

EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie

Analyserapport project 'EVC in de sector Politie'

in het kader van ESF-regeling Actie E

Sociale innovatie, duurzame inzetbaarheid sectoren





Titel

EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie.
Analyserapport project 'EVC in de sector Politie',
in het kader van ESF-regeling Actie E: Sociale innovatie, duurzame Inzetbaarheid sectoren

Auteurs

Diederick Stoel en Eveline Wentzel
ProfitWise Onderzoek & Advies

In opdracht van

SAOP (Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Politie)
Postbus 556 | 2501 CN Den Haag
saop@caop.nl | T 070 376 58 75

Contactpersoon Nationale Politie

Frits Schormans
Politie | Dienst HRM
Projectleider/Beleidsmedewerker
frits.schormans@limburg-noord.politie.nl | M 06 15269926

Onderzoeksleider

Diederick Stoel

Onderzoekscoördinator

Eveline Wentzel

Uitgave

ProfitWise Onderzoek & Advies, Amsterdam.
September 2014

Auteursrecht voorbehouden

© ProfitWise 2014 Gehele of gedeeltelijke overneming of reproductie van de inhoud van dit voorstel op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van de auteursrechthebbende is niet toegestaan. Dit betreft ook gehele of gedeeltelijke bewerking.



ProfitWise Onderzoek & Advies
Overtoom 237
1054 HV Amsterdam
T 020 412 35 32/06 54650058
eveline.wentzel@profitwise.info
www.profitwise.nl

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	3
Tabellen	7
Figuren.....	9
Managementsamenvatting	11
Rol EVC in de sector Politie volgens stakeholders	12
Onderzoek EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie.....	12
Invloed Zelf Loopbaanmanagement op duurzame inzetbaarheid	13
Invloed direct leidinggevende op duurzame inzetbaarheid	13
Ontwikkeling duurzame inzetbaarheid en Zelf Loopbaanmanagement.....	14
Werkzame ingrediënten EVC: het portfolio en het Ervaringscertificaat	15
Kwaliteit en doeltreffendheid EVC-aanbieder	16
Doelmatigheid en effecten EVC	16
Conclusie	17
Aanbevelingen	17
Slotoverweging	18
Voorwoord	21
Project 'Ervaringscertificaat als HRM-instrument' binnen de Nationale Politie.....	21
SAOP	22
European Social Fund (ESF) 'Actie E	22
ESF-project 'EVC in de sector Politie'	22
ProfitWise Onderzoek & Advies	23
Hoofdstuk 1 Inleiding	25
EVC en het Ervaringscertificaat	25
De effecten van EVC in het algemeen	25
De effecten van de EVC bij de Politie Limburg-Noord	26
Wat we nog niet over EVC weten, en graag zouden willen weten	26
Onderzoeksvraag 'EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie'	27



Hoofdstuk 2	Methode van Onderzoek	31
Bronnen van onderzoek		31
Duurzame Inzetbaarheid.....		32
Zelf Loopbaanmanagement		32
De samenhang tussen duurzame inzetbaarheid en Zelf Loopbaanmanagement		33
De rol van EVC		34
Onderzoeksgroepen		34
Doorlooptijd en onderzoeksperiode		35
Meetinstrumenten		36
Analyses en leeswijzer.....		39
Hoofdstuk 3	EVC bij de Politie in de ogen van stakeholders	43
Methode van onderzoek		44
Resultaten.....		45
Opmerkingen		51
Conclusie en discussie		54
Hoofdstuk 4	De invloed van Zelf Loopbaanmanagement op duurzame inzetbaarheid	59
Het belang van Zelf Loopbaanmanagement		59
Methode van onderzoek		61
Resultaten.....		63
Conclusie		68
Hoofdstuk 5	De invloed van de direct leidinggevende op Zelf Loopbaanmanagement en de duurzame inzetbaarheid van de EVC-deelnemers	71
Methode van onderzoek		72
Conclusie		77
Hoofdstuk 6	Hoe de duurzame inzetbaarheid zich ontwikkelt onder EVC-deelnemers in de sector Politie	82
Ontwikkeling Duurzame Inzetbaarheid (DI)		82
Resultaten.....		83
Conclusie		86

Hoofdstuk 7	Hoe Zelf Loopbaanmanagement zich ontwikkelt onder EVC-deelnemers bij de Politie	89
	Ontwikkeling Zelf Loopbaanmanagement	89
	Conclusie	93
Hoofdstuk 8	Wat er gebeurt met Zelf Loopbaanmanagement en de duurzame inzetbaarheid tijdens het EVC-traject	95
	De werkzame ingrediënten van EVC - portfolio en Ervaringscertificaat	96
	Methode van Onderzoek	97
	Resultaten	98
	Conclusie	103
	De kwaliteit van de EVC aanbieder	104
Hoofdstuk 9	Voornaamste bevindingen, conclusie, aanbevelingen en slotoverweging	107
	Voornaamste bevindingen	107
	Conclusie	111
	Aanbevelingen	111
	Slotoverweging	112
Bijlage 1	Onderzoeksopzet en meetmomenten	117
Bijlage 2	Response deelnemers onderzoek	119
	Response EVC-deelnemers	119
	Response Controlegroep	120
	Response Stakeholders	120
Bijlage 3	Kenmerken deelnemers onderzoek	123
	Kenmerken onderzoeksgroepen EVC-deelnemers en Controlegroep	123
	Conclusie	126



Bijlage 4	De meetinstrumenten	127
	Kwaliteit meetinstrumenten	127
	Inhoud meetinstrumenten	130
	Duurzame Inzetbaarheid - Employability	131
	Duurzame Inzetbaarheid - Arbeidsmobiliteit	132
	Persoonlijkheidsfactoren	133
	Zelf Loopbaanmanagement	133
	Leiderschapseigenschappen - gezien vanuit de medewerker	135
	Leiderschapseigenschappen - gezien vanuit de leidinggevende	136
Bijlage 5	Beschrijvende statistieken	139
Bijlage 6	Effect kenmerken en persoonlijkheidsfactoren op de duurzame inzetbaarheid	143
Bijlage 7	Effect kenmerken en persoonlijkheidsfactoren op Zelf Loopbaanmanagement (ZLM)	149
Bijlage 8	EVC bij de Politie in de ogen van de deelnemers	155
	Wat ging er goed tijdens het EVC-traject?	155
	Wat ging er minder goed tijdens het EVC-traject?	156
	Wat heeft het EVC-traject opgeleverd?.....	156
	Wat is het effect van EVC of EVP op de loopbaan?	157
	Waarom zijn deelnemers gestopt met hun EVC-traject of nooit daarmee gestart?.....	158
Bijlage 9	De EVC-aanbieders	159
	Tevredenheid over de EVC-aanbieders.....	159
	Doeltreffendheid van de EVC-aanbieders.....	160
	Conclusie	161

Tabellen

Tabel 1	Betrokkenheid en invloed vier subgroepen stakeholders op EVC-proces ^a	46
Tabel 2	De manier waarop EVC volgens de stakeholders binnen de Politie ingezet wordt	49
Tabel 3	De effecten van EVC die de drie subgroepen stakeholders gemiddeld ervaren, en hoe zeker ze daarvan zijn ^a	50
Tabel 4	Aantal metingen Duurzame Inzetbaarheid en Zelf Loopbaanmanagement EVC-deelnemers	62
Tabel 5	Invloed ZLM op Duurzame Inzetbaarheid (DI) Huidige EVC-deelnemers (NH = 72)	64
Tabel 6	Invloed ZLM op Duurzame Inzetbaarheid (DI) Voormalige EVC-deelnemers (NV = 47)	65
Tabel 7	Invloed ZLM op Duurzame Inzetbaarheid (DI) Controlegroep (NC = 132)	65
Tabel 8	Invloed Ontwikkeling ZLM op Ontwikkeling DI Huidige EVC-deelnemers (NH = 72)	66
Tabel 9	Invloed Ontwikkeling ZLM op Ontwikkeling DI Voormalige EVC-deelnemers (NV = 47)	66
Tabel 10	Invloed Ontwikkeling ZLM op Ontwikkeling DI Controlegroep (NC = 132)	67
Tabel 11	Leiderschapseigenschappen en Duurzame Inzetbaarheid Huidige EVC-deelnemers (N = 43)	75
Tabel 12	Leiderschapseigenschappen en Duurzame Inzetbaarheid Voormalige EVC-deelnemers (N = 38)	75
Tabel 13	Leiderschapseigenschappen en Zelf Loopbaanmanagement Huidige EVC-deelnemers (N = 43)	76
Tabel 14	Leiderschapseigenschappen en Zelf Loopbaanmanagement Voormalige EVC-deelnemers (N = 38)	76
Tabel 15	Metingen ontwikkeling Duurzame Inzetbaarheid EVC-deelnemers	82
Tabel 16	Gemiddelde begin-, eind- en verschillcores Duurzame Inzetbaarheid Huidige EVC-deelnemers	83
Tabel 17	Gemiddelde begin-, eind- en verschillcores Duurzame Inzetbaarheid Voormalige EVC-deelnemers	85
Tabel 18	Metingen ontwikkeling Zelf Loopbaanmanagement EVC-deelnemers	89
Tabel 19	Groeimodel ontwikkeling ZLM-activiteiten Huidige EVC-deelnemers	92
Tabel 20	Groeimodel ontwikkeling ZLM-activiteiten Voormalige EVC-deelnemers	92
Tabel 21	Status Portfolio per meetmoment voor de groep Huidige EVC-deelnemers	98
Tabel 22	Status Ervaringscertificaat per meetmoment voor de groep Huidige EVC-deelnemers	98
Tabel 23	Invloed inleveren portfolio en afronden EVC op ontwikkeling van DI Huidige EVC-deelnemers	99
Tabel 24	Invloed inleveren portfolio en afronden EVC op ontwikkeling ZLM-activiteiten Huidige EVC-deelnemers	100
Tabel 25	Overzicht EVC-deelnemers onderzoek 'EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie'	119
Tabel 26	Overzicht deelnemers Controlegroep onderzoek 'EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie'	120
Tabel 27	Overzicht Stakeholders onderzoek 'EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie'	121
Tabel 28	Verdeling geslacht deelnemers	123
Tabel 29	Verdeling leeftijd deelnemers	123
Tabel 30	Opleiding deelnemers	124
Tabel 31	Opleidingsniveau deelnemers	124
Tabel 32	Werk- en denkniveau deelnemers	125
Tabel 33	Aantal jaren werkzaam in huidige functie deelnemers (functieverblijfsduur)	125
Tabel 34	Aantal functiewisselingen deelnemers (functiemobiliteit)	125
Tabel 35	Aantal organisaties waar de deelnemers werkzaam zijn geweest (werkgeversmobiliteit)	126
Tabel 36	Verdeling contracturen deelnemers	126
Tabel 37	Kwaliteit meetinstrumenten onderzoek 'EVC en Duurzame Inzetbaarheid in de sector Politie'	128
Tabel 38	Kwaliteit PLTS schalen onderzoek 'EVC en Duurzame Inzetbaarheid in de sector Politie'	129
Tabel 39	Gemiddeldes (M) en Standaarddeviaties (SD) PLTS schalen EVC-deelnemers en direct leidinggevenden	130
Tabel 40	Beschrijving items Betrokkenheid	131
Tabel 41	Beschrijving items Productiviteit	131
Tabel 42	Beschrijving items Toegevoegde Waarde	131

Tabel 43	Beschrijving items Loopbaanperspectief.....	132
Tabel 44	Beschrijving items Loopbaanontwikkeling.....	132
Tabel 45	Beschrijving items Loopbaanprogressie	132
Tabel 46	Beschrijving items Zelfredzaamheid	133
Tabel 47	Beschrijving items Weerbaarheid	133
Tabel 48	Beschrijving items Onderzoeken	133
Tabel 49	Beschrijving items Plannen	134
Tabel 50	Beschrijving items Experimenteren.....	134
Tabel 51	Beschrijving items Netwerken.....	134
Tabel 52	Beschrijving items Profileren	135
Tabel 53	Beschrijving items Ondersteunen - gezien vanuit de medewerker	135
Tabel 54	Beschrijving items Erkennen - gezien vanuit de medewerker	135
Tabel 55	Beschrijving items Ontwikkelen - gezien vanuit de medewerker	136
Tabel 56	Beschrijving items Consulten - gezien vanuit de medewerker.....	136
Tabel 57	Beschrijving items Empowerment - gezien vanuit de medewerker.....	136
Tabel 58	Beschrijving items Ondersteunen - gezien vanuit de leidinggevende.....	136
Tabel 59	Beschrijving items Erkennen - gezien vanuit de leidinggevende	137
Tabel 60	Beschrijving items Ontwikkelen - gezien vanuit de leidinggevende.....	137
Tabel 61	Beschrijving items Consulten - gezien vanuit de leidinggevende	137
Tabel 62	Beschrijving items Empowerment - gezien vanuit de leidinggevende	137
Tabel 63	Gemiddelde en SD meting1 EVC Groepen.....	139
Tabel 64	Gemiddelde en SD meting 2 EVC Groepen, meting 1 Controlegroep	140
Tabel 65	Gemiddelde en SD meting 3 EVC Groepen, meting 2 Controlegroep	141
Tabel 66	Samenhang kenmerken, persoonlijkheidsfactoren en DI bij Huidige EVC-deelnemers	143
Tabel 67	Samenhang kenmerken, persoonlijkheidsfactoren en DI bij Voormalige EVC-deelnemers	144
Tabel 68	Samenhang kenmerken, persoonlijkheidsfactoren en DI bij Controlegroep	145
Tabel 69	Samenhang kenmerken, persoonlijkheidsfactoren en ontwikkeling DI bij Huidige EVC-deelnemers.....	146
Tabel 70	Samenhang kenmerken, persoonlijkheidsfactoren en ontwikkeling DI bij Voormalige EVC-deelnemers	147
Tabel 71	Samenhang kenmerken, persoonlijkheidsfactoren en ontwikkeling DI bij Controlegroep	148
Tabel 72	Samenhang kenmerken, persoonlijkheidsfactoren en ZLM-activiteiten bij Huidige EVC-deelnemers.....	149
Tabel 73	Samenhang kenmerken, persoonlijkheidsfactoren en ZLM-activiteiten bij Voormalige EVC-deelnemers	150
Tabel 74	Samenhang kenmerken en persoonlijkheidsfactoren, en ZLM activiteiten bij Controlegroep	151
Tabel 75	Samenhang kenmerken, persoonlijkheidsfactoren en ontwikkeling ZLM-activiteiten Huidige EVC-deelnemers	152
Tabel 76	Samenhang kenmerken, persoonlijkheidsfactoren en ontwikkeling ZLM-activiteiten Voormalige EVC-deelnemers	153
Tabel 77	Samenhang kenmerken, persoonlijkheidsfactoren en ontwikkeling ZLM-activiteiten Controlegroep.....	154
Tabel 78	Overzicht gemeten tevredenheid over EVC-aanbieders	159
Tabel 79	Overzicht doeltreffendheid EVC-aanbieders, stand meetmoment 3 (juni 2014)	161

In de tabellen betekent een • dat het gevonden verband significant is. Dit wil zeggen dat de kans dat het waargenomen verband op toeval berust, kleiner is dan 5%.

Een † in de tabellen betekent dat dat het gevonden verband bijna significant is. Dit wil zeggen dat de kans dat het waargenomen verband op toeval berust tussen de 5% en 10% ligt.

Figuren

Figuur 1	Onderzoeksmodel EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie.....	34
Figuur 2	Leeswijzer rapport EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie.....	40
Figuur 3	Gemiddelde scores van de vier subgroepen stakeholders op de 22 activiteiten.....	47
Figuur 4	Voorbeeld vraag leiderschapseigenschappen direct leidinggevende EVC-deelnemer	73
Figuur 5	95% betrouwbaarheidsintervallen verschilcores duurzame inzetbaarheid Huidige EVC-deelnemers	84
Figuur 6	95% betrouwbaarheidsintervallen verschilcores duurzame inzetbaarheid Voormalige EVC-deelnemers	86
Figuur 7	Overzicht ontwikkeling ZLM-activiteiten Huidige EVC-deelnemers tijdens het EVC-traject	90
Figuur 8	Overzicht ontwikkeling ZLM-activiteiten Voormalige EVC-deelnemers na het EVC-traject.....	91
Figuur 9	Invloed afronden EVC op ontwikkeling van Loopbaanprogressie Huidige EVC-deelnemers	99
Figuur 10	Effect Portfolio op ontwikkeling ZLM-activiteit Onderzoeken tijdens het EVC-traject	101
Figuur 11	Effect Portfolio op ontwikkeling ZLM-activiteit Profileren tijdens het EVC-traject	102



Managementsamenvatting

EVC staat voor Erkenning van Verworven Competenties. EVC geeft een beeld van iemands talenten, kennis en vaardigheden. EVC brengt competenties in kaart die verworven zijn in het werk, thuis, of opgedaan bij het beoefenen van een hobby of een andere willekeurige activiteit. Om aan te tonen dat je over bepaalde competenties beschikt, verzamel je bewijs. Dat bewijs leg je vast in een portfolio. Het portfolio wordt beoordeeld. Als het bewijs juist is, kun je daar formeel erkenning voor krijgen in de vorm van een Ervaringscertificaat. Dat is EVC.

De Nationale Politie heeft ProfitWise gevraagd te onderzoeken wat de toegevoegde waarde is van EVC in het bevorderen van de employability, duurzame inzetbaarheid en/of arbeidsmobiliteit in de sector Politie. ProfitWise heeft daarvoor in een periode van zes maanden onderzocht wat de korte termijn effecten van EVC zijn op de duurzame inzetbaarheid van Politied medewerkers. In het onderzoek is aangesloten bij de bestaande kennis die er is over de effecten van EVC op de ontwikkeling van de loopbaan van medewerkers. Het onderzoek heeft de titel 'EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie' gekregen.

EVC wordt in Nederland vooral ingezet als instrument om vrijstellingen te krijgen voor een vervolgopleiding. Daarmee kan de duur van een opleiding aanzienlijk worden verkort. EVC kan ook gezien worden als loopbaaninstrument en arbeidsmarktinstrument. Een portfolio is een uitstekend instrument om bij te houden welke competenties je tijdens je loopbaan verwerft. Een Ervaringscertificaat is een prima middel om van tijd tot tijd vast te leggen wat de waarde is van die verworven competenties. Met EVC heeft de werkgever, in theorie, een compleet overzicht van alle competenties waarover haar medewerkers beschikken. Feitelijk een inventarisatie en waardering van het intellectuele kapitaal. En een grondslag om systematisch en gericht aan de duurzame inzetbaarheid van werknemers te werken. Dat is - in theorie - EVC als loopbaaninstrument en arbeidsmarktinstrument.

In eerder onderzoek van ProfitWise Onderzoek & Advies werd ontdekt dat het Ervaringscertificaat de relatie tussen Zelf Loopbaanmanagement en Loopbaanprogressie positief lijkt te beïnvloeden. Het Ervaringscertificaat lijkt te werken als een katalysator en te zorgen dat mensen meer rendement halen uit de inspanningen die zij doen in hun loopbaan. Loopbaaninspanningen van medewerkers met een Ervaringscertificaat leiden vaker tot waarneembare loopbaanstappen dan de loopbaaninspanning van vergelijkbare collega's zonder Ervaringscertificaat. De bevindingen kunnen wijzen op het bestaan van een signaalfunctie van het Ervaringscertificaat. Het signaal dat zegt dat de medewerker daadwerkelijk over de competenties beschikt die hij of zij beweert te hebben.



Rol EVC in de sector Politie volgens stakeholders

Om de huidige positionering van EVC te bepalen, benaderden we in het kader van dit onderzoek personen die binnen de National Politie direct of indirect betrokken zijn bij EVC (**EVC stakeholders**). De EVC stakeholders zijn (HR) leidinggevenden die betrokken zijn bij EVC in de organisatie; medewerkers die lid zijn van de Projectgroep Ervaringscertificaat; HRM-specialisten (zoals loopbaanadviseurs, MD-adviseurs, adviseurs mobiliteit, adviseurs personeelsontwikkeling) en EVC direct leidinggevenden. Dit zijn leidinggevenden waarvan één of meerdere medewerkers deelneemt of deelnam aan een EVC-traject.

Onderzoek onder de stakeholders levert een divers beeld op over de positie van EVC als instrument om de duurzame inzetbaarheid bij de Politie te bevorderen. Uit de antwoorden van de stakeholders op vragen die betrekking hebben op hun betrokkenheid bij en invloed op het EVC-proces, de inzet en doeleinden van EVC binnen de Politie en de effecten van EVC, blijkt dat er geen eenduidige beeld is over de manier waarop EVC bij de Politie wordt ingezet en wat EVC tot op heden heeft opgeleverd. Ook de betrokkenheid van de verschillende stakeholders bij de kern van het EVC-proces - het inventariseren en beoordelen van de waarde van verworven competenties - is laag te noemen. Als we op de mening van de stakeholders afgaan, dan is de positionering van EVC niet zonneklaar binnen de Politieorganisatie. Daarvoor lopen de meningen te veel uiteen.

Onderzoek EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie

Duurzame inzetbaarheid is onderzocht door gedurende de onderzoeksperiode van een half jaar te kijken naar de ontwikkeling van Politie-medewerkers die een EVC-traject of EVP-traject volgen of hebben gevolgd. Daarbij is gekeken naar zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid (DI-facetten). De eerste drie facetten zijn Betrokkenheid, Productiviteit en Toegevoegde Waarde. Deze drie facetten geven inzicht in de employability. Daarnaast is er gekeken naar het Loopbaanperspectief, Loopbaanontwikkeling en Loopbaanprogressie. Deze drie facetten geven een beeld van de arbeidsmobiliteit van een medewerker. De onderzochte Politie-medewerkers werden twee keer bevraagd over deze facetten - aan het begin en aan het eind van het onderzoek - en deden daar twee keer een uitspraak over. Het verschil in scores werd gebruikt om de ontwikkeling uit te drukken.

Vervolgens is gekeken welke factoren de ontwikkeling van deze zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid kunnen verklaren, en welke rol EVC daarin feitelijk speelt. Om hiervan een beeld te krijgen, vergeleken we de ontwikkeling van drie groepen. De eerste groep is een groep medewerkers die bij aanvang van het onderzoek nog met hun EVC-traject gingen starten, of net daarmee gestart waren (aangeduid als de *Huidige EVC-deelnemers*). We onderzochten dus hun ontwikkeling tijdens het doorlopen van het EVC-traject. De tweede groep is een groep medewerkers die hun EVC-traject bij aanvang van het onderzoek al dan niet met succes hadden afgerond (de *Voormalige EVC-deelnemers*). Bij deze groep keken we naar hun ontwikkeling nadat zij een Ervaringscertificaat hadden verkregen. De derde groep is een groep geselecteerde medewerkers die met hun loopbaan bezig zijn (geweest), maar daarbij niet gebruik maken van het instrument EVC. De gegevens van deze groep gebruikten we als controlegroep (de *Controlegroep*).

Invloed Zelf Loopbaanmanagement op duurzame inzetbaarheid

Als eerste hebben we geanalyseerd hoeveel invloed Politied medewerkers zelf uit kunnen oefenen op de zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid en de ontwikkeling daarvan. Dit is gedaan door in de onderzoeksperiode van een half jaar te kijken naar de manier waarop de onderzochte Politied medewerkers sturing en vorm geven aan het verloop van hun loopbaan. De activiteiten die ze daartoe onder- nemen, worden aangeduid als Zelf Loopbaanmanagement (ZLM) activiteiten. We onderscheiden er vijf, namelijk Onderzoeken, Plannen, Netwerken, Profileren en Experimenteren.

Drie keer in een half jaar tijd is onderzocht hoe actief de Politied medewerkers waren in hun Zelf Loopbaanmanagement activiteiten. Uit de analyses komt naar voren dat er duidelijke verbanden zijn tussen Zelf Loopbaanmanagement activiteiten en de zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid. Deze verbanden zijn met name waarneembaar bij de medewerkers uit de Controlegroep. Uit de analyses kan worden afgeleid dat de invloed die de Politied medewerkers van de Controlegroep zelf hebben op hun duurzame inzetbaarheid, substantieel is. De verbanden tussen Zelf Loopbaanmanagement en duurzame inzetbaarheid zijn bij beide groepen onderzochte EVC-deelnemers (de Huidige EVC-deelnemers en de Voormalige EVC-deelnemers) veel zwakker. Bij beide groepen EVC-deelnemers vonden we in veel mindere mate overtuigend bewijs dat zij zelf invloed hebben op hun duurzame inzetbaarheid.

Invloed direct leidinggevende op duurzame inzetbaarheid

Uit het onderzoek komt naar voren dat de direct leidinggevenden van de EVC-deelnemers een belangrijke invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van met name de deelnemers van de groep Voormalige EVC-deelnemers. Bij de Voormalige EVC-deelnemers zien we dat de leiderschapseigenschap Ontwikkelen (van hun direct leidinggevenden) een factor is die in de volle breedte bijdraagt aan Zelf Loopbaanmanagement en de duurzame inzetbaarheid van de onderzochte medewerkers. Ontwikkelen is een eigenschap waarbij de leidinggevende actief de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de medewerkers stimuleert. Ook blijkt de leiderschapseigenschap Consulten - het betrekken van medewerkers bij beslissingen - een positieve invloed te hebben op de mate waarin de Voormalige EVC-deelnemers het idee hebben van toegevoegde waarde te zijn. Verder constateerden we dat de direct leidinggevenden van de EVC-deelnemers hun eigen bijdrage aan de ontwikkeling van hun medewerkers zelf aanzienlijk hoger inschatten dan de Politied medewerkers dat doen.

Opvallend is dat de wetmatigheden die uit de analyse voor de onderzochte Voormalige EVC-deelnemers zo overtuigend naar voren komen, niet opgaan voor de onderzochte Huidige EVC-deelnemers. Het lijkt erop dat de invloed die de direct leidinggevende heeft op de duurzame inzetbaarheid van de Huidige EVC-deelnemers, veel kleiner is dan de invloed die de direct leidinggevende heeft op de duurzame inzetbaarheid van de Voormalige EVC-deelnemers.



Ontwikkeling duurzame inzetbaarheid en Zelf Loopbaanmanagement

Nadat we een beeld hebben gevormd over de mate waarin de Politied medewerkers zelf en hun direct leidinggevende invloed kunnen uitoefenen op duurzame inzetbaarheid, vergeleken we de ontwikkeling van de duurzame inzetbaarheid en de ontwikkeling van Zelf Loopbaanmanagement van de Huidige EVC-deelnemers en de Voormalige EVC-deelnemers

Ontwikkeling duurzame inzetbaarheid EVC-deelnemers

Uit de analyses komt naar voren dat bij de onderzochte Voormalige EVC-deelnemers het Loopbaanperspectief in een half jaar tijd - de tijdsduur van het onderzoek - erop vooruitgegaan is. Voor de onderzochte Huidige EVC-deelnemers kan geconcludeerd worden dat hun Loopbaanontwikkeling er tijdens hun EVC-traject - gedurende de onderzoeksperiode - op achteruitgegaan is. Op de overige vijf facetten van Duurzame Inzetbaarheid werd voor beide groepen geen structurele ontwikkeling gedurende de onderzoeksperiode waargenomen. Hoewel er gemiddeld genomen geen ontwikkeling plaatsvindt, hoeft dit nog niet te betekenen dat er geen ontwikkeling plaatsvindt voor bepaalde EVC-deelnemers. Zowel in de mate van duurzame inzetbaarheid als de ontwikkeling daarvan zien we sterke verschillen tussen de deelnemers onderling. Binnen de groepen EVC-deelnemers zijn er mensen die wel een positieve ontwikkeling laten zien.

Ontwikkeling Zelf Loopbaanmanagement EVC-deelnemers

Gedurende een periode van een half jaar is gekeken naar de manier waarop Politied medewerkers sturing en vorm geven aan het verloop van hun loopbaan.

Voor de groep *Voormalige EVC-deelnemers* constateren we dat zij in de loop van de onderzoeksperiode van een half jaar structureel meer zijn gaan Netwerken en Profileren. De toename van deze scores is significant. Op de andere drie Zelf Loopbaanmanagement activiteiten - Onderzoeken, Plannen en Experimenteren - laten zij geen structurele vooruitgang zien. Bij de onderzochte *Huidige EVC-deelnemers* zien we dat het Zelf Loopbaanmanagement tijdens hun EVC-traject niet toeneemt. De mate waarin zij Onderzoeken en Netwerken, neemt zelfs significant af gedurende hun EVC-traject.

De bevindingen wijzen erop dat de effecten die EVC heeft op duurzame inzetbaarheid en Zelf Loopbaanmanagement, voor zover die er zijn, te verwachten zijn op het moment dat de Politied medewerkers hun EVC-traject hebben afgerond en een Ervaringscertificaat hebben verkregen.

Werkzame ingrediënten EVC: het portfolio en het Ervaringscertificaat

Tot slot keken we wat er gebeurt met het Zelf Loopbaanmanagement en de duurzame inzetbaarheid van de EVC-deelnemers op het moment dat ze hun portfolio hebben ingeleverd, en op het moment dat ze formeel erkenning daarvoor hebben gekregen in de vorm van een Ervaringscertificaat. We onderzochten of de hoofdbestanddelen van EVC daadwerkelijk de werkzame ingrediënten zijn die de duurzame inzetbaarheid binnen de sector Politie kunnen bevorderen.

Portfolio

De bevindingen van het onderzoek laten zien dat voor de onderzochte Huidige EVC-deelnemers die hun portfolio gedurende de onderzoeksperiode (nog) niet hebben afgerond en ingeleverd, geldt dat hun gemiddelde scores op de Zelf Loopbaanmanagement activiteiten Onderzoeken en Profileren significant afnemen. Bij de Huidige EVC-deelnemers die er gedurende hun EVC-traject wel in slagen hun portfolio af te ronden en in te leveren, veranderen de scores op Onderzoeken en Profileren niet noemenswaardig. Op grond van deze bevindingen kan geconcludeerd worden dat het *niet* afronden en het *niet* inleveren van het portfolio een negatief effect heeft op de mate waarin binnen de sector Politie EVC-deelnemers actief aan de slag gaan met hun loopbaan. Dat is belangrijke constatering, want de groep die in dit onderzoek aangeeft na een half jaar tijd nog geen afgerond portfolio te hebben ingeleverd, is substantieel. 22 van 50 onderzochte Huidige EVC-deelnemers hadden volgens eigen zeggen hun portfolio op het derde meetmoment - in juni 2014 - (nog) niet ingeleverd. Bij een substantieel deel van de onderzochte Huidige EVC-deelnemers is het effect van EVC op een deel van hun Zelf Loopbaanmanagement scores dus negatief.

Ervaringscertificaat

Deelnemers uit de groep Huidige EVC-deelnemers die hun EVC-traject met succes afronden en een Ervaringscertificaat verkrijgen, scoren aan het eind van de onderzoeksperiode significant hoger op Loopbaanprogressie dan aan het begin van het onderzoek. Dat is goed nieuws voor de medewerkers die hun EVC-traject afronden. We kunnen echter niet concluderen dat EVC er zondermeer voor zorgt dat Politied medewerkers meer kans maken op Loopbaanprogressie. De positieve ontwikkeling zien we alleen bij de EVC-deelnemers die hun EVC-traject met succes - met een Ervaringscertificaat dus - afronden. Bij de medewerkers die aan een EVC-traject beginnen en om wat voor redenen dan ook hun EVC-traject niet afronden, nemen de scores op Loopbaanprogressies af. Deze groep medewerkers is een grote groep. 35 van 50 Huidige EVC-deelnemers die we een half jaar nauwlettend volgden tijdens hun EVC-traject, gaven bij de derde meting - in juni 2014 - aan dat het (nog) niet gelukt was om binnen de daarvoor geplande tijd hun EVC-traject af te ronden met een Ervaringscertificaat. Dat is 70% van de onderzochte deelnemers.

Kwaliteit en doeltreffendheid EVC-aanbieder

Uit het onderzoek komt naar voren dat de EVC-aanbieder een belangrijke factor is in het wel of niet afronden en inleveren van het portfolio, en het wel of niet verkrijgen van het Ervaringscertificaat. Op grond van de informatie die verzameld is onder de groep Huidige EVC-deelnemers, kan geconstateerd worden dat er grote verschillen zijn tussen de EVC-aanbieders als het gaat om doeltreffendheid, gemeten aan het inleveren van een afgerond portfolio en het verkrijgen van een Ervaringscertificaat of Ervaringsprofiel. Er zijn positieve uitschieters naar boven, en negatieve naar beneden. Verder stellen we vast dat de gemeten tevredenheid van de EVC-deelnemers over de aanbieder samenhangt met de doeltreffendheid van de aanbieder. De drie aanbieders waarover de Huidige EVC-deelnemers aangaven het meest tevreden te zijn, zijn ook het meest doeltreffend, gemeten aan het inleveren van een afgerond portfolio en het afronden van het EVC-traject of EVP-traject met een Ervaringscertificaat of Ervaringsprofiel. Geconcludeerd kan worden dat het voor de Politied medewerkers, de Politie, en de opbrengsten van EVC zelf uitermate belangrijk is dat een EVC-aanbieder op effectieve en efficiënte manier de Politied medewerkers door het EVC-proces 'heenloopt'.

Doelmatigheid en effecten EVC

Uit de analyses kan worden opgemaakt dat EVC niet zondermeer een instrument is waarvan verwacht kan worden dat het de duurzame inzetbaarheid van de Politied medewerkers zal bevorderen. De doelmatigheid van het instrument zoals het nu wordt ingezet, is daarvoor te laag. Ook moet geconcludeerd worden dat het gebruik van EVC niet zonder risico is. We zien namelijk dat de Zelf Loopbaanmanagement activiteiten bij EVC-deelnemers die het niet lukt een afgerond portfolio samen te stellen, afnemen. Een voor de hand liggende verklaring zou kunnen zijn dat deze medewerkers gedemotiveerd raken omdat het traject niet verloopt zoals gepland of verwacht, en het bijltje erbij neergooien. Dat kan de bedoeling niet zijn.

Een positief signaal is dat we bij de Voormalige EVC-deelnemers een duidelijke toename aan Loopbaanprogressie zien in een half jaar tijd. We zien diezelfde progressie bij de Huidige EVC-deelnemers die een Ervaringscertificaat hebben verkregen. De bevindingen geven aan dat de effecten die EVC heeft op Zelf Loopbaanmanagement, voor zover die er zijn, te verwachten zijn op het moment dat de Politied medewerkers hun EVC-traject hebben afgerond en een Ervaringscertificaat hebben verkregen. Daarmee worden de resultaten bevestigd die in eerdere onderzoeken naar de effecten van EVC waargenomen zijn. Het Ervaringscertificaat blijkt een waardevol document te zijn dat de kansen op een stap voorwaarts in de loopbaan vergroot.

We nemen verder waar dat de Voormalige EVC-deelnemers significant meer zijn gaan Netwerken en zich meer zijn gaan Profileren. Het bewijs dat deze ontwikkeling ook geldt voor de Huidige EVC-deelnemers die tijdens het onderzoek hun Ervaringscertificaat hebben verkregen, is niet gevonden. Vooralsnog is het opvallend dat over de hele linie de Zelf Loopbaanmanagement scores bij de Voormalige EVC-deelnemers toenemen.

Conclusie

Wat is de toegevoegde waarde van EVC in het bevorderen van de employability, duurzame inzetbaarheid en/of arbeidsmobiliteit van de medewerkers in de sector Politie?

Voor de Politied medewerkers die het EVC-traject afronden met het verkrijgen van een Ervaringscertificaat, geldt dat de kans op loopbaanprogressie binnen een half jaar tijd significant toeneemt. Dit wijst erop dat het instrument EVC in potentie geschikt is om het verloop van de loopbaan van Politied medewerkers te bevorderen. Gebaseerd op de bevindingen onder de onderzochte deelnemers van dit onderzoek, is er echter geen overtuigend en eenduidig bewijs gevonden dat EVC ook zondermeer toegevoegde waarde heeft bij het bevorderen van de employability, duurzame inzetbaarheid en/of arbeidsmobiliteit van de medewerkers in de sector Politie. We constateren dat de doelmatigheid van EVC bij de Politie laag is. We concluderen dat de toegevoegde waarde van EVC in de sector Politie sterk afhankelijk is van het aantal deelnemers dat het EVC-traject voltooit en afrondt met een Ervaringscertificaat. Om binnen de sector Politie van de kwaliteiten van het instrument EVC te profiteren, is het een voorwaarde dat Politied medewerkers die deelnemen aan een EVC-traject de eindstreep halen. Anders gezegd, dat ze hun EVC-traject afronden met een Ervaringscertificaat.

Aanbevelingen

ProfitWise adviseert de Politie geen medewerkers te laten deelnemen aan een EVC-traject als niet op voorhand gegarandeerd kan worden dat een medewerker een **compleet portfolio** gaat samenstellen en inleveren. Op grond van de eisen die worden gesteld aan het verstrekken van **Ervaringscertificaten** is er verder en in principe geen enkele reden waarom medewerkers hun Ervaringscertificaat niet zouden kunnen verkrijgen.

Het is aannemelijk dat de sleutel in deze voor een groot deel ligt in de selectie en aansturing van de EVC-aanbieders. De cijfers uit dit onderzoek laten zien dat de verschillen in percentages van EVC-deelnemers die de 'eindstreep halen' en hun traject afronden met een Ervaringscertificaat, sterk samenhangen met verschillen in de door de Politie gebruikte EVC-aanbieders. En dat komt de doelmatigheid van het instrument niet ten goede. Om de **kwaliteit en doeltreffendheid van de EVC-aanbieders** te waarborgen, en vooraf de juiste en meest effectieve aanbieder(s) te kiezen, adviseren wij de Nationale Politie het volgende. Stel vooraf duidelijke en vooral eenduidige selectiecriteria op. Maak een goede selectie van de EVC-aanbieders, mede gebaseerd op eerdere, bewezen resultaten en diensten. Check deze resultaten en diensten. Maak resultaatsafspraken met de EVC-aanbieders, en houd continue 'vinger aan de pols'. Op die manier is het mogelijk om, als nodig, bij te sturen tijdens de EVC-trajecten van de Politied medewerkers. Dit is zeer belangrijk gezien het gewicht dat - zoals uit dit onderzoek naar voren komt - het wel of niet inleveren van het portfolio en het wel of niet succesvol afronden van het EVC-traject met een Ervaringscertificaat heeft voor de duurzame inzetbaarheid en Zelf Loopbaanmanagement van de Politied medewerkers.



Uit het onderzoek komt naar voren dat de direct leidinggevende invloed heeft op het Zelf Loopbaanmanagement en de duurzame inzetbaarheid van de onderzochte medewerkers van de groep Voormalige EVC-deelnemers. Met name het actief stimuleren van de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de medewerkers (leiderschapseigenschap Ontwikkelen) heeft effect. We adviseren de Nationale Politie om de **direct leidinggevenden** van Politied medewerkers die in de toekomst een EVC-traject of soortgelijke interventie gaan doen, hiervan bewust te maken en hen te stimuleren deze leiderschapseigenschap in te zetten bij hun medewerkers.

Verder zien we dat de **direct leidinggevenden** die deelnamen aan dit onderzoek, aangeven zich bij het plannen van het verdere verloop van de loopbaan van de EVC-deelnemer na het EVC-traject, indirect betrokken te voelen tot direct betrokken met beperkte invloed. Het advies aan de Nationale Politie is om te zorgen dat de direct leidinggevenden zich hierbij direct betrokken voelen en de medewerkers actief steunen in het richtinggeven van hun loopbaan. Juist ook ná het EVC-traject.

Slotoverweging

De opdracht van de EVC-aanbieder is om de verworven competenties te toetsen aan een opleidingsstandaard. Een Crebo-standaard, een Croho-standaard of een branchestandaard. De kunst is om op voorhand de juiste standaard te selecteren. En daarin schuilt wellicht een aanvullend aanknopingspunt om de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers in de sector Politie te bevorderen. We geven de Nationale Politie in meer algemene zin het volgende **in overweging...**

Beoordelen of iemands kwaliteiten of competenties voldoen aan een opleidingsstandaard, dat is EVC als opleidingsinstrument. Dit is de beperkte vorm van EVC. Beoordelen of iemand de kwaliteiten en competenties heeft om binnen de sector Politie inzetbaar te zijn en te blijven, dat is EVC als loopbaaninstrument. En als EVC kan beoordelen wat iemands kwaliteiten en competenties waard zijn op de arbeidsmarkt, dan is er sprake van een arbeidsmarktinstrument.

Uit de analyse van de invloed die de onderzochte stakeholders bij de Politie hebben op het verloop van het EVC-proces, blijkt dat de betrokkenheid bij de weging van de competenties het laagst is. Bij de kern van het EVC-proces, daar waar wordt beoordeeld wat de waarde is van de eerder verworven competenties van Politied medewerkers, geven de onderzochte stakeholders aan hooguit indirect betrokken en soms zelfs niet eens op de hoogte te zijn van het verloop van dat proces. Wij geven de Nationale Politie in overweging om het **op een rij zetten van iemands kwaliteiten**, en met name het beoordelen of en hoe die kwaliteiten 'duurzaam' inzetbaar zijn binnen de huidige en toekomstige Politieorganisatie, zelf te doen. Voor een betrouwbare en deskundige beoordeling zijn daar in onze ogen HR-specialisten en lijnmanagers uit de Politieorganisatie met verstand van zaken voor nodig. Mensen die precies begrijpen welke loopbaanmogelijkheden er zijn binnen de sector Politie (en daarbuiten). Het doel van deze overweging is om de huidige mate van betrokkenheid van de stakeholders, zoals gemeten in dit onderzoek, bij dit cruciale onderdeel van het EVC-proces te heroverwegen. Zeker gezien de ambitie om EVC in te zetten als loopbaaninstrument en arbeidsmarktinstrument in de sector Politie.

Om EVC geschikt te maken als instrument om de employability, duurzame inzetbaarheid en/of arbeidsmobiliteit van de Politied medewerkers te bevorderen, attendeert ProfitWise de Nationale Politie erop dat de **reikwijdte van EVC** voorbij het verkrijgen van het Ervaringscertificaat moet gaan. Onderzoeken wijzen keer op keer uit dat het Ervaringscertificaat toegevoegde waarde heeft onder de voorwaarde dat de medewerker zelf actief aan de slag gaat met zijn of haar loopbaan. Dan werkt het Ervaringscertificaat als 'katalysator' en versterkt het verband tussen Zelf Loopbaanmanagement en Loopbaanprogressie. Als je zelf actief aan de slag gaat met je loopbaan, dan neemt de kans toe dat je meer stappen maakt in je loopbaan. Met een Ervaringscertificaat verbeteren die kansen nog meer. De kans op loopbaanprogressie neemt dus meer toe met een Ervaringscertificaat dan zonder. Dit alles binnen de kansen op loopbaanprogressie die er binnen de Politieorganisatie zijn. Het is essentieel voor de duurzame inzetbaarheid van de Politied medewerkers die deelnemen aan een EVC-traject dat de Politieorganisatie de meerwaarde van EVC goed neerzet, de gewenste doelen realistisch formuleert, en met een duidelijk plan van aanpak tijdens én na afloop van het EVC-traject ervoor zorgt dat de gewenste doelen worden gerealiseerd.

Verder moet, om EVC geschikt te maken als instrument om de employability, duurzame inzetbaarheid en/of arbeidsmobiliteit van de Politied medewerkers te bevorderen, in meer fundamentele zin worden overwogen welke standaarden geschikt zijn om verworven competenties 'de maat te meten'. De standaarden die worden gehanteerd, moeten in ieder geval relevant zijn. Dit wil zeggen dat ze een afspiegeling zijn van de competenties en kwaliteiten die de Politie als werkgever nu en in de toekomst nodig heeft. Het is zeer de vraag of een opleidingsstandaard daarvoor geschikt. ProfitWise geeft de Nationale Politie daarom in overweging om te onderzoeken of een **branchestandaard** meer uitkomst kan bieden. Het opstellen van een dergelijke standaard is nog geen sinecure. De standaard moet de verbinding zijn tussen de competenties die iemand heeft verworven, en de competenties die op termijn nodig zijn. Die verbinding definieert de kern van duurzame inzetbaarheid. 'Hoe kan ik met mijn werkervaring toegevoegde waarde leveren in de Politieorganisatie van de toekomst?'. In theorie zou de branchestandaard moeten beschrijven welke competenties daarvoor nodig zijn. En daarmee is en blijft EVC, in theorie, het ideale instrument om gericht aan de duurzame inzetbaarheid te werken. Ook in de sector Politie.

Diederick Stoel en Eveline Wentzel
ProfitWise Onderzoek & Advies

Voorwoord

Door de vergrijzing en maatregelen vanuit de overheid om langer doorwerken te stimuleren, is er in de sector Politie veel aandacht voor duurzame inzetbaarheid. Hierbij komt dat de gemiddelde leeftijd van Politied medewerkers relatief hoog is. Een integraal HRM-beleid is noodzakelijk om ervoor te zorgen dat Politied medewerkers tot het einde van hun loopbaan fit en gezond blijven. Als de Politie daarin slaagt, blijft zij een aantrekkelijke werkgever en is de continuïteit van het werk dat zij verricht gewaarborgd.

In het akkoord tot verlenging en aanvulling van het Arbeidsvoorwaardenakkoord 2008-2010 zijn afspraken gemaakt over de vergroting van de inzetbaarheid van Politied medewerkers. In het verlengde van dit akkoord is de werkgroep Inzetbaarheid van het Centraal Georganiseerd Overleg Politie (CGOP) opgericht. Hierin zijn het ministerie van Veiligheid en Justitie, de Raad van Korpschefs en de vakorganisaties vertegenwoordigd. Deze werkgroep heeft een eerste aanzet gedaan om te komen tot het optimaliseren van de inzetbaarheid van het politiepersoneel door een volwaardig leeftijdsfasebewust personeelsbeleid. De opdracht van deze werkgroep was om concrete (verbeter)voorstellen te doen om de duurzame inzetbaarheid van alle Politied medewerkers te vergroten. De voorstellen - die zijn vastgelegd in het rapport 'Een leven lang werken' - waren bedoeld als input voor de volgende CAO Onderhandelingen. Eén van de verbetervoorstellen van de Werkgroep Inzetbaarheid is 'Meer doen met EVC'¹. In het Akkoord Arbeidsvoorwaarden sector Politie (2012-2014) is afgesproken dat de betrokken partijen gedurende de looptijd van het akkoord afspraken maken over de door de werkgroep voorgelegde verbetervoorstellen².

Project 'Ervaringscertificaat als HRM-instrument' binnen de Nationale Politie

Vanaf 2011 is een landelijke werkgroep 'EVC als HRM-instrument' actief binnen de Nationale Politie. De werkgroep wil ervoor zorgen dat de inzet van EVC aantoonbaar bijdraagt aan de employability, duurzame inzetbaarheid en arbeidsmobiliteit van de Politied medewerkers. De werkgroep coördineert binnen de sector Politie de verschillende EVC-trajecten, en zorgt voor overleg tussen de verschillende stakeholders. Eind 2013 is er een aantal nieuwe EVC-trajecten in diverse regio's gestart waaraan meerdere medewerkers van de Nationale Politie deelnemen. De medewerkers zijn verdeeld over verschillende regio's, onderdelen en functiegroepen. Bij de EVC-trajecten zijn zowel leidinggevenden en HRM-medewerkers betrokken. De EVC-trajecten worden uitgevoerd door verschillende erkende EVC-aanbieders. De start van deze EVC-trajecten bood een uitgelezen kans om een onderzoek op te zetten en uit te voeren naar de stand van zaken van de inzet van EVC en haar bijdrage aan de employability, duurzame inzetbaarheid en/of arbeidsmobiliteit van de Politied medewerkers.

¹ bron: rapport 'Een leven lang werken: het realiseren van Duurzame Inzetbaarheid in de sector Politie'. Eindrapportage Werkgroep Inzetbaarheid, september 2011

² bron: Notitie ESF SAOP actie E - EVC als loopbaaninstrument



SAOP

Voor het onderzoek heeft de Stichting Arbeidsmarkt- en Opleidingsfonds Politie (SAOP) een subsidieaanvraag ingediend bij het European Social Fund (ESF), in het kader van Actie E. De projectnaam is 'EVC in de sector Politie'. De ESF-erkenning die de SAOP van het ministerie van SZW heeft ontvangen, biedt de mogelijkheid om ESF-subsidie aan te vragen. SAOP subsidieert, adviseert en registreert scholings-, arbeidsmarkt- en werkgelegenheidsprojecten binnen de sector Politie. Het primaire doel van de SAOP is het goed functioneren van de arbeidsmarkt van de Politie te bevorderen en opleidingsactiviteiten te stimuleren.

European Social Fund (ESF) 'Actie E

De SAOP-aanvraag is gedaan in het kader van 'ESF Actie E Sociale innovatie, duurzame inzetbaarheid sectoren'. Met deze regeling ondersteunt het kabinet O&O fondsen bij het bevorderen van sociale innovatie en in het bijzonder duurzame inzetbaarheid. Zoals verwoord in de Staatscourant: "Nederland krijgt op langere termijn als gevolg van vergrijzing en ontgroening te maken met een krimpend arbeidsaanbod. Dit leidt mogelijk tot knelpunten op de arbeidsmarkt en opwaartse druk op lonen en overheidsfinanciën. Het kabinet acht het daarom van belang in te zetten op verhoging van de arbeidsparticipatie door het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van werknemers. Onder duurzame inzetbaarheid wordt verstaan het vermogen om gezond, vitaal en productief te blijven tot de pensioenleeftijd"³.

ESF-project 'EVC in de sector Politie'

Het door SAOP ingediende project 'EVC in de sector Politie' bestaat uit drie hoofdactiviteiten en vier deelactiviteiten, en is gericht op het realiseren van vier producten. Onderdeel van hoofdactiviteit 1 (Analyse van de stand van zaken binnen de sector) is **onderzoek naar de rol van EVC in het bevorderen van de employability, duurzame inzetbaarheid en/of arbeidsmobiliteit van Politied medewerkers**, met als product een analyserapport. Daarnaast bevat het ESF-project als activiteit het nader onderzoek naar de ontwikkeling van (branche)standaarden binnen de Politie (onderdeel van hoofdactiviteit 1).

Als onderdeel van hoofdactiviteit 2 (een communicatieplan- of voorlichtingsplan voor de sector, gericht op bewustwording of implementatie) maakt de activiteit het opstellen van een communicatieplan met een advies aan de Nationale Politie over de manier waarop EVC intern gepromoot kan worden, en hoe de interne communicatie rondom EVC georganiseerd dient te worden, onderdeel uit van het project. En als laatste is er de activiteit Ontwikkeling en inzet van communicatie over gebruik EVC (onderdeel van hoofdactiviteit 3, te weten de uitvoering en een verslag van voorlichtings- en/of communicatieactiviteiten).

Het project 'EVC in de sector Politie' werd in januari 2014 gehonoreerd door het Agentschap SZW en heeft een looptijd tot en met 18 september 2014. "Het geheel aan activiteiten binnen de ESF-aanvraag moet uiteindelijk leiden tot een 'best practice model' en een heldere procedure voor Politie Nederland" in de woorden van SAOP.⁴

³ bron: Staatscourant 2012 nr. 4026 -1 maart 2012

⁴ bron: Notitie ESF SAOP actie E - EVC als loopbaaninstrument

Het onderzoek naar de rol van EVC in het bevorderen van de employability, duurzame inzetbaarheid en/of arbeidsmobiliteit van de medewerkers in de sector Politie is uitgevoerd door Diederick Stoel en Eveline Wentzel van ProfitWise Onderzoek & Advies (ProfitWise).

ProfitWise Onderzoek & Advies

ProfitWise Onderzoek & Advies (onderdeel van ProfitWise International) heeft een ruime ervaring in het adviseren over en het onderzoeken van de effecten en toegevoegde waarde van HR-instrumenten, opleidingsprogramma's en beleidsmaatregelen op de productiviteit en duurzame inzetbaarheid van medewerkers, zowel in Nederland als daarbuiten. Dit doet zij onder andere voor een grote financiële instelling en het Ministerie van SZW, waarvoor ProfitWise de Kansen Calculator Duurzame Inzetbaarheid heeft ontwikkeld, een online tool met business cases van Duurzame Inzetbaarheid voor werkgevers in Nederland.

De Politie en Diederick Stoel en Eveline Wentzel van ProfitWise hebben al eerder samengewerkt. Begin 2012 heeft ProfitWise in opdracht van Politie Limburg-Noord de effecten van EVC en het Ervaringscertificaat onderzocht, geanalyseerd en vastgesteld onder een groep EVC-deelnemers. ProfitWise heeft de factoren die van invloed zijn op de loopbaanprogressie van de Politied medewerkers systematisch in kaart gebracht en de toegevoegde waarde van EVC aan de hand hiervan nauwkeurig vastgesteld. Bijzonder aan het onderzoek bij de Politie Limburg-Noord is dat voor het eerst de effecten van een HR-, employability en loopbaan-instrument zoals EVC bij de Politie evidence based zijn vastgesteld. Een innovatieve stap dus voor de Politie Limburg-Noord.

Onderzoek EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie

In dit rapport leest u hoe ProfitWise in een periode van zes maanden heeft onderzocht wat de korte termijn effecten van EVC zijn op de duurzame inzetbaarheid van Politied medewerkers. De onderzoeksvraag die centraal staat in dit rapport is:

Wat is de toegevoegde waarde van EVC in het bevorderen van de employability, duurzame inzetbaarheid en/of arbeidsmobiliteit van de Politied medewerkers?

Het onderzoek geeft inzicht in de feiten en mogelijkheden van EVC voor het bevorderen van employability, duurzame inzetbaarheid en/of arbeidsmobiliteit. Met de gegevens die het onderzoek heeft opgeleverd, kan de Politie de inzet van EVC binnen de sector Politie aanscherpen en op de doelgroepen afstemmen. Het EVC-beleid zal daarmee effectiever en duurzamer worden, en het rendement op de investering aanzienlijk toenemen.

Amsterdam, 15 september 2014

Diederick Stoel, onderzoeker en onderzoeksleider
Eveline Wentzel, onderzoeker en onderzoekscoördinator



Hoofdstuk 1

Inleiding

EVC en het Ervaringscertificaat

EVC staat voor Erkenning van Verworven Competenties. EVC geeft een beeld van iemands talenten, kennis en vaardigheden. Talenten, kennis en vaardigheden die bij elkaar competenties worden genoemd. EVC brengt competenties in kaart die verworven zijn in het werk, thuis, of opgedaan bij het beoefenen van een hobby of een andere willekeurige activiteit. Om aan te tonen dat je over bepaalde competenties beschikt, verzamel je bewijs. Dat bewijs leg je vast in een portfolio. Het portfolio wordt beoordeeld. Als het bewijs juist is, kun je daar formeel erkenning voor krijgen in de vorm van een Ervaringscertificaat. Dat is EVC in een notendop.

Waar een diploma het bewijs is van competenties opgedaan tijdens een al dan niet reguliere opleiding, is het Ervaringscertificaat het bewijs voor competenties verworven in het werk. EVC is dus in principe het uitgelezen instrument om het idee van een 'Leven Lang Leren' formeel kracht bij te zetten. Competenties die verworven zijn anders dan in een opleiding, kunnen met EVC formeel erkend worden. En dat biedt perspectieven voor alle medewerkers die willen laten zien dat ze meer in hun mars hebben dan hun opleidingsniveau formeel aangeeft.

EVC is in Nederland ontstaan vanuit de behoefte het onderwijs toegankelijker te maken. Begin jaren '90 werd met de voorloper van EVC 'Erkenning Verworven Kwalificaties' (EVK) geprobeerd de transparantie op de onderwijsmarkt te bevorderen. Onderwijsprogramma's die niet door de overheid werden gefinancierd, moesten ook gevalideerd en gecertificeerd kunnen worden. Al snel werd duidelijk dat EVK ook de positie van laag of niet opgeleide personen op de arbeidsmarkt zou kunnen verbeteren. De naam EVK veranderde rond de eeuwwisseling in Erkenning van (elders) Verworven Competenties (EVC). EVC werd vanaf die periode ook gezien als eigenstandig loopbaan- en arbeidsmarktinstrument, met als doel de inzetbaarheid (employability) en het loopbaanperspectief van werknemers en werkzoekenden te verhogen, zonder dat de deelnemer een traject gericht op opleiding en diplomering hoeft te doen.

De effecten van EVC in het algemeen

Over de effecten van EVC is in de afgelopen jaren veel gesproken en gediscussieerd. Kuhlemeier (2005) en de Werkgroep EVC (2000) stellen dat EVC bijdraagt aan het halen van diploma's. EVC leidt tot vrijstellingen en in sommige gevallen zelfs direct tot het krijgen van een diploma. Met deze diploma's zijn er meer mogelijkheden tot verdieping of verbreding van het werk en nemen de kansen op de arbeidsmarkt toe. De Werkgroep EVC (2000) stelt verder dat door de waardering van werkervaring het kwalificatieniveau van het Nederlandse arbeidspotentieel in zijn geheel omhoog gaat. EVC lijkt daarnaast ook een bijdrage te leveren aan de persoonlijke ontwikkeling (Sienot & Bal, 2000; Thomas, Collins, & Plett, 2001; Wihak, 2005). Thomas et al. (2001) en Janssens en Debuscher (2008) stellen dat het zelfvertrouwen kan groeien doordat deelnemers meer inzicht krijgen in hun eigen kunnen en kunnen. Voor werknemers zou EVC een positieve bijdrage leveren aan hun loopbaan (Duvekot, 2008; Spithoven, Rijndorp & van Dalen 2008; van den Dungen, Pijls & Boerma, 2003).

Onderzoek door ProfitWise Onderzoek & Advies onder 72 Nederlandse bedrijven en 1.080 EVC-deelnemers, in opdracht van de Projectdirectie Leren & Werken van het ministerie van OCW en het ministerie van SZW, wijst uit dat veel mensen als gevolg van EVC een opleiding gaan volgen, en dat minimaal 40% van de onderzochte EVC-deelnemers in het verlengde van het EVC-traject inderdaad een diploma blijkt te halen (Stoel & Wentzel, 2011). Het onderzoek toonde ook aan dat veel van de effecten die aan EVC worden toegewezen onder invloed van het diploma tot stand komen. Verder blijkt dat het succes van EVC ook afhangt van een aantal externe factoren. De invloed van loopbaanmanagement door de werknemer zelf (Zelf Loopbaanmanagement) en de werkgever (Organisatie Loopbaanmanagement) blijkt groter te zijn dan de invloed van EVC.

In het onderzoek van ProfitWise Onderzoek & Advies werd ontdekt dat het Ervaringscertificaat de relatie tussen Zelf Loopbaanmanagement en Loopbaanprogressie positief lijkt te beïnvloeden. Het Ervaringscertificaat lijkt te werken als een katalysator en te zorgen dat mensen meer rendement halen uit de inspanningen die zij doen in hun loopbaan. Loopbaaninspanningen van medewerkers met een Ervaringscertificaat leiden vaker tot waarneembare loopbaanstappen dan de loopbaaninspanning van vergelijkbare collega's zonder Ervaringscertificaat. De bevindingen zouden kunnen wijzen op het bestaan van een signaalfunctie van het Ervaringscertificaat. Het signaal dat zegt dat de medewerker daadwerkelijk over de competenties beschikt die hij of zij beweert te hebben.

De effecten van de EVC bij de Politie Limburg-Noord

Bij Politie Limburg-Noord is door ProfitWise begin 2012 onderzoek gedaan naar de effecten van het Ervaringscertificaat op de loopbaanontwikkeling van de Politied medewerkers die deelnamen aan een EVC-traject. Bij een groep van 110 Politied medewerkers namen we een significant verschil waar in loopbaanprogressie tussen medewerkers die een Ervaringscertificaat hebben verkregen en medewerkers die het Ervaringscertificaat niet hebben verkregen. Het Ervaringscertificaat lijkt het verschil te maken. De medewerkers met een Ervaringscertificaat maken meer dan hun collega's zonder Ervaringscertificaat een stap voorwaarts in hun loopbaan, en hebben bovendien een positiever beeld over hun kansen op de arbeidsmarkt. EVC lijkt daarmee een positieve bijdrage aan de loopbaanontwikkeling en mobiliteit te geven.

Al met zijn er duidelijke aanwijzingen dat het Ervaringscertificaat binnen de groep van deze Politied medewerkers een eigenstandig effect heeft. Het Ervaringscertificaat geeft een duidelijk signaal dat lijkt te zeggen: 'Ik heb werkervaring die waardevol is, zie hier het bewijs, erken mij'.

Wat we nog niet over EVC weten, en graag zouden willen weten

Hoewel bovenstaande bevindingen een eerste inzicht geven in de toegevoegde waarde van EVC, zijn er vragen die onbeantwoord blijven. Allereerst de praktische vraag wat te doen met de Politied medewerkers die hun Ervaringscertificaat niet hebben verkregen. Deze medewerkers waren in de veronderstelling dat EVC hen zou helpen een stap voorwaarts te maken in hun werk en loopbaan. Dat is niet gelukt. Hun competenties zijn niet vastgelegd in een Ervaringscertificaat, en in vergelijking met hun collega's maken zij ook significant minder stappen voorwaarts.

In navolging van het bovenstaande is er ook een theoretische vraag. Kunnen we het surplus aan loopbaanprogressie dat we waarnamen bij de deelnemers die een Ervaringscertificaat hebben verkregen, onweerlegbaar toeschrijven aan het Ervaringscertificaat? Want dat is een vraag die de meerwaarde van het Ervaringscertificaat betreft. EVC-deelnemers met een Ervaringscertificaat maken meer loopbaanprogressie dan de EVC-deelnemers die hun Ervaringscertificaat niet hebben verkregen. Dat is een feit. Maar waarom maken de EVC-deelnemers die hun Ervaringscertificaat niet hebben verkregen, relatief minder loopbaanprogressie? Is dat omdat ze geen Ervaringscertificaat kunnen overleggen bij een sollicitatie? Of zijn er andere redenen? En zijn dat wellicht dezelfde redenen die ervoor hebben gezorgd dat zij hun EVC-traject niet hebben afgerond?

Er is ook een serie interessante vragen die te maken hebben met het verband tussen Zelf Loopbaanmanagement en Loopbaanprogressie. Welke rol speelt EVC daarin? Hoe verhoudt EVC zich tot beide? Waar we weinig over weten, is hoe EVC Zelf Loopbaanmanagement stimuleert. Medewerkers stellen in hun EVC-traject een portfolio samen. Laten ze hun portfolio vervolgens ook zien aan mensen die hen verder kunnen helpen in hun loopbaan? En als de medewerkers een Ervaringscertificaat hebben, weten ze dan ook wat ze ermee moeten doen en hoe ze ervan kunnen profiteren? Leren ze nieuwe mensen kennen die hen verder kunnen helpen in hun loopbaan? Gaan medewerkers als gevolg van EVC hun 'echte' niveau - waarvan ze het onomstotelijk bewijs hebben vergaard - ook delen met anderen? Met het Ervaringscertificaat weet je wat je waard bent, maar maken de EVC-deelnemers ook voor anderen zichtbaar hoe ze zich tijdens hun loopbaan hebben ontwikkeld en wat dat heeft opgeleverd? Wat doen EVC-deelnemers precies om hun werkgever inzicht te geven in hun werkelijke potentieel? Doen ze dat nu anders na hun EVC-traject dan dat ze dat vóór hun EVC-traject deden? Gebruiken ze het Ervaringscertificaat om zichzelf te profileren? We weten namelijk uit meerdere onderzoeken dat dat helpt om stappen voorwaarts te maken in een loopbaan. Kortom, heeft EVC ook invloed op de ontwikkeling van Zelf Loopbaanmanagement? En als gevolg daarvan, neemt daarmee hun duurzame inzetbaarheid binnen de Politieorganisatie toe? Dat is feitelijk de vraag waar dit onderzoek een antwoord op wil geven.

Onderzoeksvraag 'EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie'

Wat is de toegevoegde waarde van EVC in het bevorderen van de employability, duurzame inzetbaarheid en/of arbeidsmobiliteit van de Politied medewerkers in de sector Politie? Dat is de onderzoeksvraag die ten grondslag ligt aan dit onderzoek. Bij aanvang van het onderzoek hebben we bij de algemene onderzoeksvraag onderverdeeld in de volgende subvragen.

- In welke mate kunnen Politied medewerkers zelf invloed uitoefenen op hun employability, duurzame inzetbaarheid en/of arbeidsmobiliteit?
- Hoe groot is de invloed van persoonlijkheidsfactoren zoals zelfredzaamheid en weerbaarheid op Zelf Loopbaanmanagement?
- Hoe groot is de invloed van de direct leidinggevende op de employability, duurzame inzetbaarheid en/of arbeidsmobiliteit van de Politied medewerkers?
- Welke invloed heeft EVC op de Duurzame Inzetbaarheid en Zelf Loopbaanmanagement?
- *Voor wie en onder welke omstandigheden kan EVC het beste ingezet worden als instrument om employability, duurzame inzetbaarheid en/of arbeidsmobiliteit te bevorderen?*



In de loop van het onderzoek werd duidelijk dat sommige onderzoeksvragen meer aandacht vroegen dan andere. Bij het beantwoorden van de vraag in welke mate Politied medewerkers zelf invloed uit kunnen oefenen op hun employability, duurzame inzetbaarheid en/of arbeidsmobiliteit, bleken er grote verschillen te zijn tussen de onderzoeksgroepen van Politied medewerkers. Verschillen die we ook waarnamen toen we nagingen hoe groot de invloed van de direct leidinggevende is.

Door voortschrijdend inzicht kwam de aandacht in het onderzoek steeds nadrukkelijker te liggen op het in kaart brengen van de ontwikkeling van de duurzame inzetbaarheid en Zelf Loopbaanmanagement van de EVC-deelnemers. De analyses spitsten zich toe op de verschillen tussen Politied medewerkers die tijdens het onderzoek druk bezig waren met hun ECV-traject, en Politied medewerkers die bij de start van het onderzoek hun EVC-traject al met succes hadden afgerond. Die analyses leverden cruciale informatie op over de toegevoegde waarde van EVC binnen de sector Politie.

Om het rapport leesbaar te houden, beantwoorden we de vragen over de invloed van achtergrondvariabelen en persoonlijkheidsfactoren in de bijlagen. Op die manier houden we in het rapport de focus primair op de ontwikkeling van Zelf Loopbaanmanagement en duurzame inzetbaarheid, en de rol die EVC daarin kan spelen.

Het onderzoek naar de rol van EVC als instrument om employability, duurzame inzetbaarheid en/of arbeidsmobiliteit binnen de sector Politie te bevorderen, levert belangrijke informatie op. Het onderzoek breekt het 'ruime' begrip Duurzame Inzetbaarheid op in zes duidelijke en herkenbare facetten. Het onderzoek laat zien wat een Politied medewerker zelf kan doen om gericht te werken aan zijn of haar duurzame inzetbaarheid. Het onderzoek geeft aan welke rol de direct leidinggevende daarin speelt. En in die context, binnen dat krachtenveld, laat het onderzoek zien welke rol EVC zou kunnen spelen binnen de sector Politie. Maar bovenal levert dit onderzoek het wetenschappelijke bewijs welke rol EVC feitelijk heeft gespeeld in de ontwikkeling van een grote groep EVC-deelnemers bij de Politie.

Met die wetenschap kan in onze ogen een weloverwogen besluit genomen worden over de toekomst en het gebruik van EVC bij de Politie. Als het doel is dat EVC in de sector Politie een aantoonbare en significante bijdrage levert aan de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers, dan wijzen de uitkomsten van dit onderzoek erop dat die toekomst er, alles overwegende, significant anders uit moet zien dan de manier waarop EVC op dit moment wordt ingezet binnen de sector Politie.



Hoofdstuk 2

Methode van Onderzoek

EVC is van oorsprong bedoeld om het onderwijs toegankelijker te maken. In eerste instantie werd het instrument vooral ingezet om medewerkers vrijstellingen te verlenen. In ruimere zin kan EVC ook ingezet worden als eigenstandig loopbaan- en arbeidsmarktinstrument. De Politie stelt zichzelf expliciet de vraag of en hoe EVC kan helpen de duurzame inzetbaarheid van haar medewerkers te bevorderen. Om die vraag te beantwoorden, raadpleegden we twee bronnen.

Bronnen van onderzoek

In de eerste plaats gingen we te rade bij de mensen die binnen de Politieorganisatie direct of indirect betrokken zijn bij EVC. Daaronder vallen uiteraard de mensen die verantwoordelijk zijn voor de implementatie, het benutten en het succes van het instrument EVC. Denk aan de leden van de projectgroep Ervaringscertificaat, HR-leidinggevenden en HRM-specialisten zoals loopbaanadviseurs en adviseurs personeelsontwikkeling en de direct leidinggevenden van de EVC-deelnemers. Voor welke doeleinden wordt EVC volgens deze **stakeholders** binnen de Politie gebruikt? En welke doelen zien zij in de praktijk ook daadwerkelijk gerealiseerd? Hoe de stakeholders de rol van EVC zien en ervaren, is een uitstekende propositie. Het is een voorstelling van hoe EVC in de praktijk werkt of zou moeten werken, het is de waarde van EVC in de ogen van de stakeholders. Door dit beeld of die veronderstelde waarde scherp en duidelijk vast te leggen, kunnen we nagaan of het beeld van de stakeholders overeenkomt met de waarneembare ontwikkeling bij de EVC-deelnemers.

De tweede bron die we raadpleegden waren de Politied medewerkers wiens duurzame inzetbaarheid onderwerp van onderzoek is. In het bijzonder richtten we ons op de feitelijke ontwikkeling van de **EVC-deelnemers**. Door de EVC-deelnemers te volgen in hun loopbaan, wilden we nagaan op welke manier EVC heeft geholpen de duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Door hun ontwikkeling te vergelijken met vergelijkbare Politied medewerkers die geen gebruik maakten van EVC, de **Controlegroep**, wilden we achterhalen wat de meerwaarde van EVC is. We gingen op zoek naar de medewerkers voor wie de duurzame inzetbaarheid aantoonbaar en aanwijsbaar is toegenomen. We onderzochten wat hen onderscheidt van de medewerkers voor wie de duurzame inzetbaarheid niet is toegenomen. En we analyseerden of we het verschil konden toewijzen aan EVC. Dat is de essentie van de gevolgde onderzoeks aanpak, en geeft weer hoe we te werk zijn gegaan.

Aan het einde van de 'rit' konden we de rol die de stakeholders zien voor EVC in hun organisatie, vergelijken met onze waarnemingen en analyses. In het rapport ziet u deze 'twee sporenaanpak' terug.

In Hoofdstuk 3 wordt weergegeven hoe de stakeholders tegen EVC aankijken en in hoeverre zij een rol voor EVC zien weggelegd als instrument om de employability, duurzame inzetbaarheid en/of arbeidsmobiliteit van de medewerkers in de sector Politie te bevorderen.

In Hoofdstuk 4 tot en met Hoofdstuk 8 wordt beschreven welke ontwikkeling wij hebben waargenomen in de duurzame inzetbaarheid en Zelf Loopbaanmanagement van de onderzochte EVC-deelnemers, en welke factoren daarin een rol hebben gespeeld.

In de verdere paragrafen van dit hoofdstuk leest u hoe we duurzame inzetbaarheid hebben gemeten, en hoe is bepaald welke factoren inclusief EVC daar feitelijk invloed op hebben.

Duurzame Inzetbaarheid

De eerste concrete uitdaging in dit onderzoek lag in het definiëren van het begrip Duurzame Inzetbaarheid. Een al eerder door ProfitWise uitgevoerde inventarisatie naar wat experts exact verstaan onder duurzame inzetbaarheid levert een scala aan indicatoren op. Pogingen om het begrip af te bakenen en hanteerbaar te maken, lopen uiteen van concrete definitie zoals *'Het vermogen van de werknemer om tot aan de leeftijd waarop voor hem recht op ouderdomspensioen op grond van de Algemene Ouderdomswet ontstaat, deel te nemen aan het arbeidsproces'* tot wijdloperige met een scala aan relevante geachte facetten zoals *'Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers doorlopend in hun arbeidsleven over daadwerkelijk realiseerbare mogelijkheden alsmede over de voorwaarden beschikken om in huidig en toekomstig werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren. Dit impliceert een werkcontext die hen hiertoe in staat stelt, evenals de attitude en motivatie om deze mogelijkheden daadwerkelijk te benutten.'*⁵

Om de duurzame inzetbaarheid van de EVC-deelnemers binnen de sector Politie te onderzoeken, selecteerden we zes indicatoren die voor de Politie herkenbaar en hanteerbaar zijn. Dat zijn: **Betrokkenheid, Productiviteit, Toegevoegde Waarde, Loopbaanperspectief, Loopbaanontwikkeling en Loopbaanprogressie.**

De begrippen Betrokkenheid, Productiviteit en Toegevoegde Waarde belichten vooral de **employability**. De begrippen Loopbaanperspectief, Loopbaanontwikkeling en Loopbaanprogressie belichten vooral de **arbeidsmobiliteit**. De zes indicatoren zijn geen sluitende definitie. We vatten ze op als bruikbare facetten van het overkoepelende begrip Duurzame Inzetbaarheid. In dit rapport zullen we daarom consequent spreken van de zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid (DI-facetten).

Zelf Loopbaanmanagement

Onderzoeken tonen aan dat werknemers die zelf actief aan de slag gaan met hun loopbaan, zich meer ontwikkelen in hun loopbaan en hun kansen op de arbeidsmarkt vergroten⁶. Dit 'zelf actief aan de slag gaan' wordt in de literatuur aangeduid als Career self-management behavior. In het Nederlands vertalen we dit als Zelf Loopbaanmanagement (ZLM). Gebruikelijk is om Zelf Loopbaanmanagement als een doorlopend proces te zien en in logische fasen op te delen.

⁵ Bron: Rapport Duurzaam Inzetbaar, werk als waarde, augustus 2010.

⁶ D. Stoel en E. Wentzel. Beloften, feiten en ongekende mogelijkheden. Onderzoek naar de effecten van EVC.

Je begint je loopbaanmogelijkheden te verkennen door na te denken over het soort werk waarin jouw kwaliteiten het beste tot hun recht komen. Vervolgens zet je je kwaliteiten goed op een rij, om te kijken welke mogelijkheden er zijn. In feite zijn dit de activiteiten die ook plaatsvinden tijdens een EVC-traject. Daarna formuleer je je doelen en maak je een actieplan of een Persoonlijk Ontwikkelingsplan (POP). Door vervolgens op zoek te gaan naar mensen die je verder kunnen helpen in je werk en loopbaan, en je kwaliteiten te profileren, laat je merken dat je beschikbaar bent voor een andere functie, andere taken, een promotie of andere baan. Door te experimenteren of een opleiding te volgen, kun je ervoor zorgen dat je capaciteiten beter aansluiten bij dat wat beschikbaar is op de arbeidsmarkt.

In de (longitudinale) onderzoeken die ProfitWise uitvoert en heeft uitgevoerd bij diverse organisaties, zien we dat *in je werk gaan kijken of er dingen zijn waar je iets nieuws van kunt leren* en *nieuwe taken oppakken om te kijken hoe je je daar verder in kunt ontwikkelen* de kansen op loopbaanprogressie significant vergroten. Met andere woorden, medewerkers die deze vormen van leren en experimenteren lieten zien, hebben een grotere kans op promotie en vinden sneller een andere baan. Ook zien we dat netwerken en profileren enorm helpen om een beter beeld te vormen over je kansen op de arbeidsmarkt. Door meer te netwerken en vaker te laten blijken waar je denkt goed in te zijn, hoor je ook vaker hoe anderen je capaciteiten inschatten, waar jouw kansen liggen op de arbeidsmarkt en welke banen goed en minder goed bij jou passen.

Voor het onderzoek 'EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie' zijn we nagaan of de algemene kennis die er is over de invloed van Zelf Loopbaanmanagement ook van toepassing is op de Politieorganisatie en de sector Politie. In eerder onderzoek bij de Politie Limburg-Noord ontdekten we bijvoorbeeld dat netwerken veel minder invloed heeft op het verloop van de loopbaan dan bij andere organisaties waar we dit onderzochten. Welke activiteiten moet of kan een Politiedeskwerker ondernemen om zijn of haar duurzame inzetbaarheid te bevorderen? Voor de sector Politie identificeerden we vijf typen Zelf Loopbaanmanagement activiteiten (ZLM-activiteiten), te weten **Onderzoeken, Plannen, Netwerken, Profileren** en **Experimenteren**.

De samenhang tussen duurzame inzetbaarheid en Zelf Loopbaanmanagement

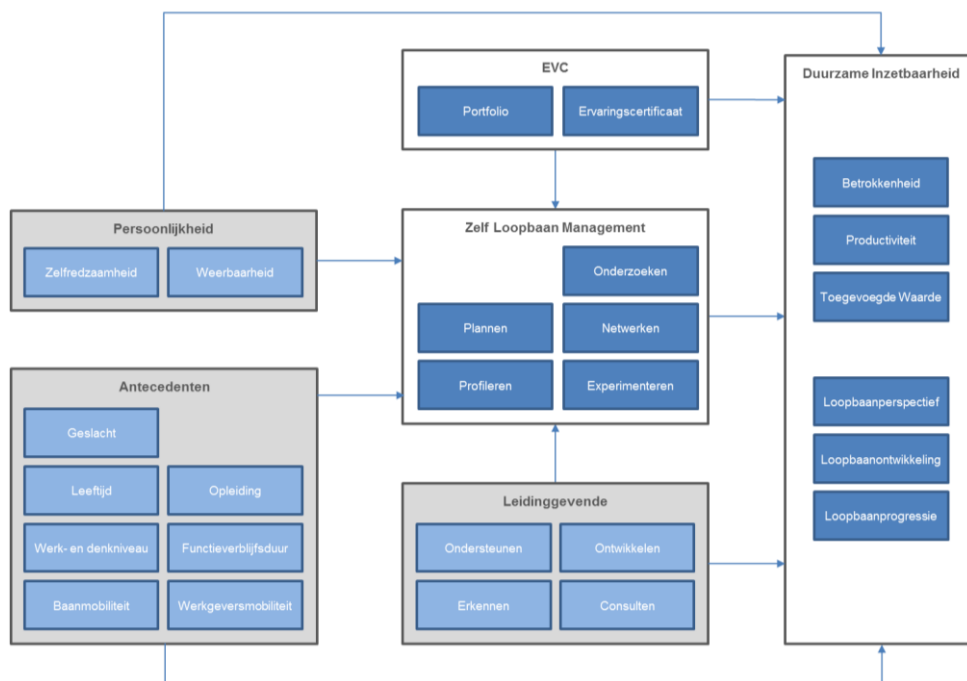
Politiemedewerkers die meer dan hun collega's onderzoeken, plannen, netwerken, profileren en experimenteren, zijn meer betrokken, productiever, meer van toegevoegde waarde, hebben een duidelijker loopbaanperspectief, ontwikkelen zich beter in hun loopbaan en maken meer progressie in hun loopbaan dan hun collega's die hun loopbaan niet of in mindere mate zelf managen. Dat is in één lange adem een combinatie van veronderstellingen die stuk voor stuk de moeite waard zijn om te toetsen. Als we voor elk van de vijf typen Zelf Loopbaanmanagement activiteiten nagaan of er een positieve samenhang is met elk van de zes afzonderlijke facetten van Duurzame Inzetbaarheid, dan zijn dat in totaal 30 verschillende mogelijke combinaties. 30 combinaties die inzicht geven in wat je als Politiedeskwerker kan doen om je duurzame inzetbaarheid binnen de sector Politie - en daarbuiten - te bevorderen.

De rol van EVC

Welke Zelf Loopbaanmanagement activiteiten hangen positief samen met welk van de zes afzonderlijke facetten van Duurzame Inzetbaarheid? Kennis over dat krachtenveld is uiterst handig om de rol van EVC te bepalen in het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid in de sector Politie. Deze manier van kijken biedt de mogelijkheid om te onderzoeken of EVC rechtstreeks invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid van de Politied medewerkers, of dat de invloed loopt via bepaalde Zelf Loopbaanmanagement activiteiten.

Het onderzoeksmodel, Figuur 1, laat in schema de mogelijke rol zien van EVC als instrument om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen. Op de achtergrond spelen de direct leidinggevende, de antecedenten (zoals leeftijd) en de persoonlijkheidskenmerken van de EVC-deelnemers een rol van betekenis. Hoe groot die rol is, weten we op voorhand niet. Dat kunnen we met het model in de hand gericht toetsen.

Figuur 1 Onderzoeksmodel EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie



Onderzoeksgroepen

Stakeholders

De groep stakeholders is te verdelen in twee groepen. De eerste groep zijn de mensen die binnen de National Politie direct of indirect **betrokken** zijn bij EVC, zoals leden van de projectgroep Ervaringscertificaat, HR-leidinggevenden en HRM-specialisten (zoals loopbaanadviseurs en adviseurs personeelsontwikkeling). Deze groep duiden we aan als **EVC-betrokkenen**. De tweede groep zijn de direct leidinggevenden van de EVC-deelnemers.

We duiden hen aan als **EVC direct leidinggevenden**. In totaal hebben we 152 stakeholders uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek.

EVC-deelnemers

We hebben onderzoek gedaan onder Politied medewerkers uit verschillende regio's, onderdelen en functiegroepen die net met een EVC-traject waren begonnen, op het punt stonden dit te gaan doen, of in het afgelopen jaar een EVC-traject hadden afgerond. In totaal hebben we 153 EVC-deelnemers uitgenodigd om mee te doen aan het onderzoek. De EVC-deelnemers splitsten we op in twee groepen.

De eerste groep bestond uit EVC-deelnemers die op het startmoment van het onderzoek net begonnen waren of nog gingen starten. Tijdens het onderzoek waren zij dus bezig waren met hun EVC-traject. Als peildatum hielden we aan dat deze groep met EVC gestart moest zijn ná 1 november 2013. In het rapport wordt deze groep aangeduid als **Huidige EVC-deelnemers**.

De tweede groep bestond uit EVC-deelnemers die vóór 1 november 2013 zijn gestart met hun EVC-traject en hun traject al dan niet succesvol hebben afgerond (met een Ervaringscertificaat). In het rapport wordt deze groep aangeduid als **Voormalige EVC-Deelnemers**.

Controlegroep

Ook Politied medewerkers die geen EVC deden, maar wel actief bezig zijn of zijn geweest met hun loopbaan, maakten deel uit van het onderzoek. We duiden deze groep aan als de **Controlegroep**. Gegevens over hun ontwikkeling moesten ons helpen om de bijdrage van EVC te vergelijken met die van andere instrumenten. In totaal hebben we voor deze groep 152 Politied medewerkers uitgenodigd om mee te doen aan het onderzoek.

Doorlooptijd en onderzoeksperiode

Het onderzoek 'EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie' werd gestart op 23 september 2013 en werd op 15 september 2014 afgerond met het opleveren van het analyserapport met daarin de verslaglegging van het onderzoek.

De deelnemers aan het onderzoek werden bevraagd in de periode tussen 10 december 2013 en 10 juni 2014. Zowel de groep Huidige EVC-deelnemers als de groep Voormalige EVC-deelnemers kregen drie keer een digitale vragenlijst, met tussenpozen van ongeveer drie maanden.

In totaal hebben er dus drie metingen onder de **EVC-deelnemers** plaatsgevonden. De deelnemers van de **Controlegroep** zijn tweemaal bevraagd via een digitale vragenlijst (gelijktijdig met de tweede en derde meting van de EVC-deelnemers). De groep **Stakeholders** is met een op hen afgestemde digitale vragenlijst in totaal één keer bevraagd, in juni 2014.

In Bijlage 1 is schematisch weergegeven welke onderwerpen wanneer zijn uitgevraagd bij welke onderzoeksgroepen.

Meetinstrumenten

Om de afzonderlijke factoren uit het onderzoeksmodel (zie Figuur 1) goed te meten, zijn voor iedere factor de meest betrouwbare indicatoren geselecteerd. In de meeste gevallen kozen we voor iedere factor tussen de vijf en tien indicatoren. Als indicator werden stellingen voorgelegd of vragen gesteld waarvan uit onderzoek en/of uit wetenschappelijke literatuur bekend is dat ze samen een eenduidig, ondubbelzinnig en betrouwbaar inzicht geven in het resultaat, het gedrag of de eigenschap waarnaar de interesse uitging. Na iedere meting toetsten we de eenduidigheid en betrouwbaarheid van de antwoorden op de vragen of reacties op de stellingen. Hieronder worden kort de meetinstrumenten besproken die gebruikt zijn voor het onderzoek. De meetkundige kwaliteit van de schalen en de items waaruit de schalen zijn samengesteld, staan beschreven in Bijlage 4.

Duurzame Inzetbaarheid Employability

Betrokkenheid, Productiviteit en Toegevoegde Waarde hebben we gemeten door aan de EVC-deelnemers en de Politied medewerkers die deel uitmaakten van de Controlegroep, stellingen voor te leggen waarbij zij op een 5-puntschaal aan konden geven of de stellingen 'nooit', 'soms', 'regelmatig', 'vaak' of 'altijd' van toepassing waren.

Betrokkenheid - ook wel Engagement genoemd - gaat over de mate waarin Politied medewerkers betrokken zijn in hun werk. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een subschaal van de gevalideerde Utrecht Work Engagement Scale. De schaal bestond uit items zoals 'Ik ben trots op het werk dat ik doe' en 'Mijn werk inspireert mij'.

Productiviteit gaat over de mate waarin de Politied medewerker het gevoel heeft productief te zijn in zijn of haar werk. Productiviteit hebben we gemeten met stellingen die samen een schaal vormen. Voorbeelden van deze stellingen zijn 'Op mijn werk ben ik uitermate productief', 'Ik weet precies waar ik in mijn werk verantwoordelijk voor ben' en 'Aan het eind van de dag is zichtbaar wat ik gepresteerd heb'.

Toegevoegde Waarde gaat over de mate waarin de Politied medewerkers van mening zijn dat hun werk belangrijk is. We hebben dat gemeten met stellingen zoals 'Het werk dat ik verzet, is de moeite waard', 'De bijdrage die ik lever in mijn werk, wordt door anderen gewaardeerd' en 'In mijn functie ben ik onmisbaar'.

Duurzame Inzetbaarheid Arbeidsmobiliteit

Loopbaanperspectief, loopbaanontwikkeling en loopbaanprogressie hebben we gemeten door aan de EVC-deelnemers en de deelnemers van de Controlegroep stellingen voor te leggen die steeds werden ingeleid met de zin 'In de afgelopen periode'. We vroegen de deelnemers de stellingen aan te vinken die op hen van toepassing waren. Ze konden steeds meerdere antwoorden aanvinken. Als ze een stelling niet vonden opgaan voor zichzelf, dan was de instructie het bijbehorende vakje niet aan te klikken.

Loopbaanperspectief is het beeld dat iemand heeft van de mogelijkheden die er zijn binnen zijn of haar loopbaan, en wat er voor nodig is om die mogelijkheden te benutten. We hebben loopbaanperspectief gemeten door de ondervraagden te laten reageren op stellingen als *'...heb ik een scherper beeld gekregen van het soort werk waar ik geschikt voor ben'* en *'...ben ik erachter gekomen welke banen voor iemand met mijn kwaliteiten beschikbaar zijn'*.

Loopbaanontwikkeling gaat over de mate waarin de Politied medewerkers zich de afgelopen periode hebben ontwikkeld binnen de Politieorganisatie. We legden stelling voor als *'...heb ik in mijn werk meer zelfvertrouwen gekregen'*, *'...ben ik in mijn werk zelfstandiger geworden'* en *'...ben ik mijn werk beter gaan doen dan voorheen'*. Hier gaat het dus om een ontwikkeling anders dan de meer traditionele loopbaanstappen die hieronder bij Loopbaanprogressie beschreven staan.

Loopbaanprogressie is het aantal loopbaanstappen dat Politied medewerkers hebben gemaakt binnen de Politieorganisatie. De loopbaanprogressie is gemeten door de medewerkers te laten reageren op stellingen als *'...heb ik een andere functie gekregen'*, *'...heb ik de kans gekregen door te stromen naar een nieuwe functie'* en *'...heb ik promotie gemaakt'*.

Zelf Loopbaanmanagement (ZLM)

Om de mate van Zelf Loopbaanmanagement (ZLM) van de Politied medewerkers te achterhalen, is gebruik gemaakt van vijf onderzoeksschalen die ieder een opzichzelfstaande activiteit van Zelf Loopbaanmanagement belichten. Dat betreft de vijf typen van Zelf Loopbaanmanagement activiteiten, te weten **Onderzoeken**, **Plannen**, **Netwerken**, **Profileren** en **Experimenteren**.

De Zelf Loopbaanmanagement activiteiten hebben we gemeten door aan de deelnemers van de EVC Groepen en de Controlegroep stellingen voor te leggen die steeds ingeleid werden met de zin 'In de afgelopen periode'. De deelnemers werd gevraagd de stellingen aan te vinken die op hen van toepassing waren. Ze konden steeds meerdere antwoorden aanvinken. Als ze een stelling niet vonden opgaan voor zichzelf, dan was de instructie het bijbehorende vakje niet aan te klikken.

Bij **Onderzoeken** gaat het om activiteiten als nadenken over het soort werk waar je kwaliteiten het best tot hun recht zullen komen, of reflecteren op hoe werkervaring gecombineerd kan worden met waar je heen wilt in je loopbaan. Dit kan gezien worden als de eerste stap om met de loopbaan aan de gang te gaan. Items die bij de ZLM-activiteit Onderzoeken horen, zijn bijvoorbeeld *'...heb ik nagedacht over het soort werk waarin mijn kwaliteiten het beste tot hun recht komen'* en *'...heb ik mijn kwaliteiten op een rij gezet om te kijken welke loopbaanmogelijkheden er voor mij zijn'*.

Plannen is een verzameling activiteiten als *'...heb ik vastgesteld welke stappen ik moet nemen om mijn loopbaandoelen te realiseren'* en *'...heb ik tot in detail plannen voor mijn loopbaan gemaakt'*. Waar Onderzoeken verwijst naar een soort analyse van wat er allemaal kan, komen bij Plannen alle opties samen, en wordt het analyseren letterlijk afgesloten met een beslissing of een plan om daadwerkelijk aan de slag te gaan.

Netwerken en **Profileren** hebben beide te maken met het inzetten van andere personen voor het bevorderen van de eigen loopbaan. Bij **Netwerken** gaat het om activiteiten als collega's om raad vragen over hoe je verder kan komen in je loopbaan, en ervoor zorgen dat je in de organisatie mensen kent die je verder kunnen helpen in je loopbaan. Items die bij de ZLM-activiteit Netwerken horen, zijn bijvoorbeeld *'...ben ik op zoek gegaan naar mensen die mij in mijn loopbaan verder kunnen helpen'* en *'...heb ik regelmatig feedback gevraagd om mijn kwaliteiten te vergroten'*. Bij **Profileren** gaat het om regelmatig (bewust) te laten merken wat je kwaliteiten zijn, en in gesprekken te laten vallen dat je een nieuwe stap wilt maken in je loopbaan. Items die bij de ZLM-activiteit Profileren horen, zijn bijvoorbeeld *'...heb ik in gesprekken weleens laten vallen dat ik een nieuwe stap wil maken in mijn loopbaan'* en *'..... heb ik regelmatig heel bewust laten merken wat mijn kwaliteiten zijn'*.

Bij **Experimenteren** gaat het om activiteiten als nieuwe dingen uitproberen, om te kijken of je er iets van kan leren, en taken oppakken om te kijken hoe je je daarin verder kan ontwikkelen. Items die bij de ZLM-activiteit Experimenteren horen, zijn bijvoorbeeld *'...ben ik in mijn werk gaan kijken of er dingen zijn waar ik iets nieuws van kan leren'* en *'...heb ik nieuwe taken opgepakt om kijken hoe ik mij daar verder in kan ontwikkelen'*.

Direct leidinggevenden EVC-deelnemers

Om de leiderschapseigenschappen van de EVC direct leidinggevenden te onderzoeken, selecteerden we vijf indicatoren van leiderschapseigenschappen, te weten **Ondersteunen**, **Ontwikkelen**, **Erkennen**, **Consulten** en **Empowerment**. Dit hebben we gemeten door aan de EVC-deelnemers 25 stellingen voor te leggen die steeds ingeleid werden met de zin 'Geef aan wat van toepassing is op jouw leidinggevende'. Aan de deelnemers is gevraagd de stellingen aan te vinken die volgens hen van toepassing zijn op hun leidinggevende. Ze konden steeds meerdere antwoorden aanvinken. Als ze een stelling niet van toepassing vonden op hun leidinggevende, dan was de instructie het bijbehorende vakje niet aan te klikken. Ook de direct leidinggevenden zijn in hun eigen Stakeholders vragenlijst deze vragen voorgelegd. Aan hen is gevraagd hoe zij zichzelf - als leidinggevende - scoren op de items van deze schaal.

Ondersteunen is een eigenschap waarbij de leidinggevenden hun medewerkers, los van de aard van het werk, steunen in het werk. Voorbeelden van items die bij Ondersteunen horen, zijn *'Mijn leidinggevende steunt mij in moeilijke situaties'* en *'Mijn leidinggevende helpt mij graag in mijn werk'*.

Ontwikkelen is een eigenschap waarbij de leidinggevenden bewust en gericht aandacht hebben voor de ontwikkeling van hun medewerkers. Items waarin dit tot uiting komt, zijn bijvoorbeeld *'Mijn leidinggevende ziet erop toe dat ik regelmatig een training of opleiding volg'* en *'Mijn leidinggevende geeft mij taken waarmee ik mijn competenties kan verbeteren'*.

Erkennen is een eigenschap waarbij de leidinggevenden duidelijk laten blijken dat zij hun medewerkers waarderen voor het werk dat ze doen. Items die bij Erkennen horen, zijn bijvoorbeeld *'Ik krijg vaak complimenten van mijn leidinggevende'* en *'Als ik een goede prestatie heb geleverd, laat mijn leidinggevende dat aan anderen weten'*.

Consulteren is een eigenschap waarbij de leidinggevenden de medewerkers om hun mening en advies vragen. Het idee is dat medewerkers daardoor aan de ene kant meer betrokken raken bij het werk, en aan de andere kant dat het de leidinggevende helpt betere en meer overwogen beslissingen te maken. Voorbeelden van items die samenhangen met Consulteren, zijn *'Als mijn leidinggevende iets moet beoordelen, luistert hij of zij eerst naar de mening van mij en mijn collega's'* en *'Belangrijke keuzes maakt mijn leidinggevende altijd samen met het team'*.

Empowerment is een eigenschap waarbij leidinggevenden ervoor zorgen dat hun medewerkers hun kwaliteiten volop gebruiken, door hen voldoende verantwoordelijkheid te geven. In het Nederlands wordt ook wel de term 'in je kracht zetten' gebruikt. Items die bij Empowerment horen, zijn bijvoorbeeld *'Ik word door mijn leidinggevende vrijgelaten in hoe ik mijn werk indeel'* en *'Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik mijn werk zelfstandig kan uitvoeren'*.

Persoonlijkheid

Voor het achterhalen van de twee persoonlijkheidsfactoren Zelfredzaamheid en Weerbaarheid heeft ProfitWise twee nieuwe schalen ontwikkeld.

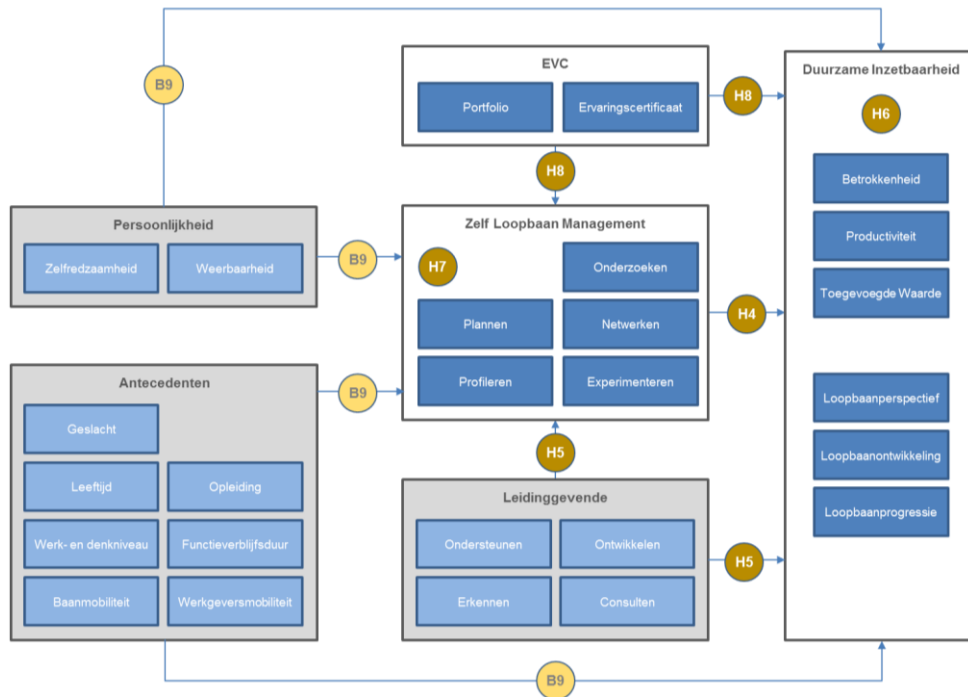
Zelfredzaamheid is een persoonlijkheidsfactor die iets zegt over de mate waarin iemand geneigd is zelf het heft in handen te nemen, overal het beste van te maken en in staat is ook in moeilijke situaties zoals 'verliezen' overeind te blijven. Zelfredzaamheid hebben we in dit onderzoek aan de hand van een aantal stellingen bevestigd, die verschillende eigenschappen beschrijven. Voorbeelden van deze stellingen zijn: *'Door moeilijke situaties te doorstaan, kan ik groeien'* en *'Onder druk kan ik mij goed focussen en blijf ik helder denken'*. De items zijn afgeleid van de *General Self-Efficacy Scale* (GSE) die in de internationale wetenschappelijke literatuur wordt toegepast en over goede psychometrische eigenschappen lijkt te beschikken.

Weerbaarheid is een persoonlijkheidsfactor die betrekking heeft op het gevoel dat je, ook bij tegenslag, achter je ideeën blijft staan, en dat je je door niets laat tegenhouden. Weerbaarheid hebben we in dit onderzoek aan de hand van 5 items bevestigd. Voorbeelden van items zijn *'Als ik iets zie wat me niet bevalt, dan zet ik het recht'* en *'Ik zoek altijd naar manieren om dingen beter te doen'*.

Analyses en leeswijzer

Om tot een conclusie te komen over de toegevoegde waarde van EVC in het streven om de duurzame inzetbaarheid van Politied medewerkers te bevorderen, is een aantal analysestappen gezet. De analysestappen leveren ieder afzonderlijk belangrijke kennis op over de manier waarop de duurzame inzetbaarheid van Politied medewerkers bevorderd kan worden. In dit rapport zullen we aan iedere analysestap een apart hoofdstuk wijden. In Figuur 2 hebben we aan het onderzoeksmodel de hoofdstuknummers toegevoegd. Op die manier is in één oogopslag te zien welke verbanden in welk hoofdstuk worden belicht.

Figuur 2 Leeswijzer rapport EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie



In **Hoofdstuk 4** kunt u lezen hoe Zelf Loopbaanmanagement (ZLM) en Duurzame Inzetbaarheid (DI) bij de Politie samenhangen. In dit hoofdstuk toetsen we een belangrijke aanname die aan dit onderzoek ten grondslag ligt. Op basis van eerder onderzoek gaan we ervan uit dat áls medewerkers actiever worden in het managen van hun loopbaan, hun duurzame inzetbaarheid toeneemt. Door de relatie tussen de verschillende Zelf Loopbaanmanagement activiteiten en de facetten van Duurzame Inzetbaarheid nauwkeurig te onderzoeken, beantwoorden we de vraag in welke mate Politied medewerkers zelf invloed kunnen uitoefenen op hun duurzame inzetbaarheid. De analyses brengen aan het licht welke Zelf Loopbaanmanagement activiteiten welke facetten van Duurzame Inzetbaarheid beïnvloeden. En dat is belangrijke informatie. De resultaten geven namelijk precies aan wat een Politied medewerker in de praktijk kan doen om zijn of haar duurzame inzetbaarheid te bevorderen, en op welke facet. Voor het onderzoek is deze informatie belangrijk om precies te bepalen hoe en waar EVC een rol van betekenis kan spelen in het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid binnen de sector Politie.

In **Hoofdstuk 5** onderzoeken we de invloed die direct leidinggevendenden op Zelf Loopbaanmanagement en duurzame inzetbaarheid van de Politied medewerkers kunnen uitoefenen. Onze verwachting is dat de direct leidinggevende van de EVC-deelnemers hierop invloed heeft. Hoe groot die invloed is binnen de Politie, dat weten we op voorhand niet. Ook weten we niet of er specifieke leiderschapseigenschappen zijn die specifieke Zelf Loopbaanmanagement activiteiten stimuleren, en welke dat zijn. Hetzelfde geldt voor de invloed van de leidinggevende op de facetten van Duurzame Inzetbaarheid. Wat moet een leidinggevende doen om de betrokkenheid te versterken? Welke specifieke eigenschappen dragen daaraan bij?

Uit de analyses die beschreven zijn in Hoofdstuk 4, is naar voren gekomen dat er belangrijke verschillen zijn tussen de groep Huidige EVC-deelnemers en Voormalige EVC-deelnemers. Die verschillen maakten het noodzakelijk meer in detail te kijken naar de ontwikkeling van de twee groepen EVC-deelnemers. Aan de gegevens van de Huidige EVC-deelnemers konden we afleiden hoe de ontwikkeling er tijdens het EVC-traject uitziet. Aan de gegevens van de Voormalige EVC-deelnemers konden we afleiden hoe de ontwikkeling er na afloop van het EVC-traject uitziet.

In **Hoofdstuk 6** laten we zien hoe de EVC-deelnemers zich tijdens de onderzoeksperiode hebben ontwikkeld op de zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid. We gingen na of er verschillen zijn tussen de Huidige EVC-deelnemers en de Voormalige EVC-deelnemers.

In **Hoofdstuk 7** geven we inzicht in de manier waarop de Zelf Loopbaanmanagement (ZLM) activiteiten zich hebben ontwikkeld. We gingen na of de Politied medewerkers die deelnamen aan EVC actiever aan de slag gaan met hun loopbaan en vooral wanneer. Zien we veranderingen tijdens het EVC-traject, of zet de ontwikkeling zich pas in na afloop van het EVC-traject? Voor de vijf typen Zelf Loopbaanmanagement activiteiten Onderzoeken, Plannen, Netwerken, Profileren en Experimenteren stelden we voor zowel de Huidige EVC-deelnemers als de Voormalige EVC-deelnemers zogenaamde **groeimodellen** op. De groeimodellen geven op basis van de gegevens die verzameld zijn tijdens de drie afzonderlijke metingen, op een overzichtelijke manier inzicht in de ontwikkeling van deze ZLM-activiteiten. De modellen maken het mogelijk de verschillen en overeenkomsten tussen de groep Huidige EVC-deelnemers en de groep Voormalige EVC-deelnemers wetenschappelijk te toetsen.

In **Hoofdstuk 8** kijken we naar de werkzame ingrediënten van het EVC-traject: het portfolio en het Ervaringscertificaat. Onderzocht is wat er gebeurt op het moment dat een EVC-deelnemer zijn of haar portfolio heeft afgerond en ingeleverd, en wat er gebeurt op het moment waarop de deelnemers hun Ervaringscertificaat verkregen hebben. We gingen na of de Zelf Loopbaanmanagement scores onder invloed van deze gebeurtenissen veranderen, en welke facetten van Duurzame Inzetbaarheid door deze gebeurtenissen worden gestimuleerd. Zo is nagegaan wat de invloed is van twee belangrijke momenten in het EVC-traject: het inleveren van het afgeronde portfolio en het verkrijgen van het Ervaringscertificaat. We keken of de 'werkzame bestanddelen' van EVC invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid en de Zelf Loopbaanmanagement activiteiten van de onderzochte Politied medewerkers.

In **Hoofdstuk 9** komen we tot een finaal oordeel over de toegevoegde waarde van EVC in het bevorderen van de employability, duurzame inzetbaarheid en/of arbeidsmobiliteit van de Politied medewerkers in de sector Politie. Dit hoofdstuk bevat de voornaamste bevindingen, conclusie, aanbevelingen en slotoverweging.



Hoofdstuk 3

EVC bij de Politie in de ogen van stakeholders

Dit onderzoek draait om de vraag hoe de kwaliteiten van EVC benut kunnen worden om de duurzame inzetbaarheid van de Politied medewerkers te bevorderen. Om die vraag te beantwoorden, kozen we ervoor om in onze aanpak te onderzoeken op welke manier EVC op dit moment de duurzame inzetbaarheid van de Politied medewerkers bevordert.

Wij wilden graag weten wat de huidige positie van EVC is in de sector Politie. Is EVC binnen de Politie een opleidingsinstrument om vrijstellingen te verlenen? Of is EVC vooral een volwaardig loopbaaninstrument? Of met name een instrument dat helpt om de kansen op de arbeidsmarkt voor de Politied medewerkers te vergroten? Of is EVC in de sector Politie alle drie? Feitelijke kennis over de huidige positionering van EVC is belangrijk om te kunnen vaststellen wat er moet gebeuren om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de sector Politie met behulp van EVC te bevorderen.

Om de positie van EVC te bepalen, werden personen benaderd die binnen de National Politie direct of indirect betrokken zijn bij EVC (de **EVC stakeholders**). Dit zijn:

1. De personen die binnen de National Politie direct of indirect betrokken zijn bij EVC, zoals (HR) leidinggevenden; medewerkers die lid zijn van de Projectgroep Ervaringscertificaat; HRM-specialisten (loopbaanadviseurs, MD-adviseurs, adviseurs mobiliteit, adviseurs personeelsontwikkeling et cetera). We duiden hen aan als de **EVC-betrokkenen**.
2. EVC direct leidinggevenden (leidinggevenden waarvan één of meerdere medewerkers deelneemt of deelnam aan een EVC-traject of EVP-traject). We duiden hen aan als de **EVC direct leidinggevenden**.

Van hen wilden we drie dingen weten.

Als eerste in hoeverre de stakeholders betrokken zijn bij het EVC-proces binnen de Politie. We wilden weten op welke moment zij betrokken zijn, en helder hebben hoeveel invloed de stakeholders kunnen uitoefenen op het verloop van het EVC-proces (**betrokkenheid**).

Ten tweede voor welke doeleinden EVC volgens de stakeholders binnen de Politie wordt ingezet. We waren daarbij benieuwd of de verschillende stakeholders dezelfde doelen voor ogen hebben, en of het idee om EVC in te zetten als instrument om binnen de Politieorganisatie de duurzame inzetbaarheid van de Politied medewerkers te bevorderen, breed wordt gedragen (**inzet en doeleinden EVC**).

Ten derde wilden we weten welke effecten c.q. opbrengsten van EVC de stakeholders in hun dagelijkse praktijk waarnemen. We waren benieuwd of alle stakeholders dezelfde effecten ervaren. In een later stadium wilden we nagaan of de effecten die de stakeholders zien, overeenkomen met de effecten die uit onze analyses naar voren zullen komen. De effecten die de stakeholders waarnemen of menen waar te nemen, zijn daarmee een belangrijk referentiepunt voor het onderzoek dat we uitvoerden onder de Politied medewerkers (**effecten EVC**).



Methode van onderzoek

In totaal hebben we 152 stakeholders uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. De lijst met stakeholders en hun emailadressen werd aangeleverd door de afdeling HRM van de Nationale Politie via onze contactpersoon Frits Schormans. Zij ontvingen in juni 2014 een digitale vragenlijst.

Zestien stakeholders hebben ProfitWise expliciet laten weten zichzelf niet de 'aangewezen persoon' te vinden om de vragenlijst in te vullen. Veertien van deze zestien gaven aan zich niet als betrokkene bij EVC in de Politieorganisatie te beschouwen. Zij hebben de vragenlijst niet ingevuld. Twee direct leidinggevenden lieten weten de vragenlijst niet in te vullen omdat zij geen medewerker hebben die een EVC-traject volgt of heeft gevolgd. Drie stakeholders gaven aan afwezig te zijn gedurende de periode dat zij de vragenlijst in konden vullen. Al deze stakeholders worden als *fall out* beschouwd, wat inhoudt dat ze uit de groep uitgenodigde stakeholders worden gehaald en niet meetellen voor de response. Van 88 van de resterende 133 stakeholders kregen we een volledig ingevulde vragenlijst binnen. Dat komt neer op een response van 66%.

De EVC direct leidinggevenden kregen een aangepaste vragenlijst. Bij deze groep gingen we ook na op welke manier zij hun medewerkers begeleiden die deelnemen of hebben deelgenomen aan een EVC-traject. Om hen niet te veel te belasten met teveel vragen, zijn er aan de direct leidinggevenden geen vragen gesteld die in algemene zin betrekking hebben op de inzet/doeleinden van EVC.

In de vragenlijst zijn de stakeholders ook gevraagd vanuit welke verantwoordelijkheid zij betrokken zijn bij EVC bij de Nationale Politie, met als opties

- Lid van de Projectgroep Ervaringscertificaat
- Betrokken leidinggevende bij Projectgroep Ervaringscertificaat
- HRM Specialist
- Direct leidinggevende van EVC-deelnemer(s)/EVP-deelnemer(s).

Van 18 leden van de Projectgroep Ervaringscertificaat, 24 HRM-specialisten en 9 leidinggevenden die betrokken zijn bij EVC ontvingen we een ingevulde vragenlijst binnen. Ook ontvingen we van 37 EVC direct leidinggevenden een ingevulde vragenlijst.

Variabelen onderzoek stakeholders

Betrokkenheid bij en invloed op het EVC-proces De manier waarop de stakeholders, inclusief direct leidinggevenden, betrokken zijn bij het EVC-proces, hebben we gemeten door hen 22 activiteiten voor te leggen. Het zijn activiteiten als "*ontwikkelen visie en beleid over het gebruik van EVC of EVP binnen de organisatie*", "*samenstellen van het portfolio*" tot aan "*plannen van verdere verloop loopbaan van de EVC-deelnemer na EVC-traject*". We vroegen de stakeholders aan te geven hoe betrokken zij zijn bij de genoemde fasen in het EVC-proces.

De antwoordcategorieën waren 0="niet betrokken, niet op de hoogte", 1= "indirect betrokken, op de hoogte", 2 = "direct betrokken, beperkt invloed", 3 = "direct betrokken, veel invloed", 4 = "direct betrokken, richting bepalend". De antwoordcategorieën meten in eerste instantie in hoeverre iemand betrokken is, oplopend van niet betrokken, via indirect betrokken, naar direct betrokken. De aanvullende kwalificaties, van 'niet op de hoogte' tot 'richting bepalend' hebben betrekking op de invloed die iemand kan uitoefenen.

Inzet en doeleinden EVC Om na te gaan hoe EVC wordt ingezet en met welk doeleinden, werden de stakeholders⁷ 15 verschillende toepassingen voorgelegd. We leidden de vraag in met de zin: *In onze organisatie gebruiken we EVC om...* Voorbeelden van antwoorden zijn "... de competenties van onze medewerkers helder en inzichtelijk te maken", "... het zelfvertrouwen van onze mensen te verbeteren" en "... te bepalen welke vervolgopleiding geschikt is". De stakeholders konden aanvinken of EVC volgens hen op de aangegeven manier wordt gebruikt binnen de Politie (1 = "aangevinkt", 0 = "niet aangevinkt").

Effecten EVC In interviews die ProfitWise heeft gedaan met 72 Nederlandse bedrijven en organisaties is een keur aan effecten van EVC in de praktijk van deze organisaties geïnventariseerd.⁸ Aan de stakeholders (de EVC-betrokkenen) vroegen we welke van deze effecten EVC zijn zien binnen de Politieorganisatie. We legden hen 12 mogelijke effecten van EVC voor. Effecten die varieerden van "betere doorstroom van werknemers", "meer flexibiliteit van de medewerkers" tot "verbetering van de duurzame inzetbaarheid". We leidden de mogelijke effecten van EVC in met de zin: *EVC heeft in onze organisatie geleid tot...* Op voorhand gingen we ervan uit dat de stakeholders niet altijd even zeker zouden kunnen zijn over hun oordeel. We gaven hen om die reden vijf antwoordmogelijkheden, te weten 0 = "zeker niet", 1 = "waarschijnlijk niet", 2 = "zou kunnen", 3 = "waarschijnlijk wel" en 4 = "zeker". Naast dat dit inzicht opleverde in de opbrengsten van EVC in de ogen van de stakeholders, kregen we daarmee ook een indicatie over de mate van zekerheid die de stakeholders hebben over de mogelijke effecten.

Resultaten

Betrokkenheid bij en invloed op het EVC-traject

In Tabel 1 zijn de gemiddelde scores en de standaarddeviaties te zien van de vier subgroepen stakeholders op alle 22 items. In Figuur 3 hebben we de gemiddelde scores van de vier groepen in een grafiek gezet. De 22 activiteiten zijn geordend van links naar rechts. Zo is goed te zien hoe de betrokkenheid zich ontwikkelt in de loop van het EVC-traject. Van belang is dat een score boven de twee betekent dat de stakeholder direct betrokken is. Als we naar de beschrijvende statistieken van en naar Figuur 3 kijken, vallen de volgende zaken op.

⁷ Zoals eerder vermeld is deze vraag niet aan de EVC direct leidinggevenden gesteld.

⁸ Stoel, D. en E. Wentzel. Beloften, feiten en ongekende mogelijkheden. Onderzoek naar de effecten van EVC. In opdracht van de Projectdirectie Leren & Werken (PLW). Amsterdam, 2011.

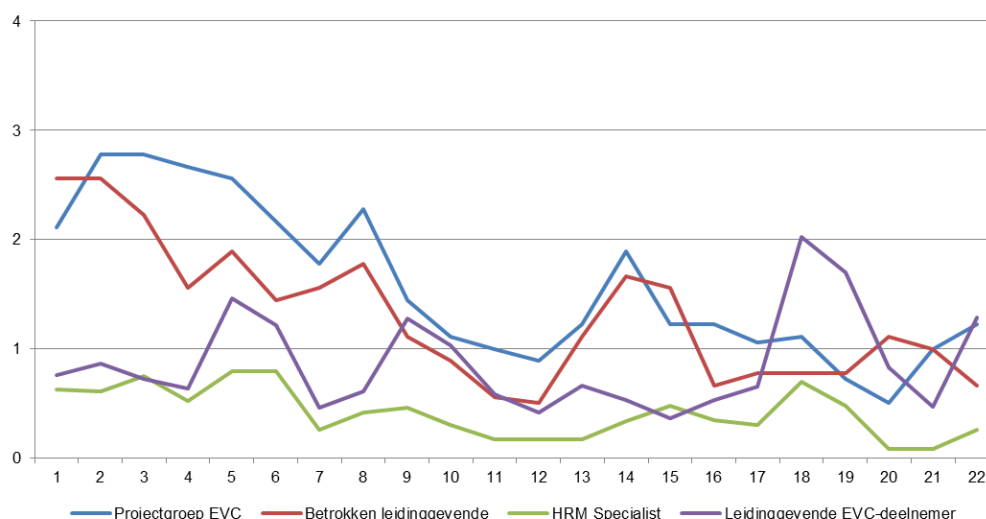
Tabel 1 Betrokkenheid en invloed vier subgroepen stakeholders op EVC-proces^a

Item	Hoe betrokken bent u bij deze fasen in het EVC/EVP-proces?	Gemiddelde scores		Projectgroep EVC		Betrokken (HR) leidinggevende		HRM Specialist leidinggevende		EVC direct		F-waarde Sig.
		N = 51		N _{PG} = 18		N _{BL} = 9		N _{HRM} = 24		N _{EDL} = 37		
		Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	
5	selecteren medewerkers die uiteindelijk deelnemen aan EVC of EVP	1,55	1,38	2,56	1,42	1,89	1,27	0,79	1,06	1,46	1,28	7,04●
2	plannen en voorbereiden EVC-traject of EVP-traject	1,37	1,36	2,78	1,17	2,56	1,33	0,61	0,89	0,86	0,95	22,57●
18	opstellen Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP)	1,35	1,19	1,11	0,76	0,78	0,67	0,70	0,88	2,03	1,30	9,30●
6	bepalen loopbaandoelen EVC/EVP-deelnemers	1,32	1,21	2,17	1,29	1,44	1,33	0,79	0,98	1,22	1,08	5,27●
3	voorlichting over EVC en/of EVP	1,31	1,30	2,78	1,06	2,22	1,39	0,75	1,03	0,72	0,74	23,38●
1	ontwikkelen visie en beleid over gebruik EVC of EVP binnen uw organisatie	1,18	1,22	2,11	0,90	2,56	1,42	0,63	0,97	0,76	0,93	15,85●
4	het EVC/EVP-intakegesprek	1,13	1,34	2,67	1,37	1,56	1,42	0,52	0,95	0,64	0,80	18,57●
9	samenstellen van het portfolio	1,07	1,05	1,44	1,10	1,11	1,27	0,46	0,66	1,28	1,06	4,38●
19	begeleiden medewerkers tijdens opleiding	1,07	1,09	0,72	0,75	0,78	0,97	0,48	0,79	1,69	1,14	8,94●
8	samenwerken en afstemmen verloop EVC/EVP met EVC-aanbieder	1,02	1,24	2,28	1,23	1,78	1,39	0,42	0,78	0,61	0,90	16,03●
22	plannen verdere verloop loopbaan van EVC/EVP-deelnemer na EVC/EVP-traject	0,93	1,11	1,22	1,11	0,67	0,71	0,26	0,62	1,29	1,25	5,26●
14	evalueren EVC/EVP-traject met EVC-aanbieder	0,87	1,28	1,89	1,41	1,67	1,50	0,33	0,87	0,53	1,03	9,27●
10	beoordelen van het portfolio	0,84	1,08	1,11	1,37	0,89	1,27	0,30	0,63	1,03	1,03	2,78●
7	vaststellen kwalificatiestandaard	0,79	1,10	1,78	1,31	1,56	1,24	0,26	0,62	0,46	0,77	12,99●
15	selecteren opleider of opleidingsinstituut	0,70	1,11	1,22	1,31	1,56	1,51	0,48	0,95	0,36	0,76	5,24●
13	uitreiken Ervaringscertificaat of Ervaringsprofiel	0,69	1,06	1,22	1,26	1,11	1,17	0,17	0,48	0,67	1,07	4,41●
17	opstellen scholingsadvies en/of keuze vervolgopleiding	0,66	0,91	1,06	1,06	0,78	0,83	0,30	0,63	0,66	0,94	2,50†
16	samenwerken en afstemmen opleiding met opleider of opleidingsinstituut	0,64	0,98	1,22	1,31	0,67	0,87	0,35	0,78	0,53	0,84	3,18●
20	uitreiken diploma of deelcertificaten	0,59	0,96	0,50	0,79	1,11	1,05	0,09	0,29	0,83	1,16	4,22●
11	werkplekbezoek, proeve van bekwaamheid en/of criteriumgericht interview	0,55	0,87	1,00	1,28	0,56	0,53	0,17	0,38	0,58	0,84	3,42●
21	evalueren opleiding met opleider of opleidingsinstituut	0,53	0,98	1,00	1,33	1,00	1,32	0,09	0,29	0,47	0,84	4,09●
12	assessmentgesprek en/of opstellen EVC-rapportage of EVP-rapportage	0,46	0,73	0,89	1,18	0,50	0,53	0,17	0,39	0,42	0,55	3,58●

0 = "niet betrokken, niet op de hoogte", 1 = "indirect betrokken, op de hoogte", 2 = "direct betrokken, beperkt invloed", 3 = "direct betrokken, veel invloed", 4 = "direct betrokken, richting bepalend".

Leden van de Projectgroep Ervaringscertificaat en betrokken (HR) leidinggevenden geven aan voornamelijk betrokken te zijn bij de beginfasen van EVC. Naarmate het EVC-proces vordert, nemen hun gemiddelde betrokkenheid scores af. Leden van de Projectgroep en betrokken (HR) leidinggevenden geven aan zich minder betrokken te voelen bij het EVC-traject zelf. Bij de activiteiten 11 'het werkplekbezoek, proeve van bekwaamheid en/of criteriumgericht interviewen' en 12 'het assessmentgesprek en/of opstellen EVC-rapportage of EVP-rapportage' is hun betrokkenheid het laagst. Leden van de Projectgroep en betrokken (HR) leidinggevenden geven aan zich ook niet tot nauwelijks betrokken te voelen bij de vervolgstappen na EVC. Hierbij geven zij regelmatig aan niet op de hoogte te zijn.

Figuur 3 Gemiddelde scores van de vier subgroepen stakeholders op de 22 activiteiten



HRM-specialisten De groep HRM-specialisten geeft aan zich weinig betrokken te voelen bij alle fasen van het EVC-traject. Hun gemiddelde score op alle 22 items is 0,41. Bij het uitreiken van het diploma of deelcertificaten, of het evalueren van opleidingen met opleider of opleidingsinstituut, is hun betrokkenheid het laagst. Bijna alle HRM-specialisten geven aan bij deze activiteiten niet betrokken te zijn, noch ervan op de hoogte te zijn.

Direct leidinggevenden EVC-deelnemers De onderzochte EVC direct leidinggevenden geven aan zich niet tot indirect betrokken te voelen bij de beginfasen van het EVC-traject. Uitzondering hierop zijn het selecteren van medewerkers die uiteindelijk deelnemen aan EVC of EVP, en het bepalen van loopbaandoelen van de EVC/EVP-deelnemers. Hierbij hebben zij gemiddeld genomen het gevoel dat zij beperkt invloed uit kunnen oefenen. De direct leidinggevenden voelen zich niet tot indirect betrokken bij het EVC-traject zelf. Bij het opstellen van een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP), het begeleiden van medewerkers tijdens de opleiding, en het plannen van het verdere verloop van de loopbaan van de EVC-deelnemer na het EVC-traject, geven zij aan zich indirect betrokken te voelen tot direct betrokken maar met beperkt invloed.

Inzet en doeleinden van EVC

In Tabel 2 is te zien hoe de stakeholders - de EVC-betrokkenen - gemiddeld reageerden op de 15 toepassingen en doeleinden van EVC in de organisatie. Wat opviel was, is dat de drie subgroepen verschillend denken over waarvoor EVC bij de Politie wordt ingezet. Zo zeggen alle leden van de Projectgroep Ervaringscertificaat (100%) dat EVC wordt gebruikt om de competenties van medewerkers helder en inzichtelijk te maken. De betrokken (HR) leidinggevenden zijn het daar grotendeels (89%) mee eens. Van de HRM-specialisten is een veel kleiner percentage (42%) die mening toegedaan. Als we de verschillen statistisch toetsen, dan blijkt dat deze stakeholders het in meer dan de helft van de gevallen niet met elkaar eens zijn.

In Tabel 2 hebben we de verschillende manieren waarop EVC volgens deze stakeholders wordt toegepast binnen de Politie geordend van gemiddeld 'veel genoemd' naar 'weinig genoemd'. Opvallend daarbij is dat slechts 49% aangeeft dat EVC wordt gebruikt om de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers te bevorderen.

De effecten van EVC bij de Politie

Tabel 3 laat de gemiddelde scores zien voor de drie subgroepen stakeholders wat betreft de effecten van EVC die zij zien in de Politieorganisatie. In Tabel 3 valt, net als in Tabel 2, op dat de drie groepen het op veel punten niet met elkaar eens zijn. We toetsten voor de zekerheid de verschillen in gemiddelde scores, en vonden dat 8 van de 12 verschillen significant waren. Zo geven de leden van de Projectgroep Ervaringscertificaat gemiddeld aan dat EVC *waarschijnlijk wel* tot *zeker* heeft geleid tot Politiemedewerkers die meer initiatief nemen in hun loopbaan (gemiddelde score 3.56), terwijl de HRM-specialisten daar veel minder zeker van zijn (gemiddelde score 2.11).

Verder viel ons op dat het aantal keer dat de stakeholders gebruik maken van de antwoordcategorie *zou kunnen* vrij hoog ligt. We inventariseerden alle scores en kwamen tot de conclusie dat in 42% van de gevallen gebruik is gemaakt van de antwoordcategorie *zou kunnen*. Op grond hiervan kan geconstateerd worden dat deze stakeholders in een groot aantal gevallen geen duidelijk beeld hebben van de effecten van EVC binnen de Politieorganisatie.

Over een aantal effecten zijn deze stakeholders het overwegend eens. Meer dan 60% is van mening dat EVC medewerkers heeft opgeleverd die bewuster met hun loopbaan omgaan. Bijna 60% is in de veronderstelling dat EVC leidt tot een betere kwalificatie en/of hoger opleidingsniveau van de medewerkers, en medewerkers die meer initiatief nemen in hun loopbaan. Ook is bijna 70% van de stakeholders ervan overtuigd dat EVC leidt tot medewerkers die actiever met hun loopbaan bezig zijn.

Tenslotte is het interessant om op te merken dat het realiseren van een hogere arbeidsmobiliteit van de Politiemedewerkers door de stakeholders als het minst waarschijnlijk wordt aangeduid (gemiddelde score 2.02). Dit is opvallend. 63% van de stakeholders heeft in een andere deel van de vragenlijst - over de inzet en doeleinden van EVC - aangegeven dat het verbeteren van de arbeidsmobiliteit een reden is om EVC of EVP binnen de organisatie te gebruiken.

Tabel 2 De manier waarop EVC volgens de stakeholders⁹ binnen de Politie ingezet wordt

Item	In onze organisatie gebruiken we EVC en/of EVP om ...	Gemiddelde scores N = 51		Projectgroep EVC N _{PG} = 18		Betrokken (HR) leidinggevende N _{BL} = 9		HRM Specialist N _{HRM} = 24		F-waarde Sig.
		Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	
6	...medewerkers aan een startkwalificatie of diploma te helpen	80%	0,40	89%	0,32	89%	0,33	71%	0,46	1.30
1	...de competenties van onze medewerkers helder en inzichtelijk te maken	71%	0,46	100%	-	89%	0,33	42%	0,50	13.80●
12	...de employability van onze medewerkers te verbeteren	65%	0,48	89%	0,32	56%	0,53	50%	0,51	3.95●
5	...de arbeidsmobiliteit van onze medewerkers te verbeteren	63%	0,49	83%	0,38	56%	0,53	50%	0,51	2.69†
13	...te dienen als toelatingseis voor een vervolgopleiding	63%	0,49	61%	0,50	89%	0,33	54%	0,51	1.72
2	...te bepalen waar onze medewerkers staan in hun loopbaan	53%	0,50	72%	0,46	78%	0,44	29%	0,46	6.12●
11	...te bepalen wat een vervolgstap zou kunnen zijn in de loopbaan van onze mensen	53%	0,50	72%	0,46	56%	0,53	38%	0,49	2.61†
3	...de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers te bevorderen	49%	0,50	72%	0,46	44%	0,53	33%	0,48	3.49●
7	...onze werknemers de mogelijkheid te geven door te stromen naar een hoger functie	49%	0,50	67%	0,49	33%	0,50	42%	0,50	1.85
9	...een beter beeld te krijgen van wat onze medewerkers in hun mars hebben	45%	0,50	67%	0,49	56%	0,53	25%	0,44	4.27●
4	...het zelfvertrouwen van onze mensen te verbeteren	37%	0,49	72%	0,46	56%	0,53	4%	0,20	18.13●
8	...te bepalen welke vervolgopleiding geschikt is	25%	0,44	22%	0,43	33%	0,50	25%	0,44	0.19
15	...onze medewerkers te helpen zicht te krijgen in hun sterke en zwakke punten	22%	0,42	39%	0,50	33%	0,50	4%	0,20	4.61●
10	...medewerkers van wie we afscheid moeten nemen, te helpen elders een baan	18%	0,39	39%	0,50	11%	0,33	4%	0,20	5.04●
14	...te kijken of iemand geschikt is voor een leidinggevende functie	6%	0,24	6%	0,24	22%	0,44	0%	-	3.11†

⁹ uitgezonderd de direct leidinggevenden van de EVC-deelnemers

Tabel 3 De effecten van EVC die de drie subgroepen stakeholders gemiddeld ervaren, en hoe zeker ze daarvan zijn^a

Item	EVC heeft in onze organisatie geleid tot ...	Gemiddelde scores		Projectgroep EVC		Betrokken (HR) leidinggevende		HRM Specialist		F-waarde Sig.
		Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	
12	medewerkers die actiever met hun loopbaan bezig zijn	2,80	1,02	3,35	0,70	3,11	0,78	2,20	1,06	8.40●
5	medewerkers die bewuster met hun loopbaan omgaan	2,73	1,12	3,17	0,92	3,22	0,83	2,14	1,15	6.20●
11	medewerkers die meer initiatief nemen in hun loopbaan	2,62	0,89	3,12	0,60	2,78	0,83	2,11	0,88	7.92●
10	betere kwalificatie en/of hoger opleidingsniveau van de medewerkers	2,57	0,91	2,65	0,79	3,00	0,71	2,30	1,03	2.03
6	medewerkers die hun loopbaan beter plannen	2,37	1,04	2,89	0,76	2,56	1,13	1,79	0,98	6.69●
2	beter loopbaanperspectief voor onze medewerkers	2,35	1,02	2,72	0,89	2,56	0,88	1,95	1,07	3.26●
8	betere kansen op de arbeidsmarkt voor onze medewerkers	2,28	0,86	2,56	0,51	2,11	1,05	2,14	0,96	1.32
4	hogere vakbekwaamheid van onze medewerkers	2,16	0,93	2,44	0,70	2,63	1,19	1,68	0,82	5.17●
9	verbetering van de duurzame inzetbaarheid	2,16	1,12	2,53	0,80	2,00	1,22	1,89	1,28	1.59
1	betere doorstroom van werknemers	2,13	0,72	2,28	0,46	2,00	0,50	2,05	0,97	0.63
3	meer flexibiliteit van de medewerkers	2,06	0,89	2,39	0,70	2,33	0,87	1,65	0,93	4.27●
7	hogere arbeidsmobiliteit van onze medewerkers	2,02	0,98	2,59	0,62	1,89	1,05	1,60	0,99	5.83

0 = "zeker niet", 1 = "waarschijnlijk niet", 2 = "zou kunnen", 3 = "waarschijnlijk wel" en 4 = "zeker".

Opmerkingen

Aan het eind van de vragenlijst vroegen we alle stakeholders of ze nog iets kwijt wilden over de inzet en het gebruik van EVC/EVP bij de Nationale Politie. De vraag die we hen letterlijk stelden, was: *'Tot slot: wilt u nog iets kwijt over de inzet en het gebruik van EVC of EVP bij de Nationale Politie?'*. Onder deze vraag was ruimte om hun antwoord op te typen. 24 stakeholders reageerden.

Veel stakeholders gebruikten de gelegenheid om de voordelen en **meerwaarde** van EVC te schetsen. Daarbij wordt meerdere malen de wens uitgesproken dat er meer gebruik zou moeten worden gemaakt van EVC. Stakeholders schetsen ook de **randvoorwaarden** waaraan voldaan moet worden om EVC tot een succes te maken binnen de Politieorganisatie. In dat kader maken meerdere stakeholders opmerkingen over de **bekendheid** van EVC. Deze opmerkingen lopen uiteen van de hoop dat EVC meer gemeengoed gaat worden tot de wens dat EVC een vast onderdeel zou moeten zijn binnen HRM als loopbaaninstrument. Verder is er ook een aantal opmerkingen over het **EVC-proces** zelf en de manier waarop dit zou moeten worden ingericht. Tot slot is er sprake van een aantal **kritische noten**.

We zullen de opmerkingen van de stakeholders geanonimiseerd en zoveel mogelijk in de oorspronkelijke bewoordingen delen.

Meerwaarde EVC

EVC als instrument biedt de Politie als werkgever een kans om te binden en te boeien, aldus één van de stakeholders. EVC is een valide instrument om de loopbaan van de medewerker beter te monitoren. En voor de medewerker helpt EVC en doet recht om opgedane werkervaring concreet te vertalen naar een kwalificatie.

Een stakeholder merkt op dat het belangrijkste is dat EVC neutraal en constructief meet in welke mate iemand gekwalificeerd is voor zijn of haar huidige of toekomstige functie.

Een andere stakeholders geeft aan dat EVC recht doet aan medewerkers, en leidt tot een verbetering van het studiestelsel.

Nog een andere stakeholder geeft aan dat EVC, zeker in een reorganisatie, mensen een mogelijkheid biedt om zich meer bewust te worden van de eigen kwaliteiten. En dat op een positieve en valide manier. De kwaliteiten worden zelfs vastgelegd in een 'waarde-document'. EVC en EVP hebben een belangrijke toegevoegde waarde als P-instrument in onze organisatie, stelt deze stakeholder.

Een andere stakeholder gaat in op de rol van EVC tijdens de reorganisatie. Hij/zij geeft aan dat met de komst van de reorganisatie bij de Nationale Politie, EVC een erg geschikt loopbaaninstrument is om in te zetten. De werkgever kan op deze manier inzichtelijk krijgen hoeveel, waar en welke capaciteit zij in huis heeft.

Eén stakeholder gaat in op de onderliggende visie van EVC. Hij/zij benadrukt de efficiency gedachte. EVC helpt om goed gebruik te maken van geld, tijd en de capaciteit van medewerkers. EVC zorgt voor gerichter opleiden en voorkomt dat de medewerker een ongewenste 'dubbeling' bij opleiding of training opgelegd krijgt. Het is zeer frustrerend om iets te moeten leren dat je al goed beheerst, geeft deze stakeholder aan. Door die frustratie te voorkomen, levert EVC ook een bijdrage aan de arbeidsmotivatie.

Een andere stakeholder ziet EVC ook als een instrument dat de Politie helpt om optimaal gebruik te maken van de capaciteiten van haar medewerkers. De stakeholder gaat in op het feit dat veel medewerkers bijvoorbeeld niet in de gelegenheid zijn geweest om een hbo-diploma te verwerven. De stakeholder geeft aan dat deze medewerkers in hun loopbaan bijna alle competenties voor de instroomeisen voor een hbo-opleiding hebben opgedaan. Door gebruik te maken van het EVC-traject, kunnen zij dit bewijzen. En daarmee worden hun capaciteiten beter zichtbaar, voor henzelf, en ook voor de Politie. De Politie kan in de toekomst op de capaciteiten van de medewerkers 'inverdienen', zoals deze stakeholder dat noemt. Hij/zij stelt ook dat het carrièrepad van de medewerker door het EVC-instrument niet wordt geblokkeerd. Het voordeel daarvan is dat het enthousiasme en de ambitie om te excelleren, blijft gehandhaafd.

Randvoorwaarden

Een aantal stakeholders geeft aan dat EVC niet uit zichzelf een succesvol instrument kan worden. Zij schetsen een aantal randvoorwaarden die kunnen bijdragen aan het succes van het instrument. Eén van de meest genoemde randvoorwaarden is de **bekendheid** en de **reputatie** van het instrument.

Een stakeholder geeft aan dat EVC en EVP meer binnen de organisatie van de Kwartiermaker Nationale Politie (KNP) moeten worden ingezet. Het HRM-instrument is Europees erkend, maar volgens deze stakeholder nog steeds ondergewaardeerd bij de Nationale Politie.

Een stakeholder is verbaasd dat het 'hoger management' zich de waarde van het instrument nog onvoldoende realiseert, terwijl het een CAO-thema is. Juist in deze tijd van reorganisatie zou EVC één van de toppers moeten zijn, merkt deze stakeholder op.

Een andere stakeholders denkt dat EVC een zeer waardevol instrument is om bij de Nationale Politie in de 'toolbox' te hebben. De stakeholder plaatst daarbij de kanttekening dat het lastig is om de behoefte, de vraag naar het EVC, te laten 'ontstaan'. Dat geldt overigens voor alle HR-instrumenten, merkt hij/zij daarbij op. De stakeholder benadrukt dat de medewerker intrinsiek gemotiveerd moet zijn en het beste zelf kan kiezen voor de interventies en instrumenten die bijdragen aan zijn of haar loopbaan. Dat leidt tot een veel gewenster effect. Daarbij wordt gerefereerd aan het project 'Bouw je eigen baan'.

Een andere stakeholders geeft aan dat hij/zij wel weet van EVC-trajecten, maar dat hij/zij er als loopbaanadviseur nooit actief bij betrokken is geweest. Hij/zij constateert dat EVC er 'ineens' is, en dat hij/zij dat via-via verneemt. Deze stakeholder geeft aan dit jammer te vinden, want EVC is een mooi instrument dat je als loopbaanadviseur ook zou kunnen inzetten om te adviseren.

En andersom zouden de mensen die in een EVC-traject zitten wellicht ook door een loopbaanadviseur geholpen kunnen worden, aldus deze stakeholder. Verder geeft hij/zij aan dat wanneer de Nationale Politie actief aan de slag wil met EVC, EVC bekend moet zijn bij alle stakeholders. Niet alleen bij een beperkte groep mensen van bijvoorbeeld HR-O, maar ook bij de medewerkers, leidinggevenden, HR-adviseurs en uiteraard mobiliteit- en loopbaanadviseurs van IDU (instroom, doorstroom en uitstroom). De stakeholder merkt verder op dat er ook andere instrumenten zijn die minder kostbaar en tijdrovend zijn dan EVC. Ook met die andere instrumenten kan een medewerker verder geholpen worden. Deze stakeholder besluit met de opmerking dat er niet zomaar een EVC-traject ingezet moet worden. Er moet geïnvesteerd worden in de vraagstelling, de vraag achter de vraag. Nadat die vraag duidelijk is, kan er met de medewerker bekeken worden hoe de vraag beantwoord kan worden. EVC is, afhankelijk van de vraag, dan één van de mogelijk in te zetten instrumenten.

Een andere stakeholder benadrukt dat zowel de organisatie als de medewerker vertrouwen moet krijgen en hebben in het instrument. Een belangrijke voorwaarde daarbij is dat EVC een simpel, kwalitatief hoogwaardig en uitlegbaar instrument is.

EVC-proces

Eén van de stakeholders merkt op dat de kwaliteit van EVC momenteel erg afhankelijk is van de kwaliteit van de individuele adviseurs. Dat is een risico. EVC dient breder te worden 'weggezet'. De stakeholder geeft nadrukkelijk aan dat iedere loopbaanadviseur over het EVC-proces geïnformeerd dient te worden. En niet via mail, voegt hij/zij daar aan toe.

Volgens een andere stakeholder moet de intake meer inhoud krijgen. De medewerkers moeten goed weten waar zij aan beginnen, en dat het traject veel inspanning in tijd en energie vraagt. Deelname aan EVC is volgens deze stakeholder niet vrijblijvend. De stakeholder geeft ook aan dat de kosten eventueel moeten kunnen worden verhaald als een deelnemer zelf 'afhaakt'. De deelname aan EVC zou contractueel moeten worden vastgelegd.

Kritische noten

Een stakeholder merkt op dat hi/zij wel gebruik wilde maken van EVC voor een herplaatsingskandidaat, maar dat er zoveel 'mitsen en maren' waren dat de kandidaat uiteindelijk niet is gestart met een EVC-traject.

Een stakeholder gaat in op het aanbod van EVC. Hij/zij merkt op dat EVC aanvankelijk alleen gold voor het mbo-niveau. Hierdoor vielen geïnteresseerde medewerkers op hbo-niveau vroegtijdig af. Het animo voor EVC was volgens deze stakeholder mede daardoor niet erg hoog.

Een stakeholder geeft aan meer en flexibeler gebruik te hebben willen maken van EVC. Hij/zij geeft aan dat de Politieacademie daarvoor geen ruimte gaf.

Een laatste punt van kritiek heeft te maken met de invoering van EVC. Een stakeholder merkt kort en krachtig op dat de Politie na de pilots moet overgaan tot implementatie. Met een uitroepken.

Conclusie en discussie

Is EVC binnen de sector Politie een opleidingsinstrument om vrijstellingen te verlenen? Is EVC vooral een loopbaaninstrument? Of is EVC bij de Politie met name een instrument dat helpt om de kansen op de arbeidsmarkt voor de Politied medewerkers te vergroten? Of alle drie? Van zoveel mogelijk mensen die direct of indirect betrokken zijn bij EVC binnen de Politie, wilden we dat weten. Want als duidelijk is waar EVC staat binnen de sector Politie, en wat EVC in de ogen van de stakeholders waard is, kan worden vastgesteld wat er moet gebeuren om EVC in te zetten om de duurzame inzetbaarheid van medewerkers in de sector Politie te bevorderen.

Onderzoek onder de 88 stakeholders die in het kader van het onderzoek 'EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie' de vragenlijst voor de stakeholders hebben ingevuld, levert een diffuus beeld op over de manier waarop de verschillende stakeholders betrokken zijn bij EVC, de manier waarop EVC binnen de Politie wordt ingezet en de effecten van EVC of anders gezegd, wat EVC tot op heden in hun ogen heeft opgeleverd.

Als we allereerst kijken naar het **gebruik en inzet van EVC** in de Politieorganisatie, dan kan geconstateerd worden dat de meeste stakeholders het over eens zijn dat EVC medewerkers kan helpen aan een startkwalificatie of een diploma. Over dat EVC gebruikt kan worden als toelatingseis voor een vervolgopleiding, lopen de meningen niet al te zeer uiteen. Als we vragen of EVC bij de Politie wordt ingezet om de competenties van medewerkers helder en inzichtelijk te maken, dan hebben de stakeholders die in de vragenlijst hebben aangegeven tot de groep HRM-specialisten te behoren, daar een ander beeld bij dan de leden van de Projectgroep EVC en de (HR) leidinggevendenden die betrokken zijn bij EVC in de organisatie. Over acht van de veertien toepassingen van EVC in de Politieorganisatie hebben deze verschillende groepen stakeholders een significant ander beeld. En ook binnen de groepen zelf zijn de meningen verdeeld. Dat is opmerkelijk. De vraag die aan de stakeholders werd gesteld, is hoe EVC bij de Politie *gebruikt wordt*, niet hoe EVC *gebruikt zou moeten worden of kunnen worden ingezet*. Dat leidt ons tot de conclusie dat óf EVC binnen de Politie op verschillende manieren wordt ingezet, óf dat de stakeholders verschillend zijn geïnformeerd over wat feitelijk het geval is.

We constateren ook dat de onderzochte stakeholders verschillende **effecten van EVC** waarnemen. Aan de EVC-betrokkenen werden 12 effecten voorgelegd. Over 8 van de 12 mogelijke effecten hebben de verschillende groepen stakeholders een ander beeld. Het valt op dat de zekerheid waarmee zij een uitspraak doen over de effecten van EVC, laag is. Dit kan afgeleid worden aan het grote aantal keer dat gebruik is gemaakt van de antwoordoptie 'zou kunnen'.

De uiteenlopende beelden die de onderzochte stakeholders hebben, kunnen deels worden verklaard door het feit dat de **betrokkenheid** bij het EVC-proces binnen de Politieorganisatie nogal verschilt. Van de vier groepen stakeholders lijken de HRM-specialisten het minst betrokken te zijn. Hun betrokkenheid over de hele linie kan het best getypeerd worden als *niet betrokken en niet op de hoogte* tot hooguit *niet direct betrokken, maar wel op de hoogte*. Het meest betrokken lijken de leden van de Projectgroep Ervaringscertificaat te zijn. Hun betrokkenheid is vooral groot bij de beginfase van het EVC-traject. Daaronder valt het vaststellen van de visie en beleid over gebruik EVC of EVP, het selecteren van medewerkers die deelnemen aan EVC of EVP en het bepalen van de loopbaandoelen van de EVC of EVP-deelnemers. De direct leidinggevende van de EVC-deelnemers zijn vooral betrokken op het moment dat er een Persoonlijk Ontwikkel Plan (POP) wordt opgesteld.

Waar zegt dit over de status van EVC als instrument om de duurzame inzetbaarheid binnen de Politie te bevorderen? Als we op de mening van de onderzochte stakeholders afgaan, dan is de positie van EVC niet zonneklaar binnen de Politieorganisatie. Daarvoor lopen de meningen te veel uiteen. Dat op zichzelf is voor de beeldvorming niet bevorderlijk. Zowel de organisatie als de medewerkers moeten vertrouwen krijgen en hebben in het instrument EVC, zo verwoordde een stakeholder het. Uiteenlopende beelden over de inzet en het benutten van EVC dragen daar niet aan bij.

Het vertrouwen in EVC als instrument om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen, is gebaseerd op het idee dat de inzetbaarheid bevorderd kan worden door inzicht te krijgen in de kwaliteiten van een medewerker. De kwaliteiten of competenties geven een beeld over de inzetbaarheid en de ontwikkeling die daarin mogelijk is. Het portfolio is het instrument om dat inzicht te verkrijgen. Het Ervaringscertificaat beschrijft de waarde en de potentie van die competenties na zorgvuldige weging. En dat gezegd hebbende, valt er iets op.

Als we alle onderzochte stakeholders over één kam scheren en over de hele linie kijken naar de betrokkenheid, dan zien we dat bij het samenstellen van het portfolio, het beoordelen van het portfolio, het werkplekbezoek, de proeve van bekwaamheid, het criteriumgericht interview, het assessmentgesprek en het opstellen van de EVC-rapportage of EVP-rapportage de stakeholders gemiddeld genomen, volgens eigen zeggen, niet tot hooguit indirect betrokken zijn.

Dit op zichzelf geen nieuws. Van het samenstellen van het portfolio tot het opstellen van de EVC-rapportage, dat alles is uitbesteed. Het wordt verzorgd door de EVC-aanbieder. Maar of de betrokkenheid van de werkgever bij dit deel van het proces zo laag moet zijn als de stakeholders zelf aangeven, dat is de vraag.



Het op een rij zetten van iemands kwaliteiten en met name het beoordelen of en hoe die kwaliteiten 'duurzaam' inzetbaar zijn binnen de huidige en toekomstige Politieorganisatie... Moet die beoordeling niet door de Politie zelf worden gemaakt? Deze vraag is legitiem en komt naar voren als het idee achter EVC en de logische bijdrage die EVC zou kunnen leveren aan duurzame inzetbaarheid, afgezet wordt tegen het beeld dat we nu hebben over de betrokkenheid van de mensen die een belangrijke bijdrage moeten leveren.

Beoordelen of iemands kwaliteiten of competenties voldoen aan een opleidingsstandaard, dat is EVC als opleidingsinstrument. Dit is de beperkte vorm van EVC. Beoordelen of iemand de kwaliteiten en competenties heeft om binnen de sector Politie inzetbaar te zijn en te blijven, dat is EVC als loopbaaninstrument. Dat is waar het de Politie om te doen is. En als EVC kan beoordelen wat kwaliteiten en competenties waard zijn op de arbeidsmarkt, nu en in de nabije toekomst, dan is er sprake van een arbeidsmarktinstrument.

Bij de weging van de competenties of dat deel van het hele EVC-proces waar die gewogen beoordeling zou moeten plaatsvinden, is de betrokkenheid van de onderzochte stakeholders het laagst. Is EVC in zijn huidige vorm geschikt als instrument om de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers in de sector Politie te bevorderen? Vooral nog hebben we daarvoor bij de stakeholders die in meer of mindere mate betrokken zijn bij het EVC-proces binnen de Politie, de bewijzen niet kunnen vinden.

In de data die we verzameld hebben onder de Politied medewerkers die een EVC-traject doorliepen of dat al hadden afgerond, gingen we op zoek naar aanvullend bewijs. Over de periode van zes maanden volgden we een groot aantal EVC-deelnemers en keken op welke manier zij hun loopbaan plannen, richting geven en vormgeven. En we keken op zes facetten naar hun duurzame inzetbaarheid. We deden dit op verschillende momenten tijdens het EVC-traject en - voor de medewerkers die hun EVC-traject al afgerond hadden met een Ervaringscertificaat - op verschillende momenten in hun loopbaan. Zo verzamelden we de feiten om tot een finaal oordeel te komen over de manier waarop EVC de duurzame inzetbaarheid in de sector Politie kan bevorderen.



Hoofdstuk 4

De invloed van Zelf Loopbaanmanagement op duurzame inzetbaarheid

Duurzaam inzetbaar, dat is werknemer van morgen. De ideale werknemer is tot aan zijn of haar pensioen optimaal beschikbaar, inzetbaar en productief. Werkgevers kunnen hierin een rol spelen, door onder andere het aanbieden van trainingen en mentoring, het aanpassen van de werkomgeving en het verbeteren van de bedrijfscultuur. Welke rol spelen de werknemers hier zelf in? Hoe kun je als medewerker ervoor zorgen dat je betrokken blijft in het werk dat je doet? Hoe blijf je productief en houd je het gevoel vast dat je van toegevoegde waarde bent? Wat kun je als medewerker doen om de koers van je loopbaan te bepalen en je kansen op de arbeidsmarkt te vergroten? Kortom, hoe groot is de invloed van de Politiedewerker op zijn of haar duurzame inzetbaarheid? Dat is de vraag die we beantwoorden in dit hoofdstuk. Als we dit weten, dan kunnen we bepalen hoe EVC die invloed kan vergroten.

Het belang van Zelf Loopbaanmanagement

Meerdere onderzoeken tonen aan dat werknemers die zelf actief aan de slag gaan met hun loopbaan, zich meer ontwikkelen in hun loopbaan en hun kansen op de arbeidsmarkt vergroten. Dit 'zelf actief aan de slag gaan' wordt in de literatuur aangeduid als *Career self-management behavior*. In het Nederlands vertalen we dit als Zelf Loopbaanmanagement, afgekort ZLM.

Gebruikelijk is om Zelf Loopbaanmanagement als een doorlopend proces te zien en in logische fasen op te delen. Je begint je loopbaanmogelijkheden te verkennen door na te denken over het soort werk waarin je kwaliteiten het beste tot hun recht komen. Vervolgens zet je je kwaliteiten goed op een rij, om te kijken welke mogelijkheden er zijn. Je formuleert je doelen en maakt een actieplan. Door op zoek te gaan naar mensen die je verder kunnen helpen in je werk en loopbaan, en jezelf en je kwaliteiten te profileren, laat je merken dat je beschikbaar bent voor een promotie of andere baan. Door te experimenteren of een opleiding te volgen, kun je ervoor zorgen dat je capaciteiten beter aansluiten bij dat wat er beschikbaar is op de arbeidsmarkt.

In de (longitudinale) onderzoeken die ProfitWise uitvoert en heeft uitgevoerd bij diverse organisaties, zien we dat *in je werk gaan kijken of er dingen zijn waar je iets nieuws van kunt leren* en *nieuwe taken oppakken om te kijken hoe je je daar verder in kunt ontwikkelen*, de kansen op loopbaanprogressie significant vergroten. Met andere woorden, medewerkers die deze vormen van leren en experimenteren laten zien, hebben een grotere kans op promotie en vinden sneller een andere baan. Ook zien we dat netwerken en profileren enorm helpen om een beter beeld te vormen over je kansen op de arbeidsmarkt. Door meer te netwerken en vaker te laten blijken waar je denkt goed in te zijn, hoor je ook vaker hoe anderen je capaciteiten inschatten, waar jouw kansen liggen op de arbeidsmarkt en welke banen goed en minder goed bij jou passen.

Voor dit onderzoek, 'EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie', wilden we nagaan of de algemene kennis die er is over de invloed van Zelf Loopbaanmanagement ook van toepassing is op de Politieorganisatie en de sector Politie. In eerder onderzoek bij de Politie Limburg-Noord ontdekten we bijvoorbeeld dat netwerken veel minder invloed heeft op het verloop van de loopbaan dan bij andere organisaties waar we dit onderzochten. Welke activiteiten moet of kan een Politied medewerker ondernemen om zijn of haar duurzame inzetbaarheid te bevorderen?

Voor de sector Politie identificeerden we vijf typen Zelf Loopbaanmanagement activiteiten (ZLM-activiteiten), te weten **Onderzoeken, Plannen, Netwerken, Profileren** en **Experimenteren**. Om de invloed op de duurzame inzetbaarheid te bepalen, identificeerden we vervolgens zes facetten die inzicht geven in de duurzame inzetbaarheid van medewerkers (DI-facetten). Dat zijn: Betrokkenheid, Productiviteit, Toegevoegde Waarde, Loopbaanperspectief, Loopbaanontwikkeling en Loopbaanprogressie. Een uitgebreide beschrijving van deze begrippen vindt u in Hoofdstuk 2.

Politiemedewerkers die meer dan hun collega's onderzoeken, plannen, netwerken, profileren en experimenteren, zijn meer betrokken, productiever, meer van toegevoegde waarde, hebben een duidelijker loopbaanperspectief, ontwikkelen zich beter in hun loopbaan en maken meer progressie in hun loopbaan dan hun collega's die niet of in mindere mate zelf hun loopbaan managen. Dat zijn veronderstellingen die stuk voor stuk de moeite waard zijn om te toetsen. Voor elk van de vijf typen Zelf Loopbaanmanagement activiteiten gingen we na of er een positieve samenhang is met elk de zes afzonderlijke facetten van Duurzame Inzetbaarheid. Dat zijn in totaal 30 verschillende mogelijke combinaties, die inzicht geven in wat je als Politie-medewerker kunt doen om je duurzame inzetbaarheid binnen de sector Politie - en daarbuiten - te bevorderen.

Onze interesse ging uit naar het moment dat een Politied medewerker actiever en planmatiger met zijn of haar loopbaan aan de slag gaat. Stel, een willekeurige Politied medewerker gaat meer onderzoeken, meer plannen, meer netwerken, meer profileren en meer experimenteren. Neemt de betrokkenheid van deze medewerker dan ook toe? Wordt hij of zij productiever? Neemt zijn of haar toegevoegde waarde toe? Krijgt de medewerker een duidelijker loopbaanperspectief, neemt de ontwikkeling van zijn of haar loopbaan toe, en er sprake van meer loopbaanprogressie dan voorheen? Dat is een tweede reeks van 30 verschillende mogelijkheden waarvan we graag willen weten of ze van toepassing zijn bij de Politie.

Door zowel naar de mate van Zelf Loopbaanmanagement te kijken als naar de mogelijke ontwikkeling daarvan, en die systematisch te vergelijken met de mate van duurzame inzetbaarheid en de ontwikkeling daarvan, ontstaat er een idee van hoe groot de invloed is die een Politied medewerker heeft op zijn of haar duurzame inzetbaarheid, en wat hij of zij kan doen om die invloed te vergroten.

Methode van onderzoek

In Hoofdstuk 2 hebben we de onderzoeksaanpak beschreven, inclusief de onderzoeksgroepen. We geven hier voor het gemak een samenvatting van welke Politied medewerkers onderzocht zijn - naast de stakeholders zoals beschreven in het voorgaande hoofdstuk -, en een beschrijving van hoe we te werk zijn gegaan.

Onderzoeksgroepen

We verzamelden gegevens bij drie groepen Politied medewerkers. De eerste groep (de **Huidige EVC-deelnemers**) bestond uit medewerkers die op het moment dat het onderzoek aanving, net met hun EVC-traject waren gestart of op het punt stonden daarmee te beginnen. In totaal nodigden we 82 Huidige EVC-deelnemers uit om deel te nemen aan het onderzoek. Van hen vulden 72 de eerste vragenlijst in. Van hen gebruikten we de gegevens voor verdere analyse.

De tweede groep (de **Voormalige EVC-deelnemers**) bestond uit Politied medewerkers die op het moment dat het onderzoek startte, al waren gestart met hun EVC-traject en dit al dan niet succesvol hadden afgerond met een Ervaringscertificaat of Ervaringsprofiel. In totaal nodigden we 71 Voormalige EVC-deelnemers uit om deel te nemen aan het onderzoek. Van hen vulden 62 de eerste vragenlijst in. Na analyse van hun antwoorden bleek dat 15 van de groep Voormalige EVC-deelnemers aangaven voortijdig gestopt te zijn met hun EVC-traject en dit dus niet afgerond te hebben. Voor verdere analyse gebruikten we alleen de data van de Politied medewerkers die een Ervaringscertificaat of Ervaringsprofiel hadden verkregen. Dat zijn er 47, waarbij het bij bijna iedereen ging om het Ervaringscertificaat. Van deze 47 medewerkers gebruikten we de gegevens voor verdere analyse.

De derde groep bestond uit Politied medewerkers die geen EVC-traject volgen of hebben gevolgd. Van deze groep was bekend dat zij actief bezig zijn of zijn geweest met hun loopbaan. Deze groep van Politied medewerkers vormt de **Controlegroep**. In totaal nodigden we 152 van hen uit om deel te nemen aan het onderzoek. Van hen vulden 132 de eerste vragenlijst in. Van hen gebruikten we de gegevens voor verdere analyse.

We analyseerden de overkomsten en verschillen tussen de drie groepen en keken daarbij naar een reeks van achtergrondvariabelen. Dit zijn gegevens waarvan we uit eerder onderzoek weten dat ze invloed kunnen hebben op Zelf Loopbaanmanagement en duurzame inzetbaarheid. De variabelen zijn: geslacht, leeftijd, opleidingsniveau, huidig werk- en denkniveau, contracturen, functieverblijfsduur, functiemobiliteit en werkgeversmobiliteit. Een verslag van deze vergelijking tussen de drie groepen vindt u in bijlage 3.

Uit de analyse bleek dat de groepen vergelijkbaar zijn op zes van de acht achtergrondvariabelen. Het opleidingsniveau en het huidige werk- en denkniveau van de zogenaamde Controlegroep bleek significant hoger dan dat van zowel de Huidige EVC-deelnemers als de Voormalige EVC-deelnemers. Het is belangrijk om met dit verschil rekening te houden in de verdere analyses.

Bijlagen 6 en 7 bevatten een uitvoerige analyse van de invloed van de achtergrondvariabelen op Zelf Loopbaanmanagement en duurzame inzetbaarheid van de Politied medewerkers die deelnamen aan het onderzoek. We gebruikten die gegevens om eventuele verschillen tussen de drie groepen beter te kunnen interpreteren.

Variabelen

Duurzame Inzetbaarheid (DI) De zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid werden gemeten zoals we eerder omschreven in Hoofdstuk 2 en Bijlage 4. De ontwikkeling op de zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid werd bepaald door de verschillen te berekenen tussen de eerste en de laatste meting. Een verdere beschrijving van de ontwikkeling op deze facetten vindt u in Hoofdstuk 6.

Zelf Loopbaanmanagement (ZLM) Om Zelf Loopbaanmanagement te meten, hebben we gebruik gemaakt van vijf onderzoeksschalen zoals beschreven in Hoofdstuk 2 en Bijlage 4. De ontwikkeling van Zelf Loopbaanmanagement is in kaart gebracht door gebruik te maken van zogenaamde latente groei modellen. Een uitgebreidere beschrijving van deze techniek vindt u in Hoofdstuk 7. Daar gaan we in detail in op de ontwikkeling van Zelf Loopbaanmanagement.

Dataverzameling

Om de invloed van Zelf Loopbaanmanagement op de duurzame inzetbaarheid te onderzoeken, zijn de deelnemers minimaal twee keer bevraagd over deze thema's. Bij de EVC-deelnemers zijn hun Zelf Loopbaanmanagement activiteiten drie keer gemeten. Dit is gedaan omdat we, in een latere analyse, ook wilden nagaan hoe Zelf Loopbaanmanagement zich gedurende het EVC-traject ontwikkelt.

De tijd tussen de eerste en de laatste meting was zes maanden. De tweede meting bij de EVC-deelnemers vond plaats tussen de eerste en de laatste meting ongeveer drie maanden na de eerste meting. In Tabel 4 is opgenomen op welke momenten de gegevens verzameld zijn.

Tabel 4 Aantal metingen Duurzame Inzetbaarheid en Zelf Loopbaanmanagement EVC-deelnemers

	1 ^e meting dec-2013/jan-2014	2 ^e meting apr-2014	3 ^e meting jun-2014
Zelf Loopbaanmanagement	•	•	•
Duurzame Inzetbaarheid	•		•

Analysestrategie

De analyse die we deden, bestond uit twee delen. De eerste analyse belicht de drie groepen aan het begin van onderzoek (1^e meting). We vergeleken de scores op Zelf Loopbaanmanagement en Duurzame Inzetbaarheid. Als de Zelf Loopbaanmanagement scores aan het begin van het onderzoek hoog zijn, zijn de scores op duurzame inzetbaarheid dan ook hoog? Of om precies te zijn, voor welke combinatie van één van de vijf Zelf Loopbaanmanagement activiteiten en zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid geldt deze wetmatigheid? We gebruikten een serie algemene lineaire regressieanalyses om antwoord te krijgen op die vraag.

De tweede vraag die ten grondslag lag aan onze analyses, was de volgende: als de scores op Zelf Loopbaanmanagement gedurende de onderzoeksperiode toenemen, nemen de scores op duurzame inzetbaarheid dan ook toe? Deze analyse is iets ingewikkelder. We gingen namelijk in algemene zin na of de ontwikkeling van Zelf Loopbaanmanagement invloed heeft op de ontwikkeling van de duurzame inzetbaarheid.

Nadat de ontwikkeling van Zelf Loopbaanmanagement en Duurzame Inzetbaarheid los van elkaar bepaald waren, vergeleken we de scores met een regressie analyse¹¹.

Omdat de analyses relatief complex zijn en het aantal EVC-deelnemers beperkt, hebben we ervoor gekozen om voor ieder van de vijf typen Zelf Loopbaanmanagement activiteiten afzonderlijk te kijken met welk facet van duurzame inzetbaarheid (DI-facet) de scores samenhangen. Zo kijken we welke effect Onderzoeken heeft op Betrokkenheid, Productiviteit, Toegevoegde waarde, Loopbaanperceptie, Loopbaanontwikkeling en Loopbaanprogressie. Vervolgens doen we hetzelfde voor Plannen, Netwerken, Profileren en Experimenteren. Dat zijn in totaal vijf keer zes analyses.

Resultaten

In deze paragraaf zijn de resultaten opgenomen van de analyses die we deden. Deze resultaten worden gepresenteerd in zes tabellen. In de tabellen zijn steeds in de linkerkolom de vijf verschillende typen Zelf Loopbaanmanagement activiteiten vermeld. In de bovenste rij van de tabel staan steeds de zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid. We hebben de facetten afgekort tot BETR = Betrokkenheid, PROD = Productiviteit, TOEW = Toegevoegde Waarde, LBPE = Loopbaanperspectief, LBON = Loopbaanontwikkeling en LBPR = Loopbaanprogressie.

Waar de rijen en kolommen samenkomen, staan de zogenaamde gestandaardiseerde regressie coëfficiënten. De getallen geven een indicatie van de samenhang tussen de betreffende Zelf Loopbaanmanagement activiteit en het betreffende facet van Duurzame Inzetbaarheid. Negatieve getallen geven aan dat hoge Zelf Loopbaanmanagement scores samengaan met lage scores op Duurzame Inzetbaarheid. Positieve getallen geven aan dat Politimedewerkers met hoge scores op één van het betreffende type Zelf Loopbaanmanagement activiteiten over het algemeen ook hoge scores hebben op het betreffende facet van Duurzame Inzetbaarheid.

Als de samenhang sterk genoeg is en de kans op toeval nagenoeg uitgesloten is, dan zijn de regressie coëfficiënt dikgedrukt. De verbanden die niet sterk genoeg zijn om te spreken van een significante samenhang, zijn grijsgedrukt. Belangrijk om in gedachte te houden, is dat de specifieke getallen die we rapporteren in de tabellen schattingen zijn. De marges rond de schattingen zijn vrij ruim. Dat komt door de beperkte grootte van de onderzoeksgroep. De belangrijkste conclusie is dat bij de dikgedrukte getallen de invloed in ieder geval niet nul is. Hoe sterk die invloed precies is, kunnen we dus niet heel precies zeggen.

¹¹ Een technisch detail daarbij is dat alle modelparameters vanwege het beperkt aantal EVC-deelnemers Bayesiaans werden geschat. Zo kan voorkomen worden dat aan het einde van de analyse relaties over het hoofd worden gezien die in de praktijk weldegelijk van belang kunnen zijn.

In Tabel 5, Tabel 6 en Tabel 7 ziet u de samenhang tussen Zelf Loopbaanmanagement en duurzame inzetbaarheid voor de drie onderzoeksgroepen. Hier is te zien hoe de scores op de vijf verschillende typen Zelf Loopbaanmanagement activiteiten aan het begin van het onderzoek samenhangen met de scores op de zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid. In Tabel 5 zijn de resultaten te zien voor de onderzochte **Huidige EVC-deelnemers**; in Tabel 6 de resultaten voor de onderzochte **Voormalige EVC-deelnemers**; in Tabel 7 voor de **Controlegroep**.

Tabel 8, Tabel 9 en Tabel 10 geven de invloed aan van de *ontwikkeling* van Zelf Loopbaanmanagement op de *ontwikkeling* van duurzame inzetbaarheid. We zien hier of de Politimedewerkers die in de loop van het onderzoek hoger zijn gaan scoren op Zelf Loopbaanmanagement, ook aan het eind van het onderzoek hogere scores hadden dan aan het begin van het onderzoek. Positieve getallen geven aan dat een toename in Zelf Loopbaanmanagement samenhangt met een toename in duurzame inzetbaarheid. Een positief getal betekent ook dat een afname in Zelf Loopbaanmanagement samenhangt met een afname in duurzame inzetbaarheid. Het is goed om dat voor ogen te houden.

Samenhang tussen Zelf Loopbaanmanagement (ZLM) en Duurzame Inzetbaarheid (DI)

Huidige EVC-deelnemers In Tabel 5 is te zien dat van alle mogelijke verbanden tussen de vijf typen Zelf Loopbaanmanagement activiteiten en de zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid voor deze groep alleen het verband tussen de ZLM-activiteit *Plannen* en het DI-facet *Betrokkenheid* significant is. Hoe duidelijker de Huidige EVC-deelnemers een plan hebben gemaakt voor het verdere verloop van hun loopbaan, hoe meer betrokken zij blijken te zijn bij hun werk.

Tabel 5 Invloed ZLM op Duurzame Inzetbaarheid (DI) Huidige EVC-deelnemers ($N_H = 72$)

	BETR	PROD	TOEW	LBPE	LBON	LBPR
Onderzoeken	-0.125	0.104	0.025	0.155	-0.198	0.065
Plannen	0.267●	0.097	0.124	0.210+	-0.031	0.148
Netwerken	0.259+	0.158	0.055	0.171	0.256+	-0.028
Profileren	-0.163	-0.122	-0.031	-0.012	0.036	0.080
Experimenteren	0.166	-0.015	0.116	0.113	0.210+	0.152

Voormalige EVC-deelnemers In Tabel 6 zien we dat de Voormalige EVC-deelnemers met hoge scores op de ZLM-activiteit *Experimenteren* ook relatief hoge scores hebben op de DI-facetten *Loopbaanontwikkeling* en *Loopbaanperspectief*. De verklaring kan tweeledig zijn. De meest waarschijnlijke verklaring is dat Voormalige EVC-deelnemers die veel experimenteren en in hun werk bijvoorbeeld kijken of er dingen zijn waar ze iets nieuws van kunnen leren, zich meer ontwikkelen en meer progressie maken in hun loopbaan. De analyse sluit echter vooralsnog niet uit dat het ook zo kan zijn dat de Voormalige EVC-deelnemers die in hun werk zelfstandiger zijn geworden en/of een andere functie hebben gekregen, meer experimenteren. Een nieuwe functie vraagt immers om nieuwe taken en werkzaamheden.

Tabel 6 Invloed ZLM op Duurzame Inzetbaarheid (DI) Voormalige EVC-deelnemers ($N_V = 47$)

	BETR	PROD	TOEW	LBPE	LBON	LBPR
Onderzoeken	-0.162	-0.109	-0.172	0.215+	0.064	0.193
Plannen	0.187	0.321+	0.222	0.269	-0.113	0.260+
Netwerken	0.135	0.019	0.022	0.023	0.054	-0.041
Profileren	0.177	0.064	0.214	0.170	0.131	-0.103
Experimenteren	0.100	0.041	0.057	0.067	0.300●	0.339●

Controlegroep In Tabel 7 zien we de verbanden tussen de typen ZLM-activiteiten en de duurzame inzetbaarheid van de Controlegroep. We zien een significant positieve samenhang tussen Onderzoeken en de Loopbaanperspectief scores. De Politied medewerkers uit de Controlegroep die bovengemiddeld onderzoeken wat er voor nodig is om een volgende stap in hun loopbaan te zetten, hebben ook een bovengemiddeld perspectief over het verdere verloop van hun loopbaan. Dat is op zich niet onlogisch. Opvallend is wel dat dit verband bij de Huidige EVC-deelnemers niet significant is, en bij de Voormalige EVC-deelnemers net niet significant. Ook zien we dat de medewerkers uit de Controlegroep die relatief veel *Netwerken* ook meer *Betrokken* zijn in hun werk. De meest logische verklaring is dat betrokken medewerkers meer contacten hebben op het werk en daardoor meer mensen kennen die hen verder kunnen helpen in hun loopbaan.

Verder zien we, net als bij de Voormalige EVC-deelnemers, dat *Experimenteren* sterk samenhangt met *Loopbaanontwikkeling* en *Loopbaanprogressie*. Opvallend is dat bij deze groep van 132 Politied medewerkers de scores op Experimenteren ook samenhangen met de scores op Betrokkenheid. Hoe meer betrokken, hoe meer deze medewerkers in hun werk bijvoorbeeld meer verantwoordelijkheid naar zich toetrekken of nieuwe dingen uitproberen om te kijken wat ze ervan kunnen leren.

Tabel 7 Invloed ZLM op Duurzame Inzetbaarheid (DI) Controlegroep ($N_C = 132$)

	BETR	PROD	TOEW	LBPE	LBON	LBPR
Onderzoeken	-0.269●	0.023	-0.275●	0.241●	-0.146	-0.088
Plannen	0.013	0.129	0.053	0.112	0.053	0.085
Netwerken	0.257●	0.001	0.043	0.013	0.145	0.128
Profileren	0.153	0.015	0.123	0.014	-0.124	-0.002
Experimenteren	0.179●	0.165	0.158	0.163	0.343●	0.295●

De invloed van de ontwikkeling van ZLM op de ontwikkeling van DI

Huidige EVC-deelnemers In Tabel 8 is te zien dat medewerkers uit de groep Huidige EVC-deelnemers die in de loop van het onderzoek meer zijn gaan *Onderzoeken*, aan het eind van het onderzoek ook significant hogere scores hebben op *Loopbaanperspectief*. Dit betekent ook dat er sprake kan zijn van EVC-deelnemers die minder zijn gaan *Onderzoeken*, en dat als gevolg daarvan hun scores op *Loopbaanperspectief* zijn afgenomen.

Binnen de groep Huidige EVC-deelnemers zien we ook dat de medewerkers die meer zijn gaan *Netwerken* een vooruitgang hebben geboekt op *Loopbaanprogressie*. Dat wil zeggen dat zij in een half jaar tijd, meer dan hun collega's, stappen voorwaarts hebben gemaakt in hun loopbaan.

Tabel 8 Invloed Ontwikkeling ZLM op Ontwikkeling DI Huidige EVC-deelnemers ($N_H = 72$)

	BETR	PROD	TOEW	LBPE	LBON	LBPR
Onderzoeken	-0.165	0.301	0.387	0.746●	-0.181	0.338
Plannen	-0.170	0.340	0.416	-0.402	-0.260	0.340
Netwerken	-0.059	-0.149	0.040	-0.217	0.373	0.536●
Profileren	-0.125	-0.312	-0.080	-0.079	0.044	0.275
Experimenteren	0.238	-0.463	0.022	-0.146	0.294	0.469

Voormalige EVC-deelnemers Zoals op te maken is uit Tabel 9 kon bij de Voormalige EVC-deelnemers geen overtuigend bewijs gevonden worden dat een toename of afname in Zelf Loopbaanmanagement activiteiten leidt tot respectievelijk een toename of afname in één van de zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid.

Tabel 9 Invloed Ontwikkeling ZLM op Ontwikkeling DI Voormalige EVC-deelnemers ($N_V = 47$)

	BETR	PROD	TOEW	LBPE	LBON	LBPR
Onderzoeken	0.196	0.013	-0.273	0.387	0.135	-0.162
Plannen	0.607†	0.557†	0.489	0.314	0.111	0.233
Netwerken	-0.215	-0.267	-0.196	0.397	-0.107	0.216
Profileren	-0.126	-0.212	-0.034	0.245	-0.221	0.037
Experimenteren	0.577	0.415	0.186	0.342	0.291	0.249

Controlegroep Bij de deelnemers van de Controlegroep vonden we een aantal verbanden tussen de ontwikkeling van ZLM-activiteiten en de ontwikkeling op de facetten van Duurzame Inzetbaarheid die significant waren. Deze zijn weergegeven in Tabel 10.

Tabel 10 Invloed Ontwikkeling ZLM op Ontwikkeling DI Controlegroep ($N_c = 132$)

	BETR	PROD	TOEW	LBPE	LBON	LBPR
Onderzoeken	-0.201●	-0.126	-0.210●	0.209●	-0.096	0.031
Plannen	0.073	0.103	0.185●	0.159	0.098	0.119
Netwerken	0.093	0.174	0.057	0.046	0.017	0.075
Profileren	0.066	0.127	0.191●	0.152	0.008	0.012
Experimenteren	0.242●	0.211●	0.130	0.068	0.147	-0.004

In Tabel 10 zien we dat de medewerkers die hoger zijn gaan scoren op de ZLM-activiteit *Onderzoeken* ook een duidelijker *Loopbaanperspectief* hebben gekregen. Andersom geldt dus ook dat medewerkers die lager zijn gaan scoren op de ZLM-activiteit *Onderzoeken* ook een minder duidelijk *Loopbaanperspectief* hebben gekregen. Verder zien we dat medewerkers die in de loop van het onderzoek meer zijn gaan *Onderzoeken*, minder *Betrokken* zijn aan het eind van het onderzoek dan aan het begin. We zien ook dat bij medewerkers waar de scores op *Onderzoeken* zijn toegenomen, de scores op het DI-facet *Toegevoegde Waarde* zijn afgenomen. Het lijkt erop dat de medewerkers uit de Controlegroep die in de loop van het onderzoek het minder naar hun zin hebben gekregen in hun werk, meer hebben nagedacht over het soort werk waarin hun kwaliteiten het beste tot hun recht komen. Ze zijn bijvoorbeeld ook meer dan anderen gaan kijken naar een baan die past bij hun ontwikkeling.

Bij Politied medewerkers uit de Controlegroep waar de scores op de ZLM-activiteit *Plannen* zijn toegenomen, zien we dat de scores op het DI-facet *Toegevoegde Waarde* over het algemeen ook zijn toegenomen. Politied medewerkers die aan het eind van het onderzoek een duidelijker loopbaanplan hadden dan aan het begin van het onderzoek, hebben meer het idee gekregen dat ze van toegevoegde waarde zijn voor de Politieorganisatie. Bij medewerkers van de Controlegroep die zich in de loop van het onderzoek meer zijn gaan *Profileren*, zien we ook dat het gevoel van *Toegevoegde Waarde* is toegenomen.

Tot slot zien we dat de Politied medewerkers uit de Controlegroep die in de loop van het onderzoek meer zijn gaan *Experimenteren*, zich aan het eind van het onderzoek meer *Betrokken* voelen, en aangeven *Productiever* te zijn dan aan het begin van het onderzoek.

Conclusie

De analyses leveren een reeks feiten op die waardevol zijn om de duurzame inzetbaarheid van de Politied medewerkers gericht te bevorderen. Als we alle resultaten van het onderzoek onder de onderzochte EVC-deelnemers en de deelnemers van de Controlegroep in ogenschouw nemen, kunnen we concluderen dat verschillen in duurzame inzetbaarheid verklaard kunnen worden door te kijken naar hoe actief een medewerker zelf aan zijn of haar loopbaan werkt. Die conclusie geldt echter voornamelijk voor de deelnemers van de Controlegroep.

Bij de EVC-deelnemers vinden we veel minder overtuigend bewijs dat Zelf Loopbaanmanagement invloed heeft op de duurzame inzetbaarheid. Dat heeft deels te maken met de zogenaamde *sample size*. Hoe kleiner de onderzochte groep, hoe moeilijker het is om toeval uit te sluiten. Het feit dat het bewijs niet of nog niet overtuigend is, roept wel vragen op over de invloed die de onderzochte EVC-deelnemers hebben op hun duurzame inzetbaarheid.

Als we kijken naar de samenhang tussen Zelf Loopbaanmanagement en duurzame inzetbaarheid, dan zien we in ieder geval dat er belangrijke verschillen zijn tussen de drie groepen die we onderzochten. Met andere woorden, de invloed van Zelf Loopbaanmanagement op duurzame inzetbaarheid is voor de drie groepen - de Huidige EVC-deelnemers, de Voormalige EVC-deelnemers en de deelnemers van de Controlegroep - niet zondermeer over één kam te scheren. En de praktische implicatie voor de inrichting van het loopbaanbeleid binnen de Politie is dat *one size fits all* in ieder geval niet van toepassing is.

Als we kijken naar de getallen die een indicatie geven van hoe sterk een Zelf Loopbaanmanagement activiteit samenhangt met een facet van Duurzame Inzetbaarheid, dat zijn de *'gestandaardiseerde regressie coëfficiënten'*, dan zien we dat de invloed die de Huidige EVC-deelnemers lijken te hebben op hun duurzame inzetbaarheid anders is dan die van de Voormalige EVC-deelnemers. Dit betekent in praktische zin dat we van de EVC-deelnemers die bezig zijn met hun EVC-traject andere verwachtingen moeten hebben dan van de EVC-deelnemers na hun EVC-traject.

Omdat het verband tussen Zelf Loopbaanmanagement en duurzame inzetbaarheid voor de EVC-deelnemers niet eenduidig is, besloten we de ontwikkeling van de twee groepen EVC-deelnemers in detail te analyseren en goed met elkaar te vergelijken. We keken daarbij eerst naar de ontwikkeling van de duurzame inzetbaarheid, en daarna naar de ontwikkeling van Zelf Loopbaanmanagement. Vervolgens gingen we na op welke moment er duidelijke veranderingen te zien zijn in die ontwikkeling, en of die samenhangen met twee belangrijke bestanddelen van het EVC-traject: het portfolio en het Ervaringscertificaat. Voorafgaand daaraan analyseerden we de invloed van de direct leidinggevenden van de EVC-deelnemers op het Zelf Loopbaanmanagement en duurzame inzetbaarheid van de EVC-deelnemers. Die invloed zullen we bespreken in Hoofdstuk 5.



Hoofdstuk 5

De invloed van de direct leidinggevende op Zelf Loopbaanmanagement en de duurzame inzetbaarheid van de EVC-deelnemers

Uit meerdere onderzoeken komt naar voren dat de invloed van managers op de duurzame inzetbaarheid van medewerkers groot is. Hoe groot is die invloed binnen de sector Politie als het gaat om de onderzochte EVC-deelnemers? Wat doen hun direct leidinggevenden? Voeren zij regelmatig gesprekken met hun medewerkers, in dit geval de EVC-deelnemers? Ondersteunen ze hun medewerkers, in hun werk, ontwikkeling en loopbaan? In dit hoofdstuk onderzoeken we de invloed van leiderschapseigenschappen op Zelf Loopbaanmanagement en duurzame inzetbaarheid van de EVC-deelnemers.

We weten uit eerder onderzoek¹² dat als medewerkers het gevoel hebben dat hun leidinggevende hen steunt in het werk, dat op zich al positieve effecten kan hebben op het zelfvertrouwen van de medewerker. Ook als leidinggevenden duidelijk laten blijken dat ze hun medewerkers waarderen voor het werk dat ze doen, heeft dat effect. En zo zijn er meerdere manieren om ervoor te zorgen dat medewerkers beter tot hun recht komen in het werk. Bijvoorbeeld door hen te betrekken bij belangrijke besluiten, of door verantwoordelijkheden en beslissingen meer en meer aan het team over te laten.

In het kader van dit onderzoek zijn we vooral geïnteresseerd in de mate waarin de direct leidinggevenden van de EVC-deelnemers aandacht hebben voor de loopbaanontwikkeling van hun medewerkers. Nog specifiek, wat zij doen om die ontwikkeling te stimuleren. Onze verwachting is dat de direct leidinggevende invloed heeft op Zelf Loopbaanmanagement (ZLM) en de Duurzame Inzetbaarheid (DI) van de Politied medewerkers die een EVC-traject doorlopen. Hoe groot die invloed is, weten we niet op voorhand. Ook weten we niet of er specifieke leiderschapseigenschappen zijn die specifieke Zelf Loopbaanmanagement activiteiten stimuleren, en welke dat zijn. Datzelfde geldt voor de invloed op de facetten van Duurzame Inzetbaarheid.

In dit hoofdstuk leest u hoe met de data die verzameld is onder de EVC-deelnemers, onderzocht is in welke mate leiderschapseigenschappen invloed uitoefenen op de duurzame inzetbaarheid van de onderzochte Politied medewerkers en hun Zelf Loopbaanmanagement activiteiten.

¹² Stoel, D. en E. Wentzel. Beloften, feiten en ongekende mogelijkheden. Onderzoek naar de effecten van EVC. In opdracht van de Projectdirectie Leren & Werken (PLW). Amsterdam, 2011.

In lijn met alle andere analyses gingen we stap voor stap na of de scores op de zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid en de scores op de vijf typen Zelf Loopbaanmanagement activiteiten verklaard konden worden aan de hand van - in dit geval - de leiderschapseigenschappen van de direct leidinggevenden van de EVC-deelnemers. De analyses die we beschrijven, geven concreet aan welke leiderschapseigenschappen aantoonbaar effect hebben, waarop ze effect hebben en hoe sterk die effecten zijn.

Methode van onderzoek

Wij vroegen de EVC-deelnemer - in de derde vragenlijst - naar de leiderschapseigenschappen van hun direct leidinggevende. De uitleg hierbij was dat de direct leidinggevenden bij de Politie een rol hebben in de ontwikkeling van de Politimedewerkers en hun loopbaan, en dat we graag wilden weten welk beeld de EVC-deelnemers hebben van de leiderschapseigenschappen van hun direct leidinggevende.

Onderzoeksgroep

Voor deze analyses konden we de informatie van 43 Huidige EVC-deelnemers en 38 Voormalige EVC-deelnemers gebruiken. Dat zijn de deelnemers die de derde vragenlijst volledig hebben ingevuld. Dit is een voldoende aantal om de analyses die onderdeel zijn van dit hoofdstuk, uit te voeren.

Variabelen

Duurzame Inzetbaarheid (DI) De zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid werden gemeten zoals eerder omschreven in Hoofdstuk 2 en Bijlage 4. De ontwikkeling op de zes facetten van DI bepaalden we door de verschillcores te berekenen tussen de eerste en de laatste meting. Een verdere beschrijving van de ontwikkeling op deze facetten vindt u in Hoofdstuk 6.

Zelf Loopbaanmanagement (ZLM) Om Zelf Loopbaanmanagement te meten, is gebruik gemaakt van vijf onderzoeksschalen zoals beschreven in Hoofdstuk 2 en Bijlage 4. De ontwikkeling van ZLM brachten we in kaart door gebruik te maken van zogenaamde latente groei modellen. Een uitgebreidere beschrijving van deze techniek vindt u in Hoofdstuk 7. Daar wordt ook in detail ingegaan op de ontwikkeling van Zelf Loopbaanmanagement.

Om de leiderschapseigenschappen van de EVC direct leidinggevenden te onderzoeken, selecteerden we vijf typen leiderschapseigenschappen. Dit zijn leiderschapseigenschappen waarvan we uit eerder onderzoek weten dat zij invloed hebben op de loopbaanontwikkeling van medewerkers. De eigenschappen zijn Ondersteunen, Ontwikkelen, Erkennen, Consulten en Empowerment. Hieronder ziet u van elk een beschrijving.

Ondersteunen is een eigenschap waarbij de leidinggevende zijn of haar medewerkers, los van de aard van het werk, steunt in het werk. Voorbeelden van items die bij Ondersteunen horen, zijn *'Mijn leidinggevende steunt mij in moeilijke situaties'* en *'Mijn leidinggevende helpt mij graag in mijn werk'*.

Ontwikkelen is een eigenschap waarbij de leidinggevende bewust en gericht aandacht heeft voor de ontwikkeling van zijn of haar medewerkers. Items waarin dit tot uiting komt, zijn bijvoorbeeld *'Mijn leidinggevende ziet erop toe dat ik regelmatig een training of opleiding volg'* en *'Mijn leidinggevende geeft mij taken waarmee ik mijn competenties kan verbeteren'*.

Consulten is een aspect van leidinggeven waarin de leidinggevende de medewerkers om hun mening en advies vraagt. Het idee is dat medewerkers daardoor aan de ene kant meer betrokken raken bij het werk, en aan de andere kant dat het de leidinggevende helpt betere en meer overwogen beslissingen te maken. Voorbeelden van items die samenhangen met Consulten, zijn *'Als mijn leidinggevende iets moet beoordelen, luistert hij of zij eerst naar de mening van mij en mijn collega's'* en *'Belangrijke keuzes maakt mijn leidinggevende altijd samen met het team'*.

Empowerment is dat de leidinggevende ervoor zorgt dat zijn of haar medewerkers hun kwaliteiten volop gebruiken, door hen voldoende verantwoordelijkheid te geven. In het Nederlands wordt ook wel de term 'in je kracht zetten' gebruikt. Items die bij Empowerment horen, zijn bijvoorbeeld *'Ik word door mijn leidinggevende vrijgelaten in hoe ik mijn werk indeel'* en *'Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik mijn werk zelfstandig kan uitvoeren'*.

Om de leiderschapseigenschappen te meten, legden we de EVC-deelnemers in de laatste vragenlijst 25 stellingen voor, en vroegen hen bij iedere stelling aan te geven of de stelling opgaat voor hun direct leidinggevende. Dit konden ze aangeven door de zogenaamde *checkbox* voor de stelling aan te vinken. Als ze een stelling niet van toepassing vonden op hun leidinggevende, dan was de instructie de bijbehorende checkbox niet aan te klikken. De 25 stellingen werden in setjes van vijf voorgelegd, waarbij ervoor gezorgd werd dat elk van de vijf typen leiderschapseigenschappen in een setje van vijf voorkwam. De volgorde waarin de stellingen werd gepresenteerd, was gerandomiseerd oftewel willekeurig en voor iedere respondent anders. In Figuur 4 is als illustratie te zien hoe antwoord gegeven kon worden op de eerste vijf items.

Figuur 4 Voorbeeld vraag leiderschapseigenschappen direct leidinggevende EVC-deelnemer

Geef aan wat van toepassing is op jouw leidinggevende | 1 / 5

je kunt meerdere antwoorden aanklikken

- Mijn leidinggevende vraagt mij naar mijn mening, als hij/zij voor een belangrijke beslissing staat
- Als ik het moeilijk heb, geeft mijn leidinggevende mij graag een steuntje in de rug
- Mijn leidinggevende waardeert me voor het werk dat ik doe
- Mijn leidinggevende coacht mij in mijn werk
- Ik word door mijn leidinggevende vrijgelaten in hoe ik mijn werk indeel

Nadat alle data verzameld was, testen we de kwaliteit van de items en gingen na of de items een eenduidig en betrouwbaar beeld gaven van de vijf type leiderschapseigenschappen. Uit de analyse kwam naar voren dat de vijf items die gebruikt zijn om respectievelijk Ondersteunen ($\sigma = 0.71$, $H = 0.44$), Erkennen ($\sigma = 0.74$, $H = 0.60$), Ontwikkelen ($\sigma = 0.71$, $H = 0.54$) en Consulten ($\sigma = 0.81$, $H = 0.52$) te meten, samen betrouwbare en eenduidige schalen vormen. De items die gebruikt zijn voor Empowerment vormden samen een zwakke schaal ($H = 0.30$). De betrouwbaarheid van de schaal was onvoldoende ($\sigma = 0.55$) en daarmee waren de items onbruikbaar voor de analyse. Deze schaal is daarom niet meegenomen bij verdere analyses.

Meer informatie over de kwaliteit van deze meetinstrumenten en de items waaruit de meetinstrumenten bestaan, kunt u vinden in Bijlage 4.

Analyse

In de analyse werd gekeken naar de scores op de zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid en de vijf type Zelf Loopbaanmanagement activiteiten aan het eind van de onderzoeksperiode¹³. Gekeken werd of de scores verklaard konden worden door na te gaan of er sprake is van een samenhang met de leiderschapseigenschappen van de direct leidinggevende. Is het zo dat als de EVC-deelnemers een hoge score toekennen aan de leiderschapseigenschappen van hun direct leidinggevende, dit ook betekent dat hun eigen scores op de Zelf Loopbaanmanagement activiteiten en op de facetten van Duurzame Inzetbaarheid hoog zijn? Om antwoord te krijgen op die vraag, gebruikten we een serie algemene lineair regressieanalyses¹⁴.

Resultaten

Eerst bespreken we de resultaten van de analyse waarbij gekeken werd naar de samenhang tussen de leiderschapseigenschappen en de zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid. Dit doen we voor de Huidige EVC-deelnemers en voor de Voormalige EVC-deelnemers. Daarna bespreken we de samenhang tussen de leiderschapseigenschappen en de vijf type Zelf Loopbaanmanagement activiteiten.

¹³ We keken naar de DI- en ZLM scores uit dezelfde - de derde en laatste - vragenlijst omdat we er zeker van wilden zijn dat deze samenvielen met de leidinggevende die de EVC-deelnemer op dat moment hadden. Als we te ver in het verleden keken (bijvoorbeeld aan het begin van de onderzoeksperiode), dan was de kans aanwezig dat de EVC-deelnemer op dat moment een andere leidinggevende had.

¹⁴ Een technisch detail is dat alle parameters betrokken bij de analyses Bayesiaans zijn geschat. Op deze manier kunnen we optimaal gebruik maken van de beperkte hoeveelheid data. Zo wordt voorkomen dat aan het einde van de analyse relaties over het hoofd worden gezien die in de praktijk weldegelijk van belang kunnen zijn.

Invloed Leiderschapseigenschappen op de zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid

Groep Huidige EVC-deelnemers Tabel 11 laat zien dat uit de analyses naar voren komt dat de duurzame inzetbaarheid van medewerkers binnen de groep Huidige EVC-deelnemers niet significant samenhangt met de leiderschapseigenschappen van hun direct leidinggevende.

Tabel 11 Leiderschapseigenschappen en Duurzame Inzetbaarheid Huidige EVC-deelnemers ($N = 43$)

	BETR	PROD	TOEW	LBPE	LBON	LBPR
Ondersteunen	0.158	-0.181	-0.187	0.181	0.173	0.051
Erkennen	0.106	0.238	0.279	0.225	-0.005	-0.173
Ontwikkelen	0.105	-0.148	0.039	-0.040	0.051	0.382 †
Consulten	0.148	0.319	0.288	-0.317	-0.372 †	-0.116

Groep Voormalige EVC-deelnemers Tabel 12 laat de verbanden zien tussen de leiderschapseigenschappen en duurzame inzetbaarheid voor de groep Voormalige EVC-deelnemers. Bij de Politied medewerkers van deze groep komen vijf significante verbanden naar voren. We zien dat de leiderschapseigenschap *Ontwikkelen* samenhangt met vier facetten van Duurzame Inzetbaarheid, namelijk *Betrokkenheid*, *Loopbaanperspectief*, *Loopbaanontwikkeling*, en *Loopbaanprogressie*. Meer aandacht voor *Ontwikkelen* door de direct leidinggevende hangt in alle gevallen samen met hogere scores op de vier genoemde DI-facetten. Daarnaast hangt de mate waarin de direct leidinggevende zijn of haar medewerker consult, of betreft bij beslissingen (leiderschapseigenschap *Consulten*), positief samen met de mate waarin de deelnemers aan het eind van de onderzoeksperiode zich van toegevoegde waarde voelen.

Tabel 12 Leiderschapseigenschappen en Duurzame Inzetbaarheid Voormalige EVC-deelnemers ($N = 38$)

	BETR	PROD	TOEW	LBPE	LBON	LBPR
Ondersteunen	-0.060	-0.034	-0.174	-0.069	0.142	-0.181
Erkennen	-0.034	0.136	0.017	-0.078	-0.079	0.193
Ontwikkelen	0.379 ●	-0.017	0.121	0.574 ●	0.414 ●	0.426 ●
Consulten	0.100	-0.079	0.343 ●	-0.085	0.051	-0.312

Invloed Leiderschapseigenschappen op Zelf Loopbaanmanagement activiteiten

Groep Huidige EVC-deelnemers In Tabel 13 is te zien dat geen van de verbanden tussen de leiderschapseigenschappen en de Zelf Loopbaanmanagement activiteiten van de Huidige EVC-deelnemers significant is.

Tabel 13 Leiderschapseigenschappen en Zelf Loopbaanmanagement Huidige EVC-deelnemers ($N = 43$)

	Onderzoeken	Plannen	Netwerken	Profileren	Experimenteren
Ondersteunen	-0.196	-0.028	0.168	-0.102	0.252
Erkennen	0.224	-0.127	-0.024	0.157	-0.102
Ontwikkelen	-0.014	0.216	0.166	-0.087	0.059
Consulten	-0.042	-0.067	-0.116	0.103	-0.021

Groep Voormalige EVC-deelnemers Tabel 14 laat de verbanden zien tussen de leiderschapseigenschappen en ZLM-activiteiten van de Voormalige EVC-deelnemers. We zien dat naarmate de onderzochte medewerkers aangeven dat hun direct leidinggevende actiever bezig is met het *Ontwikkelen* van zijn of haar medewerkers, de medewerkers hoger scoren op de ZLM-activiteiten *Onderzoeken*, *Plannen*, *Netwerken* en *Experimenteren*. Daarnaast is er ook nog een zwakke samenhang tussen *Erkennen* en *Netwerken*. Met andere woorden, als de direct leidinggevende de kwaliteiten van zijn of haar medewerker bovengemiddeld erkent, dan zal de medewerker ook hogere scores hebben op *Netwerken*. Het verband is echter te zwak om toeval uit te sluiten.

Tabel 14 Leiderschapseigenschappen en Zelf Loopbaanmanagement Voormalige EVC-deelnemers ($N = 38$)

	Onderzoeken	Plannen	Netwerken	Profileren	Experimenteren
Ondersteunen	-0.128	0.028	-0.091	-0.236	-0.178
Erkennen	0.002	0.139	0.337 †	0.116	0.195
Ontwikkelen	0.493 •	0.530 •	0.448 •	0.246	0.435 •
Consulten	-0.061	-0.133	-0.162	-0.022	0.138

Conclusie

Uit bovenstaande resultaten zouden we kunnen concluderen dat de direct leidinggevende van de EVC-deelnemers invloed kan uitoefenen op de duurzame inzetbaarheid van zijn of haar medewerkers. Vooral de leiderschapseigenschap Ontwikkelen, waarbij de leidinggevende actief de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de medewerkers stimuleert, komt naar voren als een factor die bijdraagt aan zowel Zelf Loopbaanmanagement als duurzame inzetbaarheid van de onderzochte medewerkers.

Belangrijk is dat de wetmatigheden die uit de analyse zo overtuigend naar voren komen, alleen opgaan voor de onderzochte Voormalige EVC-deelnemers. De verbanden zijn niet significant bij de Huidige EVC-deelnemers. Het lijkt erop dat de direct leidinggevendenden van de Voormalige EVC-deelnemers wel invloed uitoefenen op de duurzame inzetbaarheid en de Zelf Loopbaanmanagement activiteiten, en de direct leidinggevendenden van de Huidige EVC-deelnemers niet of nauwelijks.

Dat roept vragen op. Voor de zekerheid gingen we na of de Huidige EVC-deelnemers en de Voormalige EVC-deelnemers een significant ander beeld hadden van hun leidinggevende. Een *independent samples t-toets* analyse liet zien dat er geen redenen zijn om dat aan te nemen. Op basis daarvan kan geconcludeerd worden dat het niet kan liggen aan de leidinggevende. Ook bij de Huidige EVC-deelnemers zijn er leidinggevendenden die relatief hoog scoren op Ondersteunen, Erkennen, Ontwikkelen en Consulten. Alleen vertaalt zich dat niet in hogere scores in Zelf Loopbaanmanagement en duurzame inzetbaarheid van de Huidige EVC-deelnemers. Wat is hier aan de hand? Omdat er vooralsnog geen redenen zijn om aan te nemen dat het aan de direct leidinggevendenden zelf ligt, ligt de sleutel naar alle waarschijnlijkheid bij de EVC-deelnemers zelf.

We zien dat de invloed die de direct leidinggevende heeft op de duurzame inzetbaarheid van de Huidige EVC-deelnemers, veel kleiner is dan de invloed die de direct leidinggevende heeft op de duurzame inzetbaarheid van de Voormalige EVC-deelnemers. De grote vraag is of de invloed die de direct leidinggevende nu heeft op de duurzame inzetbaarheid van de Huidige EVC-deelnemers mede tot stand is gekomen door EVC. Dat kunnen we nu niet meer achterhalen.

De resultaten die we beschreven in dit hoofdstuk en de bevindingen die we beschreven in Hoofdstuk 4, onderstrepen de noodzaak om het verschil tussen de groep Huidige EVC-deelnemers en de groep Voormalige EVC-deelnemers in detail te onderzoeken. Bij de Voormalige EVC-deelnemers vinden we aanzienlijk meer aanknopingspunten om hun duurzame inzetbaarheid te bevorderen dan bij de Huidige EVC-deelnemers. We zien de inspanningen die gedaan worden door de medewerker zelf en de direct leidinggevende, bij de Voormalige EVC-deelnemers duidelijker terug in hun duurzame inzetbaarheid dan bij de Huidige EVC-deelnemers. Het lijkt alsof de Voormalige EVC-deelnemers meer rendement halen uit hun Zelf Loopbaanmanagement dan de Huidige EVC-deelnemers. Maar ook dat de inspanningen van de direct leidinggevende meer opleveren.



Schuilt de toegevoegde waarde van het Ervaringscertificaat in het feit dat een medewerker meer rendement haalt uit de inspanningen die hij/zij en de direct leidinggevende doen om zijn/haar loopbaan richting en vorm te geven? Halen de EVC-deelnemers vanaf het moment dat zij hun Ervaringscertificaat hebben verkregen, meer uit hun Zelf Loopbaanmanagement activiteiten dan voorheen? Wat verandert er precies op het moment dat de Politiedewerker zijn/haar Ervaringscertificaat heeft?

Kortom, over of het Ervaringscertificaat het verschil maakt, moeten we aanwijzingen zien te vinden. Dat hebben we gedaan door in detail te kijken naar de ontwikkeling van de EVC-deelnemers in een half jaar tijd. Bij de Huidige EVC-deelnemers keken we naar hun ontwikkeling tijdens het EVC-traject. Bij de Voormalige EVC-deelnemers die hun EVC-traject al afgerond hadden met een Ervaringscertificaat, keken we naar de ontwikkeling na afloop van het EVC-traject.

In **Hoofdstuk 6** kunt u zien hoe de duurzame inzetbaarheid van de deelnemers van beide EVC Groepen zich in een half jaar tijd op de zes facetten van duurzame inzetbaarheid ontwikkelt.

In **Hoofdstuk 7** kunt u zien hoe de vijf Zelf Loopbaanmanagement activiteiten zich in een half jaar tijd ontwikkelen onder de EVC-deelnemers bij de Politie.

In **Hoofdstuk 8** kunt u zien wat er precies gebeurt met de EVC-deelnemers op het moment dat ze hun afgerond portfolio hebben ingeleverd, en op het moment dat ze formeel erkenning daarvoor hebben gekregen in de vorm van een Ervaringscertificaat. Zo bepaalden we of de hoofdbestanddelen van EVC daadwerkelijk de werkzame ingrediënten zijn die de duurzame inzetbaarheid binnen de sector Politie kunnen bevorderen.



Hoofdstuk 6

Hoe de duurzame inzetbaarheid zich ontwikkelt onder EVC-deelnemers in de sector Politie

Hoofdstuk 4 liet zien dat het verband tussen Zelf Loopbaanmanagement en duurzame inzetbaarheid niet hetzelfde is voor de groepen Politied medewerkers die we onderzochten. Zo constateerden we dat bij de EVC-deelnemers die op het moment van het onderzoek nog gingen starten met hun EVC-traject en gaande het onderzoek druk bezig waren met het samenstellen van hun portfolio (de groep Huidige EVC-deelnemers), de samenhang tussen Zelf Loopbaanmanagement en duurzame inzetbaarheid anders is dan bij de groep Voormalige EVC-deelnemers die hun EVC-traject al afgerond hadden.

In dit hoofdstuk gaan we na hoe de twee groepen EVC-deelnemers zich in half jaar tijd hebben ontwikkeld op de zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid. In Hoofdstuk 2 is al besproken wat deze facetten, Betrokkenheid, Productiviteit, Toegevoegde Waarde, Loopbaanperspectief, Loopbaanontwikkeling en Loopbaanprogressie, inhouden. In dit hoofdstuk en het volgende hoofdstuk kijken we vooral naar de verschillen tussen de groep deelnemers die tijdens het onderzoek met hun EVC-traject bezig waren (de groep Huidige EVC-deelnemers) en de groep deelnemers die al klaar waren hun EVC-traject (de groep Voormalige EVC-deelnemers). Deze analyse moet inzicht geven in de rol die EVC speelt en kan spelen in het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid binnen de sector Politie. De resultaten geven aan of de mogelijke bijdrage van EVC aan de duurzame inzetbaarheid van de Politied medewerkers al tijdens het EVC-traject verwacht kan worden, of dat mogelijke ontwikkelingen zich pas na afloop van het EVC-traject voordoen.

Ontwikkeling Duurzame Inzetbaarheid (DI)

Om de ontwikkeling van DI te onderzoeken, stelden we aan het begin en aan het eind van het onderzoek de deelnemers vragen over Betrokkenheid, Productiviteit, Toegevoegde Waarde, Loopbaanperceptie, Loopbaanontwikkeling en Loopbaanprogressie (de zes DI-facetten). Tabel 15 geeft aan wanneer we data verzamelden onder de EVC-deelnemers.

Tabel 15 Metingen ontwikkeling Duurzame Inzetbaarheid EVC-deelnemers

	1 ^e meting dec-2013/jan-2014	2 ^e meting apr-2014	3 ^e meting jun-2014
Duurzame Inzetbaarheid	•		•

In totaal vulden 43 Huidige EVC-Deelnemers en 45 Voormalige EVC-deelnemers zowel de eerste als de derde vragenlijst in. Voor ieder meetmoment controleerden voor de zekerheid of de gestelde vragen een eenduidig en betrouwbaar beeld gaven van de genoemde facetten van Duurzame Inzetbaarheid. De details van deze analyse kunt u vinden in Bijlage 4.

Om de ontwikkeling in kaart te brengen, berekenden we de verschillscore tussen de eerste en derde meting. We berekenden de gemiddelde verschillscores voor de groep Huidige EVC-deelnemers en de groep Voormalige EVC-deelnemers. Voor alle zes DI-facetten werd gekeken of de verschillscores groot genoeg waren om te spreken van een significante toename of afname. Hiervoor stelden we als eis dat de kans dat de waargenomen gemiddelde verschillen op toeval berusten niet groter mag zijn dan 5%.

Resultaten

In Tabel 16 en Tabel 17 is de ontwikkeling op de zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid te zien van achtereenvolgens de groep Huidige EVC-deelnemers en de groep Voormalige EVC-deelnemers. De tabellen laten de gemiddelde scores (Mean) en de standaarddeviaties (SD) op de zes DI-facetten zien, aan het begin van het onderzoek (Begin) en een half jaar later aan het eind van het onderzoek (Eind). In de daaropvolgende kolom zijn de verschillscores te zien (Verschil). Negatieve scores geven een achteruitgang aan, positieve een vooruitgang¹⁵.

Huidige EVC-deelnemers

Tabel 16 laat zien dat de gemiddelde scores op Betrokkenheid (-0,44), Toegevoegde waarde (-0.74) en Loopbaanontwikkeling (-0.60) aan het eind van het onderzoek lager waren dan aan het begin. De gemiddelde scores op Productiviteit (0.58), Loopbaanperspectief (0.12) en Loopbaanprogressie (0.09) zijn toegenomen gedurende de onderzoeksperiode.

Tabel 16 Gemiddelde begin-, eind- en verschillscores Duurzame Inzetbaarheid Huidige EVC-deelnemers

	Lengte schaal	Begin		Eind		Verschil		95% interval	
		Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Onder	Boven
Betrokkenheid	36 punten	24.48	6.31	24.05	5.92	-0.44	4.24	-1.63	0.84
Productiviteit	28 punten	17.70	4.16	18.28	4.75	0.58	4.16	-0.67	1.72
Toegevoegde waarde	20 punten	12.58	3.54	11.84	3.46	-0.74	3.15	-1.65	0.19
Loopbaanperspectief	5 punten	1.35	1.38	1.47	1.33	0.12	1.54	-0.33	0.53
Loopbaanprogressie	6 punten	0.35	0.97	0.44	1.09	0.09	1.17	-0.23	0.47
Loopbaanontwikkeling	6 punten	1.19	1.55	0.58	1.12	-0.60	1.49	-1.02	-0.12

Om na te gaan of de verschillscores groot genoeg zijn om te spreken van een structurele toename of afname, keken we eerst naar de standaarddeviaties. Aan de standaarddeviaties is namelijk te zien hoe groot de onderlinge verschillen zijn tussen de Huidige EVC-deelnemers onderling. De standaarddeviaties laten zien dat er binnen de groep Huidige EVC-deelnemers medewerkers zijn voor wie de scores zijn afgenomen, en dat er medewerkers voor wie de

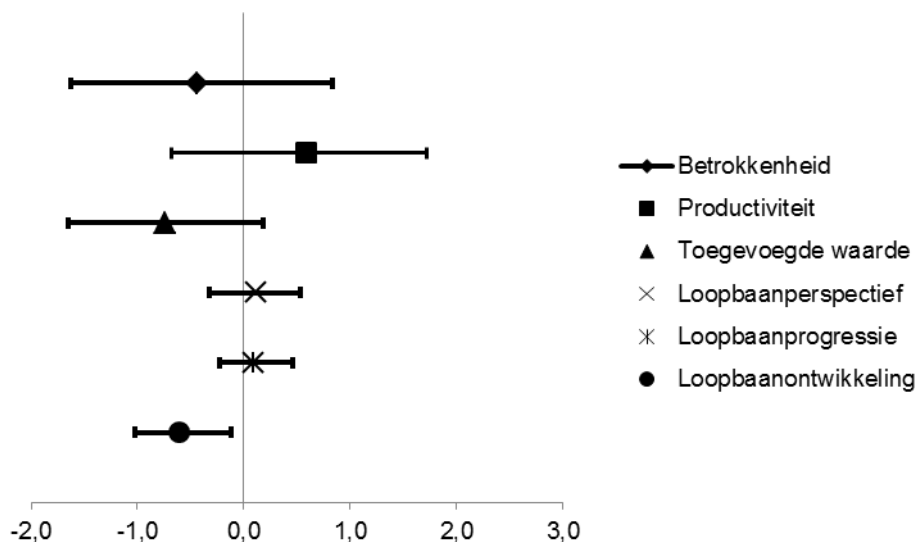
¹⁵ Bij het beoordelen van de verschillscores is het belangrijk rekening te houden met de lengte van de schalen die zijn gebruikt. De schaal voor Betrokkenheid loopt bijvoorbeeld van 0 tot 36 punten, terwijl de schaal voor Loopbaanperspectief loopt van 0 tot maximaal 5 punten. Volledigheidshalve staat de lengte van de schalen in de tweede kolom.

duurzame inzetbaarheid juist is toegenomen. Zo zien we bijvoorbeeld dat de scores op Betrokkenheid gemiddeld zijn afgenomen van 24.48 punten naar 24.05 punten. Dat is een afname van 0.44 punten. De standaarddeviatie is 4.24 punten. Daardoor weten we dat de meerderheid¹⁶ van alle verschillcores ergens tussen de 0.44 ± 4.24 liggen. Dat is tussen de -3.80 en 4.68 . We zien dus dat de score gemiddeld weliswaar is afgenomen, maar dat dit zeker niet voor iedereen geldt.

Om tot een goed oordeel te komen of er sprake is van een structurele toename of afname op de zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid, is gebruik gemaakt van een zogenaamde *bootstrap* procedure. Deze procedure is uitermate geschikt om erachter te komen hoe zeker we ervan kunnen zijn dat de gemiddelde verschillcores die we waarnemen bij de groep van onderzochte 43 Huidige EVC-deelnemers die zowel de eerste als de derde vragenlijst hebben ingevuld, niet op toeval berusten. Met behulp van de bootstrap procedure zijn voor alle verschillcores zogenaamde 95% betrouwbaarheidsintervallen opgesteld. Je zou kunnen zeggen dat de intervallen aangeven tussen welke twee waarden de verschillcores in 95 van de 100 gevallen liggen als we de meting 100 keer zouden herhalen. Als regel stelden we dat de verschillscore 0 niet in het betrouwbaarheidsinterval mag vallen. Pas dan vinden we dat het bewijs is geleverd dat er sprake is van een significante toename of afname van de scores.

In Figuur 5 zijn de 95% betrouwbaarheidsintervallen te zien voor de verschillcores van de DI-facetten Betrokkenheid, Productiviteit, Toegevoegde Waarde, Loopbaanperspectief, Loopbaanontwikkeling en Loopbaanprogressie. De horizontale lijnen geven het interval aan waartussen de gemiddelde verschillscore 95% 'zeker' ligt.

Figuur 5 95% betrouwbaarheidsintervallen verschillcores duurzame inzetbaarheid Huidige EVC-deelnemers



¹⁶ Bij een normale verdeling van de scores bevinden zich bij benadering 70% van alle scores in het gebied tussen het gemiddelde min één standaarddeviatie en het gemiddelde plus min één standaarddeviatie.

Figuur 5 laat zien dat voor vijf van de zes DI-facetten de waarde nul onderdeel is van het 95% betrouwbaarheidsinterval. Voor die facetten geldt dat er niet met zekerheid gezegd kan worden of er sprake is van een afname of toename. Het bewijs vinden we niet sterk genoeg. Loopbaanontwikkeling is een uitzondering. De gemiddelde score van de onderzochte Huidige EVC-deelnemers nam af van gemiddeld 1.19 punten naar gemiddeld 0.58 punten. Het 95% betrouwbaarheidsinterval loopt van -1.02 tot -0.12 . Voor deze groep medewerkers zeggen we dat we er 95% zeker van zijn dat de **loopbaanontwikkeling** tijdens het EVC-traject er gemiddeld op **achteruitgegaan** is.

Voormalige EVC-deelnemers

Dezelfde manier van analyseren pasten we toe op de verschillen van de Voormalige EVC-deelnemers. In Tabel 17 is de ontwikkeling op de zes facetten van de Duurzame Inzetbaarheid te zien van de groep Voormalige EVC-deelnemers.

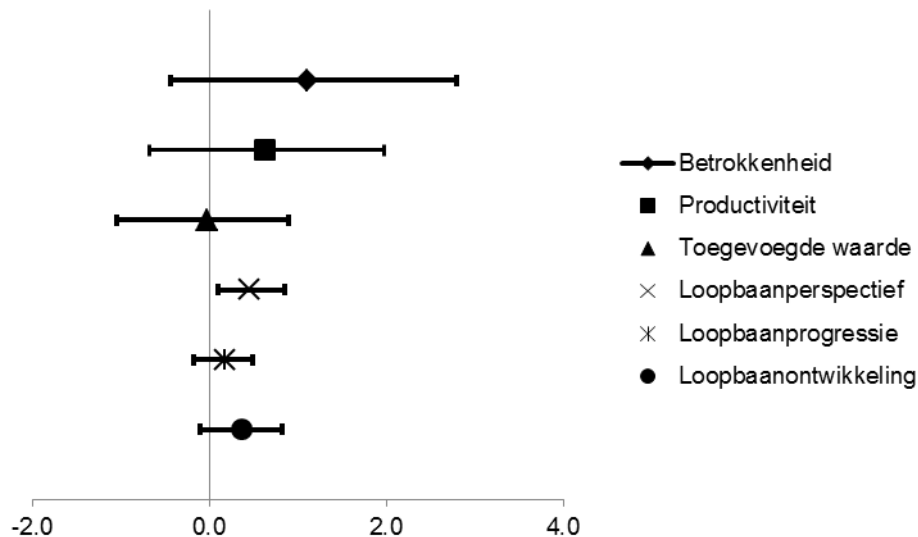
Tabel 17 Gemiddelde begin-, eind- en verschillen Duurzame Inzetbaarheid Voormalige EVC-deelnemers

	Lengte schaal	Begin		Eind		Verschil		95% interval	
		Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Onder	Boven
Betrokkenheid	36 punten	22.75	5.95	23.59	6.14	1.10	5.24	-0.44	2.79
Productiviteit	28 punten	17.66	4.15	18.00	4.09	0.62	4.18	-0.67	1.97
Toegevoegde waarde	20 punten	11.66	3.46	11.33	3.40	-0.03	3.02	-1.05	0.89
Loopbaanperspectief	5 punten	1.72	1.65	2.31	1.78	0.46	1.19	0.10	0.85
Loopbaanprogressie	6 punten	0.62	1.26	0.85	1.31	0.18	1.12	-0.18	0.49
Loopbaanontwikkeling	6 punten	1.15	1.41	1.51	1.96	0.36	1.42	-0.10	0.82

De verschillen geven aan dat de scores op de meeste DI-facetten aan het eind van het onderzoek gemiddeld hoger liggen dan aan het begin van het onderzoek. Een uitzondering hierop is Toegevoegde Waarde, waar de verschillen net negatief is (-0.03). Het lijkt erop dat de duurzame inzetbaarheid van de Voormalig EVC-deelnemers erop *voortuitgegaan* is gedurende de onderzoeksperiode. De vraag is of de verschillen groot genoeg zijn om te spreken van een structurele voortgang.

In Figuur 6 hebben we de zes 95% betrouwbaarheidsintervallen voor de onderzochte 45 Voormalige EVC-deelnemers die zowel de eerste als de derde vragenlijst hebben ingevuld in een grafiek gezet.

Figuur 6 95% betrouwbaarheidsintervallen verschilscores duurzame inzetbaarheid Voormalige EVC-deelnemers



De figuur maakt duidelijk dat in bijna alle gevallen de waarde 0 in het 95% betrouwbaarheidsinterval ligt. In die gevallen kunnen we niet met voldoende zekerheid zeggen dat de Voormalige EVC-deelnemers erop vooruitgegaan zijn als het gaat om hun duurzame inzetbaarheid. Het bewijs dat we daarvoor hebben gevonden, is niet voldoende vrij van twijfel. Uitzondering hierop is **Loopbaanperspectief**. Met 95% zekerheid kunnen we zeggen dat de Voormalige EVC-deelnemers erop **vooruitgegaan** zijn als het gaat om hun Loopbaanperspectief.

Conclusie

Bij de Voormalige EVC-deelnemers nemen we waar dat hun **Loopbaanperspectief** er significant op **vooruitgegaan** is. Bij de Huidige EVC-deelnemers, de Politied medewerkers die tijdens het onderzoek met hun EVC-traject bezig was, vinden we overtuigende aanwijzingen dat de **Loopbaanontwikkeling** erop **achteruitgegaan** is. We concluderen dat op het merendeel van de zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid er gemiddeld genomen geen noemenswaardige vooruitgang is geboekt bij zowel de Huidige EVC-deelnemers als de Voormalige EVC-deelnemers.

We hebben ook onderzocht of de gemiddelde verschilscore verschilt tussen de groep Huidige EVC-deelnemers en Voormalige EVC-deelnemers. Dit hebben we gedaan aan de hand van *independent samples t-testen*. Voor vijf van de zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid bleek er geen verschil te zijn. De uitzondering was **Loopbaanontwikkeling** waarbij de groep Huidige EVC-deelnemers gemiddeld een lagere verschilscore hadden ($mean = -0.60$), dan de groep Voormalige EVC-deelnemers ($mean = 0.36$). De t-test wijst uit dat dat verschil significant is ($t(80) = -2.98, p = .004$).

Op grond van de bevindingen in dit hoofdstuk concluderen we dat EVC niet ‘zonder meer’ bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid van de onderzochte Politie-medewerkers.

We gebruiken hier het begrip ‘zonder meer’, omdat de bijdrage van EVC aan de duurzame inzetbaarheid niet zonder voorwaarden is. Of beter gezegd, als een Politie-medewerker een EVC-traject volgt, dan is dat geen garantie dat dit zijn of haar duurzame inzetbaarheid zal bevorderen. Van de zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid nemen we alleen waar dat het loopbaanperspectief van de Voormalige EVC-deelnemers is toegenomen.

Hoewel er gemiddeld genomen geen ontwikkeling plaatsvindt, hoeft dit nog niet te betekenen dat er geen ontwikkeling plaatsvindt voor **bepaalde EVC-deelnemers**. Zowel in de mate van duurzame inzetbaarheid als de ontwikkeling daarvan, zien we sterke verschillen tussen de deelnemers onderling. Binnen de groepen EVC-deelnemers zijn er mensen die wel een positieve ontwikkeling laten zien. In Hoofdstuk 8 gaan we na of deze verschillen zijn toe te wijzen aan twee van de belangrijkste werkzame ingrediënten van EVC, namelijk het samenstellen en inleveren van het portfolio en het verkrijgen van het Ervaringscertificaat. Eerst gaan we in het volgende hoofdstuk kijken hoe de vijf Zelf Loopbaan Management activiteiten zich ontwikkelen onder de EVC-deelnemers bij de Politie.



Hoofdstuk 7

Hoe Zelf Loopbaanmanagement zich ontwikkelt onder EVC-deelnemers bij de Politie

In dit hoofdstuk gaan we in op hoe de Zelf Loopbaanmanagement activiteiten van de EVC-deelnemers zich hebben ontwikkeld tijdens het EVC-traject, en hoe die ontwikkeling verloopt ná het EVC-traject. We beantwoorden de vraag of de ontwikkeling van Zelf Loopbaanmanagement zich inzet tijdens het EVC-traject, of dat we geduld moeten hebben en de veranderingen pas enige tijd na afloop van het EVC-traject kunnen verwachten.

Ontwikkeling Zelf Loopbaanmanagement

Om te onderzoeken hoe Zelf Loopbaanmanagement zich ontwikkelt tijdens en ná het EVC-traject, legden we de Huidige EVC-deelnemers en de Voormalige EVC-deelnemers drie keer, met tussenpozen van ongeveer drie maanden, 40 Zelf Loopbaanmanagement activiteiten (ZLM-activiteiten) voor. Deze waren - in setjes van acht - onderdeel van de vijf typen ZLM-activiteiten, te weten Onderzoeken, Plannen, Netwerken, Profileren en Experimenteren. Aan de deelnemers werd in de vragenlijsten gevraagd steeds aan te geven welke van de 40 activiteiten zij in de afgelopen periode hebben ondernomen. We vertelden hen niet dat we vijf typen ZLM-activiteiten onderscheiden, met ieder acht afzonderlijke ZLM-activiteiten. In Tabel 18 ziet u wanneer de data verzameld werd.

Tabel 18 Metingen ontwikkeling Zelf Loopbaanmanagement EVC-deelnemers

	1 ^e meting dec-2013/jan-2014	2 ^e meting apr-2014	3 ^e meting jun-2014
Zelf Loopbaanmanagement	•	•	•

Voor ieder meetmoment controleerden we of de afzonderlijke activiteiten een betrouwbaar en eenduidig inzicht gaven in de vijf typen Zelf Loopbaanmanagement activiteiten. Uit de analyses bleek dat alle afzonderlijke items voldeden aan de eisen die we stelden aan de eenduidigheid en betrouwbaarheid. De details van deze analyses vindt u in Bijlage 4. Voor alle EVC-deelnemers afzonderlijk telden we de scores van de items bij elkaar op die horen bij de vijf typen ZLM-activiteiten. Hierdoor ontstond voor ieder van de vijf typen ZLM-activiteiten een schaal van nul tot acht punten.

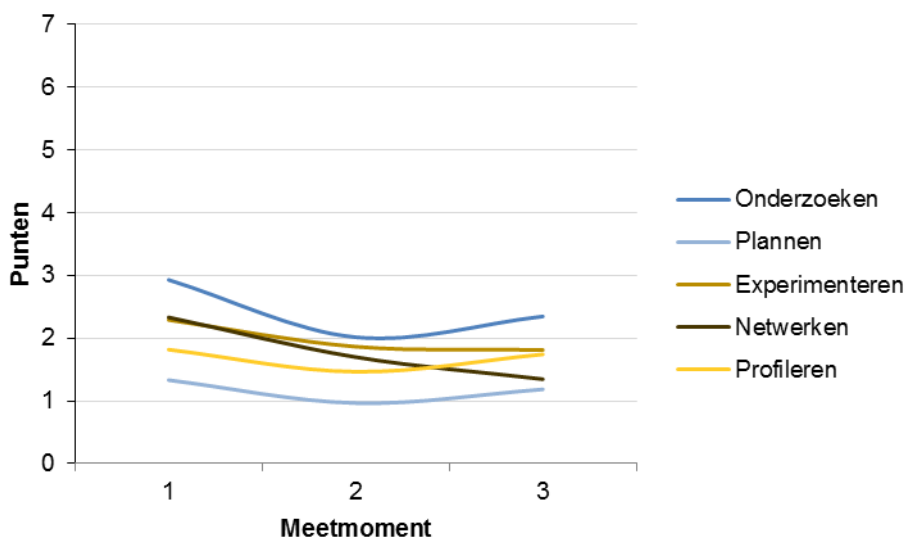
Eerst keken we naar de gemiddelde geobserveerde scores van de Huidige en Voormalige EVC-deelnemers. Dit gaf ons een eerste idee van de ontwikkeling van de ZLM-activiteiten. Vervolgens stelden we zogenaamde groeimodellen op, om na te gaan of de ontwikkelingen die we waarnamen structureel waren.

Geobserveerde scores

Huidige EVC-deelnemers

In Figuur 7 is te zien hoe de vijf Zelf Loopbaanmanagement activiteiten zich hebben ontwikkeld voor de groep Huidige EVC-deelnemers. Zoals bekend zijn dit Politied medewerkers die op het moment dat het onderzoek van start ging, net met hun EVC-traject waren gestart of op het punt stonden daarmee te beginnen. De getallen op de X-as geven de drie meetmomenten weer. De getallen op de Y-as geven de gemiddeld scores weer.

Figuur 7 Overzicht ontwikkeling ZLM-activiteiten Huidige EVC-deelnemers tijdens het EVC-traject

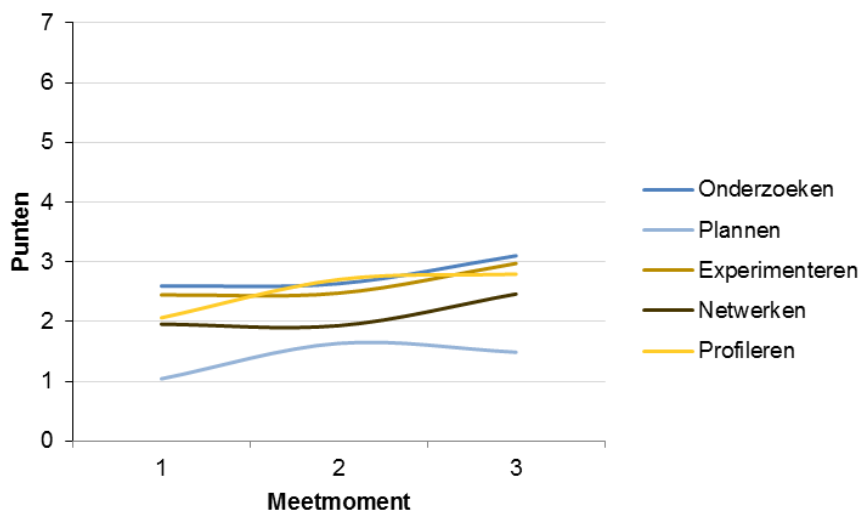


Bij de Huidige EVC-deelnemers liggen de gemiddelde ZLM-scores tussen de 1 en 3 punten. Dit wil zeggen dat per type Zelf Loopbaanmanagement activiteit gemiddeld genomen de EVC-deelnemers tijdens hun EVC-traject tussen de één en drie van de zeven mogelijke activiteiten benutten. Dat is in vergelijking met de onderzoeksgegevens die ProfitWise verzamelde bij andere organisaties relatief laag. We zien verder dat alle gemiddelde scores aan het eind van het onderzoek niet hoger liggen dan aan het begin van het onderzoek. Op het oog lijkt het dus erop dat de onderzochte Huidige EVC-deelnemers tijdens hun EVC-traject op alle vijf typen Zelf Loopbaanmanagement activiteiten in ieder geval niet actiever zijn geworden.

Voormalige EVC-deelnemers

In Figuur 8 is te zien hoe de vijf Zelf Loopbaanmanagement activiteiten zich hebben ontwikkeld voor de groep Voormalige EVC-deelnemers. Dit zijn de Politied medewerkers die op het moment dat het onderzoek van start ging, hun EVC-traject al afgerond hadden. Ook bij de Voormalige EVC-deelnemers liggen de gemiddelde scores op de vijf ZLM-activiteiten tussen de één en drie punten. Als we kijken naar de ontwikkeling van de scores, dan zien we dat de gemiddelde scores van de Voormalige EVC-deelnemers aan het eind van het onderzoek op alle vijf typen Zelf Loopbaanmanagement activiteiten hoger zijn dan aan het begin van het onderzoek. Hun Zelf Loopbaanmanagement scores zijn dus in een half jaar tijd in ieder geval niet afgenomen.

Figuur 8 Overzicht ontwikkeling ZLM-activiteiten Voormalige EVC-deelnemers na het EVC-traject



Figuur 7 en Figuur 8 schetsen de ontwikkeling van de Zelf Loopbaanmanagement activiteiten van de twee groepen EVC-deelnemers. Bij beide groepen zijn de verschillen in scores tussen de drie meetmomenten klein. Bij de Huidige EVC-deelnemers nemen de scores op het oog iets af. Bij de Voormalige EVC-deelnemers nemen de scores iets toe.

Gemiddelde scores

Om vast te stellen of er sprake is van een structurele toename of afname, hebben we de verschillen in hoogte van de scores tussen de drie meetmomenten getoetst met een zogenoemd latent groeimodel¹⁷. Het model helpt om uit te sluiten dat de waargenomen verschillen in scores op toeval berusten. Vanwege de beperkte *sample* stelden we een groeimodel op voor alle vijf afzonderlijke typen Zelf Loopbaanmanagement activiteiten. We deden dit voor de twee EVC Groepen afzonderlijk. Op die manier konden we de groepen goed met elkaar vergelijken, en zien of de ontwikkeling bij de Huidige EVC-deelnemers anders verloopt dan bij de Voormalige EVC-deelnemers.

Om de resultaten goed te kunnen interpreteren, is het van belang om te weten dat een groeimodel een baselinescore en een groeiscore heeft. De baselinescore is een inschatting van de gemiddelde score aan het begin van het onderzoek. De groeiscore geeft aan hoeveel de score gemiddeld toeneemt of afneemt bij ieder meetmoment.

¹⁷ Het grote voordeel van een latent groeimodel is dat we ook gelijk een goed beeld krijgen van de eventuele meetfouten, en de ontbrekende observaties kunnen schatten. Bij andere, meer traditionele statistische modellen worden deelnemers waarvan we niet bij iedere meting de gegevens konden verzamelen, niet meegenomen in de analyse.

Huidige EVC-deelnemers

In zijn de resultaten te zien voor de Huidige EVC-deelnemers.

Tabel 19 Groeimodel ontwikkeling ZLM-activiteiten Huidige EVC-deelnemers

	Baseline	Groei	eenzijdige p-waarde Groei
Onderzoeken	2.76	-0.29 ●	.031
Plannen	1.29	-0.07	.296
Experimenteren	2.26	-0.23 †	.079
Netwerken	2.30	-0.43 ●	.001
Profileren	1.77	0.03	.425

In de eerste kolom staan de vijf typen Zelf Loopbaanmanagement activiteiten (ZLM-activiteiten), in de tweede kolom de zogenaamde Baseline score. Deze score is de uitgangswaarde en geeft aan hoe actief de onderzochte EVC-deelnemers gemiddeld waren aan het begin van het onderzoek. Zo is de Baseline score voor Onderzoeken voor de groep Huidige EVC-deelnemers 2.76 op een schaal die loopt van 0 tot 7. De derde kolom 'Groei' geeft aan hoe de scores zich ontwikkelt. In deze kolom is te zien dat de score op Onderzoeken bij ieder volgend meetmoment 0.29 punten lager ligt dan bij de voorgaande meting. Het voordeel van het groeimodel is dat we ook gelijk weten of de berekende ontwikkeling structureel is, of mogelijk op toeval berust. Die kans is af te lezen in de vierde en laatste kolom. Daarin is te zien dat de kans dat de uitkomsten van de - met het model gemaakte - berekeningen op toeval berusten 3,1% procent is. Dit betekent dat de score op Onderzoeken significant afneemt.

We zien ook dat de afname bij de activiteit Netwerken met 0,43 punten per meetmoment structureel is. De kans dat deze afname op toeval berust, is ongeveer 0,1%. Ook de gemiddelde score op Experimenteren neemt af. De kans dat dit op toeval berust, is 7,9%.

Huidige EVC-deelnemers

In Tabel 20 zijn de resultaten te zien voor de Voormalige EVC-deelnemers.

Tabel 20 Groeimodel ontwikkeling ZLM-activiteiten Voormalige EVC-deelnemers

	Baseline	Groei	eenzijdige p-waarde Groei
Onderzoeken	2.54	0.26 †	.058
Plannen	1.12	0.22 †	.065
Experimenteren	2.38	0.25 †	.074
Netwerken	1.89	0.26 ●	.030
Profileren	2.12	0.34 ●	.010

In Tabel 20 is te zien dat bij de groep **Voormalige EVC-deelnemers** de ZLM-activiteiten Netwerken en Profileren significant zijn toegenomen in de periode dat we hen onderzochten. De toename is achtereenvolgens 0.26 en 0.34 punten per meetmoment, en de kans dat deze toename op toeval berust, is kleiner dan 5.0%.

Ook zien we dat Onderzoeken licht toeneemt met 0,26 punten bij ieder volgend meetmoment. De verschillen die we waarnamen tussen de scores op de drie verschillende meetmomenten zijn daar echter te klein om te spreken van een structurele ontwikkeling. Datzelfde geldt voor Plannen en Experimenteren.

Conclusie

Bij de **Huidige EVC-deelnemers** zien we dat de Zelf Loopbaanmanagement scores van de Politied medewerkers tijdens hun EVC-traject - in de onderzoeksperiode van een half jaar tijd - niet toenemen. De mate waarin Politied medewerkers Onderzoeken en Netwerken neemt zelfs significant af. In Hoofdstuk 4 zagen we dat de ontwikkeling van de loopbaanactiviteit Netwerken bij de Huidige EVC-deelnemers verband houdt met de ontwikkeling van Loopbaanprogressie. Dit wil zeggen dat als de scores op Netwerken bij de Huidige EVC-deelnemers toenemen, de kans groot is dat de scores op Loopbaanprogressie ook toenemen. Dit betekent ook dat als de Netwerken scores afnemen, de kans op Loopbaanprogressie navenant afneemt. En dat blijkt nu bij de meerderheid van de groep onderzochte Huidige EVC-deelnemers het geval te zijn.

De groep **Voormalige EVC-deelnemers** zijn in de loop van het onderzoek structureel meer gaan Netwerken en Profileren. De toename van deze scores is significant. Op de andere drie Zelf Loopbaanmanagement activiteiten - Onderzoeken, Plannen en Experimenteren - laten de Voormalige EVC-deelnemers geen structurele vooruitgang zien. We vonden daar geen overtuigend bewijs voor. NB. Wanneer er sprake is van een structurele ontwikkeling, is een kwestie van beoordelen. Als we het toeval voor 95% willen uitsluiten, dan leggen we de grens bij 5%. En dan concluderen we dat de Zelf Loopbaanmanagement activiteiten Netwerken en Profileren structureel toenemen. Voor Onderzoeken, Plannen en Experimenteren vonden we onvoldoende bewijs om dezelfde conclusie te trekken.

De bevindingen geven aan dat de effecten die EVC heeft op Zelf Loopbaanmanagement, voor zover die er zijn, bij de Politie te verwachten zijn op het moment dat de EVC-deelnemers hun EVC-traject hebben afgerond en een Ervaringscertificaat hebben verkregen. Op grond van de bevindingen van de onderzochte groep Huidige EVC-deelnemers, kan ook geconcludeerd worden dat tijdens het EVC-traject Zelf Loopbaanmanagement zeker niet toeneemt, zelfs eerder afneemt.



Hoofdstuk 8

Wat er gebeurt met Zelf Loopbaanmanagement en de duurzame inzetbaarheid tijdens het EVC-traject

Uit de voorgaande analyses concludeerden we dat er een structurele vooruitgang is te zien in het Loopbaanperspectief - één van de facetten van duurzame inzetbaarheid - van de Voormalige EVC-deelnemers. Voor het overige zien we dat de EVC-deelnemers gedurende de onderzoeksperiode van een half jaar over de hele linie en gemiddeld genomen weinig tot geen vooruitgang boeken op de zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid (DI). Bij de Huidige EVC-deelnemers vinden we zelfs overtuigende aanwijzingen dat de loopbaanontwikkeling er tijdens het EVC-traject op achteruitgegaan is.

Als we kijken naar de Zelf Loopbaanmanagement (ZLM) activiteiten, dan vertonen de Huidige EVC-deelnemers over het algemeen en gemiddeld genomen minder Zelf Loopbaanmanagement activiteiten naarmate ze verder in hun EVC-traject komen. De achteruitgang in de activiteiten Onderzoeken en met name Netwerken is zelfs significant. De Voormalige EVC-deelnemers lijken, als het gaat om Zelf Loopbaanmanagement, gedurende de onderzoeksperiode actiever te worden. In twee van de vijf gevallen is de toename structureel te noemen. De Voormalig EVC-deelnemers zijn meer gaan Netwerken, en zijn zichzelf in een half jaar tijd duidelijk meer gaan Profileren. De toename in Zelf Loopbaanmanagement bij de Voormalige EVC-deelnemers zou een aanwijzing kunnen zijn dat het Ervaringscertificaat aanzet om anderen duidelijk te maken waar je kwaliteiten liggen en wat je competenties zijn. Alleen weten we ook - uit de resultaten zoals beschreven in Hoofdstuk 4 - dat Netwerken en Profileren op zichzelf niet voldoende zijn om de duurzame inzetbaarheid over de hele linie te bevorderen.

We zien dus een structurele vooruitgang in het Loopbaanperspectief van de Voormalige EVC-deelnemers, dat is een feit. Maar al met al hebben we tot dusver geen overtuigend bewijs kunnen vinden dat EVC direct dan wel indirect in brede zin bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid van de Politied medewerkers die mee hebben gedaan aan het onderzoek.

In dit hoofdstuk laten we zien hoe onderzocht is wat de reden kan zijn dat de scores van de EVC-deelnemers op duurzame inzetbaarheid en Zelf Loopbaanmanagement niet noemenswaardig toenemen gedurende het half jaar van de onderzoeksperiode, en hoe het komt dat deze scores gemiddeld genomen zelfs afnemen. We kijken of dit samenhangt met twee belangrijke aspecten van het EVC-traject: het inleveren van het **portfolio** en het verkrijgen van het **Ervaringscertificaat**

Het antwoord op die vraag is van groot belang voor de manier waarop EVC in de toekomst binnen de sector Politie wordt ingezet als instrument om de duurzame inzetbaarheid van Politied medewerkers te bevorderen. Keer op keer blijkt namelijk dat Zelf Loopbaanmanagement een belangrijke schakel is in het beïnvloeden van de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Als EVC in zijn huidige vorm, om wat voor reden dan ook, zelfs een negatieve invloed heeft op Zelf Loopbaanmanagement, dan willen we weten hoe dat zit.

Als we kijken naar EVC, dan zijn er twee belangrijke zaken die EVC karakteriseren: het portfolio en het Ervaringscertificaat. In dit hoofdstuk kijken we wat er gebeurt met het Zelf Loopbaanmanagement en duurzame inzetbaarheid van de EVC-deelnemers op het moment dat ze hun afgerond portfolio hebben ingeleverd, en op het moment dat ze formeel erkenning daarvoor hebben gekregen in de vorm van een Ervaringscertificaat. Zo bepaalden we of de hoofdbestanddelen van EVC daadwerkelijk de werkzame ingrediënten zijn die de duurzame inzetbaarheid binnen de sector Politie kunnen bevorderen.

De werkzame ingrediënten van EVC - portfolio en Ervaringscertificaat

Met het samenstellen van het **portfolio** zetten de EVC-deelnemers hun kwaliteiten en competenties op een rij. En ze verzamelen het bewijs waaruit blijkt dat zij daadwerkelijk over deze kwaliteiten en competenties beschikken. Daarna leveren ze hun portfolio ter beoordeling in. In dit onderzoek beschouwen we het inleveren van het portfolio als een belangrijk moment. Met het inleveren daarvan wordt de periode waarin de EVC-deelnemer zijn of haar competenties onderzoekt en inventariseert, afgesloten. Los van de beoordeling die moet leiden tot een Ervaringscertificaat, geeft het portfolio in theorie een prachtig overzicht van waar iemand staat. Het portfolio is dus in principe een goed hulpmiddel om door te groeien naar een andere functie of om een passende vervolgopleiding te kiezen. Het is een goede aanvulling op het cv en vergroot de kansen bij het solliciteren¹⁸. Tot zover hoe het zou moeten werken. Wij toetsten of het wel of niet ingeleverd hebben van het afgeronde portfolio effect heeft op de duurzame inzetbaarheid, en of het inleveren daarvan op enerlei wijze de scores op Zelf Loopbaanmanagement beïnvloedt. Zet het afgeronde portfolio en het inzicht dat medewerkers daarmee verwerven in hun eigen kunnen, aan tot Zelf Loopbaanmanagement? In navolging van de pleitbezorgers van het portfolio veronderstellen we van wel. Dat hebben we dus getoetst.

Het verkrijgen van het **Ervaringscertificaat** is een tweede belangrijke mijlpaal in het EVC-traject. Met het Ervaringscertificaat wordt het EVC-traject afgesloten. Het Ervaringscertificaat is een bevestiging dat de verworven competenties voldoen aan een bepaalde op voorhand gekozen standaard. Het Ervaringscertificaat is dus letterlijk de erkenning van de verworven competenties. De vraag is welke meerwaarde deze formele erkenning heeft bovenop het portfolio. In dit onderzoek willen we weten of het verkrijgen van het Ervaringscertificaat iets doet met de Duurzame Inzetbaarheid scores en de Zelf Loopbaanmanagement scores, en zo ja, wat. We toetsten of de scores op duurzame inzetbaarheid en de Zelf Loopbaanmanagement van de groep Huidige EVC-deelnemers op het moment dat zij hun Ervaringscertificaat verkrijgen, een

¹⁸ Dit is ook exact het idee achter het Ervaringsprofiel. Een Ervaringsprofiel is opgesteld op basis van het portfolio en geeft een beschrijving van kennis, vaardigheden en ervaring. In een Ervaringsprofiel worden de competenties echter niet beoordeeld door een vakinhoudelijke deskundige.

andere ontwikkeling laten zien dan de scores van de Huidige EVC-deelnemers die op datzelfde tijdstip hun Ervaringscertificaat nog niet hebben verkregen. We gingen ervan uit dat het verkrijgen van het Ervaringscertificaat de scores op duurzame inzetbaarheid en de Zelf Loopbaanmanagement van de Huidige EVC-deelnemers een positieve impuls geeft. We verwachten dus dat de scores zullen toenemen.

Methode van Onderzoek

In de drie vragenlijsten die de **Huidige EVC-deelnemers** - dus de Politied medewerkers die gedurende de onderzoeksperiode bezig waren met hun EVC-traject - tussen december 2013 en juni 2014 van ons ontvingen, vroegen we iedere keer naar de status van hun EVC-traject. De vraag was steeds: 'In welke fase van het EVC- of EVP-traject bevind je je nu?', waarbij de deelnemers konden kiezen uit twaalf opties, waaronder of ze bezig zijn met het samenstellen van hun portfolio, of ze hun afgeronde portfolio hebben ingeleverd, of ze hun EVC-traject hebben afgerond en een Ervaringscertificaat hebben verkregen, alsook of ze tijdens hun EVC-traject zijn gestopt of er nog niet of nooit mee gestart waren. Voor onze analyse was belangrijk dat we op elk meetmoment precies wisten welke deelnemers hun **portfolio** hadden **ingeleverd**, en welke deelnemers het EVC-traject succesvol hadden afgerond met het **verkrijgen** van het **Ervaringscertificaat**.

Sample

Van de 72 Huidige EVC-deelnemers die vragenlijst 1 hadden ingevuld (meetmoment 1), konden we van 50 deelnemers ook bij de volgende meetmomenten (meetmoment 2 en 3) vaststellen of zij hun portfolio hadden ingeleverd en of zij hun Ervaringscertificaat hadden verkregen. We gebruikten de gegevens van deze 50 deelnemers voor onze analyse.

Analyseplan

Allereerste gingen we na of het wel of niet hebben ingeleverd van het afgeronde portfolio en/of het wel of niet afronden van het EVC-traject met het verkrijgen van het Ervaringscertificaat, samenhangt met de scores op de zes facetten van **Duurzame Inzetbaarheid** (Betrokkenheid, Productiviteit, Toegevoegde Waarde, Loopbaanperspectief, Loopbaanontwikkeling en Loopbaanprogressie). We keken op het laatste meetmoment in juni 2014 - meetmoment 3 - welke van de Huidige deelnemers wel en welke geen Ervaringscertificaat hadden verkregen, en we gingen na of de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid verschilt tussen deze groepen. Hiervoor brachten we in kaart hoe de scores zich tussen het meetmoment 1 en het moment 3 hebben ontwikkeld. Zo onderzochten we bijvoorbeeld of het loopbaanperspectief van de Huidige deelnemers die het EVC-traject hebben afgerond en hun Ervaringscertificaat hebben verkregen, meer is toegenomen dan dat van de Huidige deelnemers die het EVC-traject (nog) niet hebben afgerond, en dus (nog) geen Ervaringscertificaat hadden verkregen.

De invloed van het portfolio en/of het Ervaringscertificaat op de ontwikkeling van de **Zelf Loopbaanmanagement** scores konden we iets nauwkeuriger vaststellen dan de invloed daarvan op de duurzame inzetbaarheid. Gegevens over de Zelf Loopbaanmanagement activiteiten verzamelden we namelijk op drie meetmomenten. Voor de analyse was van groot belang dat in de praktijk het moment waarop medewerkers hun portfolio inleveren, verschillend

is. In de groep van de 50 Huidige EVC-deelnemers van wie we de gegevens meenamen voor de analyses van dit hoofdstuk, zijn er dus op ieder meetmoment deelnemers die wel hun portfolio hebben ingeleverd, en deelnemers die hun portfolio (nog) niet hebben ingeleverd. In de loop van de tijd neemt het aantal deelnemers dat hun portfolio heeft ingeleverd - als het goed is - toe. We verwachten dat de EVC-deelnemers na het inleveren van het portfolio en na het verkrijgen van het Ervaringscertificaat actiever aan hun loopbaan gaan werken dan deelnemers die deze stappen van hun EVC-traject (nog) niet hebben doorlopen.

Om deze veronderstelling te toetsen, keken we hoe de Zelf Loopbaanmanagement activiteiten zich ontwikkelen bij de deelnemers met de status 'portfolio nog niet ingeleverd' en deelnemers met de status 'portfolio ingeleverd'. We vergeleken die twee groepen op meetmoment 2 en op meetmoment 3. hetzelfde deden we voor de status 'EVC-traject nog niet afgerond' en 'EVC-traject afgerond met Ervaringscertificaat'. En dat voor alle vijf ZLM-activiteiten afzonderlijk. De analysetechniek die we gebruikten, is een zogenaamde *time varying regressie analyse*.

Resultaten

In Tabel 21 is te zien hoeveel van de onderzochte 50 Huidige EVC-deelnemers op meetmoment 1, meetmoment 2 en meetmoment 3 volgens eigen zeggen klaar waren met het samenstellen van hun portfolio en dit hadden ingeleverd. Op meetmoment 1 was dat nog niemand, op meetmoment 2 waren dat 19 EVC-deelnemers, en op meetmoment 3 waren dat er 28. Opvallend is overigens dat 22 van de 50 EVC-deelnemers op meetmoment 3 - ongeveer een half jaar na aanvang van het onderzoek - hun portfolio (nog) niet hebben ingeleverd.

Tabel 21 Status Portfolio per meetmoment voor de groep Huidige EVC-deelnemers

	Meetmoment 1	Meetmoment 2	Meetmoment 3
Portfolio niet ingeleverd	50	31	22
Portfolio ingeleverd	0	19	28
Total	50	50	50

Tabel 22 laat zien hoeveel EVC-deelnemers op de verschillende meetmomenten hun EVC-traject volgens eigen zeggen hebben afgerond met een Ervaringscertificaat. Op meetmoment 1 was dat nog niemand, op meetmoment 2 waren dat 2 EVC-deelnemers en op meetmoment 3 15 deelnemers. 35 van de 50 EVC-deelnemers geven op meetmoment 3 aan - ongeveer een half jaar na aanvang van het onderzoek - nog geen Ervaringscertificaat te hebben verkregen.

Tabel 22 Status Ervaringscertificaat per meetmoment voor de groep Huidige EVC-deelnemers

	Meetmoment 1	Meetmoment 2	Meetmoment 3
Ervaringscertificaat nog niet verkregen	50	48	35
Ervaringscertificaat verkregen	0	2	15
Total	50	50	50

De invloed van het doorlopen van EVC op duurzame inzetbaarheid

Als we de invloed van het **portfolio** op de zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid analyseren, dan nemen we geen noemenswaardige verschillen waar tussen EVC-deelnemers die tussen meetmoment 2 en meetmoment 3 hun portfolio hadden ingeleverd, en zij die op meetmoment 3 hun portfolio (nog) niet hebben ingeleverd (zie Tabel 23).

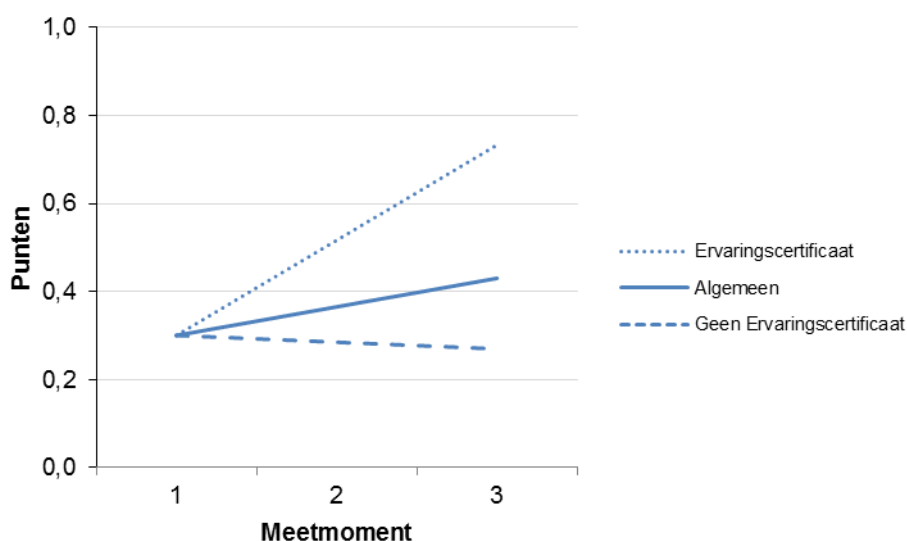
Als we kijken naar de invloed van het **afronden van EVC** en het **verkrijgen van het Ervaringscertificaat** op de zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid, dan nemen we een significant effect waar bij het facet Loopbaanprogressie (zie Tabel 23). De 15 EVC-deelnemers die hun Ervaringscertificaat hebben verkregen, vertonen op meetmoment 3 aanzienlijk meer loopbaanprogressie dan de 35 deelnemers die hun EVC-traject (nog) niet hebben afgerond en nog geen Ervaringscertificaat hebben verkregen.

Tabel 23 Invloed inleveren portfolio en afronden EVC op ontwikkeling van DI Huidige EVC-deelnemers

	BETR	PROD	TOEW	LBPE	LBON	LBPR
Portfolio ingeleverd						
EVC-traject afgerond						•

Om het effect te illustreren, hebben we de verschillen in ontwikkeling in Figuur 9 weergegeven. Figuur 9 laat zien dat de Huidige deelnemers die hun EVC-traject aan het eind van het onderzoek (nog) niet hadden afgerond, gemiddeld een lagere score laten zien op Loopbaanprogressie aan het eind van het onderzoek dan aan het begin van het onderzoek. Aan het begin van het onderzoek hadden zij een gemiddelde score van 0.30. Aan het eind van het onderzoek was hun score gemiddeld 0.27. Hun verschilscore op Loopbaanprogressie is -0.03 .

Figuur 9 Invloed afronden EVC op ontwikkeling van Loopbaanprogressie Huidige EVC-deelnemers



Deelnemers die hun EVC-traject wél hadden afgerond aan het einde van de onderzoeksperiode en dus een Ervaringscertificaat hadden verkregen, hadden gemiddeld genomen een verschillingscore van 0.43. Gemiddeld genomen waren hun scores op Loopbaanprogressie aan het eind van het onderzoek hoger dan aan het begin van het onderzoek. Aan het begin van de onderzoeksperiode was hun gemiddelde score 0.30. Aan het einde van de onderzoeksperiode was hun gemiddelde score op Loopbaanprogressie 0.73.

Ook als we de ontwikkeling van de twee groepen met elkaar vergelijken, dan laten de analyses een significant verschil zien. Het verschil in de ontwikkeling van Loopbaanprogressie tussen de twee groepen is significant.

De invloed van het doorlopen van EVC op Zelf Loopbaanmanagement

De invloed van het inleveren van het portfolio, en van het afronden van het EVC-traject (met het verkrijgen van een Ervaringscertificaat) op de vijf verschillende ZLM-activiteiten zijn samengevat in .

Tabel 24 Invloed inleveren portfolio en afronden EVC op ontwikkeling ZLM-activiteiten Huidige EVC-deelnemers

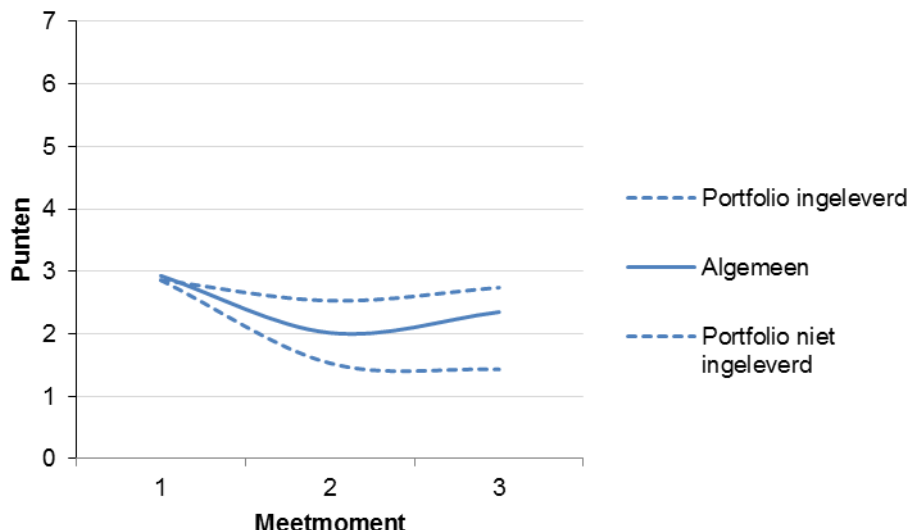
	Onderzoeken	Plannen	Experimenteren	Netwerken	Profileren
Portfolio ingeleverd	•				•
EVC-traject afgerond					

Uit de analyses komt naar voren dat de scores van de Zelf Loopbaanmanagement activiteiten Onderzoeken en Profileren samenhangen met het wel of niet inleveren van het portfolio. Het blijkt dat de onderzochte Huidige EVC-deelnemers die hun portfolio (nog) niet hebben ingeleverd, significant anders scoren op Onderzoeken en Profileren dan EVC-deelnemers die op datzelfde moment hun portfolio wel hebben ingeleverd. De scores op Plannen, Experimenteren, en Netwerken veranderen niet noemenswaardig als gevolg van het wel of niet inleveren van het portfolio, dan wel het afronden van het EVC-traject. We zullen de waargenomen veranderingen in de scores Onderzoeken en Profileren verder toelichten.

De invloed van het inleveren van het portfolio op Onderzoeken

In Figuur 10 hebben we de gemiddelde scores op de ZLM-activiteit Onderzoeken op de drie verschillende meetmomenten in een grafiek gezet. U ziet de gemiddelde scores voor de groep Huidige EVC-deelnemers die hun portfolio hebben ingeleverd, en de gemiddelde scores voor de groep Huidige EVC-deelnemers die hun portfolio (nog) niet hebben ingeleverd. De middelste lijn geeft het verloop van de scores weer voor de hele groep.

Figuur 10 Effect Portfolio op ontwikkeling ZLM-activiteit Onderzoeken tijdens het EVC-traject



De analyses lieten zien dat op **meetmoment 1** de scores op Onderzoeken gelijk zijn. Op dat moment had namelijk nog niemand zijn of haar portfolio ingeleverd. De gemiddelde score van de groep Huidige EVC-deelnemers op de onderzoekschaal Onderzoeken was op dat moment 2.86 (*s. d.* = 1.94).

Op **meetmoment 2** - ongeveer drie maanden na meetmoment 1 - gaven 19 deelnemers van de groep Huidige EVC-deelnemers aan hun portfolio te hebben ingeleverd, en 31 deelnemers (nog) niet. Op dat moment namen we een significant verschil waar in de gemiddelde scores op Onderzoeken tussen deze twee groepen. Duidelijk te zien is dat de gemiddelde score van de deelnemers die hun portfolio (nog) niet hebben ingeleverd (*mean* = 1.53, *s. d.* = 1.78) significant lager ligt dan de gemiddelde score van de deelnemers die hun portfolio wél hebben ingeleverd (*mean* = 2.53, *s. d.* = 1.74). Ook is goed te zien dat de gemiddelde score van de deelnemers die hun portfolio (nog) niet hebben ingeleverd, significant lager ligt dan de gemiddelde score van de hele groep op meetmoment 1 (*mean* = 1.92, *s. d.* = 1.81). Het teruglopen van de gemiddelde scores van alle Huidige EVC-deelnemers wordt dus veroorzaakt door de deelnemers die er (nog) niet in geslaagd zijn een portfolio samen te stellen en in te leveren.

Op **meetmoment 3** gaven 28 deelnemers van de groep Huidige EVC-deelnemers aan hun portfolio ingeleverd te hebben, en 22 deelnemers (nog) niet. In Figuur 10 is goed te zien dat de verschillen die we op meetmoment 2 zagen, gehandhaafd blijven. De deelnemers die hun portfolio (nog) niet hebben ingeleverd, scoren significant lager (*mean* = 1.43, *s. d.* = 1.28) dan de deelnemers die hun portfolio wél hebben ingeleverd (*mean* = 2.74, *s. d.* = 2.30). Bij meetmoment 3 is het verschil in gemiddelde score op Onderzoeken tussen de twee groepen 1.31 punten.

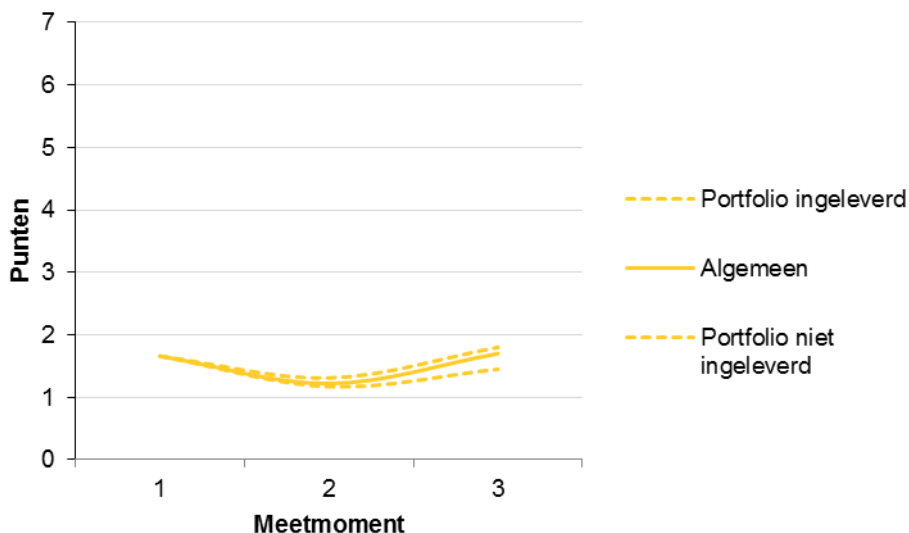
De invloed van het inleveren van het portfolio op Profileren

Als we kijken naar de ontwikkeling van de scores op ZLM-activiteit Profileren, dan zien we dat de deelnemers van de groep Huidige EVC-deelnemers die hun portfolio op **meetmoment 2** hebben ingeleverd, hogere scores hebben op Profileren ($mean = 1.31, s. d. = 1.60$) dan deelnemers die hun portfolio (nog) niet hebben ingeleverd ($mean = 1.17, s. d. = 1.70$). Dit verschil was echter niet groot genoeg om met zekerheid te concluderen dat hier geen sprake was van toeval.

Op **meetmoment 3** is het verschil in de gemiddelde score op Profileren tussen de twee subgroepen 0.57 punten. Dat verschil is klein, maar wel significant. De gemiddelde score van de groep Huidige EVC-deelnemers die hun portfolio hebben ingeleverd, was 1.89 ($s. d. = 1.80$). De gemiddelde score van de groep Huidige EVC-deelnemers die hun portfolio (nog) niet hadden ingeleverd, was 1.36 ($s. d. = 1.45$).

De ontwikkeling van de scores op Profileren zijn aangegeven in Figuur 11. De middelste lijn laat de gemiddelde ontwikkeling van Profileren zien. De gestippelde lijnen daarboven en daaronder laten de gemiddelde scores zien van de Huidige EVC-deelnemers die hun portfolio respectievelijk wel en niet hebben ingeleverd.

Figuur 11 Effect Portfolio op ontwikkeling ZLM-activiteit Profileren tijdens het EVC-traject



Conclusie

De resultaten laten zien dat de deelnemers van de groep Huidige EVC-deelnemers die hun portfolio niet of nog niet hebben ingeleverd, significant lager scoren op de Zelf Loopbaanmanagement activiteiten Onderzoeken en Profileren, dan de deelnemers die hun portfolio wel hebben geleverd. De gemiddelde scores van de eerst genoemde groep op Onderzoeken en Profileren nemen tijdens de onderzoeksperiode af. Bij de Huidige EVC-deelnemers die tijdens hun EVC-traject hun portfolio wel compleet krijgen en inleveren, veranderen de scores op Onderzoeken en Profileren niet noemenswaardig. Op grond van deze bevindingen kan geconcludeerd worden dat het *niet* afronden en het *niet* inleveren van het portfolio een negatief effect heeft op de mate waarin de onderzochte EVC-deelnemers actief aan de slag gaan met hun loopbaan.

Een voor de hand liggende verklaring kan zijn dat deelnemers die het niet lukt hun portfolio compleet te maken en in te leveren, gedemotiveerd raken omdat het proces niet verloopt zoals gepland of verwacht. Een andere uitleg is dat zij wellicht zo druk bezig zijn met het samenstellen van hun portfolio, dat dit ten koste gaat van Zelf Loopbaanmanagement activiteiten zoals Onderzoeken en Profileren. **Het lijkt erop dat als de Politie met EVC Zelf Loopbaanmanagement wil stimuleren, EVC in zijn huidige vorm daarvoor niet het aangewezen instrument is.** Sterker nog, het lijkt erop dat het doorlopen van een EVC-traject zelfs nadelig kan uitpakken voor Zelf Loopbaanmanagement, als het deelnemers om wat voor redenen dan ook niet lukt een afgerond portfolio samen te stellen en in te leveren. We zien dat dan de scores op Onderzoeken en Profileren afnemen.

De praktische implicatie is dat de Politie in eerste instantie moet voorkomen dat EVC-deelnemers hun portfolio niet inleveren. De kans dat EVC-deelnemers vastlopen in hun traject, moet tot een minimum worden beperkt. Als we naar de absolute getallen kijken, is daar zeker reden toe. Van de 50 deelnemers van de groep Huidige EVC-deelnemers die we konden volgen in de periode tussen meetmoment 1 en meetmoment 3, hadden er 22 volgens eigen zeggen aan het eind van het onderzoek (meetmoment 3) hun portfolio niet of nog niet ingeleverd (zie Tabel 21). Dat is 44% van de onderzochte deelnemers.

Van alle bijdragen die EVC zou kunnen leveren aan de duurzame inzetbaarheid van de Politied medewerkers, hetzij rechtstreeks, hetzij via Zelf Loopbaanmanagement, blijft er aan het einde van alle analyses één mogelijk 'kandidaat' over. We zien namelijk dat de Politie-medewerkers van de groep Huidige EVC-deelnemers die hun EVC-traject met succes afronden en een Ervaringscertificaat verkrijgen, aan het eind van de onderzoeksperiode meer Loopbaanprogressie maken dan aan het begin van de onderzoeksperiode. Dat is goed nieuws voor de medewerkers die hun EVC-traject afronden.

We kunnen echter niet concluderen dat EVC er zondermeer voor zorgt dat Politied medewerkers meer kans maken op Loopbaanprogressie. Bij de medewerkers die aan een EVC-traject beginnen en om wat voor redenen dan ook hun EVC-traject niet afronden, nemen de Loopbaanprogressiescores namelijk af. Het gaat hier om een grote groep. 35 van de 50 Huidige EVC-deelnemers die we een half jaar nauwlettend volgden tijdens hun EVC-traject,

gaven bij de laatste meting aan dat het niet of nog niet gelukt was om hun EVC-traject af te ronden met een Ervaringscertificaat (zie Tabel 22). Dat is 70% van de onderzochte deelnemers.

Vooralsnog zijn er geen redenen om aan te nemen dat EVC tijdens het EVC-traject substantieel bijdraagt aan de duurzame inzetbaarheid van de onderzochte EVC-deelnemers. En dat brengt ons bij een cruciaal discussiepunt. Waarom is het zo'n grote groep EVC-deelnemers niet gelukt om in een half jaar tijd het EVC-traject af te ronden en een Ervaringscertificaat te verkrijgen? De ontwikkeling van deze Politied medewerkers is namelijk medebepalend om een oordeel te vellen over de toegevoegde waarde van EVC als instrument om de duurzame inzetbaarheid binnen de sector Politie te bevorderen.

De kwaliteit van de EVC aanbieder

Uit het onderzoek komt naar voren dat een factor in het wel of niet afronden en inleveren van het portfolio en het wel of niet verkrijgen van het Ervaringscertificaat, de **EVC-aanbieder** is. Zoals uiteengezet in dit hoofdstuk, zijn de deelnemers van de groep Huidige EVC-deelnemers bij elke meting - en dus in elke vragenlijst - gevraagd aan te geven waar ze zich in hun EVC-traject bevinden. De vraag was steeds: 'In welke fase van het EVC- of EVP-traject bevind je je nu?'. Ook hebben de EVC-deelnemers in de eerste en tweede meting de vraag beantwoord bij welke EVC-aanbieder zij hun EVC-traject of EVP-traject doorlopen.

We hebben onderzocht of het afronden van de fasen van het EVC-traject en met name de tijd die daarvoor nodig is, samenhangt met de EVC-aanbieder. De uitkomsten van deze analyses zijn opgenomen in Bijlage 9. De constatering is dat er grote verschillen zijn tussen de aanbieders wat betreft het komen tot een afgerond en ingeleverd portfolio en het aantal EVC-deelnemers dat een Ervaringscertificaat heeft verkregen.

Bij twee van de vijf aanbieders hebben aan het eind van de onderzoeksperiode - juni 2014 - alle 13 onderzochte deelnemers dan wel 22 van de 25 onderzochte deelnemers aangegeven hun EVC-traject of EVP-traject bij de betreffende aanbieder nog niet afgerond te hebben. Eén van deze twee aanbieders is ook de aanbieder waar de meeste deelnemers na een half jaar hun portfolio nog niet hebben ingeleverd (48.0%). Dat is zorgelijk.

Tevredenheid

In de tweede en derde vragenlijst is aan de deelnemers ook gevraagd hoe tevreden zij zijn over hun EVC-aanbieder. Ze konden dit aangeven op een schaal die liep van 1 tot en met 5, waarbij 1 = "helemaal niet tevreden" was en 5 = "heel tevreden". We constateren dat de drie aanbieders waarover de Huidige EVC-deelnemers aangaven het meest tevreden te zijn, ook het meest doeltreffend zijn, gemeten aan het inleveren van een afgerond portfolio en het afronden van het EVC-traject of EVP-traject met een Ervaringscertificaat of Ervaringsprofiel. U kunt dit terugzien in Bijlage 9. Onze constatering is dat de tevredenheid over de aanbieder samenhangt met de doeltreffendheid van de aanbieder, en dat het voor de Politied medewerkers en de Politie zelf uitermate belangrijk is dat een EVC-aanbieder de Politied medewerkers op effectieve en efficiënte manier door het EVC-proces 'heenloopt'. Eén van onze aanbevelingen aan de Nationale Politie betreft dan ook de selectie, afspraken met en aansturing van de EVC-aanbieders.



Hoofdstuk 9

Voornaamste bevindingen, conclusie, aanbevelingen en slotoverweging

Voornaamste bevindingen

Rol EVC in de sector Politie volgens stakeholders

Onderzoek onder de stakeholders - Politied medewerkers die binnen de National Politie direct of indirect betrokken zijn bij EVC en de direct leidinggevenden van de EVC-deelnemers - levert een diffuus beeld op over de positie van EVC als instrument om de duurzame inzetbaarheid bij de Politie te bevorderen. Uit de antwoorden van de 88 stakeholders op vragen die betrekking hebben op hun betrokkenheid bij en invloed op het EVC-proces; de inzet en doeleinden van EVC binnen de Politie en de effecten van EVC, blijkt dat er geen eenduidige beeld is over de manier waarop EVC bij de Politie wordt ingezet en wat EVC tot op heden heeft opgeleverd. Als we op de mening van de stakeholders afgaan, dan is de positionering van EVC niet zonneklaar binnen de Politieorganisatie. Daarvoor lopen de meningen te veel uiteen.

De betrokkenheid van de verschillende stakeholders bij de kern van het EVC-proces - het inventariseren en beoordelen van de waarde van verworven competenties - is laag te noemen. Om EVC in te zetten als instrument voor het bevorderen van de duurzame inzetbaarheid in de sector Politie, zal het instrument de waarde van de verworven competenties moeten wegen tegen de vraag aan competenties die de sector Politie in de toekomst heeft. Het is de vraag of die beoordeling volledig in handen moet worden gelegd van een externe EVC-aanbieder of door de Politie zelf gedaan moet worden.

Invloed Zelf Loopbaanmanagement op duurzame inzetbaarheid

Uit de analyses van dit onderzoek komt naar voren dat er duidelijke verbanden zijn tussen Zelf Loopbaanmanagement en de zes facetten van Duurzame Inzetbaarheid. Deze verbanden zijn met name waarneembaar bij de medewerkers uit de Controlegroep. Uit de analyses kan worden afgeleid dat de invloed die de Politied medewerkers van de Controlegroep zelf hebben op hun duurzame inzetbaarheid, substantieel is. De verbanden tussen Zelf Loopbaanmanagement en duurzame inzetbaarheid zijn bij beide groepen onderzochte EVC-deelnemers (de Huidige EVC-deelnemers en de Voormalige EVC-deelnemers) veel zwakker. Bij beide groepen EVC-deelnemers vonden we in veel mindere mate overtuigend bewijs dat zij zelf invloed hebben op hun duurzame inzetbaarheid. De conclusie is dat de Politie met de inzet van EVC een doelgroep heeft benaderd die er baat bij heeft om de invloed die zij zelf hebben op hun eigen duurzame inzetbaarheid, te vergroten. De veronderstelling is dat het hebben van een portfolio met bewijzen van verworven competenties, en een Ervaringscertificaat waarin de competenties op waarde zijn geschat, helpen om die invloed te vergroten. Daarmee is de toegevoegde waarde van EVC als instrument om de duurzame inzetbaarheid te bevorderen concreet benoemd en toetsbaar gemaakt.

Rol direct leidinggevenden

Uit het onderzoek komt naar voren dat de direct leidinggevenden van de EVC-deelnemers een belangrijke invloed hebben op de duurzame inzetbaarheid van met name de groep Voormalige EVC-deelnemers. Bij de Voormalige EVC-deelnemers zien we dat de leiderschapseigenschap Ontwikkelen een factor is die in de volle breedte bijdraagt aan Zelf Loopbaanmanagement en de duurzame inzetbaarheid van de onderzochte medewerkers. Ontwikkelen is een eigenschap waarbij de leidinggevende actief de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de medewerkers stimuleert. Ook blijkt de leiderschapseigenschap Consulten - het betrekken van medewerkers bij beslissingen - een positieve invloed te hebben op de mate waarin de Voormalige EVC-deelnemers het idee hebben van toegevoegde waarde te zijn. We constateerden verder dat de direct leidinggevenden van de EVC-deelnemers hun eigen bijdrage aan de ontwikkeling van hun medewerkers zelf aanzienlijk hoger inschatten dan de Politied medewerkers dat doen.

Opvallend is dat de wetmatigheden die uit de analyse zo overtuigend naar voren komen voor de onderzochte Voormalige EVC-deelnemers, niet opgaan voor de onderzochte Huidige EVC-deelnemers. Het lijkt erop dat de invloed die de direct leidinggevende heeft op de duurzame inzetbaarheid van de Huidige EVC-deelnemers, veel kleiner is dan de invloed die de direct leidinggevende heeft op de duurzame inzetbaarheid van de Voormalige EVC-deelnemers.

De ontwikkeling van de duurzame inzetbaarheid van de EVC-deelnemers

Duurzame Inzetbaarheid is onderzocht door naar de ontwikkeling van zes belangrijke facetten te kijken, te weten Betrokkenheid, Productiviteit, Toegevoegde Waarde, Loopbaanperspectief, Loopbaanontwikkeling en Loopbaanprogressie (de DI-facetten). Uit de analyses komt naar voren dat bij de onderzochte Voormalige EVC-deelnemers het Loopbaanperspectief in een half jaar tijd - de tijdsduur van het onderzoek - erop vooruitgegaan is. Voor de onderzochte Huidige EVC-deelnemers kan geconcludeerd worden dat hun Loopbaanontwikkeling er tijdens hun EVC-traject - gedurende de onderzoeksperiode - op achteruitgegaan is. Op de overige vijf facetten van Duurzame Inzetbaarheid werd voor beide groepen geen structurele ontwikkeling in de onderzoeksperiode van een half jaar waargenomen. Hoewel er gemiddeld genomen geen ontwikkeling plaatsvindt, hoeft dit nog niet te betekenen dat er geen ontwikkeling plaatsvindt voor bepaalde EVC-deelnemers. Zowel in de mate van duurzame inzetbaarheid als de ontwikkeling daarvan zien we sterke verschillen tussen de deelnemers onderling. Binnen de groepen EVC-deelnemers zijn er mensen die wel een positieve ontwikkeling laten zien. De vraag kwam naar voren wat deze medewerkers onderscheidt van de andere EVC-deelnemers. De resultaten geven in ieder geval aan dat de effecten die EVC heeft op de duurzame inzetbaarheid in de sector Politie, voor zover die er zijn, te verwachten zijn op het moment dat de EVC-deelnemers hun EVC-traject hebben afgerond en een Ervaringscertificaat hebben verkregen.

De ontwikkeling van Zelf Loopbaanmanagement bij de EVC-deelnemers

Gedurende een periode van een half jaar is gekeken naar de manier waarop Politied medewerkers sturing en vorm geven aan het verloop van hun loopbaan. De activiteiten die ze daartoe ondernemen, worden aangeduid als Zelf Loopbaanmanagement (ZLM) activiteiten, te weten Onderzoeken, Plannen, Netwerken, Profileren en Experimenteren. Bij de onderzochte Huidige EVC-deelnemers zien we dat het Zelf Loopbaanmanagement tijdens hun EVC-traject niet toeneemt. De mate waarin zij Onderzoeken en Netwerken, neemt zelfs significant af gedurende hun EVC-traject. Voor de groep Voormalige EVC-deelnemers constateren we dat zij in de loop van de onderzoeksperiode van een half jaar structureel meer zijn gaan Netwerken en Profileren. De toename van deze scores is significant. Op de andere drie Zelf Loopbaanmanagement activiteiten - Onderzoeken, Plannen en Experimenteren - laten de onderzochte Voormalige EVC-deelnemers geen structurele vooruitgang zien. De bevindingen geven aan dat de effecten die EVC heeft op Zelf Loopbaanmanagement, voor zover die er zijn, te verwachten zijn op het moment dat de Politied medewerkers hun EVC-traject hebben afgerond en een Ervaringscertificaat hebben verkregen. Uit de bevindingen blijkt dat tijdens het EVC-traject Zelf Loopbaanmanagement zeker niet toeneemt, zelfs eerder afneemt.

Invloed inleveren afgerond Portfolio

De bevindingen van het onderzoek laten zien dat voor de onderzochte Huidige EVC-deelnemers die hun portfolio gedurende de onderzoeksperiode (nog) niet hebben afgerond en ingeleverd, geldt dat hun gemiddelde scores op de Zelf Loopbaanmanagement activiteiten Onderzoeken en Profileren significant afnemen. Bij de Huidige EVC-deelnemers die er gedurende hun EVC-traject wel in slagen hun portfolio af te ronden en in te leveren, veranderen de scores op Onderzoeken en Profileren niet noemenswaardig. Op grond van deze bevindingen kan geconcludeerd worden dat het *niet* afronden en het *niet* inleveren van het portfolio een negatief effect heeft op de mate waarin binnen de sector Politie EVC-deelnemers actief aan de slag gaan met hun loopbaan. Dat is belangrijke constatering, want de groep die in dit onderzoek aangeeft na een half jaar tijd nog geen afgerond portfolio te hebben ingeleverd, is substantieel. Op het derde meetmoment, in juni 2014, hadden 22 van 50 onderzochte Huidige EVC-deelnemers volgens eigen zeggen hun portfolio (nog) niet ingeleverd. Bij een substantieel deel van de onderzochte Huidige EVC-deelnemers is het effect van EVC op een deel van hun Zelf Loopbaanmanagement scores dus negatief.

Invloed afronden EVC-traject met Ervaringscertificaat

Deelnemers uit de groep Huidige EVC-deelnemers die hun EVC-traject met succes afronden en een Ervaringscertificaat verkrijgen, scoren aan het eind van de onderzoeksperiode significant hoger op Loopbaanprogressie dan aan het begin van het onderzoek. Dat is goed nieuws voor de medewerkers die hun EVC-traject afronden.

We kunnen echter niet concluderen dat EVC er zondermeer voor zorgt dat Politied medewerkers meer kans maken op Loopbaanprogressie. De positieve ontwikkeling zien we alleen bij de EVC-deelnemers die hun EVC-traject met succes - met een Ervaringscertificaat - afronden. Bij de medewerkers die aan een EVC-traject beginnen en om wat voor redenen dan ook hun EVC-traject niet afronden, nemen de scores op Loopbaanprogressies af.

Het gaat hier om een grote groep. 35 van 50 Huidige EVC-deelnemers die we een half jaar nauwlettend volgden tijdens hun EVC-traject, gaven bij de derde meting - in juni 2014 - aan dat het (nog) niet gelukt was om binnen de daarvoor geplande tijd hun EVC-traject af te ronden met een Ervaringscertificaat. Dat is 70% van de onderzochte deelnemers. **Het effect van het Ervaringscertificaat lijkt buiten kijf te staan. Het is de doelmatigheid van het instrument EVC dat ter discussie staat.**

Belang van kwaliteit en doeltreffendheid EVC-aanbieder

Het belang van het inleveren van een portfolio en het afronden van het EVC-traject met een Ervaringscertificaat mogen duidelijk zijn. Wat uit dit onderzoek naar voren komt, is dat de EVC-aanbieder een belangrijke factor is in het wel of niet afronden en inleveren van het portfolio, en het wel of niet verkrijgen van het Ervaringscertificaat. Op grond van de informatie die verzameld is onder de groep Huidige EVC-deelnemers, kan geconstateerd worden dat er grote verschillen zijn tussen de vijf door de Politie gebruikte EVC-aanbieders wat betreft het komen tot een afgerond en ingeleverd portfolio, en het aantal EVC-deelnemers dat een Ervaringscertificaat heeft verkregen. Bij één aanbieder gaven alle 13 onderzochte deelnemers aan het eind van het onderzoek - juni 2014 - aan dat zij hun EVC-traject of EVP-traject nog niet hebben afgerond, en bij een tweede aanbieder was dat het geval voor 22 van de 25 onderzochte deelnemers. Bij één van deze twee aanbieders heeft 48% van de deelnemers hun portfolio nog niet ingeleverd gedurende de onderzoeksperiode van een half jaar. Dat is zorgelijk. Deze gegevens ondersteunen de conclusie dat de doeltreffendheid van het instrument EVC in het geding is.

Het kan zijn dat er Politied medewerkers zijn die om wat voor reden dan ook langer dan een half jaar nodig hebben voor hun EVC-traject, en alsnog in de loop van 2014 hun portfolio inleveren en hun Ervaringscertificaat verkrijgen. Het advies aan de Nationale Politie is om dit eind 2014 in kaart te brengen.

Verder constateren we dat de gemeten tevredenheid over de aanbieder - van de EVC-deelnemers - samenhangt met de doeltreffendheid van de aanbieder. De drie aanbieders waarover de Huidige EVC-deelnemers aangaven het meest tevreden te zijn, zijn ook het meest doeltreffend, gemeten aan het inleveren van een afgerond portfolio en het afronden van het EVC-traject of EVP-traject met een Ervaringscertificaat of Ervaringsprofiel. We concluderen dat het voor de Politied medewerkers, de Politie en de opbrengsten van het EVC-traject uitermate belangrijk is dat de EVC-aanbieder de Politied medewerkers op een effectieve en efficiënte manier door het EVC-proces 'heenloopt'.

Conclusie

Wat is de toegevoegde waarde van EVC in het bevorderen van de employability, duurzame inzetbaarheid en/of arbeidsmobiliteit van de medewerkers in de sector Politie?

Voor de Politied medewerkers die het EVC-traject afronden met het verkrijgen van een Ervaringscertificaat, geldt dat de kans op loopbaanprogressie binnen een half jaar tijd significant toeneemt. Dit wijst erop dat het instrument EVC in potentie geschikt is om het verloop van de loopbaan van Politied medewerkers te bevorderen. Gebaseerd op de bevindingen onder de onderzochte deelnemers van dit onderzoek, is er echter geen overtuigend en eenduidig bewijs gevonden dat EVC ook zondermeer toegevoegde waarde heeft bij het bevorderen van de employability, duurzame inzetbaarheid en/of arbeidsmobiliteit van de medewerkers in de sector Politie. We constateren dat de doelmatigheid van EVC bij de Politie laag is. We concluderen dat de toegevoegde waarde van EVC in de sector Politie sterk afhankelijk is van het aantal deelnemers dat het EVC-traject voltooit en afrondt met een Ervaringscertificaat. Om binnen de sector Politie van de kwaliteiten van het instrument EVC te profiteren, is het een voorwaarde dat Politied medewerkers die deelnemen aan een EVC-traject de eindstreep halen. Anders gezegd, dat ze hun EVC-traject afronden met een Ervaringscertificaat.

Aanbevelingen

We adviseren de Politie geen medewerkers te laten deelnemen aan een EVC-traject als niet op voorhand gegarandeerd kan worden dat een medewerker een compleet portfolio gaat samenstellen en inleveren. Op grond van de eisen die worden gesteld aan het verstrekken van Ervaringscertificaten is er verder en in principe geen enkele reden waarom medewerkers hun Ervaringscertificaat niet zouden kunnen verkrijgen.

Het is aannemelijk dat de sleutel in deze voor een groot deel ligt in de selectie en aansturing van de EVC-aanbieders. De cijfers uit dit onderzoek laten zien dat de verschillen in percentages van EVC-deelnemers die de 'eindstreep halen' en hun traject afronden met een Ervaringscertificaat, sterk samenhangen met verschillen in de door de Politie gebruikte EVC-aanbieders. En dat komt de doelmatigheid van het instrument niet ten goede. Om de **kwaliteit en doeltreffendheid van de EVC-aanbieders** te waarborgen, en vooraf de juiste en meest effectieve aanbieder(s) te kiezen, adviseren wij de Nationale Politie het volgende. Stel vooraf duidelijke en vooral eenduidige selectiecriteria op. Maak een goede selectie van de EVC-aanbieders, mede gebaseerd op eerdere, bewezen resultaten en diensten. Check deze resultaten en diensten. Maak resultaatsafspraken met de EVC-aanbieders en houd continue 'vinger aan de pols'. Op die manier is het mogelijk om, als nodig, bij te sturen tijdens de EVC-trajecten van de Politied medewerkers. Dit is zeer belangrijk gezien het gewicht dat - zoals uit dit onderzoek naar voren komt - het wel of niet inleveren van het portfolio en het wel of niet succesvol afronden van het EVC-traject met een Ervaringscertificaat heeft voor de duurzame inzetbaarheid en Zelf Loopbaanmanagement van de Politied medewerkers

Uit het onderzoek komt naar voren dat de direct leidinggevende invloed heeft op het Zelf Loopbaanmanagement en de duurzame inzetbaarheid van de onderzochte medewerkers van de groep Voormalige EVC-deelnemers. Met name het actief stimuleren van de persoonlijke en professionele ontwikkeling van de medewerkers (leiderschapseigenschap Ontwikkelen) heeft effect. We adviseren de Nationale Politie om de **direct leidinggevenden** van Politied medewerkers die in de toekomst een EVC-traject of soortgelijke interventie gaan doen, hiervan bewust te maken en hen te stimuleren deze leiderschapseigenschap in te zetten bij hun medewerkers.

Verder zien we dat de direct leidinggevenden die deelnamen aan dit onderzoek, aangeven zich bij het plannen van het verdere verloop van de loopbaan van de EVC-deelnemer na het EVC-traject, indirect betrokken te voelen tot direct betrokken met beperkte invloed. Ons advies aan de Nationale Politie is om te zorgen dat de direct leidinggevenden zich hierbij direct betrokken voelen en de medewerkers actief steunen in het richtinggeven van hun loopbaan. Juist ook na het EVC-traject.

Slotoverweging

De opdracht van de EVC-aanbieder is om de verworven competenties te toetsen aan een opleidingsstandaard. Een Crebo-standaard, een Croho-standaard of een branchestandaard. De kunst is om op voorhand de juiste standaard te selecteren. En daarin schuilt wellicht een aanvullend aanknopingspunt om de duurzame inzetbaarheid van de medewerkers in de sector Politie te bevorderen. We geven de Politie in meer algemene zin het volgende **in overweging**.

Beoordelen of iemands kwaliteiten of competenties voldoen aan een opleidingsstandaard, dat is EVC als opleidingsinstrument. Dit is de beperkte vorm van EVC. Beoordelen of iemand de kwaliteiten en competenties heeft om binnen de sector Politie inzetbaar te zijn en te blijven, dat is EVC als loopbaaninstrument. En als EVC kan beoordelen wat iemands kwaliteiten en competenties waard zijn op de arbeidsmarkt, dan is er sprake van een arbeidsmarktinstrument.

Uit de analyse van de invloed die de onderzochte stakeholders bij de Politie hebben op het verloop van het EVC-proces, blijkt dat de betrokkenheid bij de weging van de competenties het laagst is. Bij de kern van het EVC-proces, daar waar wordt beoordeeld wat de waarde is van de eerder verworven competenties van Politied medewerkers, geven de onderzochte stakeholders aan hooguit indirect betrokken en soms zelfs niet eens op de hoogte te zijn van het verloop van dat proces. Wij geven de Nationale Politie in overweging om het **op een rij zetten van iemands kwaliteiten**, en met name het beoordelen of en hoe die kwaliteiten 'duurzaam' inzetbaar zijn binnen de huidige en toekomstige Politieorganisatie, zelf te doen. | Voor een betrouwbare en deskundige beoordeling zijn daar in onze ogen HR-specialisten en lijnmanagers uit de Politieorganisatie met verstand van zaken voor nodig. Mensen die precies begrijpen welke loopbaanmogelijkheden er zijn binnen de sector Politie (en daarbuiten). Het doel van deze overweging is niet om de EVC-aanbieders te diskwalificeren. Het doel is om de huidige mate van betrokkenheid van de stakeholders, zoals gemeten in dit onderzoek, bij dit cruciale onderdeel van het EVC-proces te heroverwegen. Zeker gezien de ambitie om EVC in te zetten als loopbaaninstrument en arbeidsmarktinstrument in de sector Politie.

Om EVC geschikt te maken als instrument om de employability, duurzame inzetbaarheid en/of arbeidsmobiliteit van de Politied medewerkers te bevorderen, attendeert ProfitWise de Nationale Politie erop dat de **reikwijdte van EVC** voorbij het verkrijgen van het Ervaringscertificaat moet gaan. Onderzoeken wijzen keer op keer uit dat het Ervaringscertificaat toegevoegde waarde heeft onder de voorwaarde dat de medewerker zelf actief aan de slag gaat met zijn of haar loopbaan. Dan werkt het Ervaringscertificaat als 'katalysator' en versterkt het verband tussen Zelf Loopbaanmanagement en Loopbaanprogressie. Als je zelf actief aan de slag gaat met je loopbaan, dan neemt de kans toe dat je meer stappen maakt in je loopbaan. Met een Ervaringscertificaat verbeteren die kansen nog meer. De kans op loopbaanprogressie neemt dus meer toe met een Ervaringscertificaat dan zonder. Dit alles binnen de kansen op loopbaanprogressie die er binnen de Politieorganisatie zijn. Het is essentieel voor de duurzame inzetbaarheid van de Politied medewerkers die deelnemen aan een EVC-traject dat de Politieorganisatie de meerwaarde van EVC goed neerzet, de gewenste doelen realistisch formuleert, en met een duidelijk plan van aanpak tijdens én na afloop van het EVC-traject ervoor zorgt dat de gewenste doelen worden gerealiseerd.

Om EVC geschikt te maken als instrument om de employability, duurzame inzetbaarheid en/of arbeidsmobiliteit van de Politied medewerkers te bevorderen, moet in meer fundamentele zin worden overwogen welke standaarden geschikt zijn om verworven competenties 'de maat te meten'. De standaarden die worden gehanteerd, moeten in ieder geval relevant zijn. Dit wil zeggen dat ze een afspiegeling zijn van de competenties en kwaliteiten die de Politie als werkgever nu en in de toekomst nodig heeft. Het is zeer de vraag of een opleidingsstandaard daarvoor geschikt is. ProfitWise geeft de Nationale Politie daarom in overweging om te onderzoeken of een **branchestandaard** meer uitkomst kan bieden. Het opstellen van een dergelijke standaard is nog geen sinecure. De standaard moet de verbinding zijn tussen de competenties die iemand heeft verworven, en de competenties die op termijn nodig zijn. Die verbinding definieert de kern van duurzame inzetbaarheid. 'Hoe kan ik met mijn werkervaring toegevoegde waarde leveren in de Politieorganisatie van de toekomst?'. In theorie zou de branchestandaard moeten beschrijven welke competenties daarvoor nodig zijn. En daarmee is en blijft EVC, in theorie, het ideale instrument om gericht aan de duurzame inzetbaarheid te werken. Ook in de sector Politie.

EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie

BIJLAGEN

Bijlage 1

Onderzoeksofzet en meetmomenten

Meetmomenten	dec 2013/ jan 2014	april 2014	juni 2014
EVC Groepen			
Achtergrondgegevens	•		
Betrokkenheid	•		•
Productiviteit	•		•
Toegevoegde waarde	•		•
Loopbaanperspectief	•	•	•
Loopbaanontwikkeling	•	•	•
Loopbaanprogressie	•	•	•
Onderzoeken	•	•	•
Plannen	•	•	•
Netwerken	•	•	•
Profileren	•	•	•
Experimenteren	•	•	•
Zelfredzaamheid	•		
Weerbaarheid	•		
Controlegroep			
Achtergrondgegevens		•	
Betrokkenheid		•	•
Productiviteit		•	•
Toegevoegde waarde		•	•
Loopbaanperspectief		•	•
Loopbaanontwikkeling		•	•
Loopbaanprogressie		•	•
Onderzoeken		•	•
Plannen		•	•
Netwerken		•	•
Profileren		•	•
Experimenteren		•	•
Zelfredzaamheid		•	
Weerbaarheid		•	
Stakeholders			
Betrokkenheid en invloed EVC			•
Inzet/doeleinden EVC			•
Effecten van EVC			•
Verandering in medewerker(s)			•
Ondersteunen			•
Ontwikkelen			•
Erkennen			•
Consulten			•
Empowerment			•

Bijlage 2

Response deelnemers onderzoek

In totaal zijn er 457 Politied medewerkers uitgenodigd voor het onderzoek 'EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie'. Dat zijn de **EVC-deelnemers** (153 medewerkers), de deelnemers van de **Controlegroep** (152 medewerkers) en **stakeholders** (152 medewerkers). De laatste groep is onder te verdelen in betrokkenen bij EVC in de Politieorganisatie, en direct leidinggevend van EVC-deelnemers. In totaal hebben 354 Politied medewerkers meegedaan aan het onderzoek. Dat komt neer op een response van 78%.

De namen en emailadressen van alle uitgenodigde medewerkers en stakeholders heeft ProfitWise aangeleverd gekregen van HRM van de Nationale Politie, via contactpersoon Frits Schormans.

Response EVC-deelnemers

De EVC-deelnemers zijn opgedeeld in een groep deelnemers die op het startmoment van het onderzoek net begonnen waren of nog gingen starten met EVC (**Huidige EVC-Deelnemers**), en een groep deelnemers die hun EVC-traject al dan niet succesvol afgerond hadden met het verkrijgen van een Ervaringscertificaat of Ervaringsprofiel (**Voormalige EVC-deelnemers**).

In totaal hebben we 153 EVC-deelnemers uitgenodigd. Van hen vulden 134 de eerste vragenlijst volledig in. Dit komt neer op een response van 89% voor de eerste meting (er was sprake van 3 fall out). Van deze 134 medewerkers vulden er 116 ook de tweede vragenlijst in, oftewel een response van 80% (er was sprake van 5 fall out). Van de 116 medewerkers die de tweede vragenlijst invulden, vulden er 90 ook de derde vragenlijst in, oftewel een response van 65% (er was sprake van 6 fall out). In Tabel 25 is het overzicht opgenomen van het aantal EVC-deelnemers dat is uitgenodigd voor het onderzoek, en het aantal deelnemers - per meetmoment - van wie ProfitWise een volledig ingevulde vragenlijst heeft ontvangen.

Tabel 25 Overzicht EVC-deelnemers onderzoek 'EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie'

Groep	Uitgenodigd	Eerste meting	Tweede meting	Derde meting
Huidige EVC-deelnemers	82	72	60	44
Voormalige EVC-deelnemers	71	62	56	46
Totaal EVC-deelnemers	153	134	116	90

Fall out Gedurende het onderzoek gaven 7 deelnemers van de groep Huidige EVC-deelnemers via de mail aan ProfitWise door te zijn gestopt met hun EVC-traject. Ook gaven 2 Huidige EVC-deelnemers door nooit begonnen te zijn met hun EVC-traject. Van de Voormalige EVC-deelnemers gaven 5 deelnemers aan dat zij niet (meer) deel konden nemen aan het onderzoek, vanwege bijvoorbeeld tijdgebrek. Al deze personen zijn als *fall out* beschouwd, wat inhoudt dat zij uit de groep EVC-deelnemers worden gehaald en niet meetellen voor de response.

Voortijdig gestopt of nooit begonnen Tijdens het onderzoek hebben 10 Politimedewerkers van de groep Huidige EVC-deelnemers in de vragenlijsten aangegeven tijdens hun EVC-traject te zijn gestopt. Daarnaast hebben 2 deelnemers van de groep Huidige EVC-deelnemers in de vragenlijst aangegeven nooit begonnen te zijn aan hun EVC-traject. Omdat we in dit onderzoek ook expliciet kijken naar het effect van het wel of niet afronden van het EVC-traject op de duurzame inzetbaarheid en Zelf Loopbaanmanagement, hebben we de al verzamelde gegevens van deze deelnemers wel meegenomen in de analyses. Van de groep Voormalige EVC-deelnemers gaven 15 deelnemers in de eerste vragenlijst aan voortijdig gestopt te zijn met hun EVC-traject en dit dus niet afgerond te hebben met een Ervaringscertificaat of Ervaringsprofiel. Voor verdere analyse hebben we van de groep Voormalige EVC-deelnemers alleen de data gebruikt van de medewerkers die een Ervaringscertificaat of Ervaringsprofiel hadden verkregen. Dat zijn er 47. Van hen gebruikten we dus de gegevens voor verdere analyse.

Response Controlegroep

De deelnemers van de Controlegroep ontvingen twee vragenlijsten, waarvan de eerste tegelijk met de tweede meting voor de EVC-deelnemers. We nodigden 152 Politimedewerkers uit. Daarvan vulden 132 medewerkers de eerste vragenlijst in. Dit komt neer op een response van 86%. 117 van hen vulden ook de tweede vragenlijst in, wat neerkomt op een response van 77%. In Tabel 26 ziet u het overzicht van het aantal Controlegroep deelnemers dat is uitgenodigd voor het onderzoek, en het aantal deelnemers - per meetmoment - van wie ProfitWise een volledig ingevulde vragenlijst heeft ontvangen.

Tabel 26 Overzicht deelnemers Controlegroep onderzoek 'EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie'

Groep	Uitgenodigd	Eerste meting	Tweede meting	Derde meting
Deelnemers Controlegroep	152	-	132	117
Totaal	152	-	132	117

Response Stakeholders

De Stakeholders zijn onder te verdelen in twee groepen:

- 1) personen die binnen de National Politie direct of indirect betrokken zijn bij EVC, zoals leden van de projectgroep Ervaringscertificaat, HR-leidinggevenden en HRM-specialisten, zoals loopbaanadviseurs en adviseurs personeelsontwikkeling (**EVC-betrokkenen**).
- 2) direct leidinggevenden van de EVC/EVP-deelnemers (**EVC direct leidinggevenden**).

In totaal hebben we 152 stakeholders uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek, via een digitale vragenlijst die in juni 2014 aan hen is verstuurd. Van 88 stakeholders hebben we een volledig ingevulde vragenlijst binnengekregen. Dit komt neer op een response van 66% (er was sprake van 19 fall out). In Tabel 27 ziet u het overzicht van het aantal Stakeholders dat is uitgenodigd voor het onderzoek, en het aantal van wie ProfitWise een volledig ingevulde vragenlijst heeft ontvangen.

Tabel 27 Overzicht Stakeholders onderzoek 'EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie'

Stakeholders	Uitgenodigd	Ingevuld
EVC-betrokkenen	86	51
EVC direct leidinggevenden	66	37
Totaal	152	88

Onderverdeling De 88 stakeholders die de vragenlijst hebben ingevuld, kunnen worden opgedeeld in 51 EVC-betrokkenen en 37 EVC direct leidinggevenden. De EVC-betrokkenen zijn onder te verdelen in drie categorieën: (HR)leidinggevenden betrokken bij EVC in de organisatie (N = 9); HRM specialisten (N = 24), leden projectgroep Ervaringscertificaat (N = 18).

Fall out Van de 152 uitgenodigde stakeholders hebben 14 stakeholders via de mail of telefoon aan ProfitWise laten weten de vragenlijst niet in te vullen, omdat zij zichzelf niet als betrokkene bij EVC in de Politieorganisatie beschouwen. Ook 2 EVC direct leidinggevenden hebben ProfitWise laten weten de vragenlijst niet in te vullen, omdat zij volgens eigen zeggen geen medewerker hebben die een EVC-traject volgt of heeft gevolgd. Daarnaast gaven 3 stakeholders aan afwezig te zijn gedurende de periode dat zij de vragenlijst konden invullen. Al deze stakeholders worden als *fall out* beschouwd, wat inhoudt dat ze uit de groep uitgenodigde stakeholders worden gehaald en niet meetellen voor de response.

Bijlage 3

Kenmerken deelnemers onderzoek

Om een volledig overzicht te krijgen van de onderzoeksgroepen die onderdeel uitmaken van dit onderzoek, vindt u in deze bijlage een uitgebreid overzicht van de achtergrondgegevens van de deelnemers (de antecedenten). Eerst worden de kenmerken van de EVC-deelnemers en de deelnemers van de Controlegroep besproken.

Kenmerken onderzoeksgroepen EVC-deelnemers en Controlegroep

In deze paragraaf ziet u een aantal belangrijke kenmerken van de deelnemers aan het onderzoek. Bij ieder kenmerk is getoetst of de verdeling over de drie groepen vergelijkbaar is. Dit is nodig om ervoor te zorgen dat als we de groepen onderling gaan vergelijken, de resultaten niet worden beïnvloed door specifieke achtergrondkenmerken. Om dat te testen, gebruiken we een zogeheten *Chi-square test*. Deze kijkt of de verdeling over verschillende antwoordcategorieën (bijvoorbeeld man en vrouw) gelijk is voor de drie onderzoeksgroepen.

Allereerst is het geslacht - de sekseverdeling - bij alle groepen vergelijkbaar (zie Tabel 28). In alle groepen zijn vrouwen iets meer vertegenwoordigd dan mannen. De sekseverdeling is gelijk over de drie groepen ($\chi^2 = 0.84$, $p = .658$, $\phi_c = .056$).

Tabel 28 Verdeling geslacht deelnemers

	EVC Groepen				Controlegroep	
	Huidige		Voormalige		Aantal	Percentage
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage		
Man	31	43.1	24	38.7	49	37.1
Vrouw	40	55.6	38	61.3	83	62.9
Onbekend	1	1.4	0	0.0	0	0.0

Jongere deelnemers (jonger dan 35) zijn bij alle groepen in de minderheid (zie Tabel 29). De verdeling over leeftijdsgroepen is gelijk over de drie groepen ($\chi^2 = 7.29$, $p = .126$, $\phi_c = .165$).

Tabel 29 Verdeling leeftijd deelnemers

	EVC Groepen				Controlegroep	
	Huidige		Voormalige		Aantal	Percentage
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage		
25 - 34 jaar	9	12.5	1	1.6	17	12.9
35 - 49 jaar	32	44.4	32	51.6	66	50.0
50+	30	41.7	29	46.8	49	37.1
Onbekend	1	1.4	0	0.0	0	0.0

Tabel 30 geeft een overzicht van de hoogst genoten opleiding van de deelnemers aan het onderzoek.

Tabel 30 Opleiding deelnemers

	EVC Groepen				Controlegroep	
	Huidige		Voormalige		Aantal	Percentage
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage		
Lagere school, basisonderwijs	2	2.8	1	1.6	1	0.8
Lager beroepsonderwijs	5	6.9	5	8.1	0	0.0
Vmbo	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Mavo	23	31.9	11	17.7	6	4.5
Mbo niveau 1	3	4.2	0	0.0	1	0.8
Havo, hvbo	9	12.5	13	21.0	15	11.4
Vwo (hbs, Atheneum, gymnasium)	3	4.2	0	0.0	1	0.8
Mbo niveau 2	1	1.4	1	1.6	4	3.0
Mbo niveau 3	3	4.2	5	8.1	6	4.5
Mbo niveau 4	12	16.7	20	32.3	32	24.2
Hoger beroepsonderwijs	9	12.5	2	3.2	50	37.9
Wetenschappelijk onderwijs	1	1.4	1	1.6	16	12.1
Onbekend	1	1.4	2	3.3	0	0.0

Het opleidingsniveau van de meeste deelnemers in de EVC Groepen is laag tot gemiddeld (zie Tabel 31). Een minderheid geeft aan hoogopgeleid te zijn. Dit beeld is anders voor de Controlegroep, waar het merendeel van de deelnemers een gemiddeld tot hoog opleidingsniveau heeft. De verdeling van de verschillende opleidingsniveaus is dan ook niet gelijk binnen de drie groepen ($\chi^2 = 76.09$, $p < .001$, $\phi_c = .382$).

Tabel 31 Opleidingsniveau deelnemers

	EVC Groepen				Controlegroep	
	Huidige		Voormalige		Aantal	Percentage
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage		
Laag	33	45.8	17	27.4	8	6.1
Midden	28	38.9	40	64.5	58	43.9
Hoog	10	13.9	3	4.8	66	50.0
Onbekend	1	1.4	2	3.3	0	0.0

Op de vraag 'Als u kijkt naar uw kennis en ervaring, wat is dan uw feitelijke werk- en denkniveau?', geeft een meerderheid aan hun werk- en denkniveau als gemiddeld te ervaren (zie Tabel 32). Een minderheid geeft aan zijn of haar werk- en denkniveau als hoogopgeleid te beschouwen. Dit beeld is anders voor de Controlegroep, waar 48.5% van de deelnemers aangeeft dat ze vinden over een hoog werk- en denkniveau te beschikken. De verdeling is dan ook niet gelijk over de drie groepen ($\chi^2 = 14.96$, $p < .001$, $\phi_c = .239$).

Tabel 32 Werk- en denkniveau deelnemers

	EVC Groepen				Controlegroep	
	Huidige		Voormalige		Aantal	Percentage
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage		
Laag	0	0.0	0	0.0	0	0.0
Midden	56	77.8	39	62.9	68	51.5
Hoog	15	20.8	21	33.8	64	48.5
Onbekend	1	1.4	2	3.3	0	0.0

Als we kijken naar het aantal jaren dat een deelnemer werkzaam is in zijn of haar huidige functie, dan zijn de deelnemers gelijkmatig verdeeld (Tabel 33). Bij alle groepen geeft iets meer dan een derde (het aantal dat je zou verwachten bij compleet gelijke verdeling) aan dat ze langer dan 10 jaar in hun huidige functie werkzaam zijn. De verdeling is gelijk over de drie groepen ($\chi^2 = 4.31$, $p = .366$, $\phi_c = .128$).

Tabel 33 Aantal jaren werkzaam in huidige functie deelnemers (functieverblijfsduur)

	EVC Groepen				Controlegroep	
	Huidige		Voormalige		Aantal	Percentage
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage		
Korter dan 4 jaar	14	19.4	15	24.2	32	24.2
4 tot 10 jaar	29	40.3	17	27.4	54	40.9
10 jaar of langer	28	38.9	29	46.8	46	34.9
Onbekend	1	1.4	1	1.7	0	0.0

Iets meer dan de helft van de deelnemers is minder dan vijf keer van functie gewisseld in zijn of haar loopbaan (zie Tabel 34). Vooral bij de Voormalige EVC-deelnemers is dit aantal hoog (40; 66.7%). De verdeling is gelijk over de drie groepen ($\chi^2 = 1.30$, $p = .521$, $\phi_c = .070$).

Tabel 34 Aantal functiewisselingen deelnemers (functiemobiliteit)

	EVC Groepen				Controlegroep	
	Huidige		Voormalige		Aantal	Percentage
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage		
Minder dan 5 keer	41	56.9	41	66.1	80	60.6
5 keer of meer	30	41.7	20	32.3	52	39.4
Onbekend	1	1.4	1	1.6	0	0.0

De meeste deelnemers geven aan bij meer dan 1 organisatie gewerkt te hebben (zie Tabel 35). De verdeling is gelijk over de drie groepen ($\chi^2 = 2.19$, $p = .335$, $\phi_c = .091$).

Tabel 35 Aantal organisaties waar de deelnemers werkzaam zijn geweest (werkgeversmobiliteit)

	EVC Groepen				Controlegroep	
	Huidige		Voormalige		Aantal	Percentage
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage		
1 organisatie	12	16.7	16	25.8	24	18.2
Meer dan 1 organisatie	59	81.9	45	72.7	108	81.8
Onbekend	1	1.4	1	1.6	0	0.0

De verdeling parttime versus fulltime medewerkers is net als bij de werkgeversmobiliteit vrij gelijk. Er zijn in alle groepen iets meer fulltime werkende deelnemers (zie Tabel 36). De verdeling is gelijk over de drie groepen ($\chi^2 = 0.63$, $p = .729$, $\phi_c = .049$).

Tabel 36 Verdeling contracturen deelnemers

	EVC Groepen				Controlegroep	
	Huidige		Voormalige		Aantal	Percentage
	Aantal	Percentage	Aantal	Percentage		
Parttime	31	43.1	24	38.7	59	44.7
Fulltime	40	55.6	38	61.3	73	55.3
Onbekend	1	1.4	0	0.0	0	0.0

Conclusie

Concluderend kunnen we zeggen dat de drie groepen - de twee EVC Groepen en de Controlegroep - erg op elkaar lijken wat betreft achtergrondkenmerken. De enige uitzonderingen hierop vormen het opleidingsniveau en het werk- en denkniveau. De deelnemers van de Controlegroep zijn vaker hoogopgeleid en beoordelen hun werk- en denkniveau vaker als hoog in vergelijking met de onderzochte deelnemers van de twee EVC Groepen. Het is belangrijk om met dit verschil rekening te houden in analyses.

Bijlage 4

De meetinstrumenten

In deze bijlage worden de kwaliteit en inhoud van de verschillende meetinstrumenten besproken die in het onderzoek 'EVC en duurzame inzetbaarheid in de sector Politie' zijn gebruikt. De specifieke items van de meetinstrumenten zijn ook in deze bijlage opgenomen. Eerst behandelen we de kwaliteit van de meetinstrumenten.

Kwaliteit meetinstrumenten

De kwaliteit van de meetinstrumenten zijn getoetst door te kijken naar de eenduidigheid (homogeniteit) en betrouwbaarheid van de onderzoeksschalen die aan de deelnemers zijn voorgelegd. Dit hebben wij gedaan met een zogeheten non-parametrische Mokken Schaal Analyse. Met deze analyse is het mogelijk te onderzoeken hoe items met elkaar samenhangen, en wat de kwaliteit van het meetinstrument is.

Dit is gedaan met behulp van twee statistieken. De **H-waarde** geeft inzicht in de mate van eenduidigheid van de schaal. Idealiter is dit getal $> .30$. In dit onderzoek hebben we aangehouden dat de algemene H-waarde (gemeten door de drie onderzoeksgroepen samen te nemen) $> .30$ moet zijn. De **Rho-waarde** geeft inzicht in de betrouwbaarheid van de schaal. Een vraag die hiermee beantwoord wordt, is of het zo is dat als deelnemers item A bevestigend beantwoorden, de kans dat zij item B ook bevestigend beantwoorden, groter wordt. Om betrouwbare conclusies te trekken op groepsniveau, is dit getal idealiter $> .70$. Als een schaal minder items bevat, dan wordt de kans dat de schaal betrouwbaar is steeds lager. Als we dus vanwege het bereiken van eenduidigheid veel items hebben moeten verwijderen, dan wordt het moeilijker om de Rho-waarde hoog genoeg te houden. Waar mogelijk is dan ook een grens van $> .70$ aangehouden voor de algemene Rho-waarde. Het is meer wenselijk om een betrouwbare schaal te hebben dan een eenduidige schaal.

Om de kwaliteit van de meetinstrumenten te bepalen, zijn gegevens gebruikt van de data die we hebben verzameld bij de eerste meting van de EVC Groepen (de groep Huidige EVC-deelnemers en de groep Voormalige EVC-deelnemers), en de eerste meting van de Controlegroep.

In Tabel 37 ziet u de informatie over de meetinstrumenten samengevat. Per groep (Huidige EVC-deelnemers, Voormalige EVC-deelnemers en Controlegroep) is een H-waarde en een Rho-waarde aangegeven.

Tabel 37 Kwaliteit meetinstrumenten onderzoek 'EVC en Duurzame Inzetbaarheid in de sector Politie'

	# items	EVC Groepen				Controlegroep		Totaal	
		Huidig		Voormalig		H	Rho	H	Rho
		H	Rho	H	Rho				
Betrokkenheid	9	0.64	0.92	0.63	0.93	0.71	0.94	0.68	0.93
Productiviteit	7	0.40	0.79	0.42	0.81	0.47	0.84	0.45	0.82
Toegevoegde waarde	5	0.50	0.81	0.48	0.81	0.40	0.75	0.45	0.79
Loopbaanperspectief	5	0.30	0.62	0.46	0.74	0.39	0.67	0.39	0.67
Loopbaanontwikkeling	6	0.43	0.73	0.45	0.76	0.37	0.72	0.41	0.73
Loopbaanprogressie	6	0.65	0.84	0.69	0.88	0.29	0.54	0.47	0.70
Zelfredzaamheid	8	0.37	0.75	0.24	0.65	0.36	0.74	0.34	0.74
Weerbaarheid	5	0.27	0.60	0.18	0.41	0.18	0.46	0.21	0.52
Plannen	7	0.31	0.68	0.45	0.78	0.44	0.74	0.41	0.73
Experimenteren	7	0.54	0.86	0.38	0.79	0.39	0.75	0.43	0.79
Netwerken	7	0.34	0.70	0.23	0.61	0.32	0.73	0.32	0.70
Onderzoeken	7	0.25	0.64	0.31	0.70	0.34	0.71	0.31	0.70
Profileren	8	0.24	0.61	0.26	0.62	0.24	0.64	0.27	0.65

In Tabel 37 is te zien dat de meeste schalen voldoende eenduidig en betrouwbaar zijn. Wel was het soms noodzakelijk om enkele items te verwijderen uit de schaal.

Bij een aantal schalen zijn kanttekeningen te plaatsen. Zo zouden we van de schaal **Loopbaanperspectief** (Rho-waarde = 0.67) graag een wat hogere betrouwbaarheid zien. Dat de schaal minder betrouwbaar is, heeft te maken met het feit dat deze schaal korter is dan we in andere onderzoeken gewend zijn. Enkele items die normaal bijdragen aan de eenduidigheid, werden niet consistent beantwoord door de deelnemers van de groep Huidige EVC-deelnemers en de Controlegroep. Zo'n item is bijvoorbeeld: "... heb ik inzicht gekregen in mijn sterke en zwakke punten". Dat is opvallend, omdat dit bij andere door ProfitWise onderzochte onderzoeksgroepen juist één van de belangrijkste en sterkste items is.

Ook zou de schaal **Profileren** - onderdeel van de vijf Zelf Loopbaanmanagement schalen - betrouwbaarder (algemene Rho-waarde = 0.65) en eenduidiger (algemene H-waarde = 0.27) kunnen zijn.

Verder bleek de schaal **Weerbaarheid** in de praktijk van de Politieorganisatie niet goed bruikbaar te zijn. Deze schaal is niet meegenomen voor verdere analyses.

Leiderschapseigenschappen

In de derde en laatste meting - de derde vragenlijst - hebben we aan de deelnemers van de groepen Huidige en Voormalige EVC-deelnemers vragen voorgelegd over de leiderschapseigenschappen van hun direct leidinggevenden. Deze vragen maken onderdeel uit van de PLTS-schaal (ProfitWise Leadership Traits Scale). Aan de EVC direct leidinggevenden (onderdeel van de onderzoeksgroep Stakeholders) zijn in hun eigen vragenlijst deze vragen ook voorgelegd. Aan hen is gevraagd hoe zij zichzelf - als leidinggevende dus - scoren op de items van deze schaal.

In Tabel 38 zijn de meetkundige kwaliteiten van de vijf subschalen van de PLTS opgenomen.

Tabel 38 Kwaliteit PLTS schalen onderzoek 'EVC en Duurzame Inzetbaarheid in de sector Politie'

	# items	Onderzoeksgroepen			
		EVC-deelnemers		Direct leidinggevenden	
		H	Rho	H	Rho
Ondersteunen	5	0.44	0.71	0.14	0.31
Erkennen	5	0.60	0.74	0.58	0.83
Ontwikkelen	5	0.54	0.71	0.40	0.63
Consulten	5	0.52	0.81	0.57	0.75
Empowerment	5	0.30	0.55	0.39	0.60

In Tabel 38 is te zien dat de meeste schalen voldoende eenduidig en betrouwbaar zijn. Alleen de schaal Empowerment is voor beide onderzoeksgroepen niet voldoende betrouwbaar (Rho < .70). Deze schaal werd bij verdere analyses buiten beschouwing gelaten.

Omdat voor slechts 30 EVC-deelnemers de koppeling gemaakt kon worden met hun direct leidinggevende, zijn de antwoorden van de EVC direct leidinggevenden niet meegenomen in verdere analyses.

Wat wel gedaan is, is de gemiddelde scores op de vier schalen vergelijken voor deze 30 EVC-deelnemers en hun direct leidinggevenden. Hierbij moet in gedachten gehouden worden dat de schaal Ondersteunen voor de direct leidinggevenden zelf geen eenduidige of betrouwbare schaal is. Om de EVC-deelnemers en hun direct leidinggevenden te vergelijken, hebben we een *paired samples t-test* uitgevoerd voor elke subschaal. Hierdoor blijven de scores die betrekking hebben op dezelfde leidinggevende aan elkaar gekoppeld.

In Tabel 39 is te zien dat de direct leidinggevenden door hun medewerker(s) significant anders worden beoordeeld op de schalen Ondersteunen, Erkennen en Ontwikkelen dan zij zichzelf beoordelen. Alleen wat betreft Consulten zijn ze het min of meer met elkaar eens. In alle gevallen beoordeelt de direct leidinggevende zichzelf positiever dan de medewerker doet. Het grootste verschil is te zien op de schaal Ontwikkelen, waar het verschil 1.77 punten is. De direct leidinggevende is dus van mening dat hij of zij één tot twee extra eigenschappen bezit die onder de leiderschapseigenschap Ontwikkelen vallen, dan dat de medewerker dit van mening is.

Tabel 39 Gemiddeldes (M) en Standaarddeviaties (SD) PLTS schalen EVC-deelnemers en direct leidinggevenden

	Subgroepen				
	EVC-deelnemers		Direct leidinggevenden		t
	M	SD	M	SD	
Ondersteunen	2.20	1.81	3.20	1.06	2.41 ●
Erkennen	2.63	1.75	3.87	1.59	2.86 ●
Ontwikkelen	1.33	1.52	3.10	1.09	4.85 ●
Consulten	2.37	1.86	2.87	1.50	1.11

Inhoud meetinstrumenten

In de overzichten hieronder zijn alle items opgenomen van de onderzoeksschalen die gebruikt zijn in dit onderzoek. Ze zijn geclusterd in:

- **Duurzame Inzetbaarheid** - Employability
Betrokkenheid; Productiviteit; Toegevoegde Waarde
- **Duurzame Inzetbaarheid** - Arbeidsmobiliteit
Loopbaanperspectief; Loopbaanontwikkeling; Loopbaanprogressie
- **Persoonlijkheid(sfactoren)**
Zelfredzaamheid; Weerbaarheid
- **Zelf Loopbaanmanagement**
Onderzoeken; Plannen; Netwerken; Profileren; Experimenteren
- **Leiderschapseigenschappen**
Ondersteunen; Erkennen; Ontwikkelen; Consulten; Empowerment.

Bij elk item is te zien wat de eenduidigheid is (H-waarde) ten opzichte van de andere items in de schaal. Deze items zijn gesorteerd van 'makkelijk' naar 'moeilijk' op basis van gegevens van de eerste metingen van de EVC Groepen en de Controlegroep (gecombineerd). In het geval van de leiderschapseigenschappen gaat het om gegevens van de derde meting van de EVC Groepen (derde vragenlijst) en de eerste meting van de EVC direct leidinggevenden (eerste en enige vragenlijst). Bij elke schaal zijn ook de items weergegeven die uiteindelijk niet zijn meegenomen. Deze items hadden een te lage H-waarde, maar zijn hier voor de volledigheid wel toegevoegd. Ze zijn te herkennen aan een ' - '.

Duurzame Inzetbaarheid - Employability

Betrokkenheid (Engagement)

Tabel 40 Beschrijving items Betrokkenheid

#	Item	H	Mean	Beschrijving
2	en03	0.52	3.77	Wanneer ik heel intensief aan het werk ben, voel ik mij gelukkig
9	en07	0.68	3.75	Ik ben trots op het werk dat ik doe
3	en05	0.72	3.71	Ik ben enthousiast over mijn baan
4	en08	0.69	3.60	Als ik 's morgens opsta, heb ik zin om aan het werk te gaan
1	en01	0.59	3.38	Ik ga helemaal op in mijn werk
6	en09	0.76	3.37	Ik kan enorm genieten van mijn werk
7	en04	0.66	3.36	Als ik aan het werk ben, voel ik me fit en sterk
5	en06	0.71	3.34	Mijn werk inspireert mij
8	en02	0.73	3.25	Op mijn werk bruis ik van energie

Productiviteit

Tabel 41 Beschrijving items Productiviteit

#	Item	H	Mean	Beschrijving
7	pr03	0.37	3.98	Ik weet precies waar ik in mijn werk verantwoordelijk voor ben
1	pr07	0.42	3.70	Op mijn werk ben ik uitermate productief
6	pr09	0.44	3.61	Het werk dat ik doe, moet op een bepaald moment af zijn
5	pr04	0.42	3.47	In mijn werk zijn de doelen duidelijk
2	pr06	0.49	3.40	De prestaties die ik lever in mijn werk zijn concreet
3	pr05	0.43	3.10	Aan het eind van de dag is zichtbaar wat ik gepresteerd heb
4	pr08	0.39	2.81	In mijn soort werk werken we met strakke deadlines
-	-	-	-	De prestaties die ik lever, worden door anderen opgemerkt

Toegevoegde Waarde

Tabel 42 Beschrijving items Toegevoegde Waarde

#	Item	H	Mean	Beschrijving
1	tw02	0.47	3.82	Het werk dat ik verzet, is de moeite waard
4	tw01	0.43	3.76	Het werk dat ik doe is belangrijk
3	tw07	0.38	3.36	De bijdrage die ik lever in mijn werk, wordt door anderen gewaardeerd
2	tw03	0.43	3.34	Op mijn werk hebben ze mij nodig
5	tw04	0.35	2.45	In mijn functie ben ik onmisbaar
-	-	-	-	Aan het werk dat ik lever, wordt veel geld verdiend
-	-	-	-	Ik krijg goed betaald voor het werk dat ik doe
-	-	-	-	Voor mijn prestaties word ik zeer goed beloond

Duurzame Inzetbaarheid - Arbeidsmobiliteit

Loopbaanperspectief

Tabel 43 Beschrijving items Loopbaanperspectief

#	Item	H	Mean	Beschrijving
2	pp11	0.42	0.45	... heb ik een scherper beeld gekregen van het soort werk waar ik geschikt voor ben
1	pp02	0.32	0.44	... was ik in staat aan te geven in wat voor soort werk mijn kwaliteiten het beste tot hun recht komen
5	pp07	0.33	0.39	... heb ik aan mensen goed kunnen uitleggen waar mijn kracht ligt
3	pp10	0.49	0.30	... is mij duidelijk geworden voor welk soort banen ik geschikt ben
4	pp01	0.44	0.18	... ben ik erachter gekomen welke banen voor iemand met mijn kwaliteiten beschikbaar zijn
-	-	-	-	... heb ik inzicht gekregen in mijn sterke en zwakke punten
-	-	-	-	... heb ik voor de resultaten die ik heb geboekt complimenten gekregen
-	-	-	-	... heb ik voor het werk waar ik echt goed in ben, erkenning gekregen

Loopbaanontwikkeling

Tabel 44 Beschrijving items Loopbaanontwikkeling

#	Item	H	Mean	Beschrijving
2	carst015	0.40	0.33	... heb ik in mijn werk meer zelfvertrouwen gekregen
4	carst022	0.41	0.33	... heb ik meer initiatief genomen in mijn werk
5	carst036	0.41	0.23	... ben ik in mijn werk zelfstandiger geworden
6	carst014	0.39	0.22	... was ik in staat meer kwaliteit te leveren
1	carst032	0.38	0.15	... ben ik mijn werk beter gaan doen dan voorheen
3	carst085	0.46	0.11	... ben ik productiever geworden
-	-	-	-	... ben ik doelgerichter geworden

Loopbaanprogressie

Tabel 45 Beschrijving items Loopbaanprogressie

#	Item	H	Mean	Beschrijving
5	carst073	0.42	0.20	... heb ik een stap voorwaarts gemaakt in mijn loopbaan
2	carst064	0.50	0.10	... heb ik een andere functie gekregen
6	carst077	0.43	0.10	... heb ik ander werk gekregen
3	carst002	0.53	0.08	... heb ik de kans gekregen door te stromen naar een nieuwe functie
1	carst060	0.43	0.04	... heb ik een betere baan gekregen
4	carst025	0.55	0.01	... heb ik promotie gemaakt
-	-	-	-	... is mij een andere baan aangeboden

Persoonlijkheidsfactoren

Zelfredzaamheid

Tabel 46 Beschrijving items Zelfredzaamheid

#	Item	H	Mean	Beschrijving
8	zrzh010	0.31	0.76	Door moeilijke situaties te doorstaan, kan ik groeien
3	zrzh004	0.37	0.71	Ik zoek actief naar manieren om de verliezen die ik tegenkom in het leven te vervangen
5	zrzh007	0.36	0.71	Onder druk kan ik mij goed focussen en blijf ik helder denken
7	zrzh009	0.35	0.59	Vervelende situaties los ik op een creatieve manier op
2	zrzh003	0.31	0.57	Ik geloof dat ik op een positieve manier kan groeien door moeilijke situaties te doorstaan
1	zrzh001	0.36	0.50	Ik zoek naar creatieve manieren om vervelende situaties op te lossen
6	zrzh008	0.32	0.45	Ik zie een verlies als een kans om iets nieuws te gaan doen
4	zrzh006	0.34	0.40	Ik kan goed omgaan met onprettige gevoelens
-	-	-	-	Wat er ook gebeurt, ik heb mijn reactie altijd onder controle
-	-	-	-	In moeilijke situaties, laat ik me leiden door mijn intuïtie

Weerbaarheid

Tabel 47 Beschrijving items Weerbaarheid

#	Item	H	Mean	Beschrijving
-	-	-	-	Ik ben steeds op zoek naar nieuwe mogelijkheden om mijn leven te verbeteren
-	-	-	-	Als ik iets zie wat me niet bevalt, dan zet ik het recht
-	-	-	-	Ik sta voor mijn ideeën, ook al zijn mensen het niet met mij eens
-	-	-	-	Ik zoek altijd naar manieren om dingen beter te doen
-	-	-	-	Als ik ergens in geloof, houdt niets of niemand me tegen

Zelf Loopbaanmanagement

Onderzoeken

Tabel 48 Beschrijving items Onderzoeken

#	Item	H	Mean	Beschrijving
6	CSMB030	0.33	0.58	... heb ik nagedacht over het soort werk waarin mijn kwaliteiten het beste tot hun recht komen
2	CSMB017	0.30	0.54	... heb ik mij afgevraagd of mijn kwaliteiten in mijn huidige werk goed genoeg tot hun recht komen
7	CSMB013	0.32	0.54	... heb ik weleens gedacht dat ik voor mijn persoonlijke ontwikkeling aan een nieuwe uitdaging toe ben
3	CSMB027	0.27	0.50	... heb ik zitten puzzelen hoe ik mijn werkervaring kan combineren met waar ik heen wil in mijn loopbaan
5	CSMB074	0.35	0.43	... heb ik zitten nadenken wat er precies voor nodig is om mijn loopbaandoelen te bereiken
1	CSMB010	0.35	0.29	... ben ik op zoek gegaan naar een baan die past bij de ontwikkeling van mijn loopbaan
4	CSMB002	0.28	0.26	... heb ik mijn kwaliteiten op een rij gezet om te kijken welke loopbaanmogelijkheden er voor mij zijn
-	-	-	-	... heb ik over het soort werk waarin ik geïnteresseerd ben, informatie opgezocht

Plannen

Tabel 49 Beschrijving items Plannen

#	Item	H	Mean	Beschrijving
7	CSMB066	0.39	0.35	... ben ik actief aan de slag gegaan met mijn persoonlijke ontwikkeling
4	CSMB044	0.36	0.27	... heb ik vastgesteld welke stappen ik moet nemen om mijn loopbaandoelen te realiseren
6	CSMB069	0.39	0.27	... heb ik een duidelijk beeld gevormd over waar ik heen wil in mijn loopbaan
1	CSMB046	0.46	0.26	... heb ik mijn loopbaandoelen geformuleerd
2	CSMB052	0.45	0.15	... heb ik een actieplan gemaakt over hoe ik het vervolg van mijn werkzame jaren ga invullen
5	CSMB063	0.39	0.10	... heb ik de punten die ik wil ontwikkelen vastgelegd in een persoonlijk ontwikkelingsplan
3	CSMB082	0.54	0.03	... heb ik tot in detail plannen voor mijn loopbaan gemaakt
-	-	-	-	... heb ik mijn sterktes en zwaktes op een rij gezet

Experimenteren

Tabel 50 Beschrijving items Experimenteren

#	Item	H	Mean	Beschrijving
6	CSMB033	0.39	0.47	... ben ik in mijn werk gaan kijken of er dingen zijn waar ik iets nieuws van kan leren
2	CSMB028	0.42	0.46	... heb ik in mijn werk nieuwe dingen uitgeprobeerd, om te kijken of ik daarvan kan leren
3	CSMB023	0.43	0.45	... heb ik bewust taken naar mij toegetrokken die belangrijk zijn voor de ontwikkeling van mijn loopbaan
4	CSMB008	0.48	0.41	... heb ik nieuwe taken opgepakt om te kijken hoe ik mij daar verder in kan ontwikkelen
7	CSMB003	0.43	0.40	... heb ik geprobeerd in mijn werk nieuwe kennis op te doen, om te zorgen dat ik verder kom in mijn loopbaan
5	CSMB048	0.43	0.35	... heb ik taken naar mij toegetrokken waarin mijn kwaliteiten het beste tot hun recht komen
1	CSMB057	0.41	0.11	... heb ik mij tijdelijk laten detacheren, om te kijken hoe ik mij verder kan ontwikkelen
-	-	-	-	... ben ik betrokken geweest bij een uitwisselingsprogramma en/of job rotation
-	-	-	-	... ben ik op zoek gegaan naar het soort werk waarin ik mij kan ontwikkelen

Netwerken

Tabel 51 Beschrijving items Netwerken

#	Item	H	Mean	Beschrijving
6	CSMB079a	0.34	0.43	... heb ik mijn collega's om raad gevraagd, over hoe ik verder kan komen in mijn loopbaan
7	CSMB060	0.25	0.41	... heb ik regelmatig feedback gevraagd om mijn kwaliteiten te vergroten
2	CSMB004	0.33	0.37	... ben ik op zoek gegaan naar mensen die mij in mijn loopbaan verder kunnen helpen
5	CSMB079b	0.33	0.34	... heb ik mijn leidinggevende om advies gevraagd, over hoe ik verder kan komen in mijn loopbaan
4	CSMB080	0.31	0.32	... heb ik ervaren collega's gevraagd mij feedback te geven zodat ik mij kan ontwikkelen
1	CSMB083	0.31	0.31	... heb ik om mij heen gevraagd, wie mij het beste kunnen helpen om verder te komen in mijn loopbaan
3	CSMB075	0.34	0.25	... heb ik gezorgd dat ik in mijn organisatie mensen ken die mij verder kunnen helpen in mijn loopbaan
-	-	-	-	... heb ik belangrijke mensen aan mijn (LinkedIn) netwerk toegevoegd

Profileren

Tabel 52 Beschrijving items Profileren

#	Item	H	Mean	Beschrijving
5	CSMB009	0.26	0.64	... heb ik in gesprekken weleens laten vallen dat ik een nieuwe stap wil maken in mijn loopbaan
8	CSMB041	0.24	0.33	... heb ik ervoor gezorgd dat mijn leidinggevende een goed beeld heeft van mijn prestaties
3	CSMB040	0.26	0.32	... heb ik bij mensen die mij verder kunnen helpen, duidelijk gemaakt wat mijn toegevoegde waarde is
6	CSMB089	0.30	0.30	... heb ik regelmatig heel bewust laten merken wat mijn kwaliteiten zijn
7	CSMB086	0.29	0.26	... heb ik mijn baas duidelijk gemaakt wat mijn toegevoegde waarde is voor de organisatie
2	CSMB034	0.23	0.21	... heb ik mijn cv laten zien aan verschillende mensen
4	CSMB036	0.28	0.17	... heb ik op het juiste moment aangegeven aan welke kwalificaties ik voldoe
1	CSMB014	0.26	0.16	... heb ik mijn portfolio laten zien aan mensen die mij verder kunnen helpen in mijn loopbaan

Leiderschapseigenschappen - gezien vanuit de medewerker

Ondersteunen

Tabel 53 Beschrijving items Ondersteunen - gezien vanuit de medewerker

#	Item	H	Mean	Beschrijving
2	mPLTS17	0.58	0.49	Mijn leidinggevende steunt mij in moeilijke situaties
1	mPLTS53	0.51	0.39	Wat er ook gebeurt, mijn leidinggevende steunt mij door dik en dun
4	mPLTS41	0.24	0.39	Mijn leidinggevende vertelt ons team regelmatig dat we elkaar in het werk moeten steunen
3	mPLTS29	0.42	0.33	Mijn leidinggevende helpt mij graag in mijn werk
5	mPLTS05	0.56	0.29	Als ik het moeilijk heb, geeft mijn leidinggevende me graag een steuntje in de rug

Erkennen

Tabel 54 Beschrijving items Erkennen - gezien vanuit de medewerker

#	Item	H	Mean	Beschrijving
1	mPLTS06	0.82	0.78	Mijn leidinggevende waardeert me voor het werk dat ik doe
2	mPLTS18	0.75	0.60	Als ik een belangrijke bijdrage heb geleverd, laat mijn leidinggevende duidelijk merken dat hij/zij dit waardeert
3	mPLTS30	0.56	0.31	Als ik een goede prestatie heb geleverd, laat mijn leidinggevende dat aan anderen weten
4	mPLTS42	0.49	0.28	Ik krijg vaak complimenten van mijn leidinggevende
5	mPLTS54	0.49	0.24	Mijn leidinggevende zet goed presterende medewerkers in het zonnetje

Ontwikkelen

Tabel 55 Beschrijving items Ontwikkelen - gezien vanuit de medewerker

#	Item	H	Mean	Beschrijving
3	mPLTS31	0.58	0.36	Mijn leidinggevende geeft mij taken waarmee ik mijn competenties kan verbeteren
1	mPLTS07	0.58	0.30	Mijn leidinggevende coacht mij in mijn werk
2	mPLTS19	0.25	0.20	Mijn leidinggevende ziet erop toe dat ik regelmatig een training of opleiding volg
4	mPLTS43	0.72	0.13	Ik word door mijn leidinggevende intensief begeleid om mijn performance te verbeteren
5	mPLTS55	0.83	0.02	Om ervoor te zorgen dat ik me blijf ontwikkelen, geeft mijn leidinggevende mij dagelijks feedback

Consulten

Tabel 56 Beschrijving items Consulten - gezien vanuit de medewerker

#	Item	H	Mean	Beschrijving
2	mPLTS16	0.58	0.54	Als mijn leidinggevende iets moet beoordelen, luistert hij eerst naar de mening van mij en mijn collega's
1	mPLTS04	0.54	0.45	Mijn leidinggevende vraagt mij naar mijn mening, als hij/zij voor een belangrijke beslissing staat
4	mPLTS52	0.55	0.45	Mijn leidinggevende moedigt mij aan om mee te denken bij belangrijke beslissingen
3	mPLTS28	0.44	0.39	Belangrijke keuzes maakt mijn leidinggevende altijd samen met het team
5	mPLTS40	0.45	0.37	Mijn leidinggevende gaat in zijn/haar dagelijkse werk vaak op de mening van ons team af

Empowerment

Tabel 57 Beschrijving items Empowerment - gezien vanuit de medewerker

#	Item	H	Mean	Beschrijving
-	-	-	-	Ik word door mijn leidinggevende vrijgelaten in hoe ik mijn werk indeel
-	-	-	-	Mijn leidinggevende delegeert zoveel mogelijk van zijn/haar dagelijkse taken
-	-	-	-	Mijn leidinggevende laat belangrijke beslissingen aan ons team over
-	-	-	-	Mijn leidinggevende legt de verantwoordelijkheid graag bij het team neer
-	-	-	-	Mijn leidinggevende zorgt ervoor dat ik mijn werk zelfstandig kan uitvoeren

Leiderschapseigenschappen - gezien vanuit de leidinggevende

Ondersteunen

Tabel 58 Beschrijving items Ondersteunen - gezien vanuit de leidinggevende

#	Item	H	Mean	Beschrijving
2	PLTS17	-0.05	0.92	Ik steun mijn mensen in moeilijke situaties
1	PLTS53	0.54	0.86	Als iemand van mijn mensen het moeilijk heeft, geef ik hem of haar graag een steuntje in de rug
3	PLTS29	-0.03	0.64	Ik help mijn medewerkers graag in hun werk
4	PLTS41	0.05	0.58	Ik vertel mijn mensen regelmatig dat we elkaar in het werk moeten steunen
5	PLTS05	0.25	0.44	Wat er ook gebeurt, ik steun mijn mensen door dik en dun

Erkennen

Tabel 59 Beschrijving items Erkennen - gezien vanuit de leidinggevende

#	Item	H	Mean	Beschrijving
2	PLTS18	0.67	0.92	Als mijn mensen een belangrijke bijdrage hebben geleverd, laat ik duidelijk merken dat ik dit waardeer
1	PLTS06	0.61	0.83	Ik waardeer mijn medewerkers voor het werk dat zij doen
3	PLTS42	0.42	0.83	Als mijn mensen een goede prestatie hebben geleverd, laat ik dat bewust aan anderen weten
4	PLTS30	0.61	0.67	Ik geef mijn medewerkers vaak complimenten
5	PLTS54	0.61	0.67	Ik zet medewerkers die goed presteren in het zonnetje

Ontwikkelen

Tabel 60 Beschrijving items Ontwikkelen - gezien vanuit de leidinggevende

#	Item	H	Mean	Beschrijving
3	PLTS31	0.38	0.89	Ik geef mijn medewerkers taken waarmee zij hun competenties kunnen verbeteren
1	PLTS07	0.34	0.86	Ik coach mijn medewerkers in hun werk
2	PLTS19	0.59	0.47	Ik zie erop toe dat mijn medewerkers regelmatig een training of opleiding volgen
4	PLTS43	0.53	0.42	Ik begeleid mijn mensen intensief om hun performance te verbeteren
5	PLTS55	0.02	0.25	Om ervoor te zorgen dat mijn medewerkers blijven leren, geef ik hen dagelijks feedback

Consulten

Tabel 61 Beschrijving items Consulten - gezien vanuit de leidinggevende

#	Item	H	Mean	Beschrijving
4	PLTS52	0.78	0.83	Ik moedig mijn medewerkers aan om mee te denken bij belangrijke beslissingen
2	PLTS16	0.52	0.69	Als ik iets moet beoordelen, dan luister ik eerst naar de mening van mijn medewerkers
1	PLTS04	0.55	0.64	Als ik voor een belangrijke beslissing sta, vraag ik naar de mening van mijn medewerkers
3	PLTS28	0.45	0.56	Belangrijke keuzes maak ik altijd samen met mijn medewerkers
5	PLTS40	0.67	0.33	In mijn dagelijks werk ga ik vaak op de mening van mijn medewerkers af

Empowerment

Tabel 62 Beschrijving items Empowerment - gezien vanuit de leidinggevende

#	Item	H	Mean	Beschrijving
-	-	-	-	Ik laat mijn medewerkers vrij in hoe zij hun werk indelen
-	-	-	-	Ik delegeer zoveel mogelijk van mijn dagelijkse taken
-	-	-	-	Ik laat de belangrijke beslissingen aan mijn teamleden over
-	-	-	-	Ik leg de verantwoordelijkheid graag bij mijn teamleden neer
-	-	-	-	Ik zorg ervoor mijn medewerkers hun werk zelfstandig kunnen uitvoeren

Bijlage 5

Beschrijvende statistieken

In deze bijlage is per meetmoment een overzicht opgenomen van de beschrijvende statistieken van de deelnemers (uitgezonderd de scores op de Leiderschapseigenschappen schalen, deze zijn al besproken in Bijlage 4).

Meetmoment 1 EVC Groepen

In Tabel 63 zijn de gemiddelden en de standaarddeviaties (SD's) van de verschillende meetinstrumenten te zien voor de eerste meting van de **EVC Groepen**.

Tabel 63 Gemiddelde en SD meting1 EVC Groepen

	EVC Groepen			
	Huidige		Voormalige	
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>
Betrokkenheid	24.21	6.55	22.69	6.26
Productiviteit	18.15	4.20	17.59	4.35
Toegevoegde waarde	12.69	3.37	11.62	3.40
Loopbaanperspectief	1.38	1.33	1.68	1.60
Loopbaanontwikkeling	1.20	1.57	1.20	1.48
Loopbaanprogressie	0.35	0.94	0.58	1.23
Zelfredzaamheid	5.19	2.19	4.72	2.06
Weerbaarheid	-	-	-	-
Plannen	1.31	1.54	1.00	1.46
Experimenteren	2.31	2.32	2.42	2.12
Netwerken	2.28	2.04	1.98	1.69
Onderzoeken	2.95	1.87	2.67	1.93
Profileren	1.80	1.69	2.08	1.72

Meetmoment 2 EVC Groepen en meetmoment 1 Controlegroep

In Tabel 64 zijn dezelfde gegevens te zien als in Tabel 63, maar nu voor de tweede meting van de **EVC Groepen** en de eerste meting van de **Controlegroep**. Deze metingen zijn gelijk in de tijd. Dus toen de **EVC Groepen** hun tweede vragenlijst (tweede meting) invulden, hebben de deelnemers aan de **Controlegroep** hun eerste vragenlijst (eerste meting) ingevuld. Hier valt op dat er laag gescoord wordt op de **Zelf Loopbaanmanagement** schalen. De deelnemers van de Controlegroep scoren gemiddeld genomen wel hoger dan de twee EVC groepen.

Tabel 64 Gemiddelde en SD meting 2 EVC Groepen, meting 1 Controlegroep

	EVC Groepen				Controlegroep	
	Huidige		Voormalige		M	SD
	M	SD	M	SD		
Betrokkenheid					21.37	7.12
Productiviteit					16.11	4.69
Toegevoegde waarde					11.17	3.29
Loopbaanperspectief	1.47	1.52	1.86	1.55	2.02	1.58
Loopbaanprogressie	0.53	1.29	0.75	1.40	0.59	0.96
Loopbaanontwikkeling	0.82	1.40	1.29	1.58	1.56	1.64
Zelfredzaamheid					4.48	2.25
Weerbaarheid	-	-	-	-	-	-
Plannen	0.97	1.38	1.46	1.86	1.70	1.76
Experimenteren	1.86	2.00	2.54	2.18	2.98	2.05
Netwerken	1.70	2.13	1.82	1.90	2.75	2.10
Onderzoeken	2.02	1.89	2.64	1.98	3.50	2.01
Profileren	1.47	2.00	2.45	2.24	2.93	1.90

Meetmoment 3 EVC Groepen en meetmoment 2 Controlegroep

In Tabel 65 zijn dezelfde gegevens te zien als in Tabel 63 en Tabel 64, dit keer voor de derde meting van de **EVC Groepen**, en de tweede meting van de **Controlegroep**. Deze metingen zijn gelijk in de tijd. Dus toen de **EVC Groepen** hun derde vragenlijst (derde meting) invulden, hebben de deelnemers aan de **Controlegroep** hun tweede vragenlijst (tweede meting) ingevuld.

Op de vijf Zelf Loopbaanmanagement schalen scoren de deelnemers aan het onderzoek nog steeds laag. Net als bij de tweede meting lijkt het erop dat de Controlegroep zich net wat actiever bezighoudt met het managen van de loopbaan dan de twee EVC Groepen. Daarentegen is de betrokkenheid van de Controlegroep 2 à 3 punten lager dan die van de twee EVC Groepen. Als we kijken naar de groep Huidige EVC-deelnemers, dan is vooral hun score op Loopbaanontwikkeling erg laag (0.58) in vergelijking met de andere twee groepen (Voormalige EVC-deelnemers: 1.48; Controlegroep: 1.53).

Tabel 65 Gemiddelde en SD meting 3 EVC Groepen, meting 2 Controlegroep

	EVC Groepen				Controlegroep	
	Huidige		Voormalige		<i>M</i>	<i>SD</i>
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>		
Betrokkenheid	24.05	5.92	23.09	6.40	21.01	7.63
Productiviteit	18.28	4.75	17.33	4.36	17.53	4.92
Toegevoegde waarde	11.84	3.46	11.24	3.45	10.90	3.29
Loopbaanperspectief	1.47	1.33	2.40	1.77	2.23	1.47
Loopbaanprogressie	0.44	1.10	0.72	1.24	0.71	1.21
Loopbaanontwikkeling	0.58	1.12	1.48	1.93	1.53	1.67
Zelfredzaamheid						
Weerbaarheid						
Plannen	1.19	1.50	1.37	1.53	1.67	1.67
Experimenteren	1.81	1.89	2.87	2.10	2.64	1.97
Netwerken	1.35	1.54	2.30	2.05	2.66	2.09
Onderzoeken	2.35	2.06	3.02	1.89	3.23	1.98
Profileren	1.74	1.69	2.72	2.47	2.53	1.78

Bijlage 6

Effect kenmerken en persoonlijkheidsfactoren op de duurzame inzetbaarheid

Tabel 66 Samenhang kenmerken, persoonlijkheidsfactoren en DI bij Huidige EVC-deelnemers

	BETR	PROD	TOEW	LBPE	LBON	LBPR
Model 1						
Geslacht	0.065	0.039	0.091	-0.133	0.199	-0.038
Leeftijd						
35-49	-0.003	0.075	-0.179	0.228	-0.249	0.259
50+	-0.231	-0.102	-0.350 †	0.009	-0.227	-0.028
Opleiding						
Laag	0.110	-0.007	0.129	0.025	-0.039	-0.128
Midden	0.122	-0.087	0.108	0.096	-0.037	-0.021
Werk- en denkniveau	0.150	-0.024	0.207	0.003	0.033	0.135
Functieverblijfsduur						
4 tot 10 jaar	-0.490 •	-0.106	-0.314 •	-0.091	-0.294 †	-0.140
10 jaar of langer	-0.221	-0.001	-0.037	0.113	-0.089	-0.230
Functiemobiliteit	-0.036	0.063	0.131	0.125	0.072	-0.014
Werkgeversmobiliteit	0.023	0.013	-0.065	0.045	-0.003	0.112
Contracturen	0.016	-0.068	-0.059	-0.018	0.188	0.041
Model 2						
Zelfredzaamheid	0.413 •	0.253 •	0.278 •	0.280 •	0.020	0.064

Notitie. Referentiegroepen bij analyses: leeftijd – 25-34 jaar; opleiding – hoog; werk- en denkniveau – midden; functieverblijfsduur – 4 jaar of korter; functiemobiliteit – minder dan 5 wissels; werkgeversmobiliteit – 1 organisatie; contracturen – parttime.

Bij de **Huidige EVC-deelnemers** komt naar voren dat de functieverblijfsduur invloed heeft op de scores van Duurzame Inzetbaarheid (DI). De scores wijzen uit dat de onderzochte medewerkers die 4 tot 10 jaar in hun huidige functie werken, zich minder betrokken voelen en het idee hebben minder waarde toe te voegen dan medewerkers die korter dan 4 jaar in hun huidige functie zitten. Dit effect verdwijnt bij medewerkers die langer dan 10 jaar in hun huidige functie werken. Daarnaast lijkt het erop dat de persoonlijkheidsfactor Zelfredzaamheid hier een belangrijke rol speelt. De scores wijzen erop dat zelfredzame medewerkers zich meer betrokken voelen, zich als meer productief en van meer toegevoegde waarde beschouwen, en een helderder loopbaanperspectief hebben dan medewerkers die minder zelfredzaam zijn.

Tabel 67 Samenhang kenmerken, persoonlijkheidsfactoren en DI bij Voormalige EVC-deelnemers

	BETR	PROD	TOEW	LBPE	LBON	LBPR
Model 1						
Geslacht	-0.311 †	-0.136	-0.203	0.105	0.180	0.077
Leeftijd						
35-49	0.073	0.231	0.564	-0.603	-0.711 †	0.035
50+	0.142	0.360	0.704	-0.668	-0.729 †	-0.241
Opleiding						
Laag	0.144	0.652	-0.078	0.558	0.117	0.235
Midden	0.137	0.504	0.054	0.756	0.202	0.044
Werk- en denkniveau	0.133	0.205	0.222	0.285	0.487 •	0.091
Funcieverblijfsduur						
4 tot 10 jaar	-0.010	0.175	0.045	0.039	-0.151	-0.184
10 jaar of langer	-0.023	0.027	0.067	0.047	-0.153	-0.209
Funciemobiliteit	-0.040	-0.098	-0.049	0.069	-0.240	-0.096
Werkgeversmobiliteit	0.047	-0.103	-0.046	0.111	0.166	0.021
Contracturen	-0.024	-0.160	-0.123	0.156	-0.176	0.120
Model 2						
Zelfredzaamheid	0.347 •	0.206	0.250 †	0.159	0.162	0.255 †

Notitie. Referentiegroepen bij analyses: leeftijd – 25-34 jaar; opleiding – hoog; werk- en denkniveau – midden; funcieverblijfsduur – 4 jaar of korter; funciemobiliteit – minder dan 5 wissels; werkgeversmobiliteit – 1 organisatie; contracturen – parttime.

Bij de **Voormalige EVC-deelnemers** lijkt het erop dat het werk- en denkniveau een rol speelt. De onderzochte medewerkers die van zichzelf vinden een hoog werk- en denkniveau te hebben, scoren hoger op Loopbaanontwikkeling. Een hoog werk- en denkniveau draagt positief bij aan de mate van loopbaanontwikkeling die de medewerkers rapporteren. De persoonlijkheidsfactor Zelfredzaamheid heeft bij deze groep EVC-deelnemers een significant, positief effect op de Betrokkenheid van deze groep.

Tabel 68 Samenhang kenmerken, persoonlijkheidsfactoren en DI bij Controlegroep

	BETR	PROD	TOEW	LBPE	LBON	LBPR
Model 1						
Geslacht	-0.191 †	-0.113	-0.031	0.030	0.030	0.143
Leeftijd						
35-49	-0.179	-0.003	0.147	-0.026	0.038	-0.034
50+	-0.161	-0.122	0.145	-0.010	0.011	0.082
Opleiding						
Laag	0.170 †	0.075	-0.017	-0.081	0.035	-0.078
Midden	0.150	0.130	0.091	0.064	0.188 †	0.045
Werk- en denkniveau	0.180 †	0.056	0.080	0.063	0.047	0.065
Functieverblijfsduur						
4 tot 10 jaar	-0.005	0.060	0.066	0.167	-0.183 †	-0.024
10 jaar of langer	0.086	0.156	0.119	0.299 •	-0.121	0.133
Functiemobiliteit	0.179 †	0.040	0.086	0.110	0.054	-0.021
Werkgeversmobiliteit	-0.104	-0.198 •	-0.179 •	0.008	-0.033	0.042
Contracturen	0.027	-0.023	0.123	0.005	0.076	0.012
Model 2						
Zelfredzaamheid	1.298 •	0.494 •	0.364 •	0.100	0.046	0.104 •

Notitie. Referentiegroepen bij analyses: leeftijd – 25-34 jaar; opleiding – hoog; werk- en denkniveau – midden; functieverblijfsduur – 4 jaar of korter; functiemobiliteit – minder dan 5 wissels; werkgeversmobiliteit – 1 organisatie; contracturen – parttime.

Zelfredzaamheid is ook bij de deelnemers van de **Controlegroep** een belangrijke factor. De scores wijzen uit dat de onderzochte medewerkers van de Controlegroep die meer zelfredzaam zijn, meer betrokken zijn, zich productiever en van meer toegevoegde waarde beschouwen. Daarnaast rapporteren zij ook meer loopbaanprogressie door te maken. Een effect dat bij de twee EVC Groepen niet naar voren komt. Verder zien we dat deelnemers van de Controlegroep die langer dan 10 jaar in dezelfde functie werken, een hogere score op Loopbaanperspectief laten zien. Daarentegen laat vaker van werkgever wisselen (werkgeversmobiliteit) een negatieve samenhang zien, met Productiviteit en Toegevoegde waarde.

Tabel 69 Samenhang kenmerken, persoonlijkheidsfactoren en ontwikkeling DI bij Huidige EVC-deelnemers

	BETR	PROD	TOEW	LBPE	LBON	LBPR
Model 1						
Geslacht	0.156	0.516 •	0.081	0.190	0.000	-0.180
Leeftijd						
35-49	-0.028	-0.083	-0.050	-0.339	0.134	-0.358
50+	0.172	0.118	0.116	-0.224	-0.021	-0.110
Opleiding						
Laag	0.217	0.197	-0.141	0.074	-0.046	-0.030
Midden	0.160	-0.038	-0.176	0.093	-0.038	0.139
Werk- en denkniveau	0.238	0.172	-0.018	-0.007	-0.203	0.033
Functieverblijfsduur						
4 tot 10 jaar	0.065	-0.377 †	-0.138	0.031	0.351	0.119
10 jaar of langer	-0.102	-0.427 †	-0.241	-0.139	0.133	0.172
Functiemobiliteit	-0.118	-0.098	-0.060	-0.249	0.100	-0.004
Werkgeversmobiliteit	0.125	0.015	0.094	-0.091	0.051	-0.003
Contracturen	0.098	0.215	0.146	0.010	0.142	-0.326
Model 2						
Zelfredzaamheid	-0.106	0.028	0.035	-0.294 •	0.041	0.036

Notitie. Referentiegroepen bij analyses: leeftijd – 25-34 jaar; opleiding – hoog; werk- en denkniveau – midden; functieverblijfsduur – 4 jaar of korter; functiemobiliteit – minder dan 5 wissels; werkgeversmobiliteit – 1 organisatie; contracturen – parttime.

Als we kijken naar de effecten van kenmerken en persoonlijkheidsfactor Zelfredzaamheid op de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid, dan kan uit de scores worden opgemaakt dat deze beperkte invloed hebben. Bij de groep **Huidige EVC-deelnemers** laten vrouwen een sterkere toename in productiviteit zien gedurende de onderzoeksperiode. We zien dat Zelfredzaamheid in dit geval negatief samenhangt met de ontwikkeling van Loopbaanperspectief.

Tabel 70 Samenhang kenmerken, persoonlijkheidsfactoren en ontwikkeling DI bij Voormalige EVC-deelnemers

	BETR	PROD	TOEW	LBPE	LBON	LBPR
Model 1						
Geslacht	0.146	0.025	-0.030	-0.354 †	0.166	-0.211
Leeftijd						
35-49	-0.318	-0.550	-0.141	0.019	0.316	-0.047
50+	-0.488	-0.683	-0.247	0.080	0.156	-0.227
Opleiding						
Laag	0.500	0.129	-0.001	0.286	0.019	-0.049
Midden	0.326	0.163	-0.043	0.215	-0.027	0.000
Werk- en denkniveau	0.184	-0.010	-0.008	-0.068	0.163	-0.188
Funcieverblijfsduur						
4 tot 10 jaar	0.086	0.142	-0.052	0.054	0.023	0.092
10 jaar of langer	0.194	0.108	-0.072	0.053	0.224	0.055
Funciemobiliteit	0.236	0.220	0.062	-0.048	-0.032	0.028
Werkgeversmobiliteit	-0.017	-0.003	-0.024	-0.023	0.094	0.019
Contracturen	-0.085	-0.085	-0.326	-0.074	0.102	-0.127
Model 2						
Zelfredzaamheid	0.105	0.016	-0.003	0.130	-0.030	0.004

Notitie. Referentiegroepen bij analyses: leeftijd – 25-34 jaar; opleiding – hoog; werk- en denkniveau – midden; funcieverblijfsduur – 4 jaar of korter; funciemobiliteit – minder dan 5 wissels; werkgeversmobiliteit – 1 organisatie; contracturen – parttime.

Als we kijken naar de effecten van kenmerken en persoonlijkheidsfactor Zelfredzaamheid op de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid van de **Voormalige EVC-deelnemers**, dan kan uit de scores worden opgemaakt dat deze geen effecten hebben.

Tabel 71 Samenhang kenmerken, persoonlijkheidsfactoren en ontwikkeling DI bij Controlegroep

	BETR	PROD	TOEW	LBPE	LBON	LBPR
Model 1						
Geslacht	0.120	0.074	0.159	-0.135	-0.014	-0.104
Leeftijd						
35-49	0.227	0.069	-0.159	-0.142	0.163	0.152
50+	0.339 †	0.262	-0.031	-0.183	0.279 †	-0.142
Opleiding						
Laag	-0.071	-0.181 †	0.026	0.034	-0.125	0.070
Midden	-0.093	0.022	-0.002	-0.037	-0.092	-0.063
Werk- en denkniveau	-0.042	-0.043	0.065	-0.031	-0.068	-0.040
Functieverblijfsduur						
4 tot 10 jaar	-0.039	-0.066	-0.148	-0.079	0.075	-0.090
10 jaar of langer	-0.086	-0.249 ●	-0.281 ●	-0.205 †	-0.037	-0.186
Functiemobiliteit	-0.132	-0.034	-0.094	0.082	0.008	0.027
Werkgeversmobiliteit	0.004	0.182 ●	0.192 ●	0.064	0.163 †	-0.105
Contracturen	0.073	0.140	-0.011	-0.135	0.027	0.127
Model 2						
Zelfredzaamheid	-0.019	-0.092	-0.060	-0.053	0.090	-0.059

Notitie. Referentiegroepen bij analyses: leeftijd – 25-34 jaar; opleiding – hoog; werk- en denkniveau – midden; functieverblijfsduur – 4 jaar of korter; functiemobiliteit – minder dan 5 wissels; werkgeversmobiliteit – 1 organisatie; contracturen – parttime.

Ook bij de **Controlegroep** zijn de effecten van kenmerken en persoonlijkheidsfactor Zelfredzaamheid op de ontwikkeling van duurzame inzetbaarheid beperkt. De onderzochte medewerkers die langer dan 10 jaar in hun huidige functie zitten, laten een minder sterke toename, of zelfs een afname zien, op productiviteit en toegevoegde waarde, ten opzichte van medewerkers die 4 jaar of korter in hun huidige functie werken. Daarnaast laten medewerkers van de Controlegroep die voor meerdere organisaties hebben gewerkt, een grotere toename in productiviteit en toegevoegde waarde zien dan medewerkers die enkel voor de Nationale Politie hebben gewerkt. Dit is interessant, omdat diezelfde mensen (die lang in hun huidige functie werken) bij de initiële meting juist lager scoorden dan medewerkers die korter in hun huidige functie werkten.

Bijlage 7

Effect kenmerken en persoonlijkheidsfactoren op Zelf Loopbaanmanagement (ZLM)

Tabel 72 Samenhang kenmerken, persoonlijkheidsfactoren en ZLM-activiteiten bij Huidige EVC-deelnemers

	Onderzoeken	Plannen	Netwerken	Profileren	Experimenteren
Model 1					
Geslacht	-0.048	-0.235 †	-0.035	0.052	0.305 ●
Leeftijd					
35-49	0.188	0.299	-0.154	-0.061	0.273
50+	-0.071	-0.139	-0.498 ●	-0.380 †	0.019
Opleiding					
Laag	-0.129	0.126	-0.005	0.005	-0.118
Midden	0.031	0.315	0.086	0.037	0.160
Werk- en denkniveau	-0.097	-0.022	-0.122	0.132	0.041
Functieverblijfsduur					
4 tot 10 jaar	0.092	-0.068	-0.313 †	-0.145	-0.520 ●
10 jaar of langer	0.054	0.026	-0.309	0.160	-0.292
Functiemobiliteit	0.134	-0.051	0.057	0.260 †	-0.041
Werkgeversmobiliteit	-0.040	0.217	-0.058	0.106	0.196
Contracturen	0.089	0.025	0.232	0.256 †	0.092
Model 2					
Zelfredzaamheid	0.394 ●	0.186	0.232	0.089	0.317 ●

Notitie. Referentiegroepen bij analyses: leeftijd – 25-34 jaar; opleiding – hoog; werk- en denkniveau – midden; functieverblijfsduur – 4 jaar of korter; functiemobiliteit – minder dan 5 wissels; werkgeversmobiliteit – 1 organisatie; contracturen – parttime.

Bij de **Huidige EVC-deelnemers** komt uit de scores naar voren dat 50-plussers minder netwerken dan jongere deelnemers. Daarnaast zijn deelnemers die meer Experimenteren eerder van het vrouwelijke geslacht, 4 jaar of korter werkzaam in hun huidige functie, en meer zelfredzaam dan deelnemers die minder experimenteren in hun loopbaan. De persoonlijkheidsfactor Zelfredzaamheid heeft ook een positieve samenhang met de initiële score op Onderzoeken. Huidige EVC-deelnemers die meer zelfredzaam zijn, lijken aan het begin van de onderzoeksperiode meer te Onderzoeken.

Tabel 73 Samenhang kenmerken, persoonlijkheidsfactoren en ZLM-activiteiten bij Voormalige EVC-deelnemers

	Onderzoeken	Plannen	Netwerken	Profileren	Experimenteren
Model 1					
Geslacht	-0.056	-0.092	-0.251	-0.272	0.054
Leeftijd					
35-49	-0.770	0.173	0.412	0.160	0.866 †
50+	-0.567	0.142	0.295	0.129	0.675
Opleiding					
Laag	0.184	0.466	0.236	0.115	0.360
Midden	0.400	0.380	0.417	0.110	0.242
Werk- en denkniveau	0.076	0.455 ●	0.361 †	0.475 ●	0.591 ●
Funcieverblijfsduur					
4 tot 10 jaar	0.230	0.018	0.075	0.088	-0.318 †
10 jaar of langer	0.092	-0.022	-0.059	0.020	-0.416 ●
Funciemobiliteit	-0.031	-0.193	-0.223	0.030	-0.384 ●
Werkgeversmobiliteit	0.060	0.162	-0.054	0.026	0.066
Contracturen	0.121	0.093	-0.183	-0.167	-0.385
Model 2					
Zelfredzaamheid	-0.045	0.405 ●	0.16	0.474 ●	0.478 ●

Notitie. Referentiegroepen bij analyses: leeftijd – 25-34 jaar; opleiding – hoog; werk- en denkniveau – midden; funcieverblijfsduur – 4 jaar of korter; funciemobiliteit – minder dan 5 wissels; werkgeversmobiliteit – 1 organisatie; contracturen – parttime.

Bij de **Voormalige EVC-deelnemers** komt een ander beeld naar voren dan bij de groep Huidige EVC-deelnemers. Hier lijkt het erop dat het werk- en denkniveau van deelnemers een belangrijke rol speelt. Deelnemers die van zichzelf vinden een hoog werk- en denkniveau te hebben, scoren hogere op de ZLM-activiteiten Plannen, Profileren en Experimenteren, dan deelnemers die van zichzelf vinden een gemiddeld werk- en denkniveau te hebben. De scores wijzen uit dat deelnemers juist minder Experimenteren als zij 10 jaar of langer in hun huidige functie zitten, en als zij al vijf keer of vaker van functie zijn gewisseld. Ook bij de Voormalige EVC-deelnemers heeft de persoonlijkheidsfactor Zelfredzaamheid invloed op Zelf Loopbaanmanagement activiteiten. In dit geval scoren deelnemers die meer zelfredzaam zijn, aan het begin van de onderzoeksperiode hoger op Plannen, Profileren en Experimenteren.

Tabel 74 Samenhang kenmerken en persoonlijkheidsfactoren, en ZLM activiteiten bij Controlegroep

	Onderzoeken	Plannen	Netwerken	Profileren	Experimenteren
Model 1					
Geslacht	-0.071	-0.094	-0.095	-0.218 †	0.014
Leeftijd					
35-49	-0.052	-0.051	-0.084	-0.133	-0.018
50+	-0.18	-0.039	-0.204	-0.104	-0.039
Opleiding					
Laag	0.091	-0.018	0.208 ●	0.099	0.167 †
Midden	0.066	-0.056	0.194 ●	0.036	0.067
Werk- en denkniveau	0.008	0.069	0.132	0.081	0.136
Funcieverblijfsduur					
4 tot 10 jaar	0.085	0.069	0.004	0.064	-0.075
10 jaar of langer	0.182	0.414 ●	0.14	0.247 ●	-0.031
Funciemobiliteit	0.108	0.062	0.009	0.017	0.064
Werkgeversmobiliteit	0.071	-0.168 ●	-0.067	-0.115	0.008
Contracturen	-0.105	-0.104	-0.014	-0.052	0.057
Model 2					
Zelfredzaamheid	0.309 ●	0.24 ●	0.364 ●	0.321 ●	0.181 ●

Notitie. Referentiegroepen bij analyses: leeftijd – 25-34 jaar; opleiding – hoog; werk- en denkniveau – midden; funcieverblijfsduur – 4 jaar of korter; funciemobiliteit – minder dan 5 wissels; werkgeversmobiliteit – 1 organisatie; contracturen – parttime.

Bij de **Controlegroep** zien we enkele overeenkomsten met de beide EVC Groepen, maar ook verschillen. De persoonlijkheidsfactor Zelfredzaamheid speelt ook hier een belangrijke rol, en hangt positief samen met alle typen Zelf Loopbaanmanagementactiviteiten. Daarentegen lijken geslacht, leeftijd en werk- en denkniveau geen rol te spelen. Bij de Controlegroep blijken deelnemers meer te Netwerken als zij laag of gemiddeld opgeleid zijn dan als zij hoogopgeleid zijn. Dit effect komt bij de twee EVC Groepen niet significant naar voren. Daarnaast scoren de deelnemers van de Controlegroep hoger op Plannen en Profileren als zij 10 jaar of langer in hun huidige functie werken. Tot slot scoren de deelnemers van de Controlegroep lager op Plannen als zij al vijf keer of vaker van functie zijn gewisseld.

Tabel 75 Samenhang kenmerken, persoonlijkheidsfactoren en ontwikkeling ZLM-activiteiten Huidige EVC-deelnemers

	Onderzoeken	Plannen	Netwerken	Profileren	Experimenteren
Model 1					
Geslacht	0.187	0.102	-0.061	-0.154	-0.199
Leeftijd					
35-49	-0.303	-0.378	0.224	0.122	-0.624 †
50+	-0.029	-0.118	0.477 †	0.207	-0.338
Opleiding					
Laag	0.203	-0.550 †	-0.169	-0.028	0.012
Midden	0.060	-0.434	0.177	0.090	-0.056
Werk- en denkniveau	-0.011	-0.118	0.101	-0.303 †	-0.098
Functieverblijfsduur					
4 tot 10 jaar	-0.487 †	-0.213	0.406 †	0.139	0.538 †
10 jaar of langer	-0.196	-0.014	0.405	0.034	0.635 ●
Functiemobiliteit	0.152	0.278	-0.074	-0.027	0.284
Werkgeversmobiliteit	0.108	-0.099	0.112	-0.090	-0.135
Contracturen	0.009	-0.018	-0.415 ●	-0.179	0.019
Model 2					
Zelfredzaamheid	-0.292	0.188	-0.15	-0.044	0.023

Notitie. Referentiegroepen bij analyses: leeftijd – 25-34 jaar; opleiding – hoog; werk- en denkniveau – midden; functieverblijfsduur – 4 jaar of korter; functiemobiliteit – minder dan 5 wissels; werkgeversmobiliteit – 1 organisatie; contracturen – parttime.

Bij de **Huidige EVC-deelnemers** constateren we dat het effect van kenmerken en persoonlijkheidsfactor Zelfredzaamheid op de ontwikkeling van de Zelf Loopbaanmanagement activiteiten beperkter is dan het effect op het initiële niveau. Bij deze groep zien we alleen dat deelnemers die al 10 jaar of langer in hun huidige functie zitten, eerder geneigd zijn om meer te gaan Experimenteren gedurende de onderzoeksperiode. Daarentegen blijken deelnemers die fulltime werken gedurende de onderzoeksperiode - ten opzichte van parttime medewerkers - steeds minder te gaan Netwerken. Persoonlijkheidsfactor Zelfredzaamheid laat geen effect zien op de ontwikkeling van Zelf Loopbaanmanagement.

Tabel 76 Samenhang kenmerken, persoonlijkheidsfactoren en ontwikkeling ZLM-activiteiten Voormalige EVC-deelnemers

	Onderzoeken	Plannen	Netwerken	Profileren	Experimenteren
Model 1					
Geslacht	0.253	-0.192	-0.064	-0.020	-0.116
Leeftijd					
35-49	-0.244	0.024	0.135	-0.146	-0.417
50+	-0.514	-0.106	0.110	-0.124	-0.488
Opleiding					
Laag	0.350	-0.377	0.933	0.603	0.404
Midden	0.067	-0.181	0.715	0.591	0.426
Werk- en denkniveau	0.155	-0.152	0.069	0.069	-0.197
Funcieverblijfsduur					
4 tot 10 jaar	-0.140	0.043	-0.105	-0.269	0.444
10 jaar of langer	-0.019	0.309	0.001	-0.260	0.510 †
Funciemobiliteit	0.154	0.294	0.330	-0.045	0.320
Werkgeversmobiliteit	0.256	-0.170	-0.007	0.120	0.098
Contracturen	0.273	-0.121	0.118	-0.014	0.116
Model 2					
Zelfredzaamheid	0.437	0.047	0.421	0.171	0.067

Notitie. Referentiegroepen bij analyses: leeftijd – 25-34 jaar; opleiding – hoog; werk- en denkniveau – midden; funcieverblijfsduur – 4 jaar of korter; funciemobiliteit – minder dan 5 wissels; werkgeversmobiliteit – 1 organisatie; contracturen – parttime.

Bij de **Voormalige EVC-deelnemers** komt geen enkel effect op de ontwikkeling van Zelf Loopbaanmanagement significant naar voren. Dit kan ermee te maken hebben dat de groep aan de kleine kant was om nog precies te kunnen schatten.

Tabel 77 Samenhang kenmerken, persoonlijkheidsfactoren en ontwikkeling ZLM-activiteiten Controlegroep

	Onderzoeken	Plannen	Netwerken	Profileren	Experimenteren
Model 1					
Geslacht	-0.116	-0.267 ●	-0.075	0.095	0.03
Leeftijd					
35-49	-0.009	0.029	0.084	-0.106	0.211
50+	-0.119	-0.125	0.08	-0.156	0.228
Opleiding					
Laag	0.023	0.049	-0.14	-0.154 †	-0.102
Midden	-0.024	-0.025	-0.066	-0.062	0.08
Werk- en denkniveau	0.069	-0.081	-0.147	0.005	-0.04
Functieverblijfsduur					
4 tot 10 jaar	-0.07	-0.223 ●	-0.078	0.024	-0.131
10 jaar of langer	-0.148	-0.437 ●	-0.184	-0.167	-0.138
Functiemobiliteit	0	0.108	0.016	0.049	-0.026
Werkgeversmobiliteit	-0.069	0.236 ●	0.118	0.212 ●	0.071
Contracturen	0.168	-0.04	0.116	0.053	0.101
Model 2					
Zelfredzaamheid	-0.116	-0.097	-0.041	-0.152	0.012

Notitie. Referentiegroepen bij analyses: leeftijd – 25-34 jaar; opleiding – hoog; werk- en denkniveau – midden; functieverblijfsduur – 4 jaar of korter; functiemobiliteit – minder dan 5 wissels; werkgeversmobiliteit – 1 organisatie; contracturen – parttime.

Bij de onderzochte deelnemers van de **Controlegroep** zien we andere effecten op de ontwikkeling van Zelf Loopbaanmanagement naar voren komen dan bij de EVC groepen. Bij de Controlegroep laten vrouwelijke medewerkers een sterkere afname in de ZLM-activiteit Plannen zien dan mannelijke medewerkers. Daarnaast laten medewerkers die 4 jaar of langer in dezelfde functie werken, ook een sterkere afname zien dan medewerkers die korter dan vier jaar in hun huidige functie werken. Als laatste heeft ook de werkgeversmobiliteit effect op de ontwikkeling van ZLM-activiteit Plannen. In dit geval laten medewerkers die voor meer dan 1 organisatie hebben gewerkt, een minder sterke afname of zelfs een toename zien op Plannen. Deze medewerkers zijn ook meer geneigd om gedurende de onderzoeksperiode een toename te laten zien op de activiteit Profileren.

Bijlage 8

EVC bij de Politie in de ogen van de deelnemers

In de vragenlijsten van dit onderzoek werd de deelnemers de ruimte geboden om via open vragen extra informatie te geven over hun EVC-traject en hun ervaringen. Op de antwoorden die zijn gegeven op deze vragen, worden hieronder kort ingegaan. Op deze manier wordt er een meer kwalitatief inzicht verkregen in wat er goed en minder goed ging, en wat volgens de deelnemers zelf de effecten van het EVC-traject zijn.

Wat ging er goed tijdens het EVC-traject?

Zowel de Huidige als de Voormalige EVC-deelnemers zijn in de vragenlijsten gevraagd wat zij zelf goed vonden gaan tijdens hun EVC- of EVP-traject. De vraag die hen letterlijk werd gesteld, was: *'Wat is er in jouw ervaring vooral goed gegaan tijdens je EVC-traject of EVP-traject?'*. Deze vraag kregen zij als ze in de vragenlijst aangaven dat ze hun EVC-traject of EVP-traject hadden afgerond. In de laatste vragenlijst hebben we deze vraag aan iedereen gesteld. Dus ook aan de deelnemers die nog bezig waren met hun traject. Onder de vraag was ruimte om hun antwoord op te typen. 45 Huidige en 48 Voormalige EVC-deelnemers reageerden.

Groep Huidige EVC-deelnemers

Uit de antwoorden van de Huidige EVC-deelnemers komen vijf thema's naar voren. 22 deelnemers geven aan positief te zijn over de **begeleiding** die zij kregen tijdens hun EVC-traject. Daarnaast zijn er zes deelnemers die de **informatievoorziening** helder en duidelijk vonden. Zeven deelnemers zijn lovend over de **materialen** die zij gebruikt hadden in hun traject. Het gaat hier om bijvoorbeeld softwareprogramma's, formulieren, en formats. Twee deelnemers spreken positief over het **zelfinzicht** dat zij hebben verkregen tijdens hun EVC-traject. Acht deelnemers noteren hier **kritische noten** en een afwezigheid van positieve ervaringen.

Groep Voormalige EVC-deelnemers

Bij de Voormalige EVC-deelnemers zijn er 32 deelnemers die aangeven positief te zijn over de **begeleiding** die zij kregen tijdens hun EVC-traject. Daarnaast geven zes deelnemers aan dat zij meer **inzicht** in hun eigen kwaliteiten hebben gekregen tijdens het traject. Vier deelnemers zijn tevreden met de **materialen** die zij gebruikt hadden in hun traject. Vier deelnemers geven aan dat naar hun mening **alles goed verlopen** was. Er zijn ook twee deelnemers die hier **kritische noten** noteren over het verloop van hun traject.

Wat ging er minder goed tijdens het EVC-traject?

Zowel de Huidige als de Voormalige EVC-deelnemers zijn gevraagd wat zij zelf minder goed vonden gaan tijdens hun EVC-traject of EVP-traject. De vraag die hen letterlijk werd gesteld, was: 'Wat is er in jouw ervaring niet goed of minder goed gegaan tijdens je EVC-traject of EVP-traject?'. Deze vraag kregen zij als ze in de vragenlijst aangaven dat ze hun EVC-traject of EVP-traject hadden afgerond. In de laatste vragenlijst hebben we deze vraag aan iedereen gesteld. Dus ook aan de deelnemers die nog bezig waren met hun traject. Onder de vraag was ruimte om hun antwoord op te typen. 44 Huidige en 47 Voormalige EVC-deelnemers reageerden.

Groep Huidige EVC-deelnemers

Twaalf van de Huidige EVC-deelnemers geven aan dat er veel **onduidelijkheden** waren vooraf en tijdens het EVC-traject. Daarnaast zijn er elf deelnemers die uitspreken het gevoel te hebben dat er niet voldoende **begeleiding** was tijdens hun traject. Drie deelnemers geven aan dat de **materialen** die zij gebruikten tijdens het EVC-traject voor problemen zorgden. Vijf deelnemers merken op dat er **tijdsdruk** was om het EVC-traject zo snel mogelijk af te krijgen. Vier deelnemers geven aan dat het **vervolgtraject** niet soepel verloopt, de aansluiting tussen de EVC-aanbieders en de opleidingsinstituten is niet duidelijk. Eén deelnemer geeft aan dat de **keuze om te beginnen** aan het EVC-traject de verkeerde was. Tot slot zijn er acht deelnemers die aangeven **geen negatieve ervaringen** gehad te hebben tijdens hun EVC-traject.

Groep Voormalige EVC-deelnemers

Het beeld bij de Voormalige EVC-deelnemers is over het algemeen gelijk aan dat van de Huidige EVC-deelnemers. Wel ligt de nadruk bij deze groep meer op het gevoel van **tijdsdruk** (elf deelnemers) en het **vervolgtraject** (zeven deelnemers). Er zijn elf deelnemers die aangeven dat ze vinden te weinig **begeleiding** te hebben gehad. Van deze groep zijn zeven deelnemers van mening dat onderdelen van het EVC-traject **niet aansloten** bij het werken bij de Nationale Politie. De privacygevoelige gegevens waarmee zij werken, maakt het moeilijk om het portfolio volledig te maken. Tot slot zijn er elf deelnemers die aangeven **geen negatieve ervaringen** gehad te hebben tijdens hun traject.

Wat heeft het EVC-traject opgeleverd?

In de laatste vragenlijst zijn zowel de Huidige en de Voormalige EVC-deelnemers gevraagd wat het EVC-traject hen heeft opgeleverd. De vraag die hen letterlijk gesteld werd, was: 'Wat heeft je EVC/EVP-traject jou tot nu toe opgeleverd?'. Omdat het de laatste vragenlijst was, hebben we toegevoegd: 'Ook als je nog bezig bent met je EVC/EVP-traject, horen we dit graag van je'. Onder deze vraag was ruimte om hun antwoord op te typen. 42 Huidige en 46 Voormalige EVC-deelnemers reageerden

Groep Huidige EVC-deelnemers

Dertien deelnemers geven aan **inzicht** te hebben gekregen in hun competenties, en twee deelnemers geven aan dat ze **ervaring** hebben opgedaan die ze in hun verdere loopbaan kunnen gebruiken. Tien deelnemers noemen als opbrengst **concrete** resultaten, zoals het verkrijgen van het Ervaringscertificaat of vrijstellingen. Vijftien deelnemers geven aan dat het EVC-traject hen tot nu toe nog **niets** had opgeleverd. Twee deelnemers geven aan dat het EVC-traject hen enkel **teleurstelling** heeft opgeleverd.

Groep Voormalige EVC-deelnemers

De thema's die genoemd worden door de Voormalige EVC-deelnemers, zijn vrijwel gelijk aan die van de Huidige EVC-deelnemers. 22 deelnemers geven aan **inzicht** te hebben gekregen in hun competenties. Zeven deelnemers noemen **concrete** resultaten, zoals het verkrijgen van het Ervaringscertificaat of behalen van een diploma. Twee deelnemers geven aan een **nieuwe functie** te hebben gekregen die volgens eigen zeggen mede mogelijk is gemaakt door hun Ervaringscertificaat. Vijftien deelnemers geven aan dat het EVC-traject hen tot nu toe nog **niets** heeft opgeleverd.

Wat is het effect van EVC of EVP op de loopbaan?

In de laatste vragenlijst zijn zowel de Huidige als de Voormalige EVC-deelnemers gevraagd welk effect het EVC-traject heeft gehad op hun loopbaan. De vraag die hen letterlijk werd gesteld, was: '*Welk effect heeft EVC of EVP (gehad) op jouw loopbaan?*'. Omdat het de laatste vragenlijst was, hebben we toegevoegd: 'Ook als je nog bezig bent met je EVC/EVP-traject, horen we dit graag van je'. Onder deze vraag was ruimte om hun antwoord op te typen. 41 Huidige en 45 Voormalige EVC-deelnemers reageerden.

Groep Huidige EVC-deelnemers

34 deelnemers geven aan dat het EVC-traject (tot nu toe) **geen effect** heeft gehad op hun loopbaan. 25 van deze 34 houden het erbij dat er tot nu toe geen effect is; negen van de 34 uiten de hoop dat er in de **toekomst een positief effect** mogelijk is. Veel deelnemers geven aan dat ze denken dat de reorganisatie ervoor zorgt dat het effect op de loopbaan beperkt is. Eén deelnemer geeft aan dat hij/zij een **nieuwe functie** heeft gekregen. De overige deelnemers noemen als effect **inzicht** (3 deelnemers) en **concrete resultaten** zoals een Ervaringscertificaat (3 deelnemers).

Groep Voormalige EVC-deelnemers

De thema's die aangedragen worden door de Voormalige EVC-deelnemers zijn gelijk aan die van de Huidige EVC-deelnemers. Ook zij hebben het over de beperking van het effect door de reorganisatie. Zevenentwintig deelnemers geven aan dat het EVC-traject nog **geen effect** heeft gehad op hun loopbaan. Vijf deelnemers hebben de hoop dat er in de **toekomst wel een positief effect** zal zijn. Er zijn vier deelnemers die aangeven een **nieuwe functie** te hebben. De overige deelnemers noemen **inzicht** (8 deelnemers) of een **concreet resultaat** (1 deelnemer) als effect op hun loopbaan.

Waarom zijn deelnemers gestopt met hun EVC-traject of nooit daarmee gestart?

Bij beide EVC Groepen zijn er deelnemers die in de vragenlijst hebben aangegeven dat ze tijdens hun EVC-traject zijn gestopt, of dat ze nooit begonnen zijn met hun EVC-traject. Deze deelnemers zijn via een open vraag uitgenodigd om de redenen hiervoor te delen. De vraag die hen letterlijk gesteld werd, was: *'Wat is de reden dat je bent gestopt of nooit begonnen bent met je EVC-traject/EVP-traject?'*. Onder deze vraag was ruimte om hun antwoord op te typen.

12 deelnemers van de groep Huidige EVC-deelnemers en 5 van de groep Voormalige EVC-deelnemers reageerden.

Groep Voormalige EVC-deelnemers

Voortijdig gestopt Van de vijf deelnemers van de groep Voormalige EVC-deelnemers die in de vragenlijst hebben aangegeven tijdens hun EVC-traject te zijn gestopt, geven twee aan dat het EVC-traject **niet aan hun verwachtingen voldeed** en niet aansloot bij de wensen die zij hadden. Eén deelnemers geeft aan dat de **begeleiding minimaal** was, en dat het niet duidelijk was wat de verwachtingen waren. Twee deelnemers geven aan dat het EVC-traject de **tijdsinvestering** niet waard was, onder andere omdat privacygevoelige gegevens niet vastgelegd konden worden, en omdat naar hun mening er weinig waarde gehecht lijkt te worden aan het Ervaringscertificaat binnen de Nationale Politie. NB. Bij de Voormalige EVC-deelnemers gaf niemand aan nooit te zijn begonnen met het EVC-traject.

Groep Huidige EVC-deelnemers

Nooit begonnen Eén deelnemer geeft aan dat dit komt door een **nieuwe functie** op een hoger niveau, waardoor het EVC-traject minder relevant werd. De andere deelnemer geeft aan dat hij/zij bij een **nieuwe EVC-aanbieder** is geplaatst, en dat het traject daarna stil is komen te liggen.

Voortijdig gestopt Vier deelnemers geven aan dat dit te maken heeft met **persoonlijke redenen**. Drie deelnemers geven aan dat de **tijdsinvestering** die nodig is om het EVC-traject succesvol af te ronden, voor hen niet haalbaar was. De overige drie deelnemers geven aan dat het EVC-traject **niet aan hun verwachtingen voldeed**, en niet aansloot bij de wensen die zij hadden.

Van de groep Huidige EVC-deelnemers zijn er ook Politied medewerkers (zeven) die ProfitWise via de mail hebben laten weten gestopt te zijn met hun EVC-traject, of nooit hiermee begonnen te zijn (twee), en om die reden wilden afzien van (verdere) deelname aan het onderzoek. Drie van de voortijdig gestopte deelnemers hebben in hun mail aangegeven waarom ze zijn gestopt, elk had een andere reden. Eén deelnemer is gestopt vanwege persoonlijke redenen, een andere deelnemer noemt een in gebreke gestelde EVC-aanbieder als reden om te stoppen, en de derde deelnemer geeft aan dat hij/zij het EVC-traject als weinig flexibel heeft ervaren. Van de twee deelnemers die nooit begonnen zijn met hun EVC-traject, gaf één deelnemer als reden dat hij/zij op een tijdelijke functie is geplaatst waardoor hij/zij geen ruimte had om een start te maken met het EVC-traject. De tweede deelnemer gaf als reden dat de operationeel expert niet was meegenomen.

Bijlage 9

De EVC-aanbieders

In deze bijlage wordt ingegaan op de gemeten tevredenheid van de EVC-deelnemers over hun EVC-aanbieders, en de doeltreffendheid van deze EVC-aanbieders.

Tevredenheid over de EVC-aanbieders

De groep Huidige EVC-deelnemers - de deelnemers die op het startmoment van het onderzoek net begonnen waren of nog gingen starten met hun EVC-traject - deden hun EVC-traject bij een selecte groep EVC-aanbieders. Het gaat hierbij om vijf aanbieders die in deze bijlage worden aangeduid met Aanbieder 1 tot en met Aanbieder 5. In de eerste en tweede vragenlijst is gevraagd bij welke EVC-aanbieder zij hun EVC-traject doorlopen. Van enkele deelnemers (5) hebben wij niet kunnen achterhalen bij welke aanbieder zij hun EVC hebben doorlopen. Dit komt omdat zij dit bij de eerste meting nog niet wisten, en later niet meer hebben deelgenomen.

Bij het tweede en derde meetmoment hebben wij de deelnemers - naast de vraag bij welke EVC-aanbieder zij hun EVC-traject doorlopen - ook gevraagd naar de tevredenheid met hun EVC-aanbieder. Zij konden dit aangeven op een schaal die liep van 1 tot en met 5, waarbij 1= helemaal niet tevreden; 2= niet tevreden, 3= enigszins tevreden, 4=tevreden, 5=heel tevreden. In Tabel 78 is de gemeten tevredenheid per aanbieder aangegeven. Hiervoor is de laatst gegeven score van de deelnemers gebruikt.

Tabel 78 Overzicht gemeten tevredenheid over EVC-aanbieders

Aanbieder	Aantal	Gemiddelde	SD	Min	Max
Aanbieder 1	25	3.33	1.11	1	5
Aanbieder 2	13	2.53	1.27	1	4
Aanbieder 3	16	4.14	0.53	3	5
Aanbieder 4	5	3.80	0.45	3	4
Aanbieder 5	6	4.00	0.89	3	5
Onbekend	7	-	-	-	-

In de tabel hierboven is te zien dat Aanbieder 3 gemiddeld genomen als beste uit de bus komt. Deze aanbieder scoort op basis van wat de Huidige EVC-deelnemers aangeven, gemiddeld genomen iets boven 'tevreden' (= 4). Als we kijken naar de minimale en maximale score van Aanbieder 3, dan zien we dat de laagste score nog steeds 'enigszins tevreden is', en dat ook de hoogste score 'heel tevreden' is gegeven. Hetzelfde beeld komt naar voren voor Aanbieder 5.

Aan het andere eind van het spectrum zien we Aanbieder 2. Deze aanbieder scoort gemiddeld genomen tussen 'niet tevreden' en 'enigszins tevreden' in. De minimale en maximale score bij Aanbieder 2 geeft aan dat er veel spreiding is. De laagste score 'helemaal niet tevreden' is gegeven, maar ook een hogere score 'tevreden'. Op grond daarvan kan geconstateerd worden dat de meningen over deze aanbieder verdeeld zijn.

Een aanbieder waar dit ook voor geldt, is Aanbieder 1. Hoewel de gemiddelde score van deze aanbieder tussen 'enigszins tevreden' en 'tevreden' valt, zijn ook aan Aanbieder 1 door de deelnemers beoordelingen met de minimale score 'helemaal niet tevreden' en de maximale score 'heel tevreden' toegekend.

Geconstateerd kan worden dat de onderzochte Huidige EVC-deelnemers - afgaand op wat zij zelf aangeven in de vragenlijst - over de grote linie het met elkaar eens zijn wat betreft de tevredenheid over Aanbieder 3, Aanbieder 4 en Aanbieder 5. De tevredenheid van de deelnemers over Aanbieder 1 en Aanbieder 2 is meer verdeeld te noemen. Hieronder bevinden zich ook deelnemers die aangeven helemaal niet tevreden te zijn met hun aanbieder.

Is er verschil te constateren in de mate van tevredenheid tussen de Huidige EVC-deelnemers en de Voormalige EVC-deelnemers²¹? Anders gezegd, zijn de Huidige EVC-deelnemers meer of minder tevreden over hun EVC-aanbieders dan de Voormalige EVC-deelnemers? Ook aan de groep Voormalige EVC-deelnemers is in de vragenlijsten gevraagd hoe tevreden zij zijn over hun aanbieder. Omdat de Voormalige EVC-deelnemers bij andere aanbieders hun EVC-traject konden doorlopen, kan er geen vergelijking gemaakt worden op het niveau van de aanbieder. In algemene zin kan wel gekeken worden of de ene groep een hogere tevredenheid heeft dan de andere. Een *independent samples t-test* wijst uit dat de tevredenheid niet verschilt tussen de twee EVC groepen ($t(106) = -1.94, p = .056$). De Voormalige EVC-deelnemers laten een iets hogere gemiddelde score ($M = 3.76, SD = 0.91$) zien dan de Huidige EVC-deelnemers ($M = 3.35, SD = 1.18$). Dit verschil is echter niet groot genoeg om met zekerheid te zeggen dat de Voormalige EVC-deelnemers meer tevreden zijn over hun aanbieders dan de Huidige EVC-deelnemers.

Doeltreffendheid van de EVC-aanbieders

Eén van de doelstellingen van het EVC-project bij de Nationale Politie is om alle deelnemers in de hiervoor geplande tijd door het EVC-traject te leiden. Nu, na afloop van het onderzoek, kunnen we zien hoe doeltreffend elke aanbieder is geweest in het bereiken van dit doel. Om deze vraag te onderzoeken, is gekeken naar de EVC-status van de onderzochte deelnemers - dat wil zeggen, in welke fase van het EVC-traject of EVP-traject zij zich bevinden - bij het laatste meetmoment van dit onderzoek. Dit betreft dus de EVC-deelnemers die de laatste vragenlijst hebben ingevuld. De deelnemers die in eerdere metingen hebben aangegeven voortijdig gestopt te zijn, hebben we ook meegenomen.

Het volgende beeld komt naar voren. Aanbieder 3 is het meest doeltreffend wat betreft het afronden van het EVC-traject. 56.3% van de onderzochte deelnemers bij Aanbieder 3, geeft aan dat ze aan het eind van de onderzoeksperiode hun EVC-traject afgerond hebben en een Ervaringscertificaat verkregen hebben. Wat betreft het inleveren van een afgerond portfolio, is Aanbieder 4 het meest effectief. Alle 5 EVC-deelnemers die aangaven hun traject bij deze aanbieder te volgen, zijn hierin geslaagd.

²¹ Dit is de groep EVC-deelnemers die voor het startmoment van het onderzoek al waren gestart met hun EVC-traject en hun traject al dan niet succesvol hadden afgerond met een Ervaringscertificaat of Ervaringsprofiel.

Aan de andere kant van het spectrum zien we dat nog géén van de 13 onderzochte deelnemers bij Aanbieder 2 zijn of haar EVC-traject heeft afgerond (gemeten op het laatste meetmoment in juni). Ook zien we dat bij Aanbieder 1 slechts 3 van de 25 onderzochte deelnemers hebben aangegeven hun EVC-traject of EVP-traject te hebben afgerond. Dit is ook de aanbieder waar de meeste deelnemers hun portfolio nog niet hebben ingeleverd (48.0%).

In Tabel 79 ziet u het overzicht van de stand van zaken op meetmoment 3 voor alle aanbieders.

Tabel 79 Overzicht doeltreffendheid EVC-aanbieders, stand meetmoment 3 (juni 2014)

Aanbieder	Aantal	Portfolio ingeleverd	EVC of EVP afgerond	Onbekende status	Portfolio nog niet ingeleverd
Aanbieder 1	25	7 (28.0%)	3 (12.0%)	6	12 (48.0%)
Aanbieder 2	13	6 (46.2%)	0 (0.0%)	2	5 (38.5%)
Aanbieder 3	16	13 (81.3%)	9 (56.3%)	2	1 (6.3%)
Aanbieder 4	5	5 (100.0%)	1 (20.0%)	0	0 (0.0%)
Aanbieder 5	6	4 (60.0%)	2 (33.3%)	1	1 (16.7%)
Onbekend	7	-	-	-	-

Conclusie

Het valt op dat de twee aanbieders waarover de Huidige EVC-deelnemers het meest verdeeld zijn als het gaat om de tevredenheid (Aanbieder 1 en de Aanbieder 2), ook de aanbieders zijn waar de deelnemers het minst vooruitgang hebben geboekt gedurende de onderzoeksperiode van een half jaar, gemeten aan het inleveren van een afgerond portfolio en het afronden van het EVC-traject met het verkrijgen van een Ervaringscertificaat. Aan de andere kant zijn de aanbieders waarover de EVC-deelnemers aangeven het meest tevreden te zijn - Aanbieder 3, Aanbieder 4 en Aanbieder 5 - ook het meest doeltreffend (gemeten aan het inleveren van een afgerond portfolio en het afronden van het EVC-traject met het verkrijgen van een Ervaringscertificaat). Het lijkt er dus sterk op dat de tevredenheid over de EVC-aanbieder samenhangt met de doeltreffendheid van de EVC-aanbieder. Onze constatering is dat het voor de Politied medewerkers en de Politie zelf uitermate belangrijk is dat een EVC-aanbieder de Politied medewerkers op effectieve en efficiënte manier door het EVC-proces 'heenloopt'.

Een belangrijke aanbeveling aan de Nationale Politie is dan ook om vooraf duidelijke en vooral eenduidige selectiecriteria voor de EVC-aanbieders op te stellen, een goede selectie te maken van de EVC-aanbieders (mede gebaseerd op eerdere bewezen resultaten en diensten, gecheckt door de Politie), resultaatsafspraken met hen te maken en op zijn minst continue 'vinger aan de pols' te houden. Op die manier is het mogelijk om, als nodig, bij te sturen tijdens de EVC-trajecten van de Politied medewerkers. Uitermate belangrijk gezien het gewicht dat het wel of niet inleveren van het portfolio en het wel of niet succesvol afronden van het EVC-traject met een Ervaringscertificaat heeft voor het Zelf Loopbaanmanagement en de duurzame inzetbaarheid van de Politied medewerkers. Want dat blijkt uit dit onderzoek.

