

## HRM aspecten van Europeanisering in de rijksdienst:

### Aanvullende analyse Flitspanel data

Dr. Caspar van den Berg

17-08-2016

De rijksoverheid hecht grote waarde aan de duurzame inzetbaarheid van haar ambtenaren. Daaronder valt ook het blijven boeien van ambtenaren met internationale en Europese ambities en ervaring. Bovendien geldt internationale en/of Europese werkervaring voor de ABD als een voorwaarde voor toetreding tot de TMG (Top Management Groep).

Vanuit dit perspectief is het van belang te weten op welke plekken binnen de rijksoverheid en onder welke omstandigheden ambtenaren ervaren dat EU-werkervaring bijdraagt aan hun verdere carrièrekansen, en wanneer deze EU ervaring juist niet als behulpzaam ervaren wordt.

De Eurocrats 2.0 dataset<sup>1</sup> biedt de mogelijkheid om hier, specifiek voor de sector rijk, inzichten in te verkrijgen. De vraagstelling is dan:

*Waar binnen de rijksoverheid, en onder welke omstandigheden ervaren ambtenaren dat hun EU-ervaring een pre is in de ontwikkeling van hun loopbaan? Welke factoren zijn bepalend voor de mate waarin ambtenaren EU-werkervaring als een pre voor loopbaanontwikkeling ervaren?*

T.a.v. deze vragen kunnen we aantal veronderstellingen formuleren, die toetsbaar zijn m.b.v. de dataset.

- 1) **Leeftijd:** Hoe jonger de ambtenaar, hoe meer hij EU-ervaring als een pre voor carrièreontwikkeling ervaart.

De redenering achter deze hypothese is dat doordat het EU-gerelateerde werk in de afgelopen decennia steeds meer een gangbaar onderdeel is geworden van het werk dat ambtenaren doen (Van den Berg 2011), jongere ambtenaren een positiever beeld hebben bij de bijdrage die hun EU-ervaring levert of zal leveren voor hun loopbaanontwikkeling dan oudere ambtenaren hebben.

De tabel en grafiek hieronder geven weer in hoeverre respondenten met EU-ervaring uit de verschillende leeftijdscohorten het eens of oneens zijn met de stelling *Europese ervaring is een pre in de ontwikkeling van mijn loopbaan*. Over de gehele linie is 32 procent het met deze stelling

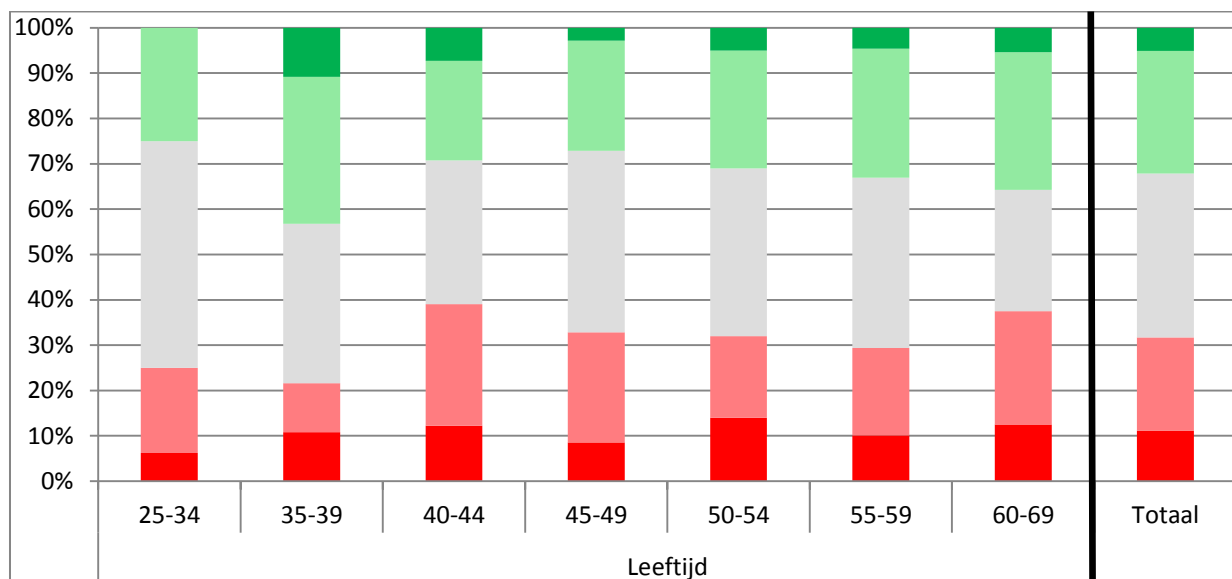
---

<sup>1</sup> De analyse is gebaseerd op het Eurocrats 2.0 survey-onderzoek: een recent, groot enquête-onderzoek naar EU-gerelateerde taken en de opvattingen van Nederlandse ambtenaren over EU-integratie. Deze enquête is deels ontworpen als herhaling van de enquête uit 2006 over EU-gerelateerde activiteiten en opvattingen over de organisatorische ondersteuning van EU-werkzaamheden (Mastenbroek en Princen 2010). Daarnaast zijn vragen opgenomen naar EU-gerelateerde loyaliteiten, voorkeuren ten aanzien van het integratieproces, en de houding van ambtenaren ten aanzien van de naleving van EU-beleid. De enquête is afgenomen in november 2015, in het kader van het zogenoemde Flitspanel, het instrument van het ministerie voor periodieke enquêtes onder overheids personeel over onderwerpen die te maken hebben met de personele aspecten van de overheid. De enquêtes van het Flitspanel werden uitgevoerd door GfK, een wereldwijd bureau voor marktonderzoek. Voor een uitgebreide methodologische verantwoording, zie Van den Berg et al. 2016.

grotendeels of volstrekt eens, 36 procent antwoordde neutraal, en eveneens 32 procent is het met deze stelling grotendeels of volstrekt oneens. Precies evenveel respondenten zijn het eens en oneens met de stelling. Er is geen lineair negatief verband tussen leeftijd en mate waarin met EU-ervaring als een pre voor carrièreontwikkeling ervaart, zoals we veronderstelden. Wel is het zo dat de relatief jonge groep van 35 tot en met 39-jarigen het meest positief is over hoe hun EU-ervaring bijdraagt aan hun carrièreontwikkeling. Het aandeel respondenten dat neutraal antwoordt, slinkt naarmate de leeftijd hoger wordt. Dat is begrijpelijk omdat hoe ouder men is, hoe beter men kan beoordelen welke impact EU-ervaring op de eigen carrière heeft gehad.

		Stelling: <i>Europese ervaring is een pre in de ontwikkeling van mijn loopbaan</i>					Totaal
		Volstrekt mee oneens	Grotendeels mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Grotendeels mee eens	Volstrekt mee eens	
Leeftijd	25-34	1	3	8	4	0	16
	35-39	4	4	13	12	4	37
	40-44	5	11	13	9	3	41
	45-49	6	17	28	17	2	70
	50-54	14	18	37	26	5	100
	55-59	11	21	41	31	5	109
	60-69	7	14	15	17	3	56
	Totaal	48	88	155	116	22	429

Tabel 1: Gepercipieerd carrière-voordeel van EU-ervaring, uitgesplitst naar leeftijd



Figuur 1. Gepercipieerd carrière-voordeel van EU-ervaring, uitgesplitst naar leeftijd.

- 2) **Mate van individuele Europeanisering:** Hoe meer tijd een ambtenaar zelf aan EU-gerelateerde activiteiten besteedt, hoe meer hij EU-ervaring als een pre voor carrièreontwikkeling ervaart.

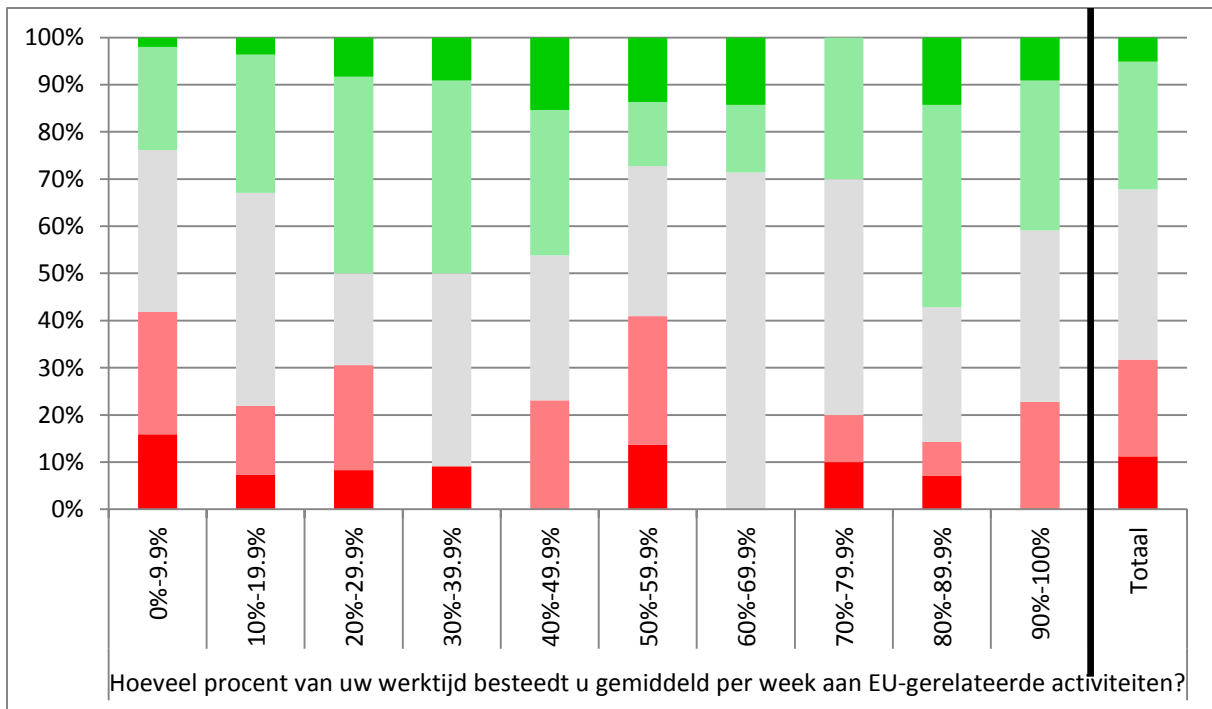
De redenering achter deze hypothese is dat er variatie is binnen de groep ambtenaren die betrokken zijn bij EU-activiteiten, in de zin van hoe méér tijd men aan EU-activiteiten besteedt, hoe meer men ook terugziet dat dit een positief effect op de carrièreontwikkeling heeft. Met andere woorden, dat

er een drempel van een bepaalde tijdsbesteding aan EU-zaken is, die men over moet voordat de investering zich terugbetaalt.

De tabel en grafiek hieronder laten geven weer in hoeverre respondenten met EU-ervaring, die een verschillend percentage van hun totale werktijd aan EU-gerelateerde werkzaamheden besteden, het eens of oneens zijn met de stelling: Europese ervaring is een pre in de ontwikkeling van mijn loopbaan. De hypothese gaat op voor groep ambtenaren die tussen 0 en 40 procent van hun werktijd aan EU-gerelateerde activiteiten besteden. Dat is ook het overgrote deel (ca. 80 procent) van de respondenten met EU-ervaring. Voor de ca. 20 van de respondenten met EU-ervaring die meer dan 40 procent van hun werktijd aan EU-activiteiten besteden, is het verband veel minder duidelijk aanwezig.

		Stelling: <i>Europese ervaring is een pre in de ontwikkeling van mijn loopbaan</i>					
		Volstrekt mee oneens	Grotendeels mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Grotendeels mee eens	Volstrekt mee eens	Totaal
% werktijd besteed aan EU-activiteiten	0%-9.9%	32	52	69	44	4	201
	10%-19.9%	6	12	37	24	3	82
	20%-29.9%	3	8	7	15	3	36
	30%-39.9%	2	0	9	9	2	22
	40%-49.9%	0	3	4	4	2	13
	50%-59.9%	3	6	7	3	3	22
	60%-69.9%	0	0	5	1	1	7
	70%-79.9%	1	1	5	3	0	10
	80%-89.9%	1	1	4	6	2	14
	90%-100%	0	5	8	7	2	8
	Totaal	48	88	155	116	22	429

Tabel 2. Gepercipieerd carrière-voordeel van EU ervaring, uitgesplitst naar mate van individuele Europeanisering.

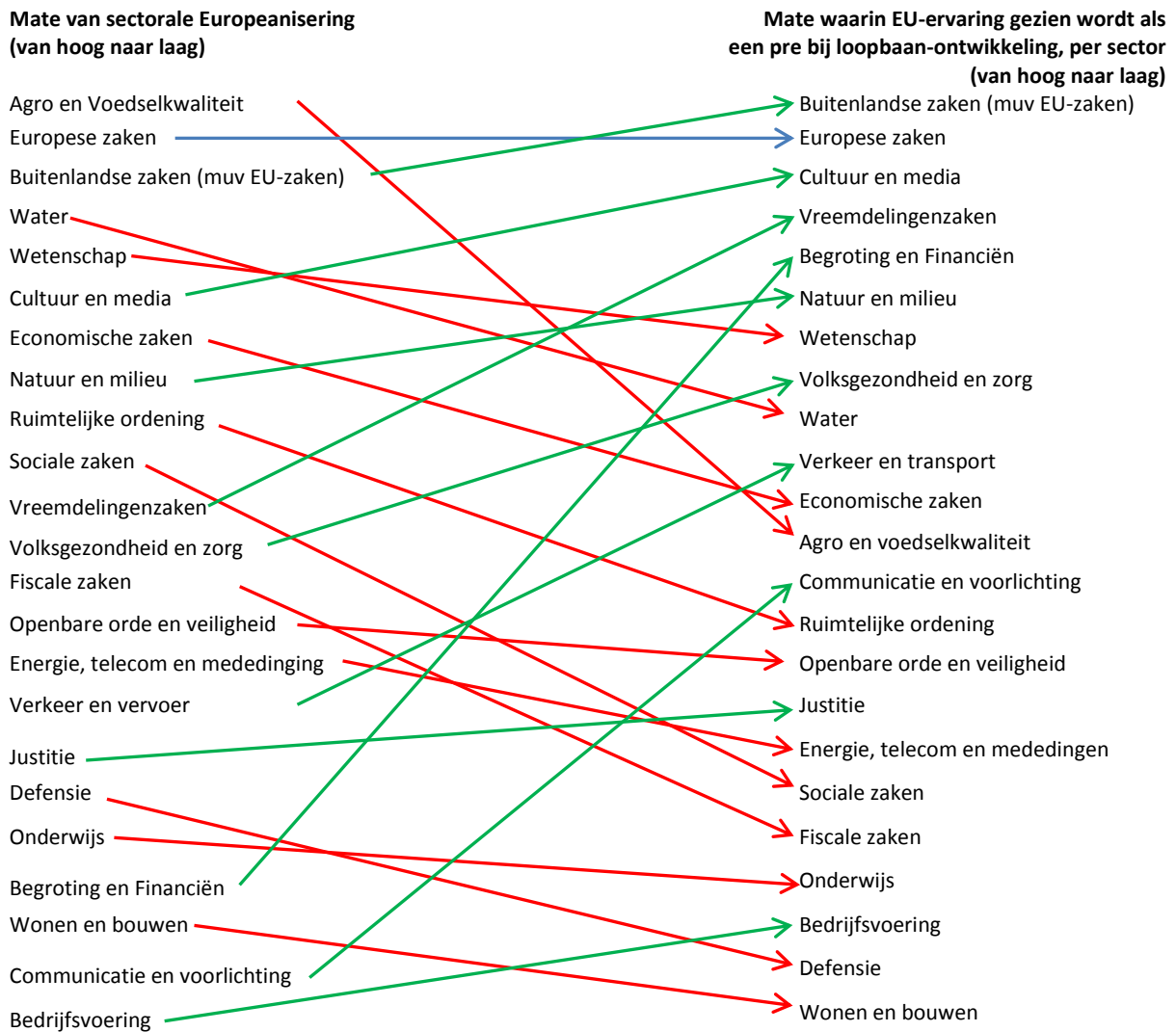


Figuur 2. Gepercipieerd carrière-voordeel van EU ervaring, uitgesplitst naar mate van individuele Europeanisering.

- 3) **Mate van Europeanisering van het beleidsterrein:** Hoe meer geëuropeaniseerd de beleidssector is, hoe meer de ambtenaar EU-ervaring als een pre voor carrièreontwikkeling ervaart.

De redenering achter deze hypothese is dat er in meer geëuropeaniseerde beleidssectoren meer aandacht en waardering voor opgedane EU-ervaring is dan in beleidssectoren waar Europese wet- en regelgeving slechts een beperkte rol speelt.

De figuur hieronder laat in de linker kolom de rangschikking zien van beleidsonderwerpen van zeer hoog geëuropeaniseerd tot zeer laag geëuropeaniseerd, en in de rechterkolom dezelfde beleidsonderwerpen, nu gerangschikt van die onderwerpen waarbinnen de meeste respondenten hun EU-ervaring als een pre bij loopbaanontwikkeling zien, tot aan de beleidsonderwerpen waarbinnen de minste respondenten hun EU-ervaring als een pre bij loopbaanontwikkeling zien. De pijlen verbinden de rangordes voor een bepaald onderwerp. Indien de meeste pijlen horizontaal zouden lopen, geeft dit aan dat EU-ervaring het meest beloond wordt hoog-geëuropeaniseerde sectoren, zouden we steun vinden voor de hypothese. Echter, dit blijkt niet het geval te zijn. In de praktijk zien we het volgende patroon: de sectoren die het meest geëuropeaniseerd zijn, scoren minder goed dan verwacht op de rechter rangschikking, de middenmoot scoort min of meer zoals verwacht, en de minst geëuropeaniseerde onderwerpen scoren beter dan verwacht. De vermoedelijke verklaring hiervoor ligt in de schaarste van expertise: in laag-geëuropeaniseerde sectoren zijn individuen die veel ervaring met de EU hebben schaars, en die ervaren daardoor een carrièrevoordeel op grond van hun EU-ervaring. In hoog-geëuropeaniseerde sectoren is EU-ervaring veel minder schaars, en kunnen individuen zich veel moeilijker op grond van EU-ervaring positief onderscheiden van hun peers, waardoor het ervaren carrière voordeel afneemt. De middenmoters zitten hier precies tussenin, waardoor zij op beide variabelen min of meer in dezelfde regionen scoren.



Figuur 3: De rangschikking van beleidsonderwerpen naar mate van Europeanisering (l) en mate van gepercipieerd carrière-voordeel van EU-ervaring (r) vergeleken.

- 4) **Type EU-gerelateerde activiteit:** Rijksambtenaren die betrokken zijn bij de beleidsvormende fase van het EU-beleidsproces ervaren EU-ervaring meer als een pre voor carrièreontwikkeling dan rijksambtenaren die betrokken zijn de beleidsuitvoerende fase van het EU-beleidsproces.

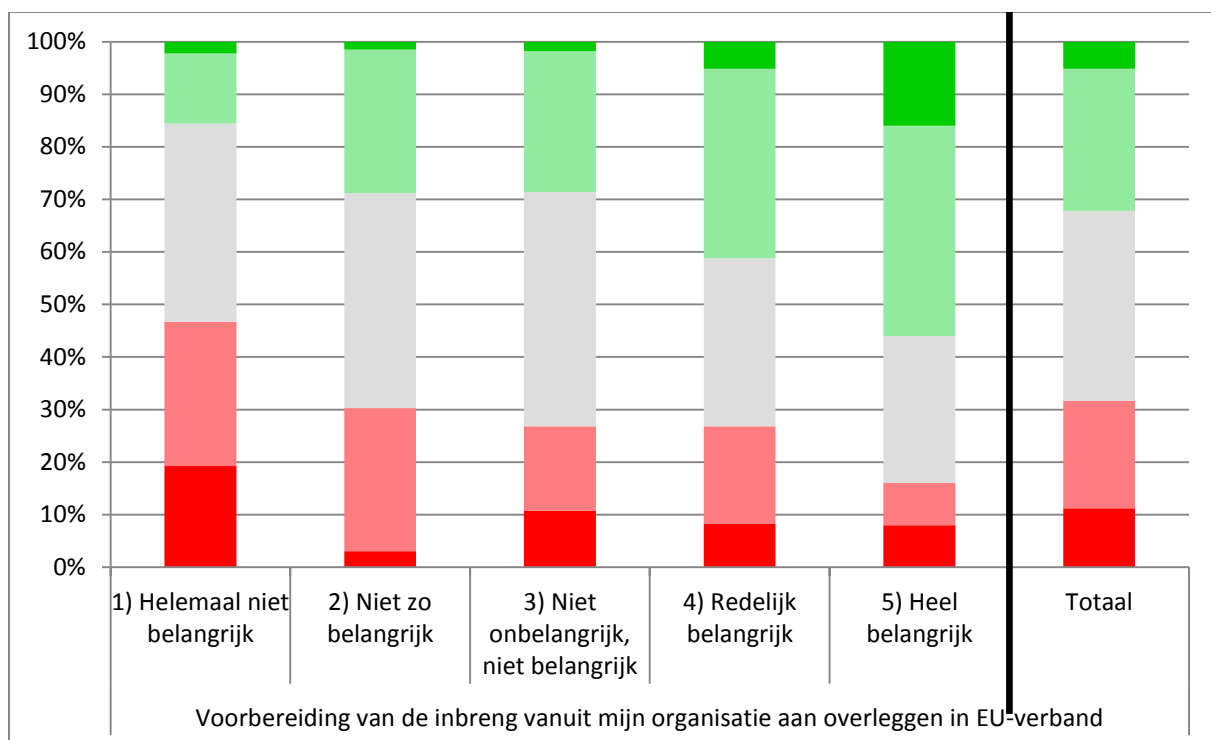
De redenering achter deze hypothese is dat betrokkenheid in de beleidsvormende fase meer zichtbaarheid als EU-deskundige oplevert en dat betrokkenheid in de beleidsuitvoerende fase minder erkend wordt als specifieke EU-ervaring. Daarom is het te verwachten dat ambtenaren die betrokken zijn bij beleidsvormende EU-activiteiten meer carrièrevoordeel ervaren dan ambtenaren die betrokken zijn bij beleidsuitvoeren EU-activiteiten.

De tabellen en figuren hieronder laten zien dat hoe meer men betrokken is bij de voorbereiding van nationale standpunten voor overleggen in EU-verband (beleidsvoorbereiding), hoe meer men de eigen EU-ervaring als een pre ziet voor de carrièreontwikkeling. Datzelfde geldt voor het geven van inbreng in raads werkgroepen (beleidsvoorbereiding): hoe meer men daarbij betrokken is, hoe meer men de eigen EU-ervaring als een pre ziet voor de carrièreontwikkeling. Voor de beleidsuitvoerende werkzaamheden is dit patroon er niet, en is het percentage respondenten voor wie deze

werkzaamheden redelijk of zeer belangrijk zijn én vinden dat EU-ervaring ze helpt bij carrièreontwikkeling, beduidend lager dan voor de beleidsvoorbereidende activiteiten.

		Stelling: Europese ervaring is een pre in de ontwikkeling van mijn loopbaan					Totaal
		Volstrekt mee oneens	Grotendeels mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Grotendeels mee eens	Volstrekt mee eens	
Voorbereiding inbreng aan overleggen in EU-verband	Helemaal niet belangrijk	26	37	51	18	3	135
	Niet zo belangrijk	2	18	27	18	1	66
	Niet onbelangrijk, niet belangrijk	6	9	25	15	1	56
	Redelijk belangrijk	8	18	31	35	5	97
	Heel belangrijk	6	6	21	30	12	75
	Totaal	48	88	155	116	22	429

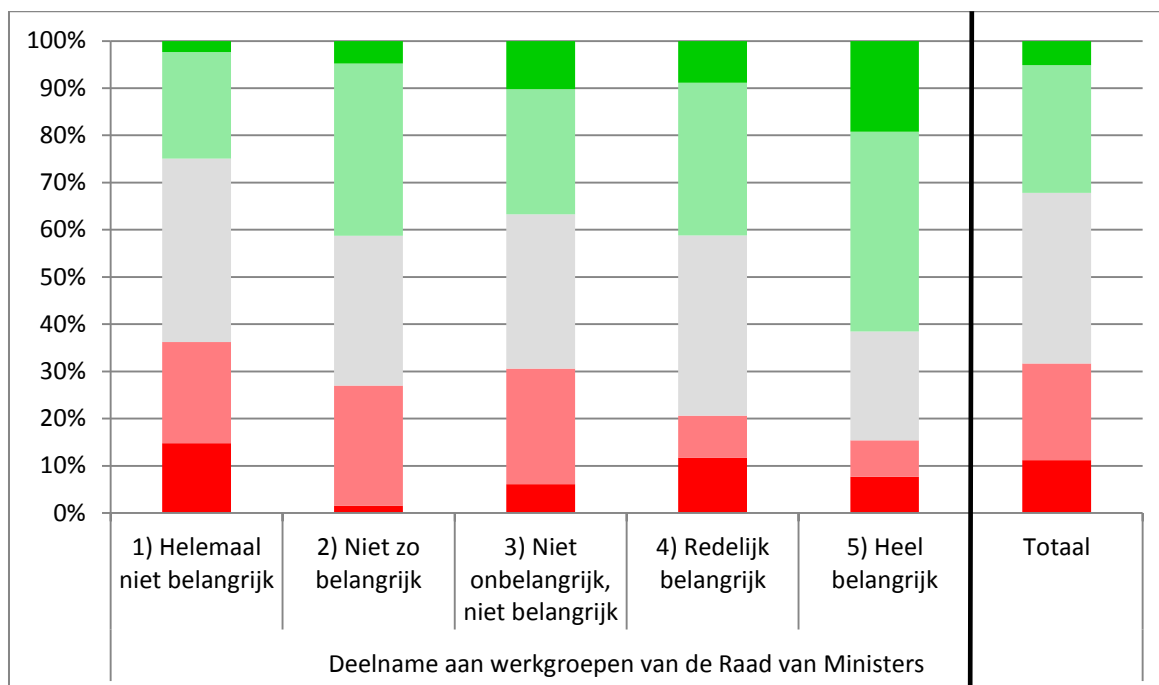
Tabel 3: Gepercipieerd carrièrevoordeel van EU ervaring, uitgesplitst naar mate van betrokkenheid bij voorbereiding van Nederlandse inbreng bij overleggen in EU-verband



Figuur 4: Gepercipieerd carrièrevoordeel van EU ervaring, uitgesplitst naar mate van betrokkenheid bij voorbereiding van Nederlandse inbreng bij overleggen in EU-verband

		Stelling: <i>Europese ervaring is een pre in de ontwikkeling van mijn loopbaan</i>					Totaal
		Volledig mee oneens	Grotendeels mee oneens	Noch mee eens, noch mee oneens	Grotendeels mee eens	Volstrekt mee eens	
Deelname aan raads werkgroepen	Helemaal niet belangrijk	38	55	100	58	6	257
	Niet zo belangrijk	1	16	20	23	3	63
	Niet onbelangrijk, niet belangrijk	3	12	16	13	5	49
	Redelijk belangrijk	4	3	13	11	3	34
	Heel belangrijk	2	2	6	11	5	26
Totaal		48	88	155	116	22	429

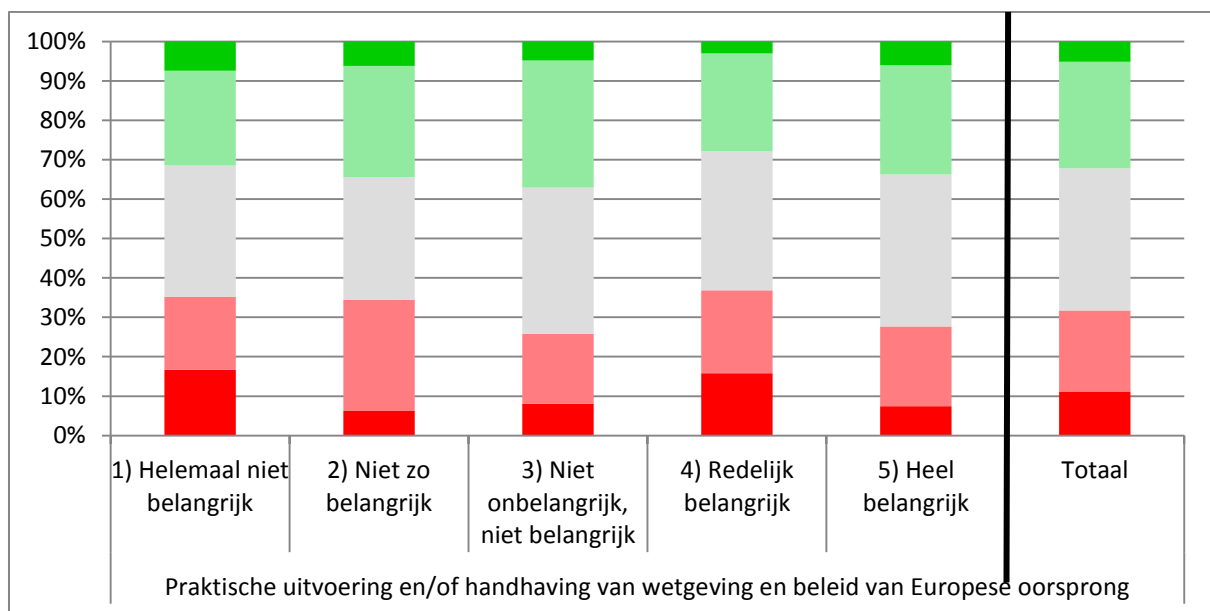
Tabel 4. Gepercipieerd carrièrevoordeel van EU ervaring, uitgesplitst naar mate van betrokkenheid bij raads werkgroepen



Figuur 5. Gepercipieerd carrièrevoordeel van EU ervaring, uitgesplitst naar mate van betrokkenheid bij raads werkgroepen

		Stelling: Europese ervaring is een pre in de ontwikkeling van mijn loopbaan					Totaal
		Volstrekt mee oneens	Grotendeels oneens	Noch mee oneens, noch mee eens	Grotendeels mee eens	Volstrekt mee eens	
Praktische uitvoering / handhaving van EU-	Helemaal niet belangrijk	9	10	18	13	4	54
	Niet zo belangrijk	2	9	10	9	2	32
	Niet onbelangrijk, niet belangrijk	5	11	23	20	3	62
	Redelijk belangrijk	21	28	47	33	4	133
	Heel belangrijk	11	30	57	41	9	148
	Totaal	48	88	155	116	22	429

Tabel 5. Gepercipieerd carrièrevoordeel van EU ervaring, uitgesplitst naar mate van betrokkenheid bij praktische uitvoering / handhaving van EU-wetgeving



Figuur 6. Gepercipieerd carrièrevoordeel van EU ervaring, uitgesplitst naar mate van betrokkenheid bij praktische uitvoering / handhaving van EU-wetgeving

Al met al komt er uit de data een vrij genuanceerd beeld naar voren ten aanzien van het “nut” van het opdoen van EU-ervaring voor de eigen carrière. Een even groot aandeel van geëuropeaniseerde ambtenaren vindt dat dit nut er is, als dat vindt dat het nut er niet is. Wat met name opvalt is dat EU-expertise juist op de onderwerpen die wat minder geëuropeaniseerd zijn, gezien wordt als een springplank, en dat dit voordeel afneemt naarmate EU-expertise meer gemeengoed is binnen de sector. Tegen de verwachting in, is er in deze hoog-geëuropeaniseerde sectoren dus reden tot alertheid, om de eigen EU-experts te blijven motiveren, om deze kennis niet verloren te laten gaan. Ook zien we dat hoe meer ambtenaren aan de voorkant van het beleidsproces werken, hoe meer zijn hun EU-ervaring als een carrière-pluspunt zien. Wil de overheid de eigen meer stimuleren om zich op Europese zaken te bekwamen, dan is de meeste winst daarvoor te behalen onder de mensen die belast zijn met de uitvoering en handhaving van EU-beleid.



**Literatuur:**

Berg, C.F. van den (2011) *Transforming for Europe : the reshaping of national bureaucracies in a system of multi-level governance*. Leiden: Leiden University Press.

Berg, C.F. van den, S.B.M Princen, en E. Mastenbroek (2016) Aan de knoppen maar uit de pas? Eurosceptis en euro-enthousiasme onder Nederlandse ambtenaren *Res Publica*, vol. 58, no. 4: 397-422

Mastenbroek, E. en Princen, S.B.M. (2010), Time for EU matters: The Europeanization of Dutch central government. *Public Administration*, 88: 154–169. doi:10.1111/j.1467-9299.2010.01797.x