwikkelde competenties kunnen worden ingezet in functies op de reguliere arbeidsmarkt. Dit dient de insteek te zijn voor een verbeterd loopbaanbeleid, waarbij tevens een koppeling dient te worden gelegd met competentie management. Ook vanuit goed werkgeverschap is het van belang dat er een betere samenwerking tussen partij, gemeente of provincie en desbetreffende politieke ambtsdrager tot stand komt op het brede terrein van professionalisering in het beroep/ambt en de loopbaan. EVC kan hierbij een hulpmiddel zijn. We hebben de bestaande employability-initiatieven vanuit gemeenten, politieke partijen en beroepsverenigingen geanalyseerd om te verkennen op welke wijze toepassing van EVC een toegevoegde waarde kan hebben in het verbeteren van de arbeidsmarktpositie van de politieke ambtsdrager. In dit hoofdstuk beschrijven we hoe en met welke EVC-instrumenten de politieke ambtsdrager aan de slag kan gaan om elders verworven competenties te herkennen, erkennen en eventueel te valideren.

7.2 EVC als transitie van huidig naar gewenst imago op de arbeidsmarkt

Uit het onderzoek blijkt dat er een omslag dient te worden gerealiseerd van het huidige naar een gewenst imago van politieke ambtsdragers op de reguliere arbeidsmarkt. Met hulp van de inzet van EVC kan er gewerkt worden aan deze transitie, die ertoe moet leiden dat de politieke ambtsdragers gezien worden als capabel en kunnen voldoen aan de technische en sociale eisen van de baan (Roberts 2005). Dit kan gebeuren door het ontwikkelen van nieuwe competenties, maar ook door het benadrukken van elders verworven competenties (EVC). EVC staat voor het erkennen van elders verworven competenties buiten een formele leeromgeving om. Eerdere werkervaringen maar ook nevenactiviteiten kunnen door inzet van EVC formeel het stempel krijgen van verworven competenties. Door niet alleen de huidige functie, maar ook werkervaringen voorafgaand aan de politieke carrière te zien als een soort 'showcase' voor verworven competenties, kan dit de kansen op de arbeidsmarkt verhogen (Mattozzi en Merlo, 2008).

EVC als paspoort voor de toekomst

Het doorlopen van een EVC-procedure helpt politieke ambtsdragers te reflecteren op de eigen competenties en de EVC-rapportage kan benut worden in sollicitatie- of functioneringsgesprekken of bij opleidingsvragen. Voor ex-politieke ambtsdragers die niet beschikken over een (hbo) diploma, bestaat de mogelijkheid om de elders verworven competenties te laten verzilveren in een diploma of certificaat door een hogeschool, universiteit of business school. Het overhandigen van de formele erkenning van elders verworven competenties (EVC-rapport) in bijvoorbeeld een sollicitatieprocedure creëert een betere uitgangspositie voor de ex-politieke ambtsdrager. EVC vergroot niet alleen hun kansen op de reguliere arbeidsmarkt, maar door een beter inzicht in de ontwikkelde competenties kan meer gericht worden gestuurd op professionaliserings- en loopbaanactiviteiten.

Voor de betrokken instanties (gemeente, provincie, partij) in de rol van 'werkgever' biedt een EVC-traject voor politieke ambtsdragers de volgende voordelen:

- De EVC-rapportage wordt opgesteld door een onafhankelijke instantie en geeft openheid over de competenties die de politieke ambtsdragers in huis hebben. De rapportage kan benut worden voor een benoemingsprocedure, functioneringsgesprekken of opleidingsvraag.
- Het meten van elders verworven competenties van de politieke ambtsdrager geeft inzicht in de "gap" tussen ontwikkelde en vereiste competenties binnen het eigen ambt en hun externe marktwaarde. In de EVC-rapportage kan een koppeling worden gelegd met het professionaliseringsaanbod van bijvoorbeeld het Nederlands Genootschap van Burgemeesters, de VNG en de bestuursacademie.
- EVC vergroot, door inzet van bijvoorbeeld een portfolio, op een laagdrempelige en resultaatgerichte wijze het reflectieve vermogen van de politieke ambtsdrager op het eigen functioneren en stimuleert het loopbaanbewustzijn.

Voor de politieke ambtsdrager biedt een EVC-traject de volgende voordelen:

- Hij kan met behulp van de EVC-eindrapportage aantonen welke competenties hij door werkervaring (ook voorafgaand aan de politieke carrière) heeft verworven zonder dat hij daarvoor een diploma of certificaat heeft ontvangen. De politieke ambtsdrager kan de rapportage gebruiken in sollicitatie- of functioneringsgesprekken.
- De EVC-rapportage biedt de mogelijkheid – indien de arbeidsmarkt dit vraagt – om de elders verworven competenties te laten verzilveren in de vorm van een certificaat of diploma bij een validerende opleidingsinstantie (Hogeschool, Universiteit of Business School). Gevolgde cursussen bij het NGB, de VNG of de bestuursacademie kunnen bij de validatie worden meegewogen.

- De EVC-procedure en inzet van EVC- tools kunnen op maat worden ingezet. Afhankelijk van de vraag en behoefte van de politieke ambtsdrager kan een keuze worden gemaakt tussen het doorlopen van een volledige EVC-procedure of onderdelen daarvan.
- De EVC-rapportage geeft direct inzicht in de afstand tussen ontwikkelde competenties met wat de arbeidsmarkt in bepaalde functies vraagt. De rapportage bevat een concreet advies over de wijze waarop de competenties verder kunnen worden ontwikkeld en de te volgen (loopbaan)leerroute.
- De instrumenten die kunnen worden ingezet voor het meten van elders verworven competenties, zoals een (digitale) portfolio, helpen de politieke ambtsdrager bij het ontwikkelen van een attitude om continue te blijven werken aan de eigen professionalisering en managen van de eigen loopbaan.

De meerwaarde van deze bredere ontwikkelingsgerichte- en arbeidsmarktbenadering heeft betrekking op de inzet van zowel EVC- als loopbaaninstrumenten. Deze combinatie stimuleert een beroepshouding waarin persoonlijke ontwikkeling en loopbaanontwikkeling in het teken staat van zelfreflectie en zelfeffectiviteit.

In de volgende paragraaf wordt inzicht gegeven in de manier waarop en met welke instrumenten invulling kan worden gegeven aan een procedure voor het erkennen van elders verworven competenties.

7.3 De EVC-route

EVC kent diverse toepassingsmogelijkheden. De te volgen route en daarbij behorende activiteiten kunnen verschillend zijn qua omvang, duur en inzet van instrumenten. Dit is afhankelijk van het doelstelling die bereikt moet worden in het inzichtelijk maken van competenties. Als bijvoorbeeld de politieke ambtsdrager behoefte heeft aan het vaststellen van de “gap” tussen ontwikkelde competenties en de functievereisten van zijn huidige ambt, is het niet nodig om een volledige EVC-procedure te doorlopen. Voor het verzilveren van de elders verworven competenties in een certificaat of diploma is het nodig om een omvangrijkere procedure te doorlopen. Dit omdat de validerende opleidingsinstantie andere eisen stelt voor het aanleveren van bewijslast. Indien inzet van EVC vanuit deze benadering wordt ingevuld, is maatwerk mogelijk. Tevens kan door toepassing van verschillende EVC-routes aansluiting gevonden worden bij de eigenheid van de functie van burgemeester, wethouder, gedeputeerde en Tweede Kamerlid.

Hoe de competenties te meten?

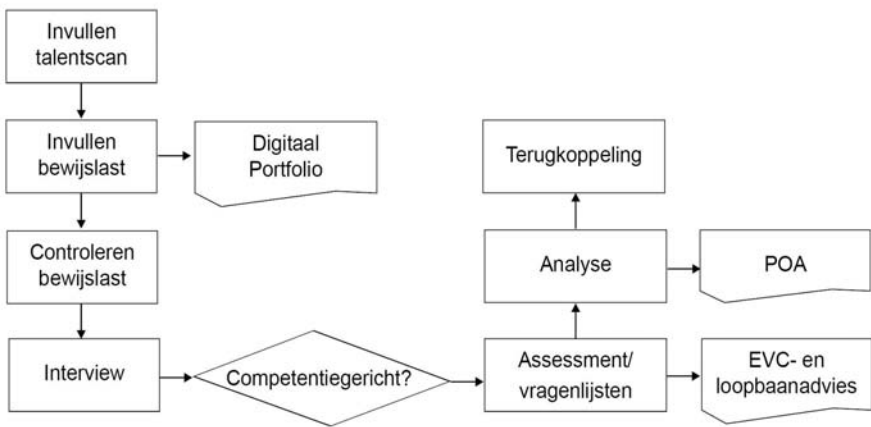
Het erkennen van verworven competenties(EVC) van politieke ambtsdragers heeft, gelet op de ervaren loopbaanproblematiek, als doel de zichtbare en onzichtbare competenties te erkennen in relatie tot wat de interne en externe arbeidsmarkt vraagt. Dit vereist een toegankelijke structuur en eigen EVC-systematiek. Voor het meten van competenties en een succesvolle benutting van het EVC-instrument is het nodig dat aan verschillende randvoorwaarden wordt voldaan zoals: een toegankelijke en geaccepteerde EVC-procedure, op maat ontwikkelde EVC-tools zoals een portfolio, een referentiekader voor het meten van competenties (beroepsprofiel), aanwezigheid van loopbaan- en assessmentfaciliteiten, deskundige assessoren en een goede kwaliteitsborging.

Omdat het erkennen van verworven competenties in de situatie van politieke ambtsdragers meerdere doelen kan dienen, kan in overleg met hen worden bepaald welke procedure voor hen het meest passend is. Voor het meten van competenties is het echter wel nodig dat dit in een aantal onderscheiden fases verloopt. De laatste fase het formeel valideren van de verworven competenties is slechts nodig indien de politieke ambtsdrager zijn arbeidsmarktpositie kan verhogen door het in bezit hebben van een certificaat of diploma. In de overige situaties kan worden volstaan met fase 1 t/m 4. Onderstaand volgt een beknopte toelichting op de te onderscheiden fases voor het meten van de competenties.

1. engagement en bewustzijn van de waarde van iemands competenties: een zelf-assessment ten aanzien van ontwikkelde competenties en vaststellen van het doel van EVC (professionalisering, loopbaanoriëntatie of diploma) in relatie tot de arbeidsmarkt ;
2. identificeren van competenties met behulp van een portfolio: de politieke ambtsdrager gaat aan de slag met het verzamelen van bewijslast door het vullen van zijn portfolio;
3. evaluatie en beoordeling van competenties: door een externe EVC-assessor wordt de inhoud van het portfolio geëvalueerd en beoordeeld aan de hand van een competentieprofiel of beroepskwalificatie (normen). Indien nodig wordt aanvullende bewijslast verzameld of een assessment uitgevoerd;
4. EVC-rapportage en een loopbaan-ontwikkelplan: opzet van een actieplan voor leeractiviteiten in formele of niet-formele leeromgevingen;
5. de eigenlijke waardering: verzilvering van de erkende competenties in de vorm van een certificaat of diploma door een opleidingsorganisatie.

Figuur 10 geeft de te volgen route van de verschillende onderdelen van een EVC-procedure visueel weer. Afhankelijk van de vraag van de politieke ambtsdrager (professionalisering, loopbaanoriëntatie, verkrijgen van een diploma) wordt in het intakegesprek met de EVC-begeleider bekeken welke onderdelen van de EVC-procedure relevant zijn. De politieke ambtsdrager gaat vervolgens aan de slag met het aandragen van bewijslast door het vullen van een portfolio. Aan de politieke ambtsdrager zal tevens de vraag worden voorgelegd om een zelfassessment in te vullen. Dit ter voorbereiding op het intakegesprek met de EVC-begeleider.

Proces:



Figuur 10: de fasen in een EVC-procedure

7.4 EVC-instrumenten

Het onderzoeksteam heeft voor het meten van competenties van de politieke ambtsdragers een aantal EVC-instrumentarium ontwikkeld. Hierbij is rekening gehouden met het specifieke karakter van de politieke ambtsfunctie.

7.4.1 Het portfolio van de politieke ambtsdrager

Het concept "portfolio" is afkomstig uit de wereld van de kunst en architectuur. Kunstenaars en architecten verzamelen eigen werk of foto's van dat werk in grote mappen die portfolio's worden genoemd. Ze nemen ook vaak krantenknipsels en recensies over hun werk op in hun portfolio. Met behulp van dergelijke portfolio's proberen ze vervolgens potentiële opdrachtgevers van de kwaliteit van hun werk te overtuigen. Dit lijkt het meest op een modern, meer op persoonlijk ontwikkeling gericht dossier waarin bewijslast wordt verzameld over die activiteiten die bijdragen aan competentieontwikkeling en het aantonen daarvan. Voor politieke ambtsdragers kan een portfolio, net als voor kunstenaars, een instrument zijn om door middel van het verzamelen van allerlei bewijsmateriaal aan te tonen dat men bepaalde competenties heeft

ontwikkeld. Het portfolio kan een dynamisch document worden waarin de politieke ambtsdrager continu zijn leerervaringen opneemt en deze eventueel tussentijds valideert. Het portfolio kan ook een rol hebben in functioneringsgesprekken. Daarnaast kan het portfolio een belangrijke functie hebben in de voorbereiding op en het inzichtelijk maken van de verworven competenties in sollicitatiegesprekken, bij loopbaanvraagstukken en het verzilveren van EVC.

Het IVA heeft een portfolio ontwikkeld gerelateerd aan de specifieke EVC-doelstellingen van professionalisering, loopbaanoriëntatie en verzilvering van EVC.

Elektronisch portfolio

Voor politieke ambtsdragers kan het nuttig zijn om te kiezen voor een elektronisch portfolio in plaats van een portfolio op papier. Hier is een aantal redenen voor:

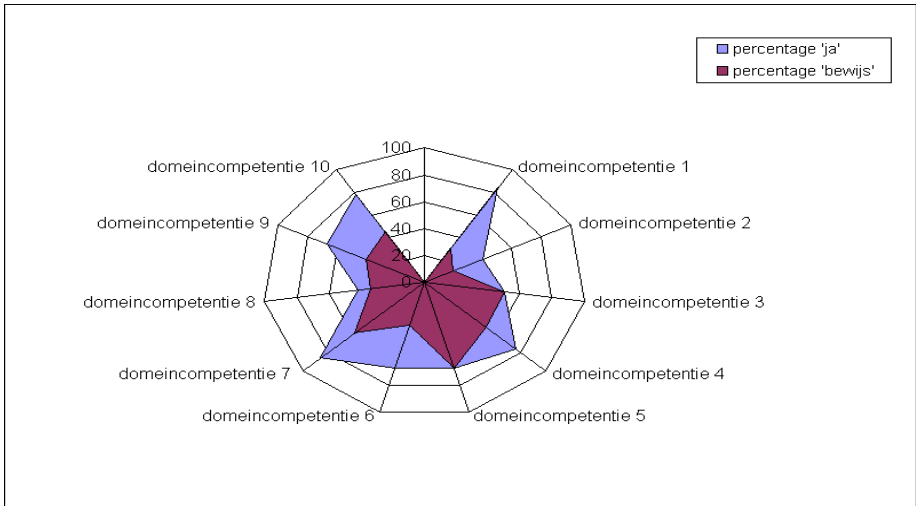
- Door het gebruik van hyperlinks kunnen eenvoudig verbanden worden gelegd tussen de verschillende elementen in het portfolio waardoor de politieke ambtsdrager direct de status van de verworven competenties kan zien in relatie tot een bepaald streefprofiel.
- Een elektronisch portfolio is compacter en daardoor gemakkelijker te bewaren en te transporteren dan een portfolio op papier, dat vaak de vorm krijgt van een omvangrijke map.
- Een elektronisch portfolio kan tegelijkertijd door meerdere personen bekeken worden via een website of via een eenvoudig te dupliceren CD.
- Het elektronische portfolio kan worden opgezet als een persoonlijke website, waar een aantrekkelijk product van gemaakt kan worden.
- Binnen het elektronisch portfolio kan een link worden gelegd met handleidingen, sjablonen, voorbeelden en Frequently Asked Questions op het gebied van het samenstellen en bijhouden van een portfolio.
- Ook kan de portfoliosite hyperlinks bevatten naar het intranet van instanties die voor politieke ambtsdragers professionaliseringsactiviteiten vervullen zoals een koppeling met bepaalde opleidingsprogramma's van het Nederlands Genootschap van Burgemeesters, de bestuursacademie, business schools etc.

7.4.2 Zelfassessmentvragenlijsten

Naast voornoemd portfolio heeft het IVA een zelfassessmentvragenlijst ontwikkeld om voorafgaand aan een EVC-procedure inzicht te krijgen in de percepties van de politieke ambtsdrager over zijn verworven competenties. Dit ter voorbereiding op een EVC-intake. De zelfassessmentvragenlijsten zijn gerelateerd aan de drie doorstroomfunctieprofielen (ambtelijk bestuurlijke functie, managementfunctie en consultantfunctie). In figuur 11 wordt een voorbeeld gegeven van de resultaten na invulling van een

dergelijke vragenlijst. Uit dit voorbeeld blijkt dat de functionaris de meeste van zijn competenties zelf hoger inschat dan hetgeen blijkt uit de verzamelde bewijslast.

Figuur 11: resultaten zelfassessment (perceptie versus bewijslast)



7.5 EVC- loopbaanadviescentrum

Kwaliteitsborging en uniformering van EVC-instrumenten is van belang om gevalideerde uitspraken over de elders verworven competenties van de ex-politieke ambtsdragers te kunnen doen. Deze kwaliteitsborging kan vorm krijgen door bijvoorbeeld op landelijk niveau voor ex-politieke ambtsdragers een EVC- en Loopbaan Adviescentrum op te richten. Dit centrum zou de volgende taken kunnen vervullen:

- Het informeren van de doelgroep over EVC. Om een EVC-adviescentrum goed tot zijn recht te laten komen, is het van belang dat elke politieke ambtsdrager op de hoogte is van het bestaan ervan en van wat het inhoudt. Om hiervoor te zorgen is het van belang deze te informeren door middel van bijvoorbeeld workshops, presentaties, nieuwsbrieven en dergelijke.
- Het geven van portfoliotrainingen aan de doelgroep.
- Het laten bijhouden van portfolio's. Om een portfolio actueel te houden, moet het gedurende de looptijd worden aangepast met nieuwe ervaringen. Dit kan door de politieke ambtsdrager zelf worden gedaan, maar deze zal moeten worden aangestuurd. Dit kan door het EVC-adviescentrum worden gedaan.
- Het leggen van arbeidsmarktcontacten. Om politieke ambtsdragers goed aan te laten sluiten op de arbeidsmarkt en op opleidingen is het belangrijk contacten te

hebben met andere organisaties en opleidingsinstellingen waardoor kan worden samengewerkt.

- Het beschrijven en bijhouden van competenties (beroepsprofielen).
- Het aangaan van samenwerkingsverbanden met erkende EVC-onderwijsinstellingen.

Het IVA adviseert bij het uitvoeren van EVC-procedures voor politieke ambtsdragers de zogenaamde "Common Principles for the validation of non-formal and informal learning" te volgen (zie bijlage 5). Deze principes bestrijken als raamwerk zes terreinen van EVC, met bijzondere aandacht voor kwaliteitsborging.

7.6 Overige ondersteunende activiteiten binnen het HRM-beleid

Om het proces van loopbaanontwikkeling te ondersteunen kunnen procesmatig de volgende activiteiten worden ondernomen:

- Het beschikbaar stellen van persoonlijke budgetten (rugzakje) aan de politieke ambtsdragers voor competentieontwikkeling en loopbaanontwikkeling zodat zij binnen aangegeven kaders zelf het budget naar behoeften kunnen inzetten voor activiteiten op het gebied van loopbaanontwikkeling en coaching.
- Het aanstellen van loopbaancoaches.
- Het leggen van een koppeling in het HRM-beleid tussen levensfasebewust personeelsbeleid en EVC alsmede daaraan gerelateerde wensen en behoeften van politieke ambtsdragers op het gebied van persoonlijke ontwikkeling en het managen van de eigen loopbaan.
- Het ontwikkelen van instrumenten en tools (bijv. opleiding) om de politieke ambtsdrager te ondersteunen om zich ook buiten het politieke werkveld te profileren, zoals het verzorgen van gastcolleges in het onderwijs, in bedrijven of instellingen, of het volgen van een (snuffel)stage.

8 Ateliebijeenkomsten

Met een vertegenwoordiging van ex-politieke ambtsdragers is een tweetal 'ateliebijeenkomsten' georganiseerd. In deze bijeenkomsten zijn de resultaten van het onderzoek gepresenteerd en is doorgevraagd naar het praktijkgehalte en de toepasbaarheid van de in concept ontwikkelde instrumenten voor het meten van elders verworven competenties (EVC).

In zijn totaliteit hebben 29 ex-politieke ambtsdragers en HRM-functionarissen van politieke partijen aan de ateliebijeenkomsten deelgenomen. Tijdens de ateliebijeenkomst was er voldoende ruimte om de onderzoeksaanpak, resultaten en aanbevelingen te bediscussiëren en van gedachten te wisselen over de ontwikkelde EVC-instrumenten en de toepasbaarheid daarvan in de praktijk. De aanwezigen zijn gevraagd hun mening te geven over de aanbevelingen, wat zij eventueel nog misten en wat zij zelf belangrijk vonden op het gebied van het erkennen van elders verworven competenties. De input is benut om de aanbevelingen op onderdelen aan te scherpen.

Door de aanwezigen is geconcludeerd dat EVC als instrument een toegevoegde waarde kan hebben om het loopbaanperspectief van politieke ambtsdragers te verbeteren. Het werken met bijvoorbeeld een (digitaal) portfolio waarin men praktisch, systematisch en continu zijn leerervaringen opneemt in de vorm van aantoonbare competenties, sprak de aanwezigen bijzonder aan. Op deze wijze kan het portfolio vanaf de benoeming in het ambt als professionaliserings- en loopbaantool een functie hebben in de eigen professionalisering en in het creëren van externe marktwaarde, door het (tussentijds) laten valideren van deze (elders) verworven competenties. Het portfolio kan gebruikt worden in functionerings- en beoordelingsgesprekken en in sollicitatiegesprekken met potentiële werkgevers om aantoonbaar te maken welke competenties men heeft ontwikkeld. Bovendien kan het werken met een portfolio bijdragen tot een beroepshouding waarin het gebruikelijk is dat er regelmatig reflectie plaatsvindt op het eigen functioneren. Daarnaast vond men de ontwikkelde doorstroomfunctieprofielen (het referentiekader) als eerste aanzet passend om de elders verworven competenties te kunnen meten. Ten slotte vond men de koppeling tussen EVC-meting/rapportage, aandachtspunten voor persoonlijke ontwikkeling en de concretisering daarvan in de vorm van een Persoonlijk Loopbaan Advies en Ontwikkel Plan zeer waardevol.

Bijlagen

Bijlage 1: Literatuur en documentatie

Aardema, H. en E. Evers, *Burgemeester en arbeidsmarkt, een zelfbeeld, twee jaar voor 2006*, Bestuur & Management Consultants, 2004.

Antonakis, J., Avolio, B.J. and N. Sivasubramaniam. (2003). Context and leadership: An examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire, *Leadership Quarterly* **14**. pp. 261–295.

Brans, M. en A. Hondeghem, Bureaucratic elites in Western European States, in: E.C. & Wright, V. (eds.), *Bureaucratie elites in Western European States*, Page, Oxford, 1999.

Bartram, D. (2005). The Great Eight Competencies: A Criterion-Centric Approach to Validation. *Journal of Applied Psychology* **90** (6) pp. 1185-1203.

Bass, B. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership* (3rd ed.). New York: The Free Press.

Binnenlands Bestuur, 4 januari 2008, week 1.

Breed, K, *Bestuurscultuur en strategie, een onderzoek naar de cognitieve kaart van topambtenaren*, SDU Uitgevers, 2007.

Cachet, A., H. Daemen, R. Noppe e.a., *Buitenlandse Burgemeesters Bekeken*, CLD, Rotterdam (i.o.v. het ministerie van BZK), 2002b.

Christensen, T. en P. Laegreid (eds.), *New Public Management: the transformation of ideas and practice*, Aldershot, 2001.

Daemen, H. en L. Schaap (eds), *Citizen and City. Developments in Fifteen Local Democracies in Europe*, Eburon, Delft, 2000.

Fugate, M, A.J. Kinicki en B.E. Ashforth (2004) Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications, *Journal of vocational behavior*, 65, 1, 14-38

John, Peter, *Local Governance in Western Europe*, Sage, London, 2001

'*Handreiking benoemingsproces burgemeester*' door het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties d.d. oktober 2007

Klarus, R. *Competenties erkennen: een studie naar modellen en procedures voor leerwegaafhankelijke beoordeling van beroepscompetenties*, 's-Hertogenbosch. CINO, 1998.

Lokaal dualisme holt ambt wethouder steeds meer uit, in: Volkskrant, 2 februari 2004.

Meijers, F. & Laarschot, M. van de. *Loopbaanoriëntatie in een nieuw perspectief*, Houten: EPN. 1998.

Newman, J. *Modernising Governance, New Labour, Policy and Society*, Sage, London.

Pelgrims, C., *Ministeriële kabinetsleden en hun loopbaan, tussen mythe en realiteit*, Brugge, 2002.

Rijkers, T., *Succesvol werken aan je competenties; Een persoonlijk werkboek voor de baan die je wilt, 3^e dr.*, Soest, 2005.

Seegers, J.J.L. (1997). *Assessment centers. Een personeelsinstrument voor de manager*. Kluwer Bedrijfsinformatie Deventer

Schein, E.H. (2001), *loopbaanankers [Career Anchors ' Discovering Your real Values*, Carla Prins, vert.], Uitgeverij Nieuwezijds, Amsterdam

Schreiner, N.A.F.M. (2005), *Op zoek naar een loopbaan, loopbaanoriëntatie en loopbaanverwerving in het heden en in de toekomst*, Statenkwartier BV, 's-Gravenhage.

Spijkerman, R.M.H. en D. Admiraal (2000), *Loopbaancompetentie – Management van mogelijkheden*, Samson, Alphen aan den Rijn.

Sverke, M. and J. Hellgren (2002) *The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty on the Brink of a New Millennium. Applied Psychology*, 51, 1: 23-42.

Tillema, H.H. (red) (1996). *Development centers. Ontwikkelen van competenties in organisaties*. Kluwer Bedrijfswetenschappen, Deventer

Tillema, H. (2001). *Assessment van competenties: van beoordelen naar ontwikkelen*. Kluwer, Alphen a/d Rijn.

Tomaskovic-Devey, D., Leiter, J., & Thompson, S. (1994). *Organizational survey non-response*. *Administrative Science Quarterly*, 39, 439-457.

Van Hooft, E.A.J., Born, M.Ph. Taris, T.W., Van der Flier, H. & Blonk, R. W.B. (2004), *Predictors of job search behaviour among employed and unemployed people*. *Personnel Psychology*, 57, 25-59.

Verhaar, C.H.A., *Wat kan EVC opleveren?; Onderzoek naar het rendement van EVC in de Nederlandse praktijk anno 2002*, Utrecht, 2002.

Vernieuwingsimpuls Dualisme en Lokale democratie: De positie van de wethouder: de toekomst van het verleden? Tweede jaarbericht van de begeleidingscommissie Vernieuwingsimpuls dualisme en lokale democratie. VNG Uitgeverij, Den Haag 2004.

Watts, A.G. (2000), *Career Development and Public Policy, The Career Development Quarterly*, juni 2000, vo. 48

Zenc: *'Terugtrekkende wethouders*. Den Haag 2006.

Bijlage 2 Interviewprotocol

1. INLEIDING

Voor alle geïnterviewden

- Kennismaking en introductie
- Reden van het onderzoek, opdrachtgever P&O-services Dit onderzoek in opdracht van P&O Services Groep
- Waarborgen anonimiteit en vertrouwelijkheid van gegevens, gedragscode
- Doorloop van het onderzoek
- Verslaglegging en terugkoppeling van verslag, wanneer en hoe
- Toestemming voor opname

2. TERUGBLIK OP LAATSTE/HUIDIGE POLITIEKE FUNCTIE EN COMPETENTIES

Voor alle geïnterviewden

- Kunt u kort uw werkgeschiedenis of CV omschrijven? Welke opleidingen/trainingen, betaalde banen en nevenactiviteiten heeft u gehad voordat u uw functie kreeg?
- Had u een functieomschrijving van uw functie? Stonden daarin ook competenties beschreven?
- Hoe wist u of u geschikt was voor de functie? Welke competenties heeft u ontwikkeld vóórdat u uw politieke functie kreeg? / Welke competenties had u nodig om voor deze functie in aanmerking te komen? Wat voor opleiding en werkervaring waren vereist?
- Op welke manier heeft u informatie gehad over uw competenties voordat u uw politieke functie kreeg (denk aan functionerings- en beoordelingsgesprekken, feedback van collega's/ leidinggeven- den/ondergeschikten/publiek/coach of afgeleid uit bijvoorbeeld MTO's)?

3. HUIDIGE EN TOEKOMSTIGE FUNCTIE EN COMPETENTIES

3a. Vragen voor huidig politieke ambtsdragers

Politieke functie

- Hoe lang werkt u in uw huidige functie? Hoe lang wilt of kunt u nog werken in uw huidige functie?
- Welke nevenactiviteiten hebt u ontplooid als gevolg van deze functie? Wat voor activiteiten heeft u zelf opgezocht of bent u voor gevraagd?

- Waar bent u tot dusver trots op in uw huidige functie? Waar kijkt u met het meeste plezier op terug? Wat heeft u bereikt?
- Welke competenties heeft u in uw politieke functie en de daaruit voortgevloeide nevenactiviteiten ontwikkeld? (Bronnen o.a.: beoordelings- en functioneringsgesprekken, 360° feedback, collegiaal netwerk, Raad, medewerkers, publiek)
- Welke van deze competenties zijn bruikbaar in andere functies, binnen en buiten de politiek.
- Hoe ervaart u het imago van deze functie? Wat voor beeld hebben mensen (privé/werk) wanneer u vertelt over uw werk?
- Bent u bezig met uw eigen loopbaanontwikkeling? Op welke manier (denk aan opleidingen/trainingen, netwerk, coach)

Vooruitblik op toekomstige functie

- Bent u al met uw loopbaan na uw huidige functie bezig? Wat wilt u na uw huidige politieke functie doen? Aan wat voor functies denkt u dan en in welke branche of sector?
- Hoe bent u daar nu mee bezig (denk aan gedachtevorming, opleidingen/trainingen, netwerk, coach, oriëntatie arbeidsmarkt)
- Hoe gaat u een nieuwe functie zoeken (denk aan via netwerk, via open sollicitaties, via gerichte sollicitaties, via een loopbaanbegeleidingstraject)? Welke stappen moet u zetten om een volgende passende, betaalde baan te vinden?
- Welke competenties zijn voor een volgende passende functie van belang? Hebt u deze competenties al? Kunt u deze competenties nog binnen uw huidige functie ontwikkelen?
- Wat is volgens u het beeld over mensen in uw functie (imago) op zoek naar een andere baan? Verwacht u dat u makkelijk een nieuwe baan zal vinden of voorziet u hier bepaalde moeilijkheden bij?

3b. Vragen voor voormalige politieke ambtsdragers (al dan niet met passende baan)

Politieke functie

- Hoe lang werkte u in uw politieke functie? Hoe lang had u verwacht te werken in deze functie?
- Welke nevenactiviteiten hebt u ontplooid als gevolg van deze functie? Wat voor activiteiten heeft u zelf opgezocht of bent u voor gevraagd
- Waar was u trots op in uw politieke functie? Waar kijkt u met het meeste plezier op terug? Wat heeft u bereikt?
- Welke competenties heeft u in uw politieke functie en de daaruit voortgevloeide nevenactiviteiten ontwikkeld? (Bronnen o.a.: beoordelings- en functioneringsgesprekken, 360° feedback, collegiaal netwerk, Raad, medewerkers, publiek)

- Welke van deze competenties zijn bruikbaar in andere functies, binnen en buiten de politiek.
- Hoe ervoer u het imago van deze functie? Wat voor beeld hadden mensen (privé/werk) wanneer u vertelde over uw werk?

Loopbaanverwachtingen en activiteiten

- Was u bezig met uw eigen loopbaanontwikkeling? Op welke manier (denk aan gedachtevorming, opleidingen/trainingen, netwerk, coach, oriëntatie arbeidsmarkt)
- Welke verwachtingen had u destijds over uw loopbaan na uw politieke functie qua functie en branche? Zijn deze verwachtingen uitgekomen? Wanneer en waardoor heeft u uw verwachtingen bijgesteld?
- Welke verwachtingen had u destijds over het kunnen vinden van een nieuwe, passende baan. Klopten deze verwachtingen. bleken ze achteraf reëel? Wanneer en waardoor heeft u uw verwachtingen bijgesteld?

3b1. Vragen voor voormalige politieke ambtsdragers met passende baan

Huidige functie.

- Hoe bent u aan uw huidige functie gekomen? (denk aan via netwerk [politiek, privé of vorige werkkring], via open sollicitaties, via gerichte sollicitaties)
- Welke competenties waren voor uw huidige functie van belang? Hebt u deze competenties in uw politieke functie ontwikkeld?
- Wat is volgens u het beeld over mensen in uw functie (imago) op zoek naar een andere baan? Wat was de invloed van uw politieke loopbaan (positief, neutraal, negatief) / Heeft uw voormalige functie in uw voor- of nadeel gewerkt bij het vinden van een andere functie?

3b2. Vragen voor voormalige politieke ambtsdragers zonder passende baan

Vooruitblik op gezochte functie.

- Wat voor functie zoekt u, in welke branche/sector?
- Welke stappen heeft u gezet om een passende, betaalde baan te vinden? (denk aan via netwerk, via open sollicitaties, via gerichte sollicitaties, via loopbaanbegeleidingstraject)?
- Welke competenties zijn voor een volgende functie van belang? Heeft u deze competenties reeds? Hoe kunt u deze competenties nog ontwikkelen?

- Heeft u een idee waardoor het tot nog toe niet gelukt is? Wat heeft u nodig om een passende baan te vinden? (bv. opleiding, coaching/begeleiding, ...)
- Wat is volgens u het beeld over mensen in uw functie (imago) op zoek naar een andere baan? Wat was de invloed van uw politieke loopbaan (positief, neutraal, negatief) / Heeft uw voormalige functie in uw voor- of nadeel gewerkt bij het vinden van een andere functie?

4. MAATREGELEN TER VERBETERING VAN HET LOOPBAANPERSPECTIEF

Voor alle geïnterviewden.

Welke maatregelen of activiteiten kunnen een bijdrage leveren aan het vergroten van het loopbaanperspectief en arbeidsparticipatie in passende, betaalde vervolgfuncties? Helpt het om verworven competenties erkend te krijgen?

Bijlage 3

Beschrijving van de persoonlijkheidstypen/bestuurstijlen

Bestuurstijl: netwerker

Hecht belang aan en stuurt door het creëren van nieuwe mogelijkheden en kansen, fungeert waar nodig zelf als boegbeeld of biedt anderen de kans dat te zijn.

Onderverdeeld in de rollen van :

- a. **Pioniers** zijn de vernieuwers en dromers in een organisatie. Zij zijn de aanjagers van innovatie, altijd bezig met frisse ideeën en willen de dingen op een andere manier proberen. Houden van experimenten en zijn "buiten de box denkers". Lopen snel warm voor iets nieuws, maar verliezen ook de interesse wanneer het nieuwe er af is. Wijken graag af van bestaande methoden of stellen deze ter discussie. Kenmerkende eigenschappen voor pioniers zijn: avontuurlijk, impulsief, creatief, onconventioneel in denken en doen, origineel, ondernemend en spontaan.
- b. **Netwerkers** zijn sterk relatiegericht en altijd bezig met het opbouwen van nieuwe contacten en het onderhouden van hun netwerk van contacten om daaruit later nog eens voordeel te kunnen behalen. Het zijn mensen die gemakkelijk contacten leggen door hun spontane, uitgesproken manier van reageren. Netwerkers houden er van om informatie te delen en op een informele manier te communiceren. Zij kunnen enthousiast reageren. Houden van lichamelijke contact en zijn vrij in het gebruik van lichaamstaal. Kenmerkende eigenschappen zijn: extravert, optimistisch, charmant, welbespraakt, fantasievol, enthousiast en ongedisciplineerd.

Bestuurstijl: aanjager

Hecht belang aan en stuurt door het organiseren van visie en richting, het aangeven van duidelijke kaders en het aanspreken van mensen op realisatie van afspraken.

Onderverdeeld in de rollen van:

- a. **Presteeders** zijn energiek en gedreven, willen goed presteren en genieten van de waardering daarvoor. Zij hebben geen moeite om onder tijdsdruk te werken, genieten van de spanning waarmee zij worden gemotiveerd om nog beter hun best te doen. Hebben hoge verwachtingen van zichzelf en anderen, hebben weinig aansporing nodig, kunnen goed zelfstandig werken en zichzelf motiveren om te doen wat van hen wordt verwacht. Zij zijn extern gericht en

proberen zichzelf continu te bewijzen, willen iedere situatie graag onder controle hebben. Kenmerkende eigenschappen zijn: ambitieus, doel- en prestatiegericht, competitief, gedreven, krachtig en bepalend.

- b. Strategen** zijn langtermijn planners, gefocust op de toekomst en de veranderingen die daarbij komen. Zijn snelle denkers en zien de consequenties van bepaalde handelingen eerder dan anderen. Een strateeg zorgt voor het stellen van doelen en voor het behalen van deze doelen. Zij zijn goed in het vertalen van beleidsvoornemens in concrete actieplannen. Strategen houden zich graag bezig met het uitstippelen van de koers van de organisatie, zij genieten er van om invloed uit te oefenen en anderen te sturen. Kenmerkende eigenschappen: voortvarend, dominant, visionair, duidelijk, koersbepalend, ongevoelig en sterk taakgericht.

Bestuurstijl: procesregisseur

Hecht belang aan en stuurt door middel van procedures en processen, heeft de regie, zorgt voor planning en structuur en ziet erop toe dat iedereen zicht houdt aan de regels van het spel.

Onderverdeeld in de rollen van:

- a. Verankeraars** zijn doelgerichte harde werkers, die ervoor zorgen dat het werk goed wordt uitgevoerd. Gaan voor kwaliteit en maken het liefst een taak af voordat ze doorgaan met de volgende. Verankeraars proberen niet het wiel opnieuw uit te vinden en als ze nieuwe problemen tegenkomen zullen ze naar oplossingen van eerdere problemen kijken. Verankeraars zijn op details gericht en voelen zich daar prettig bij en hebben feiten en structuur nodig. Zij zijn graag bezig met het op een systematische wijze zaken op papier te zetten en procedures vastleggen. Kenmerkende eigenschappen zijn: gestructureerd, gedegen, gedisciplineerd, ordelijk, serieus, perfectionistisch, controlerend, principieel en behoudend.
- b. Analytici** kunnen een probleem op zichzelf zien en het vanuit verschillende perspectieven bekijken. Zijn gericht op feiten, waarderen integriteit en zorgvuldigheid. Zij zijn niet snel te beïnvloeden door mooie woorden of andermans enthousiasme, ze geven er de voorkeur aan om feiten en cijfers te zien en hun eigen beslissingen te nemen. Zij zijn gedisciplineerd en maken gebruik van methoden en logica om problemen op te lossen. Richten zich op het naleven van afspraken in de bedrijfsvoering of kwaliteitssystemen. Kunnen als lastig worden ervaren door vast te houden aan de normen. Kenmerkende eigenschappen zijn: weloverwogen, geconcentreerd, onderzoekend, logisch denken, verstandig, kritisch, afstand bewarend en ingehouden.

Bestuurstijl: verbinder

Hecht belang aan en stuurt door het stimuleren van samenwerking en gezamenlijkheid en creëert daarbinnen ruimte voor ambities van mensen.

Onderverdeeld in de rollen van :

- a. **Teamspelers** zijn coöperatief en gericht op het oplossen van problemen door het vinden van een gemeenschappelijk belang. Zijn diplomatiek, tactvol en kunnen eigen belangen ondergeschikt maken aan het groepsresultaat. Teamspelers moedigen samenwerking aan en reserveren tijd voor het opbouwen van een praatje. Ze geloven in een open dialoog en het behouden van de harmonie binnen de groep en voelen zich ongemakkelijk bij sterk hiërarchische structuren. Zijn gevoelsmensen die veel aandacht besteden aan anderen en kunnen mensen aan zich binden. Teamspelers zijn goed in staat hun eigen gevoelens te tonen en in te spelen op de emoties van anderen door warmte en genegenheid te tonen. Kenmerkende eigenschappen zijn: aangepast, bemiddelend, gezellig in de omgang, diplomatiek, verdraagzaam, onpartijdig en verbonden.

- b. **Helpers** zijn verdraagzaam, begripvol, persoonlijk en betrokken bij het goed functioneren van collega's. Een helper kan een coach zijn en is sensitief voor de behoeften van anderen. Helpers houden rekening met anderen, denken na hoe hun beslissingen en handelingen anderen kunnen beïnvloeden. Kunnen goed luisteren, zich inleven in anderen en oprechte belangstelling en medeleven tonen. Voelen zich emotioneel betrokken en nemen uitvoerig de tijd om met anderen een gesprek te voeren. Kenmerkende eigenschappen zijn: betrokken, geduldig, luisteren, begripvol, zorgzaam, inlevend, hulpvaardig, attent, afhankelijk, vriendelijk en persoonlijk.

Bijlage 4: Beschrijving loopbaanankers van Schein (1992)

CREATIVITEIT

Graag bedenken en uitwerken van nieuwe ideeën. Bezig willen zijn met nieuwe ontwikkelingen. Bijdragen aan het ontwikkelen van nieuwe producten of diensten. Op een bepaald gebied de grenzen verleggen. Uitproberen van nieuwe dingen.

VARIATIE

Oriëntatie op veel afwisseling in het werk, waarbij elke dag anders is en u niet van tevoren weet wat u op een bepaalde dag zult doen. Een werkomgeving prefereren die weinig monotonie kent.

SERVICEVERLENING EN TOEWIJDING

U in dienst stellen van een goede zaak. Toegewijd zijn aan een maatschappelijk goed of belang en de personen die dat uitdragen. Voldoening door verlenen van hulp en service tot nut voor het algemeen.

AUTONOMIE

Zo veel mogelijk vrije armslag en vrijheidsgraden hebben in bepalen van werkwijzen, probleemaanpak, tempo en tijdsplanning. Werkverbanden en werkomgevingen prefereren met weinig dwang of verplichtingen tot afleggen van verantwoording.

MANAGEMENT

Situaties beïnvloeden, mensen sturen, leiden en controleren. Gestimuleerd worden door complexe organisatieproblemen. Motivatie om uiteenlopende crises in een organisatie op te lossen.

ONDERNEMERSCHAP

Eigen baas zijn. Een eigen bedrijf beginnen en opbouwen. Als ondernemer risico's aangaan waarmee u een herkenbaar voordeel kunt behalen. Iets tot stand brengen dat van uzelf is. Voor een belangrijk deel zelf de vruchten plukken van uw inspanningen en creativiteit.

PRESTATIEMOTIVATIE

Hoge eisen aan uzelf stellen. De gerichtheid om de lat steeds weer een stukje hoger te leggen. De eigen prestaties bij voortdurend willen overtreffen.

COMPETITIE

De beste willen zijn. Winnen of overtreffen van anderen. Op het erepodium staan. Situaties prefereren en opzoeken waarin u de competitie met anderen kunt aangaan.

TECHNISCH FUNCTIONEEL

Een bepaald, welomschreven competentiegebied beheersen. Groeien in specialistische deskundigheid. Als expert gekend worden. Inhoud en verdieping van het werk als belangrijke zo niet belangrijkste bron van uitdaging en voldoening ervaren.

GROEI

De mogelijk om te groeien in bekwaamheden. De mogelijkheid om opgedane kennis te kunnen toepassen. Uw competenties zowel in de breedte als in de diepte verder ontwikkelen.

PRESTIGE

Streven naar maatschappelijk aanzien door het werk dat u doet of de functie die u bekleedt. Werkzaamheden willen vervullen waarmee u respect afdwingt. Graag deel zijn van een organisatie die aanzien geniet.

AUTHENTICITEIT

Een loopbaan in overeenstemming met uw diepste waarden. Een loopbaan gebaseerd op wat u wezenlijk ligt en niet op wat anderen vinden. Uzelf zijn in uw werk en uw loopbaan, ongeacht wat anderen van u verwachten of eisen. U in uw werk niet anders voordoen dan u bent. Uw roeping volgen.

COLLEGIALITEIT

Waarde hechten en zich inzetten voor goede collegiale verhoudingen op het werk. Steun geven aan collega's. Bijdragen aan een goede teamgeest. Een werksfeer die aanvoelt als één grote familie, met collega's die wat voor elkaar over hebben.

LEVENSTIJL INTEGRATIE

Evenwicht tussen werkkring, loopbaanontwikkeling en persoonlijke situatie. Een gunstige balans tussen werk en privéleven. Compromissen ten aanzien van carrièrekansen sluiten ten gunste van vrije tijd en bezigheden buiten het werk.

FINANCIEEL MOTIEF

Gevoeligheid voor financiële prikkels in de loopbaan. Veel geld willen verdienen. Rijk willen worden.

ZEKERHEID

Waarborgen hebben voor continuïteit en economische bestaanszekerheid. Vertrouwen kunnen stellen in de toekomst die een werkgever biedt. Garanties voor 'baanzekerheid'.

RELATIE MET LEIDINGGEVENDE

Waarde hechten aan een leidinggevende die aandacht heeft voor uw persoonlijke ontwikkeling, een coach die aanvoelt wat u nodig heeft. Een vertrouwenspersoon hebben die u op de juiste momenten een spiegel voorhoudt. Een leidinggevende waarmee u goed kunt overleggen.

Bijlage 5: Common Principles for the validation of non-formal and informal learning

1. Het doel van EVC is de reikwijdte van aanwezige competenties en kwalificaties van het individu te tonen, onafhankelijk van de wijze waarop deze verkregen zijn. EVC kan zowel summatieve doelen (kwalificerend, wat kan iemand) gericht op certificering als formatieve doelen (ontwikkelingsgericht, wat moet iemand nog leren) ten behoeve van een doorlopend leerproces ondersteunen.
2. EVC moet bovenal de behoefte van individuele burgers dienen. Dit betekent dat individuele rechten en plichten aangaande privacy, eigenaarschap van de uitkomsten van een EVC-procedure en een klachtenregeling duidelijk moeten zijn aangegeven.
3. Instituties en organisaties hebben verantwoordelijkheden bij EVC-procedures, bijvoorbeeld het zorg dragen voor adequate loopbaanbegeleiding en ondersteuning bij het invullen van portfolio's. Afhankelijk van het doel van EVC kunnen deze verantwoordelijkheden variëren.
4. Kwaliteit en vertrouwen zijn randvoorwaarden voor succesvolle ontwikkeling en implementatie van EVC. Vereisten zijn helder gedefinieerde standaarden of meetlatten, duidelijke informatie over de beoordelingswijze en het verdere gebruik van de uitkomsten, en inzicht in de voorwaarden (begeleiding, tijd en kosten) waaronder de procedure plaats zal vinden.
5. Scheiding der machten is cruciaal. Dit betreft vooral de rol en verantwoordelijkheid van de assessoren. Het is van belang elke zweem van belangenverstrengeling te voorkomen. Assessoren mogen tegelijkertijd geen onvereenigbare taken vervullen, bijvoorbeeld als opleider en certificeerder.
6. De legitimering van EVC moet gebaseerd zijn op betrokkenheid van en draagvlak bij de systeemverantwoordelijken op alle geëigende niveaus. Legitimering omvat het geheel van ontwikkeling, implementatie en financiering.