



Het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam; succes of mislukking?



Een onderzoek naar het rendement van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam

Marlies van der Meer
Master thesis; Arbeid, Management en
Organisatie (BSK)
Faculteit der Sociale wetenschappen
Erasmus Universiteit Rotterdam
Augustus 2014



Het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam; succes of mislukking?

Een onderzoek naar het rendement van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam



Gemeente Rotterdam

Student: Marlies (M.E.) van der Meer
Studentnr: 386638
Scriptiebegeleider: prof. dr. A.J. Steijn
/eerste lezer:
Tweede lezer: dr. A. van Buuren
Stagebegeleidster: A.M.C. Meijs
Datum: augustus 2014
Studiejaar: 2013/2014
Opleiding: Masterprogramma Arbeid, Organisatie en Management
Faculteit der Sociale Wetenschappen (FSW)
Erasmus Universiteit Rotterdam

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt mijn scriptie " Het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam; succes of mislukking" die dient ter afronding van de master Arbeid, Organisatie en Management aan de Erasmus Universiteit van Rotterdam. Deze scriptie is tot stand gekomen in de periode van januari 2014 tot de zomer van 2014 en is niet mogelijk geweest zonder de hulp van een aantal personen die ik graag zou willen bedanken.

Allereerst gaat mijn dank uit naar Anita Meijs, mijn stagebegeleidster bij de gemeente Rotterdam. Dankzij haar heb ik de mogelijkheid gekregen om een aantal dagen met de huidige trainees mee te lopen en zij is tevens de persoon die mij in contact heeft gebracht met alle (mogelijke) respondenten voor dit onderzoek. Daarnaast fungeerde zij deels als mee-lezer van deze scriptie wat mij heeft geholpen bij het succesvol afronden van dit onderzoek.

Ten tweede wil ik graag prof. dr. A.J. Steijn bedanken. Als begeleider van mijn masterthesis heeft hij mij weten te inspireren en motiveren om dit onderzoek tot een mooi resultaat te leiden. Dankzij zijn kritische blik en snelle feedback was ik in staat om mijn eigen focus hoog te houden en voelde ik mij gesteund gedurende het hele proces. Ook wil ik graag dr. A. van Buuren bedanken voor zijn rol als tweede lezer.

Daarnaast wil ik ook mijn mede stagiair- en studiegenoot Yoeron van der Ree bedanken. Onze onderzoeken hadden enige overeenkomsten waardoor we veel konden sparren en informatie konden uitwisselen over opleidingsprogramma's. Ook zijn feedback is belangrijk geweest voor de totstandkoming van dit onderzoek.

Verder wil ik graag alle respondenten die hebben deelgenomen aan dit onderzoek bedanken. Dankzij hen wist ik de informatie te verkrijgen die ik uiteindelijk nodig had om het onderzoek te voltooien.

Tot slot ben ik mijn familie en vrienden dankbaar, omdat zij mij in tijden van stress en drukte wisten te kalmeren met de benodigde afleiding.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van mijn scriptie.

Marlies van der Meer

Samenvatting

Aanleiding

In 2001 is de gemeente Rotterdam gestart met het invoeren van traineeships met als doel om jonge, getalenteerde professionals aan te trekken en op te leiden voor een functie binnen de gemeente. Een traineeship is een volwaardige baan die bestaat uit een combinatie van werken en leren waarbinnen de 'nieuwe' professionals in staat zijn om zichzelf te ontwikkelen en meer vaardigheden onder de knie te krijgen, zodat zij zich makkelijk aan kunnen sluiten binnen de desbetreffende organisatie. De gemeente Rotterdam streeft naar het binnenhalen en behouden van jonge talenten waarmee op termijn het voortbestaan van de bezetting van de organisatie kan worden gegarandeerd en de vergrijzing binnen de gemeente kan worden tegengegaan. Dankzij de bezuinigingen is het aandeel van jongeren binnen de gemeente Rotterdam echter een stuk kleiner geworden en gekrompen en zijn trainees nog maar de enige medewerkers die aangenomen worden. Achter het traineesprogramma zit echter een grote organisatie en er wordt veel geld en energie ingestoken om het traineesprogramma succesvol te maken. Doordat de gemeente Rotterdam veel investeringen doet in het traineesprogramma en de trainees is het belangrijk dat er onderzoek wordt gedaan naar het rendement van het traineesprogramma van de gemeente. Onzeker is of de baten van het programma kunnen opwegen tegen de kosten van het traineesprogramma.

Doel

Doel van dit onderzoek is om na te gaan of de vooraf gestelde doelstellingen van het traineesprogramma van de gemeente Rotterdam worden behaald en aanbevelingen te geven tot verbetering van het traineesprogramma, door een meetinstrument te ontwikkelen en het effect van (de invoering van) het traineesprogramma in kaart te brengen.

Hoofdvraag

Om dit doel te bereiken is de volgende hoofdvraag binnen het onderzoek opgesteld: *In hoeverre worden de doelstellingen van het traineesprogramma van de gemeente Rotterdam behaald, hoe kunnen deze resultaten worden verklaard en welke aanbevelingen tot verbetering van het traineesprogramma kunnen er gegeven worden?*

Onderzoeksopzet

Om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is het onderzoek opgedeeld in drie delen. Ten eerste is het rendement van het traineesprogramma van de gemeente Rotterdam bepaald aan de hand van vooraf gestelde doelstellingen door de organisatie. Ten tweede is er gezocht naar een verklaring voor het behaalde rendement aan de hand van een aantal succesfactoren afkomstig uit de literatuurstudie. Met behulp van de resultaten uit beide delen van het onderzoek zijn er in deel 3 uiteindelijk aanbevelingen gedaan om het traineesprogramma mogelijk te verbeteren.

Voor deel 1 van het onderzoek zijn de vooraf gestelde doelstellingen van het traineesprogramma van de gemeente Rotterdam binnen het onderzoek vertaald naar een aantal variabelen.

Het vooraf geformuleerde hoofddoel van het traineesprogramma is "om pas afgestudeerde hbo'ers en academici binnen te halen en te behouden om zo de instroom van jonge

professionals voor de lange termijn te borgen". Om te kijken of deze doelstelling werd gerealiseerd is er gekeken naar het behoud en het verloop van de medewerkers.

Daarnaast heeft de gemeente het traineeproject in uitvoering gebracht en ontwikkeld om de volgende vier nevendoelestellingen te realiseren (Gemeente Rotterdam, 2013:2):

1. Het opleiden en ontwikkelen van een nieuwe generatie medewerkers.
2. Het doorbreken van traditionele barrières tussen verschillende organisatieonderdelen.
3. Het verspreiden van nieuwe informatie in het concern.
4. De ontwikkeling van breed inzetbare en flexibele medewerkers.

Om na te gaan of de nevendoelestellingen van het traineeprogramma zijn gerealiseerd is er achtereenvolgens gekeken naar de mate van cultuurvorming, netwerkvorming, kennisdeling en *employability* die het traineeprogramma tot stand heeft gebracht binnen de organisatie.

Voor deel 2 van het onderzoek is er binnen de literatuurstudie gezocht naar een aantal factoren die binnen een traineeprogramma aanwezig moeten zijn om een traineeprogramma succesvol te maken.

Uit deze studie blijkt dat de aanwezigheid van de volgende factoren zorgen voor een goede kwaliteit van het traineeprogramma;

1. Culturele inbedding; de aanwezigheid van een fit tussen een persoon en de organisatie.
2. Interne consistentie; alle praktijken binnen het programma moeten goed op elkaar aansluiten.
3. Afstemming met de strategie; het is belangrijk dat de beoogde doelstellingen juist worden doorvertaald naar de werkvloer.
4. Steun van het management; het management en de begeleiding van de trainees moeten betrokken zijn bij het programma en steun bieden aan de trainees.
5. Balans met de lokale en de globale behoeften; het programma moet aansluiten op de lokale behoeften van de organisatie en geen last ondervinden van de specifieke context of omgeving van de organisatie.
6. *Branding* van de organisatie; het traineeprogramma moet aantrekkelijk zijn binnen de organisatie en het traineeprogramma en de organisatie moeten aantrekkelijk zijn voor potentiële traineekandidaten buiten de organisatie.

In deel 2 van het onderzoek is er als eerst gekeken naar de aanwezigheid van deze succesfactoren binnen het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam en vervolgens is er gekeken in hoeverre deze succesfactoren van invloed zijn op het behaalde rendement.

Op basis van de uitkomsten uit zowel deel 1 als deel 2 van het onderzoek zijn er aanbevelingen voor de organisatie gedaan om het traineeprogramma mogelijk te verbeteren.

Methode

Met een voorgestructureerde, schriftelijke vragenlijst zijn gegevens verzameld om de effectiviteit van het traineeprogramma te meten. Met behulp van diepte-interviews is vervolgens getracht om de achterliggende waarden van de beantwoorde vragen in de enquête te achterhalen. In totaal hebben 61 ex-trainees en 65

leidinggevend/mentoren aan de enquête deelgenomen. Zeven respondenten zijn *face-to-face* geïnterviewd. Dit zijn drie leidinggevend/mentoren, drie ex-trainees en één programmamanager.

Resultaten en Conclusie

Uit deel 1 van het onderzoek blijkt dat de overgrote meerderheid van ex-trainees en leidinggevend en mentoren vindt dat, op een enkele uitzondering na, het traineeprogramma zijn doelstellingen behaald. Het traineeprogramma draagt bij aan netwerkvorming binnen het concern en leidt trainees op tot brede en flexibel inzetbare medewerkers binnen de organisatie. Daarnaast blijkt dat een groot deel van de trainees behouden blijft binnen de organisatie, waardoor ook de hoofddoelstelling van het traineeprogramma wordt gerealiseerd. De doelstellingen met betrekking tot cultuurvorming en kennisdeling worden volgens de ex-trainees en leidinggevend en mentoren maar deels behaald. Volgens de direct betrokkenen biedt het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam de trainees genoeg kansen om hun kennis, vaardigheden, nieuwe inzichten en creativiteit te delen op de werkvloer, maar wordt dit niet altijd in de praktijk uitgevoerd.

Uit deel 2 van het onderzoek blijkt dat de meeste succesfactoren, opgesteld vanuit de literatuurstudie, aanwezig zijn binnen het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam. De succesfactoren; interne consistentie, afstemming van de strategie en de balans van het traineeprogramma met de lokale en globale behoeften zijn volledig aanwezig binnen het programma. De succesfactoren; culturele inbedding en steun van het management aan de trainees en aan het programma zijn echter maar deels aanwezig. De succesfactor *branding* van de organisatie is het minst aanwezig binnen de organisatie.

In deel 2 van het onderzoek is ook gekeken welke succesfactoren van invloed zijn op de mate waarin de doelstellingen van het traineeprogramma zijn behaald. Uit een regressieanalyse blijkt dat zowel de interne consistentie van het traineeprogramma als de aansluiting van het traineeprogramma op de lokale behoeften van de organisatie van invloed zijn op de mate van cultuurvorming binnen de gemeente Rotterdam. De mate van vertregeneidheid blijkt mede bepaald te worden door de mate van culturele inbedding binnen de organisatie. De mate van interne *employability* kan deels verklaard worden door de afstemming met de strategie en het streven naar doelstellingbereiking door de leidinggevend en mentoren. Voor de mate van netwerkvorming en kennisdeling is er nog geen verklaring gevonden binnen dit onderzoek.

Aanbevelingen

Met de resultaten van het onderzoek zijn er een aantal aanbevelingen gedaan naar de organisatie om het traineeprogramma mogelijk te verbeteren. Uit het onderzoek blijkt dat met name de mate waarin het traineeprogramma bijdraagt aan het behoud van de trainees, cultuurvorming en kennisdeling binnen de organisatie verbeterd kunnen worden.

Om (ex)trainees te behouden en nog minder verloop te hebben binnen de organisatie moeten ze betrokken blijven bij de organisatie. Dit kan door een (ex)trainee ook na het volgen van het traineeprogramma te laten schuiven in de organisatie, waardoor hij meer ziet en weet wat er speelt binnen de organisatie. Een andere aanbeveling om de

vertrekgeneigdheid tegen te gaan is om het alumninetwerk van trainees weer nieuw leven in te blazen. Door betrokken te blijven bij het traineeprogramma en de nieuwe trainees wordt je als ex-trainee opnieuw uitgedaagd en hebben de vijf doelstellingen van het programma tevens zijn weerslag op de ex-deelnemers.

Het bewerkstelligen van nieuw gedrag bij alle collega's is niet mogelijk met een traineeprogramma van 10 mensen per jaar. Een aanbeveling is dan ook om de doelstelling betreffende cultuurvorming aan te passen in plaats van iets in het traineeprogramma te veranderen.

De mate van kennisdeling op de werkvloer kan mogelijk verbeterd worden door de trainees meer stimulatie tot kennisdeling mee te geven vanuit het opleidingsprogramma (*off the job*). Zo is het verstandig om de trainees drie handvatten mee te geven per training, zodat de trainees weten hoe ze de opgedane kennis in de training het best kunnen delen op de werkvloer.

Uit de literatuurstudie blijkt dat het ook belangrijk is om alle factoren die leiden tot een succesvol traineeprogramma aanwezig te hebben binnen het programma en de organisatie. Daarom is het advies aan de gemeente Rotterdam om zich ook te focussen op de succesfactoren: steun van het management aan de trainees en de *branding* van de organisatie.

Uit het onderzoek blijkt dat in sommige gevallen de begeleiding van de leidinggevenden en mentoren op de werkvloer verbeterd kan worden. Een goedkope en simpele oplossing is om ex-trainees zelf mentor te maken om een trainee te begeleiden. Een ex-trainee kan deze kennis ook overdragen aan andere mentoren en leidinggevenden die graag een trainee met een opdracht willen begeleiden. Deze mensen weten namelijk heel goed wat er binnen het programma gebeurt, waar de trainees op ondersteund moeten worden en waar ze behoefte aan hebben.

De *branding* van het traineeprogramma binnen het concern kan mogelijk verbeterd worden door trainees te 'verkopen' als talentvolle en professionele medewerkers. Dit kan door de trainees belangrijke functies aan te bieden binnen de organisatie en in te delen in een aanzienlijk hogere salarisschaal dan bijvoorbeeld een stagiair.

De *branding* van de organisatie en het traineeprogramma buiten de organisatie kan bevorderd worden door het programma en de organisatie meer te promoten. Een andere mogelijkheid om meer mensen te bereiken voor de organisatie is met het aanstellen van een *headhunter*. Deze persoon gaat actief op zoek naar mensen met een bepaald profiel en specifieke vaardigheden voor het traineeprogramma.

Inhoudsopgave

H1 Inleiding	11
1.1 Aanleiding	11
1.2 Probleemstelling	12
1.2.1 Doelstelling	12
1.2.2 Hoofdvraag	12
1.2.3 Deelvragen	12
1.3 Relevantie	13
1.3.1 Wetenschappelijke relevantie	13
1.3.2 Maatschappelijke relevantie	14
1.4 Leeswijzer onderzoek	14
H2 Case-beschrijving	16
2.1 De organisatie	16
2.2 Het traineeprogramma	16
2.2.1 Doelstellingen	17
2.2.2 Inhoud van het traineeprogramma	17
2.2.3 Werving en Selectie	18
2.2.4 Betrokkenen	19
2.3 Conclusie	19
H3 Theoretisch kader	20
3.1 Evaluatieonderzoek	20
3.1.1 Ontwikkeling van evaluatieonderzoek	20
3.1.2 Tijdsdimensie	20
3.1.3 Effecten centraal	21
3.1.4 Definitie	21
3.1.5 Conclusie	21
3.2 Succesfactoren	22
3.2.1 Culturele inbedding	22
3.2.2 Interne consistentie	23
3.2.3 Afstemming met de strategie	24
3.2.4 Betrokkenheid van het management	25
3.2.5 Een balans van globale en lokale behoeften	26
3.2.6 <i>Branding</i> van de organisatie en het programma door differentiatie	26
3.3 Conceptueel Model	27
H4 Methodologische verantwoording	28

4.1 Design.....	28
4.1.1 Kwantitatief onderzoek	28
4.1.2 Kwalitatief onderzoek	29
4.2 Selectie respondenten en daadwerkelijke respons	30
4.2.1 Selectie respondenten	30
4.2.2 Daadwerkelijke respons	31
4.3 Kwaliteit onderzoek	32
4.3.1 Betrouwbaarheid	32
4.3.2 Validiteit.....	33
4.4 Operationalisering	33
4.4.1 Doelstellingen	33
4.4.2 Succesfactoren	38
4.4.3 Overige variabelen	42
H5 Resultaten: Meting rendement	44
5.1 Realisatie van de doelstellingen	44
5.1.1 Doelstelling 1:	44
5.1.2 Doelstelling 2:	48
5.1.3 Doelstelling 3:	51
5.1.4 Doelstelling 4:	53
5.1.5 Doelstelling 5:	55
5.2 Conclusie	59
H6 De aanwezigheid en invloed van de succesfactoren.....	61
6.1.1 De aanwezigheid van succesfactoren die door de ex-trainees beoordeeld zijn	61
6.1.2 De aanwezigheid van de succesfactoren die door de leidinggevenden en mentoren beoordeeld zijn	65
6.1.3 Deelconclusie: Aanwezigheid succesfactoren.....	67
6.2 Invloed van de succesfactoren op het rendement	68
6.2.1 Correlaties succesfactoren	68
6.2.2 Regressieanalyse tussen de succesfactoren en de doelstellingvariabelen	69
6.2.3 Conclusie; aanwezigheid en invloed van de succesfactoren op de beoogde doelstellingen	74
H7 Conclusie, aanbevelingen en discussie	76
7.1 Samenvatting en beantwoording deelvragen	76
7.1.1 Deelvraag 3	76
7.1.2 Deelvraag 4	77
7.1.3 Conclusie.....	78
7.2 Aanbevelingen	78

7.2.1 Aanbevelingen; bevorderen van het behalen van de doelstellingen	78
7.2.2 Aanbevelingen; bevorderen van de aanwezigheid van succesfactoren.....	80
7.3 Consequenties voor theorie en praktijk.....	80
7.4 Beperkingen	81
Literatuur	83
Bijlage.....	87
Bijlage 1: E- mail voor uitnodiging tot schriftelijke vragenlijst	87
Bijlage 1A: Uitnodiging voor de ex-trainees	87
Bijlage 1B: Uitnodiging voor de leidinggevend en mentoren	88
Bijlage 2: Schriftelijke vragenlijst	89
Bijlage 2A: Schriftelijke vragenlijst voor de ex-trainees	89
Bijlage 2B: Schriftelijke vragenlijst voor de leidinggevend en mentoren.....	94
Bijlage 3: Interviewhandleiding	99
Bijlage 3A: Interviewhandleiding voor de ex-trainees	99
Bijlage 3B: Interviewhandleiding voor de leidinggevend en mentoren	100
Bijlage 3C: Interviewhandleiding voor de programmamanager.	101

Tabellen

Tabel 1: Aantal respondenten na contactpoging.	31
Tabel 2: Aantal deelnemers per editie	32
Tabel 3: Mate van vertrekgenueidheid van de ex-trainees in percentages(N=61).....	47
Tabel 4: Mate van cultuurvorming volgens de ex-trainees in percentages (N=61)	49
Tabel 5: Mate van cultuurvorming volgens de leidinggeevenden en mentoren in percentages (N=65)	49
Tabel 6: Mate van netwerkvorming volgens de ex-trainees in percentages	51
Tabel 7: Mate van netwerkvorming volgens de leidinggeevenden en mentoren in percentages	51
Tabel 8: Netwerkvorming van trainee t.o.v. normale starter volgens de leidinggeevenden en mentoren	52
Tabel 9: Mate van kennisdeling volgens de ex-trainees in percentages	54
Tabel 10: Kennisdeling van trainee t.o.v. normale starter volgens de leidinggeevenden en mentoren.....	54
Tabel 11: Mate van interne employability volgens de ex-trainees in percentages	56
Tabel 12: Mate van interne employability volgens de leidinggeevenden en mentoren in percentages	56
Tabel 13: Mate van externe employability volgens de ex-trainees in percentages	57
Tabel 14: Brede inzetbaarheid van trainee t.o.v. normale starter volgens de leidinggeevenden en mentoren.....	57
Tabel 15: Mate van behalen van doelstellingen	59
Tabel 16: Gemiddelde score (sd) aanwezigheid van de succesfactoren binnen de organisatie volgens.....	62
Tabel 17: Mate van aanwezigheid van succesfactoren binnen het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam	68
Tabel 18: Significante correlaties tussen de succesfactoren, gemeten bij de trainees	69
Tabel 19: Significante correlaties tussen de succesfactoren, gemeten bij de leidinggeevenden en mentoren.....	69
Tabel 20: Onafhankelijke en afhankelijke variabelen gemeten bij de ex-trainees	70
Tabel 21: Significante correlaties/invloeden tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen, gemeten bij de ex-trainees.....	72
Tabel 22: Onafhankelijke en afhankelijke variabelen gemeten bij de leidinggeevenden en mentoren.....	72
Tabel 23: Significante correlaties tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen, gemeten bij de leidinggeevenden en mentoren.....	73
Tabel 24: Invloed van de succesfactoren op de doelstellingen.	75

H1 Inleiding

Rond eind jaren tachtig van de vorige eeuw ontstaat de gedachte dat de mens een allesbepalende factor is binnen organisaties waar dienstverlening en hoogwaardige kennis centraal staan. Zo is het van belang dat de potentie van (toekomstig) personeel wordt herkend, op de juiste plek wordt ingezet en wordt ontwikkeld in een richting die aansluit bij de organisatie.

Een gevolg hiervan is de implementatie van opleidingsprogramma's binnen organisaties. De afgelopen 15 jaar hebben daarom veel Nederlandse organisaties traineeships binnen de organisatie geïmplementeerd, zodat zij hoogopgeleiden en goed presterende afgestudeerden voor de organisatie kunnen aantrekken. In 2002 waren er slechts vijftig Nederlandse organisaties die traineeprogramma's aanboden, maar in 2007 waren dit er al ruim driehonderd (Jolink et al, 2009:12).

Ook organisaties uit de publieke sector bieden een opleidingsprogramma aan voor jong professionals. Een traineeship is een volwaardige baan die bestaat uit een combinatie van werken en leren waarbinnen de 'nieuwe' professionals in staat zijn om zichzelf te ontwikkelen en meer vaardigheden onder de knie te krijgen, zodat zij zich makkelijk aan kunnen sluiten binnen de desbetreffende organisatie. Naast dat je als trainee bijna een volledige functie vervult binnen de organisatie, volg je een opleidingsprogramma die bestaat uit zowel kennis- als vaardigheidstrainingen. Als trainee leer je nieuwe vaardigheden, kom je erachter wat je kwaliteiten zijn en waar je voorkeur binnen het bedrijf ligt. Dit komt doordat je gedurende de periode van het traineeship aan meerdere opdrachten en projecten werkt waarbinnen je verschillende functies bekleedt en op verschillende afdelingen van de organisatie werkt (Gemeente Rotterdam, 2014a).

Het eerste hoofdstuk van dit document is als volgt ingedeeld. In de eerstvolgende paragraaf zal de aanleiding van dit onderzoek uiteengezet worden. Vervolgens zal het doel van het onderzoek en de centrale onderzoeksvraag worden geformuleerd in paragraaf 1.2 De wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie zullen besproken worden in paragraaf 1.3 en tot slot zal in paragraaf 1.4 een leeswijzer voor de rest van dit document worden geschetst.

1.1 Aanleiding

In 2001 is de gemeente Rotterdam gestart met traineeships met als doel om jonge, getalenteerde professionals aan te trekken en op te leiden voor een functie binnen de gemeente. De gemeente Rotterdam streeft naar het binnenhalen en behouden van jonge talenten waarmee op termijn het voortbestaan van de bezetting van de organisatie kan worden gegarandeerd en de vergrijzing binnen de gemeente kan worden tegengegaan (Gemeente Rotterdam, 2012a:1). Toch is ondanks het invoeren van traineeprogramma's, mede dankzij de bezuinigingen, het aandeel van jongeren binnen de gemeente Rotterdam kleiner geworden en gekrompen. Volgens de gemeente is het van belang om in jonge professionals te blijven investeren, omdat zij naast het voortbestaan van de organisatie zorgen voor verspreiding van nieuwe informatie binnen de organisatie en op een nieuwe, creatieve manier omgaan met kansen en bedreigingen binnen het ambtenarenbestaan. Het traineeprogramma vraagt om een behoorlijke investering van zowel de gemeente als de jonge professional (trainee) en daarom is het, vooral in deze tijd, van belang om de effectiviteit van deze traineeprogramma's te kunnen bepalen. Dit is niet alleen belangrijk voor de gemeente Rotterdam, maar ook voor de traineekandidaten zelf.

Daarnaast staan traineeships de laatste tijd onder druk aangezien de organisaties sneller veranderen en de jonge professionals flexibeler inzetbaar moeten zijn (Schofield, 2000:4). Eerder onderzoek naar de effectiviteit van traineeships wijst uit dat er een aantal randvoorwaarden en factoren zijn waaraan een traineeship moet voldoen om de kwaliteit van een 'product' binnen een organisatie te borgen. Zo moet er bijvoorbeeld een balans gevonden worden tussen *on-the-job* en *off-the-job* training en is het belangrijk dat de werkgever steun en betrokkenheid toont naar zowel het traineesprogramma als de traineekandidaat (Karmel et al, 2010:40). Een organisatie moet zich ervan bewust zijn dat trainees zich kunnen onderscheiden van andere medewerkers doordat zij algemene vaardigheden opdoen tijdens hun training en daardoor eenvoudig naar een ander bedrijf kunnen overstappen zodra zij hun traineeship hebben afgerond. Dit zorgt ervoor dat organisaties weinig profijt hebben van de voordelen van de breed geschoolde medewerker en de investering in het traineeship minder rendement kan opleveren als van tevoren gedacht (Nelen et al, 2010:76).

Doordat de gemeente Rotterdam veel investeringen doet in het traineesprogramma en de trainees is het belangrijk dat er een evaluatieonderzoek gedaan wordt naar het traineesprogramma van de gemeente. Een evaluatie kan namelijk als basis dienen voor een beleidsinhoudelijke afweging over de toekomst van het traineesprogramma en de toekomstige financiering (van den Tillaart, 2000). Met behulp van een evaluatieonderzoek kan er op basis van de onderzoeksgegevens een overzicht verkregen worden van de gerealiseerde effecten van het traineesprogramma en kunnen de gerealiseerde effecten worden geconfronteerd met de beoogde effecten van het onderzoek (Coenen et al, 2011:11). Dit noemt men ook wel doelbereikingsonderzoek.

1.2 Probleemstelling

Binnen deze paragraaf worden de doelstelling, de hoofdvraag en de deelvragen van het onderzoek uiteengezet.

1.2.1 Doelstelling

Doel van dit onderzoek is om na te gaan of de vooraf gestelde doelstellingen van het traineesprogramma van de gemeente Rotterdam worden behaald en aanbevelingen te geven tot verbetering van het traineesprogramma, door een meetinstrument te ontwikkelen en het effect van (de invoering van) het traineesprogramma in kaart te brengen.

1.2.2 Hoofdvraag

Om het doel van het onderzoek te bereiken is de volgende hoofdvraag geformuleerd: *In hoeverre worden de doelstellingen van het traineesprogramma van de gemeente Rotterdam behaald, hoe kunnen deze resultaten worden verklaard en welke aanbevelingen tot verbetering van het traineesprogramma kunnen er voor de toekomst gegeven worden?*

1.2.3 Deelvragen

Om tot een antwoord op de hoofdvraag van dit onderzoek te komen, zijn er een vijftal deelvragen geformuleerd. Ten eerste moet er worden nagegaan wat de doelstellingen van het traineesprogramma van de gemeente Rotterdam zijn en vervolgens is het belangrijk om te achterhalen hoe deze doelstellingen gemeten kunnen worden.

Deelvraag 1: Wat zijn de doelstellingen van het traineesprogramma van de gemeente Rotterdam?

Deelvraag 2: Op welke wijze kunnen de doelstellingen van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam worden gemeten?

Met behulp van de informatie die voortkomt uit deelvraag 1 en 2 kan er gemeten worden in hoeverre de beoogde effecten van het traineeprogramma zijn behaald en wat de gerealiseerde effecten daadwerkelijk zijn.

Deelvraag 3: In hoeverre worden de doelstellingen van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam behaald?

Wanneer de effectiviteit van het traineeprogramma is vastgesteld kan er gekeken worden hoe men het programma (eventueel) kan verbeteren. Hiervoor is het van belang dat er eerst naar een verklaring wordt gezocht voor het gevonden resultaat.

Deelvraag 4: Hoe kan het gevonden rendement van het traineeprogramma worden verklaard?

Op basis van de uitkomsten van deelvraag 4 kunnen er aanbevelingen worden opgesteld om het rendement van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam te verbeteren.

Deelvraag 5: Welke aanbevelingen tot verbetering van het traineeprogramma kunnen er gegeven worden op basis van dit onderzoek?

1.3 Relevantie

In deze paragraaf zullen zowel de wetenschappelijke als de maatschappelijke relevantie van dit onderzoek besproken worden. Hieruit blijkt voor wie en waarom dit onderzoek mogelijk interessant is.

1.3.1 Wetenschappelijke relevantie

Tot 2006 was er een gebrek aan wetenschappelijk en empirisch onderzoek naar het managen van talent (Lewis & Heckman, 2006). Toch is er na deze tijd al veel wetenschappelijk onderzoek gedaan naar opleidingsprogramma's en wat de consequenties zijn van het aannemen van talenten voor de organisatie (Collings & Mellahi, 2009). Zo is er ook al eerder onderzoek gedaan naar de kwaliteit van traineeprogramma's binnen verschillende organisaties (Schofield, 2000; Karmel et al, 2010). De effecten van traineeprogramma's wordt echter vaak op verschillende manieren onderzocht. Zo wordt er in een onderzoek naar traineeships bijvoorbeeld gekeken naar het sociaal psychologisch contract en het effect van het scheppen van verwachtingen tussen de werkgever en de werknemer binnen een traineeprogramma (van Tubergen, 2010). Daarnaast ontwikkelt men in deze onderzoeken vaak meetinstrumenten die alleen specifiek toe te passen zijn op de eigen casus en context van het uitgevoerde onderzoek. Het is namelijk belangrijk dat er rekening gehouden wordt met de kenmerken van de werkplek, de kenmerken van de traineekandidaat en de kenmerken van het traineeprogramma zelf (van der Klink, 1999:112).

Met het onderzoek naar de effectiviteit van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam wordt er geprobeerd bij te dragen aan kennis omtrent het effect van traineeprogramma's. Er wordt geprobeerd een meetinstrument te ontwikkelen om de

effectiviteit van traineeprogramma's te meten aan de hand van de vooraf gestelde doelstellingen van de gemeente. De kennis die hiermee in het onderzoek wordt opgedaan kan eventueel een toevoeging zijn aan reeds bestaande meetinstrumenten en modellen die de effectiviteit van traineeprogramma's meten.

Met dit onderzoek wordt getracht een bijdrage te leveren aan de verklaring, waarom een programma wel of niet effectief is. Het belang van Human Resource Development (HRD) neemt toe naarmate organisaties zich van de concurrentie proberen te onderscheiden door hun medewerkers ontwikkelingsperspectieven te bieden. Het gaat niet meer alleen om de juiste mensen op de juiste plek (HRM), maar ook op het ontwikkelen van mensen vanuit die plek (HRD). Binnen de publieke sector is er nog weinig onderzoek is gedaan naar het gebied van HRD. Een onderzoek wat het dichtste bij een soortgelijk (evaluatie)onderzoek van traineeprogramma's komt, is door van den Tillaart uitgevoerd bij de Rijksoverheid. Dit onderzoek heeft echter plaatsgevonden terwijl het traineeshipprogramma net was ingevoerd binnen de Rijksoverheid en nog niet volledig was doorlopen door de deelnemers van het programma (van den Tillaart, 2000). Zijn uitspraken waren gebaseerd op ervaringen en verwachtingen van huidige trainees. Of er daadwerkelijk aan de doelstellingen van het programma was voldaan kon de auteur dus niet met zekerheid bevestigen (van den Tillaart, 2000).

1.3.2 Maatschappelijke relevantie

Inzicht krijgen in de effectiviteit van traineeprogramma's is van belang als gevolg van een aantal ontwikkelingen. Ten eerste heeft de gemeente Rotterdam te maken met een bezuiniging op het personeel, maar tegelijkertijd is het belangrijk om de vergrijzing binnen de organisatie tegen te gaan en de continuïteit van de organisatie te verwezenlijken (Gemeente Rotterdam, 2012b:5).

Ten tweede zal de gemeente Rotterdam in de toekomst te maken krijgen met concurrentie van andere organisaties die ook traineeprogramma's aanbieden. Er zijn nu al talloze organisaties die traineeprogramma's aanbieden om jonge talentvolle starters aan zich te binden (Jolink et al, 2009:11). Om deze reden is het belangrijk om te bepalen in hoeverre de traineeshipprogramma's voldoen aan de vooraf gestelde doelstellingen van de gemeente en hoe het traineeprogramma mogelijk verbeterd kan worden. In het eerste deel van het onderzoek zal een meetinstrument ontwikkeld worden om het rendement van het traineeprogramma te meten. Afhankelijk van hoe de doelstellingen en de traineeshipprogramma's er in andere organisaties uitzien, zal dit meetinstrument ook op traineeprogramma's binnen andere organisaties kunnen worden toegepast. De resultaten en de aanbevelingen die voortvloeien uit het onderzoek zullen voornamelijk relevant zijn voor de gemeente Rotterdam en de traineekandidaten. Ook kunnen vergelijkbare organisaties die met traineeprogramma's werken of willen werken kennis halen uit dit onderzoek en leren van de aanbevelingen.

Bovendien is het onderzoek naar de effectiviteit van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam relevant voor toekomstige trainees. Dankzij eventuele aanbevelingen die voortvloeien uit het onderzoek kan het programma verder ontwikkeld en verbeterd worden waardoor het programma profijt kan bieden aan toekomstige trainees.

1.4 Leeswijzer onderzoek

In dit hoofdstuk zijn achtereenvolgens de inleiding, aanleiding, probleemstelling, wetenschappelijke relevantie en de maatschappelijke relevantie van het onderzoek toegelicht. In het volgende hoofdstuk wordt een case-beschrijving gegeven van de

gemeente Rotterdam en het traineeprogramma. In hoofdstuk drie wordt de theoretische achtergrond van dit onderzoek uiteengezet. Hierin worden onder andere belangrijke concepten en theorieën uitgelicht die meer vertellen over het slagen of falen van traineeprogramma's. Hoofdstuk vier zal ingaan op het methodologisch kader van dit onderzoek. Hieronder vallen de onderzoeksopzet, dataverzameling en de variabelen van het onderzoek. De bevindingen van het onderzoek zullen gepresenteerd worden in hoofdstuk vijf en zes, gevolgd door een conclusie met aanbevelingen in hoofdstuk zeven. Hoofdstuk zeven bevat daarnaast een discussie, waarin het proces en de resultaten van het onderzoek besproken worden. Tot slot zullen er in dit hoofdstuk ook nog aanbevelingen gegeven worden voor toekomstig onderzoek.

H2 Case-beschrijving

Dit hoofdstuk is opgesteld om inzicht te krijgen in de achtergrond van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam. Zo wordt in paragraaf 2.1 de organisatie beschreven. In paragraaf 2.2 wordt besproken wat het traineeshipprogramma precies inhoud, wat de doelstellingen van het programma zijn, hoe de werving en selectie van de traineekandidaten wordt vormgegeven, wie er betrokken zijn bij het traineeprogramma en wat hun taken zijn. Het hoofdstuk sluit af met een conclusie in paragraaf 2.3.

2.1 De organisatie

De taak van de gemeente is om te bouwen aan de stad en aan de samenleving van Rotterdam. De gemeente moet kansen zien te creëren, benutten en ondersteunen die de stad in zich heeft. Dit gebeurt vanuit vijf clusters, een bestuursdienst, de serviceorganisatie en 14 nieuwe gebiedscommissies. Deze gebiedscommissies hebben de taak om ideeën uit de wijk te verzamelen, door te voeren en bewoners te betrekken bij deze plannen.

De gemeente Rotterdam telt momenteel zo'n 11.000 medewerkers met uiteenlopende en veelzijdige functies. Tegenwoordig geldt er een externe vacaturestop. Dit betekent dat er geen nieuwe mensen aangenomen worden en men alleen interne kandidaten mag aannemen (uitzonderingen daargelaten). Net als ieder andere gemeente heeft ook Rotterdam te maken met grote bezuinigingen. Deze maatregelen moeten dan ook bijdragen aan het terugdringen van het gemeentelijke tekort van € 100 miljoen. (Gemeente Rotterdam, 2014b).

Het doel van de gemeente is om 'Rotterdamgericht' te gaan werken, waarbij de Rotterdammer voorop staat. Dit doel is vertaald in een nieuwe organisatievisie van de gemeente:

"Wij staan voor Rotterdam, internationale, dynamische en moderne havenstad aan de Maas. Stad met lef, vernieuwend en ondernemend. Een stad waar grote uitdagingen ons vragen om heldere keuzes en gedurfde oplossingen.

Wij geven Rotterdammers ruimte en vertrouwen om verantwoordelijkheid te nemen voor zichzelf en de stad. Rotterdammers die ons nodig hebben kunnen op ons rekenen. We versterken en versnellen initiatieven in de samenleving en werken samen aan resultaat." (Gemeente Rotterdam, 2014c)

2.2 Het traineeprogramma

Eén van de uitzonderingen die de organisatie maakt op de externe vacaturestop is het aannemen van jonge talenten in het traineeprogramma. De gemeente Rotterdam is sinds 2001 gestart met de invoering van een financieel traineeprogramma met als doel om jonge professionals aan te trekken en op te leiden voor een financiële functie binnen de organisatie. De ervaringen met de komst van het programma waren zeer positief en daarom is in 2008 besloten om een nieuw, algemeen traineeprogramma door te voeren. Dit is een breder traineeprogramma voor HBO'ers en WO'ers met verschillende afstudeerrichtingen. Het programma moet ervoor zorgen dat een trainee zich ontwikkelt tot het gewenste instroomniveau voor een functie binnen de gemeente Rotterdam en zich oriënteert op de gemeentelijke organisatie.

2.2.1 Doelstellingen

Voor het algemene traineeprogramma zijn er namens de programmamanager en de concerndirectie een aantal doelstellingen opgesteld.

Het vooraf geformuleerde hoofddoel van het traineeprogramma is "om pas afgestudeerde hbo'ers en academici binnen te halen en te behouden om zo de instroom van jonge professionals voor de lange termijn te borgen". Daarnaast heeft de gemeente het traineeproject in uitvoering gebracht en ontwikkeld om de volgende vier neven doelstellingen te realiseren (Gemeente Rotterdam, 2013:2):

- Het opleiden en ontwikkelen van een nieuwe generatie medewerkers.

De gemeente gaat ervan uit dat de trainees kunnen zorgen voor een nieuwe gewenste organisatiecultuur dankzij de informatie die zij meekrijgen van het traineeprogramma.

- Het doorbreken van traditionele barrières tussen verschillende organisatieonderdelen.

Dankzij het programma moet de trainee in staat zijn om over een bepaalde cluster of afdeling heen te kijken en leert men concernbreed denken.

- Het verspreiden van nieuwe informatie in het concern.

De trainees krijgen de nieuwste organisatieontwikkelingen en informatie mee, daarom wordt van hen verwacht dat zij dit weten te verspreiden naar de rest van de medewerkers binnen de gemeente.

- De ontwikkeling van breed inzetbare en flexibele medewerkers.

De trainees krijgen de kans om kennis te maken met verschillende afdelingen en clusters binnen de organisatie. Dankzij deze ervaring zijn zij breed inzetbaar en zullen zij naar waarschijnlijkheid meer flexibiliteit vertonen dan andere medewerkers.

De doelstellingen van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam zullen een belangrijke basis vormen in het onderzoek. De doelstellingen zullen geoperationaliseerd worden in het hoofdstuk Methode (H4) en gemeten worden in het hoofdstuk Resultaten (H5).

2.2.2 Inhoud van het traineeprogramma

Het algemene traineeprogramma van de gemeente Rotterdam behelst een tweejarig opleidings- en ontwikkelingsprogramma en elk jaar wordt er minimaal één groep gestart met een bezetting van acht tot twaalf trainees per groep. De trainee krijgt een training *on the job* door verschillende opdrachten bij diensten en gebiedscommissies uit te voeren en de trainee krijgt een training *off the job*. Gedurende de twee jaar van het traineeprogramma worden er gemiddeld één keer in de twee weken vaardigheidstrainingen, kennistrainingen en 'Rotterdamkunde' trainingen gevolgd door de trainee. Op deze dagen leert de trainee zijn vaardigheden ontwikkelen en alles rondom de besturing en bedrijfsvoering van de gemeente en de stad. De rest van de week is de trainee aan het werk op een cluster of afdeling binnen de gemeente. Met behulp van 'action learning', wordt er een verbinding gelegd tussen de leermomenten die zich voordoen tijdens de opleidingsdagen en de werksituatie. *Action learning* betekent dat de trainee in staat is om te leren, zich persoonlijk te ontwikkelen en ervaringen op te nemen, doordat de trainee betrokken is bij het traineeprogramma en een project op de werkvloer (Ellis & Phelps, 2000). Naast het bestaande programma worden er vier persoonlijke ontwikkelingsdagen ingepland voor de trainee waarin een tussenbalans wordt gemaakt in hoeverre een trainee zich heeft ontplooid. Ook is het als traineegroep verplicht om twee keer mee te werken aan een (bestaand) sociaal project van de gemeente Rotterdam (Gemeente Rotterdam, 2011:2-3).

Verandering door de jaren heen

In de loop der jaren is de inhoud van het traineeprogramma een aantal keer aangepast. Eerst moesten de clusters rond de 20.000 euro per half jaar betalen om een trainee aan te nemen voor een opdracht binnen het cluster. Rond de periode van traineegroep 13 (2008-2010) kreeg de gemeente Rotterdam te maken met ernstige bezuinigingen en een vacaturestop wat ertoe geleid heeft dat de doorstroom van trainees in de organisatie werd bemoeilijkt. Daarom werd er dan ook besloten om een centraal opleidingsbudget te creëren voor de trainees. Dankzij deze oplossing hebben de trainees een garantie tot verlenging van hun contract gekregen en is het concern minder geld kwijt aan extra tijd en administratiekosten.

Daarnaast heeft deze oplossing ertoe geleid dat er meer opdrachten en projecten beschikbaar kwamen voor de trainees. Hierdoor zijn de trainees tegenwoordig in staat om te kiezen (inclusief een sollicitatie) op welke afdeling en aan welke opdracht ze willen werken, mits deze opdrachten aan een aantal criteria voldoen. Deze voorwaarden zijn;

- De opdracht moet van een academisch niveau zijn
- Trainees moeten de opdracht binnen een half jaar kunnen afronden
- Er moeten resultaten geboekt kunnen worden
- Ze moeten met hun leerdoelen uit de voeten kunnen

Door de bezuinigingen heeft het traineeprogramma anderhalf jaar stilgestaan. Dit betekent dat er twee keer achter elkaar geen nieuwe traineegroep werd geworven. Ook is men teruggedaan van twee traineegroepen per jaar, naar één groep. De concerndirectie vond, met oog op de toekomst, het traineeprogramma te belangrijk om helemaal te stoppen, waardoor ervoor is gekozen om het programma te handhaven. Ondanks de ontwikkelingen en aanpassingen door de jaren heen zijn de vijf doelstellingen van het traineeprogramma niet veranderd.

Het opleidingsprogramma, *off the job*, is continue aan verandering onderhevig. Elk onderdeel van dit programma wordt na afloop geëvalueerd en op basis daarvan aangepast en mogelijk verbeterd. Daarnaast wordt het programma aangepast aan de actualiteit.

2.2.3 Werving en Selectie

Voor de invulling van de traineeships is de gemeente Rotterdam op zoek naar kandidaten met een academisch werk- en denkniveau, die pas afgestudeerd zijn, maximaal 2 jaar werkervaring hebben en jonger zijn dan dertig jaar. De trainees moeten beschikken over verschillende competenties zoals een analytisch- en inlevingsvermogen, goede communicatieve vaardigheden, omgevingsbewustzijn, assertiviteit en flexibiliteit. Daarnaast hecht de gemeente Rotterdam aan de kernwaarden openheid, vertrouwen, verantwoordelijkheid en professionaliteit en vraagt dit dan ook van de traineekandidaten (Gemeente Rotterdam, 2011:1). Wanneer de trainees op basis van een sollicitatiebrief door de eerste selectieronde heenkomen moet de kandidaat een cognitietest doen om het werk- en denkniveau vast te stellen. De volgende ronde heeft de potentiële traineekandidaat een gesprek met een (interne) *recruiter* en moet men een *assessment* maken die de persoonlijkheidskenmerken en competenties van de kandidaat weet vast te stellen. Tot slot moeten de overgebleven kandidaten een eindgesprek met de opdrachtgever en de programmamanager voeren, zodat zij een keuze kunnen maken welke kandidaten met de organisatie matchen en een goede traineegroep vormen (Gemeente Rotterdam, 2011:1).

2.2.4 Betrokkenen

De doelstellingen van het traineeprogramma worden bepaald door de programmamanager (A.M.C. Meijs) in overleg met de adjunct-directeur directie Middelen en Control van Bestuursdienst en de stuurgroep Bedrijfsvoering. De programmamanager heeft daarnaast een aantal andere taken. Zo inventariseert ze bij de diensten en clusters welke opdrachten zij kunnen en willen bieden aan de trainees en beoordeelt zij, op basis van de bijgehouden portfolio's van de trainees, het functioneren van de trainee. De programmamanager beschikt over de meeste macht en bepaald uiteindelijk of een trainee wel of niet aan een bepaalde opdracht wordt toegewezen. Het bepalen van het functioneren van een trainee gebeurt in overleg en met input van de opdrachtgever, de mentor en de coach.

Elk cluster binnen de gemeente Rotterdam, heeft minimaal recht op de instroom van één trainee per jaar. Hoeveel 'extra' trainees een cluster krijgt toebedeeld is afhankelijk van hoe groot een cluster is en hoeveel taken/ projecten er aanwezig zijn die kunnen gelden als opdracht voor een trainee.

Binnen het cluster van plaatsing hebben de trainees als eerste te maken met de reguliere leidinggevende van de afdeling. Deze opdrachtgever is met name verantwoordelijk voor het leveren van een kwalitatief goede opdracht en daarnaast beoordeelt hij/zij het resultaat van de opdracht. Voor het uitvoeren van de opdracht krijgt de trainee inhoudelijke begeleiding van een mentor. De mentor biedt ondersteuning bij de opdracht en evalueert de voortgang van de persoonlijke ontwikkeling van de trainee.

Off the job worden alle trainees begeleid door een coach en verschillende trainers. De coach zorgt, gedurende de twee jaar, voor persoonlijke begeleiding aan de hand van competentieprofielen, begeleidt het proces bij de opdracht en beoordeelt uiteindelijk de ontwikkeling van de trainee in afstemming met de programmamanager. De trainers verzorgen de opleidingsdagen en worden zowel intern als extern ingehuurd om de trainees kennis bij te brengen en vaardigheden aan te leren.

2.3 Conclusie

De gemeente Rotterdam is een grote organisatie die, mede dankzij de bezuinigingen, sinds 2012 een externe vacaturestop hebben. Een uitzondering op deze regel is het aannemen van jonge talenten voor het traineeprogramma. Ieder jaar start er een groep van ongeveer tien talenten aan het programma met als doel om zich te ontwikkelen voor een goede functie binnen de gemeente Rotterdam. Het traineeprogramma is erg populair en momenteel wordt alweer de 19^e traineegroep gevormd om de uitdagingen van het traineeprogramma van de gemeente aan te gaan. Achter het traineeprogramma zit echter een grote organisatie en er wordt veel geld en energie ingestoken om het traineeprogramma succesvol te maken. Voor het programma is naast coördinatie voor de inhoud van het programma, begeleiding *off* - en *on the job* vereist. Onzeker is of de baten van het programma kunnen opwegen tegen de kosten van het traineeprogramma.

H3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader van het onderzoek uitgewerkt. In de eerste paragraaf zal beschreven worden wat er in dit onderzoek wordt verstaan onder evaluatieonderzoek. In de tweede paragraaf zullen de succesfactoren van traineeprogramma's uiteengezet worden, waardoor de theoretische bril van het onderzoek wordt gevormd. Dankzij deze paragraaf kan op basis van de literatuur gekeken worden aan welke factoren het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam voldoet en welke verbeteringen het programma mogelijk kan doorvoeren. In de derde paragraaf staat het conceptueel model dat is gevormd door de theorie.

3.1 Evaluatieonderzoek

De effectiviteit van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam zal onderzocht worden met behulp van een evaluatieonderzoek. Er zijn verschillende evaluatiemethodes voor traineeprogramma's te onderscheiden. In deze paragraaf wordt getracht te verduidelijken welk type evaluatieonderzoek in dit onderzoek wordt uitgevoerd.

3.1.1 Ontwikkeling van evaluatieonderzoek

In de jaren tachtig ontstond behoefte aan een meer democratische rol van de overheid en een nieuwe wijze waarop beleid wordt gevormd. Voor de jaren tachtig kenmerkte de overheid zich door zijn sturende rol en bemoeizuchtige optreden, wat zijn effecten had op de totstandkoming en uitvoering van beleid. Deze sturende rol van de overheid is sindsdien veranderd. Evaluatieonderzoek is meer democratisch van aard, waardoor dit type onderzoek tegenwoordig ook constructivistische en participatieve vormen van evaluatie kent (Edelenbos & van Buuren, 2005; Guba & Lincoln, 1989). Dit betekent onder andere dat beleid of een programma wordt geëvalueerd door middel van samenspraak met en participatie van de direct betrokkenen.

3.1.2 Tijdsdimensie

De evaluatie van een onderzoek kan verschillen in tijdsdimensie. *Ex ante* evaluaties vinden plaats voor het beoogde beleid volledig in werking is getreden. Hierbij worden de inhoud, processen en de effecten van het beleid vaak vooraf of tijdens het beleid beoordeeld. Een voorbeeld hiervan is het onderzoek naar het traineeproject van de Rijksoverheid van van den Tillaart (2000). Een nadeel van deze evaluatie is dat er volstaan moet worden met verwachtingen en inschattingen ten aanzien van uiteindelijke resultaten en effecten, waardoor men geen juist antwoord krijgt op de daadwerkelijke effecten van het ingevoerde beleid (van den Tillaart, 2000:4). Een onderzoek dat wel achteraf antwoord kan geven over de inhoud, processen en de effecten van het beleid wordt ook wel *ex post* evaluatie genoemd. Hierbij vindt de evaluatie plaats nadat een beleid volledig is ingevoerd (Bressers, 1993: 166).

Naast deze twee verschillen van onderzoek in tijdsdimensie is er ook nog een soort evaluatie die, tijdens de uitvoering van een programma, het programma nauwkeurig volgt en voorziet van reflecties, waardoor de inhoud van het programma regelmatig wordt aangepast. Dit noemt men ook wel *ex durante* evaluaties (Edelenbos & van Buuren, 2005). Een voorbeeld van een programma dat uitvoerig wordt gevolgd en aangepast is het opleidingsprogramma *off the job* van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam.

In dit onderzoek wordt er gekeken naar de effecten van het gehele traineeprogramma en daarom wordt er binnen dit onderzoek de *ex post* evaluatiemethode gehanteerd.

3.1.3 Effecten centraal

De evaluatie van een onderzoek kan ook verschillen doordat er naar andere kenmerken van het programma gekeken wordt. In principe kunnen de inhoud, het proces en de effecten van het programma elk afzonderlijk worden geëvalueerd, maar in de praktijk gebeurt dat echter zelden. Bij evaluaties waarin de effecten van het uitgevoerde beleid centraal staan wordt namelijk vaak gekeken naar de verklaring van deze effecten, waarbij de beleidsinhoud en het beleidsproces betrokken zijn (Bressers, 1993:166).

Binnen onderzoek waarbij de effecten centraal staan is er een onderscheid te maken tussen drie verschillende soorten evaluatieonderzoek. De officiële beleidsdoeleinden worden als basis voor het criterium gebruikt.

- Doelbereikingsonderzoek; Bij doelbereikingsonderzoek staat de vraag centraal in hoeverre bepaalde doeleinden worden bereikt. Hierbij wordt echter niet nagegaan of de daadwerkelijke doeleinden een effect zijn van het gevoerde beleid of programma. Of het beleid een bijdrage heeft geleverd aan het bereiken van de doeleinden kan men met het doelbereikingsonderzoek niet verklaren.

- Effectiviteitsonderzoek; Bij effectiviteitsonderzoek wordt nagegaan in hoeverre de geconstateerde mate van de doelbereiking een effect is van het gevoerde traineeprogrammabeleid. Er wordt getracht een causale relatie te leggen tussen het programma en de gerealiseerde doelstellingen. Naast het meten van de effectiviteit wordt er geprobeerd om de effectiviteit te verklaren.

- Efficiëntie-onderzoek; Bij efficiëntie-onderzoek staat het maken van een kosten-baten analyse centraal. Er wordt niet alleen gekeken of de beoogde doeleinden bereikt worden, maar er wordt ook een afweging gemaakt of het programma oplevert wat men er qua kosten insteekt (Bressers, 1993:167).

In dit onderzoek is het niet mogelijk om de baten van het traineeprogramma te vertalen naar geld, waardoor het niet mogelijk is om een efficiëntie-onderzoek toe te passen. Er zal een effectiviteitsonderzoek worden uitgevoerd, waarbij het onderzoek zich niet alleen beperkt tot het vaststellen van de beleidseffecten, maar ook wordt uitgebreid met de verklaring van de effecten. Deze verklaringen zullen leiden tot de formulering van adviezen ter verbetering van de beleidsvoering en de inhoud van het traineeprogramma (Bressers, 1993:166).

3.1.4 Definitie

Hoewel het definiëren van een effectiviteitsonderzoek van een traineeprogramma niet centraal staat in de studie van Maslowski en Visscher (1997), kan de kernfunctie van effectiviteits-evaluatie binnen traineeprogramma's op basis van de voorafgaande paragrafen hetzelfde omschreven worden als de definitie die Maslowski en Visscher (1997) hanteren voor dit soort onderzoek, namelijk:

"het vergaren en beoordelen van informatie over de kwaliteit van een programma, in dienst van het maximaliseren van de potentiële effectiviteit van het programma."
(Maslowski & Visscher, 1997:51)

3.1.5 Conclusie

In deze thesis zal er een effectiviteits-evaluatie plaatsvinden van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam. Dit wordt mede onderzocht door te kijken of de beoogde doeleinden van het traineeprogramma, besproken in H2, behaald worden. Echter, om de potentiële effectiviteit van het programma te maximaliseren is het van belang om te achterhalen wat, volgens de wetenschappelijke literatuur, belangrijk is om een

traineeprogramma zo succesvol mogelijk te maken. Op deze manier wordt informatie over de kwaliteit van het programma vergaard en beoordeeld, in dienst van het maximaliseren van de potentiële effectiviteit van het programma.

3.2 Succesfactoren

In deze paragraaf wordt inzichtelijk gemaakt aan welke principes een traineeprogramma moet voldoen om een optimaal profijt te behalen voor de organisatie. Aan de hand van deze succesfactoren kunnen aanbevelingen gegeven worden om het huidige traineeprogramma van de gemeente Rotterdam te verbeteren.

Zes factoren

Stahl et al. (2012) hebben onderzoek gedaan naar 37 multinationals om te bepalen hoe toonaangevende bedrijven in Noord-Amerika, Azië en Europa talent in hun organisaties ontwikkelen en weten te behouden. De organisaties die meegenomen zijn in het onderzoek zijn geselecteerd op internationale omvang, reputatie en lange termijn prestaties. Uit het onderzoek blijkt dat deze bedrijven zorgen voor een interne consistentie, complementariteit en versterking van praktijken die ze gebruiken om de kandidaten aan te trekken, te selecteren, te ontwikkelen, te evalueren en te behouden (interne fit). Bovendien zijn deze praktijken afgestemd op de bedrijfscultuur (culturele fit) en kunnen ze gelinkt worden naar de bedrijfsstrategie en de lange termijn doelen van de organisatie (strategische fit).

Een hoge mate van een interne, culturele en strategische fit zorgt niet alleen voor een concurrentievoordeel en een hoge kwaliteit van talentenprogramma's, maar draagt daarnaast bij aan het leervermogen van een organisatie. Deze bedrijven die bereiken een concurrentievoordeel niet alleen omdat ze *best practices* zoals een traineeprogramma implementeren, maar eerder omdat ze kunnen garanderen dat de verschillende elementen van hun traineeprogramma zijn uitgelijnd - intern en extern- om hun business strategie en operationele model te ondersteunen (Stahl et al, 2012:7).

Dankzij het onderzoek kunnen Stahl et al. concluderen dat een organisatie aan zes belangrijke principes moet voldoen om talenten op een juiste wijze te managen. Deze zes principes zijn; culturele inbedding, interne consistentie, afstemming met de strategie, betrokkenheid van het management, een balans van globale en lokale behoeften en branding van de organisatie en het programma door differentiatie (Stahl et al, 2012:36). De theorie van Stahl et al. (2012) zal in dit onderzoek gehanteerd worden als de leidende theorie. In hun onderzoek is niet alleen gekeken naar het effect van de succesfactoren binnen één organisatie, maar er is juist gebleken dat de toepassing van deze factoren en voorwaarden in verschillende organisaties succesvol zijn. Daarnaast is deze theorie gekozen omdat de zes principes onderbouwd kunnen worden met aanvullende literatuur. In het onderzoek van Stahl et al. (2012) is alleen gekeken naar het managen van kandidaten met een hoog potentieel die al in de organisatie werkzaam zijn, terwijl er bij een onderzoek naar de effectiviteit van een traineeprogramma ook gekeken moet worden naar de werving- en selectieprocedure van het 'talent'. De werving en selectie wordt in dit onderzoek binnen de succesfactor culturele inbedding geschaard. In onderstaande alinea wordt verder uitgewerkt waarom.

3.2.1 Culturele inbedding

In de wetenschappelijke literatuur wordt uitgesproken dat het aantrekken en behouden van hoogopgeleiden binnen een organisatie belangrijk is. Daarom is het relevant om te kijken of de juiste mensen aangesproken en geselecteerd worden bij de werving en

selectie van trainees voor het traineeprogramma. Het behouden van het personeel valt niet los te koppelen van het werven aangezien het een noodzaak is om mensen aan te trekken die graag bij en voor de gemeente Rotterdam willen werken. Medewerkers zullen voor positieve effecten op de HRM-uitkomsten zorgen, zoals een positieve houding (tevredenheid en het tonen van betrokkenheid) en gedrag (minder verloop en de daadwerkelijke prestatie), wanneer er een fit tussen de persoon en de omgeving bestaat. Hierbij is het voornamelijk van belang dat er bij de werving en selectie een fit aanwezig is tussen de persoon en de kenmerken van een organisatie en een fit tussen de persoon en de kenmerken van een baan (Steijn & Groeneveld, 2013:90).

Een theoretisch model dat uitspraken doet over de werving en selectie van een organisatie en het behouden van personeel binnen de organisatie is het ASA model (Schneider, 1987). Volgens deze theorie is inzicht krijgen in waarom sollicitanten zich wel of niet aangetrokken voelen tot een organisatie belangrijk in de praktijk van werving en selectie. ASA staat voor de afkorting *Attraction*, *Selection* en *Attrition* en specificeert de processen die aan de fit ten grondslag liggen.

- *Attraction* staat voor de aantrekkingskracht tussen een organisatie en een potentiële medewerker op basis van overeenstemming in kennis, vaardigheden, competenties en oriëntaties. (Steijn en Groeneveld, 2013:90).

- *Selection* staat voor de keuze van een organisatie en een medewerker voor elkaar, omdat zij in elkaars behoeften kunnen voorzien. (Schneider,1987:444).

- *Attrition* staat voor het tegenovergestelde van aantrekken en vindt plaats wanneer een medewerker de organisatie verlaat indien er geen sprake meer is van een fit.

Deze theorie stelt dat mensen die geen fit hebben met de organisatie de neiging zullen hebben om het te verlaten. Een medewerker kan dus eerst wel een fit voelen met de organisatie, maar tegen obstakels aanlopen waardoor zij geen fit meer hebben met de organisatie en ze uiteindelijk zullen besluiten om de organisatie te verlaten (Schneider,1987:442).

Waar bedrijven zich in de werving en selectieprocedure in eerste instantie focusten op werkgerelateerde vaardigheden en ervaring van sollicitanten, is het belangrijker geworden om te kijken of er een culturele fit aanwezig is tussen de organisatie en de potentiële kandidaat. De organisaties vragen naar de persoonlijkheden en waarden van sollicitanten om te bepalen of zij overeenkomen met de bedrijfscultuur. Dit doen zij met de veronderstelling dat een diploma misschien niet de beste voorspeller is van prestaties en het behouden van personeel. Een ander argument om te selecteren op een culturele fit is dat vaardigheden makkelijker aan te leren of te wijzigen zijn dan persoonlijkheidskenmerken, attitudes en waarden (Stahl et al, 2012:11).

Voor een goed begrip van culturele inbedding kan men 3 cultuurniveaus onderscheiden. Ten eerste zijn er de artefacten: de zichtbare structuren en processen binnen de organisatie. Ten tweede zijn er de beleden waarden: alle strategieën, doelstellingen en filosofieën binnen een organisatie. Tot slot zijn er de onderliggende basisveronderstellingen: de onbewuste als vanzelfsprekend aangenomen overtuigingen, percepties, gedachten en gevoelens. Dit zijn de uiteindelijke bronnen van waarden en handelen (Schein & Tromp, 2000).

Voor dit onderzoek is het van belang dat er niet alleen op het eerste niveau een fit is tussen de trainee en de organisatie, maar uiteindelijk een fit is met alle cultuurniveaus.

3.2.2 Interne consistentie

Het principe van de interne consistentie verwijst naar de manier waarop praktijken binnen een programma op elkaar aan moeten sluiten. Wanneer praktijken afzonderlijk

toegepast worden kan het namelijk mogelijk zijn dat ze contraproductief werken. Een traineeprogramma is succesvol wanneer de combinatie/inhoud van de praktijken elkaar versterken en niet tegenspreken. Daarnaast moeten ook de doelstellingen van de organisatie één richting op wijzen (Stahl et al, 2012). Volgens de wetenschappelijke literatuur is het belangrijk dat de inhoud van het traineeprogramma voor nieuwe kennis zorgt en dat de inhoud aansluit bij de praktijk. Ook moet het programma een hoog niveau van breed overdraagbare vaardigheden bezitten en bestaan uit een goede balans tussen *on the job* en *off the job* vaardigheden (Smith et al, 2009:5; Karmel et al, 2010:40).

Eén van de trainingbarrières die in de literatuur onderscheiden wordt is het gebrek aan duidelijke opleidingsplannen. Organisaties wordt geadviseerd om te allen tijde duidelijke afspraken en plannen te maken voor het uitvoeren van een gebalanceerd traineeprogramma en deze uit te spreken naar alle betrokkenen (Karmel et al, 2010:40). Een traineeprogramma zal falen wanneer alleen maar trainingen worden gegeven die *on the job* plaatsvinden. Het is dus noodzaak om de trainees ook *off the job* van trainingen en opleidingsdagen te voorzien. Programmacoördinatoren moeten daarnaast oppassen dat het programma niet alleen aansluit op de opleidingsbehoeften van de werkplek, maar ook op de bredere leer- en ontwikkelingsbehoeften van de trainee. Verder maken sommige organisaties de fout om een trainee hetzelfde werk te laten doen als een stagiair, waardoor de trainee zichzelf ondergewaardeerd kan voelen (Karmel et al.,2010:40-41). Wanneer dit gebeurt zal het programma niet aansluiten op de ontwikkelingsbehoeften van de trainee waardoor de interne consistentie wordt verstoord.

3.2.3 Afstemming met de strategie

Traineeprogramma's worden ingezet als HRM instrument met als doel om uiteindelijk talent op te leveren dat (nu of in de toekomst) nodig is om de organisatiedoelstellingen te kunnen realiseren (Jolink et al, 2009:78). Het invoeren van traineeships is een onderdeel van strategisch human resource management (SHRM), aangezien het noodzakelijk is dat je beschikt over personeel met de benodigde kwaliteiten om de organisatiedoelstellingen te bereiken. Strategisch HRM moet om deze reden gericht zijn op het verkrijgen, bevorderen en in stand houden van deze kwaliteiten van het personeel (Boxall & Purcell, 2003). Wright en McMahan definieerden rond 1992 (p.298) strategisch HRM als "*the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable the firm to achieve its goals*". Impliciet wordt er in deze definitie beschreven, dat het uiteindelijke doel van strategisch HRM is om bij te dragen aan de organisatorische prestaties, door de kansen te verhogen om de organisatiedoelen te bereiken (Boxall & Purcell, 2011; Becker et al, 1997).

Verschillende wetenschappelijke theorieën benadrukken dat een programma pas succesvol is als de beoogde effecten van het traineeprogramma bereikt worden (Stahl et al, 2012; Nishii & Wright, 2004; Boxall & Purcell,2011).

Een voorbeeld van zo'n model is het *intended, actual, perceived* model waarin wordt gesteld dat er een aantal stappen zitten tussen de doelstellingen van het beleid en de organisatie prestaties (Nishii & Wright, 2004). Het model weergegeven in figuur 1. laat zien hoe de beïnvloeding van HRM op *performance* precies werkt. De beoogde strategie, het strategisch ontwerp van het HRM-beleid, ligt op een hoger niveau in de organisatie dan het HRM-beleid dat daadwerkelijk in de organisatie is geïmplementeerd. Het in praktijk uitgevoerde (actuele) HRM beleid kan hierdoor verschillen van het beoogde beleid door bijvoorbeeld de uitvoering van een leidinggevende die het beleid in werking stelt. Wanneer dit doorvertaald wordt naar de medewerkers kan het beleid anders opgevat

worden (door de werknemers) waardoor het beoogde HRM-beleid niet meer overeenkomt met het ontvangen beleid bij de medewerker. Het model wijst erop dat dit verschil tussen de *intended* en *perceived* schadelijk kan zijn voor de houding en het gedrag van de medewerker en uiteindelijk ook voor de organisatieprestaties (Boxall & Purcell, 2011:244).



Figuur 1: intended, actual, perceived model van Nishii en Wright (2004)

Uit figuur 1 blijkt dat het niet alleen belangrijk is om te kijken of de organisatiedoelen zijn behaald, maar dat het ook belangrijk is om te kijken naar het gedrag en de houding van de medewerkers (Nishii & Wright, 2004).

3.2.4 Betrokkenheid van het management

Volgens Stahl et al. (2012) kan een traineeprogramma alleen maar succesvol zijn wanneer er steun en betrokkenheid van het management is. Hiermee wordt er niet alleen verwezen naar de steun van de programmamanager, maar naar alle HRM-managers, leidinggevenden, mentoren en andere betrokkenen bij het traineeprogramma. Er kan in de literatuur een onderscheid gemaakt worden tussen steun van het management aan het programma en steun van het management aan de traineekandidaat. (Stahl et al, 2012:7; Karmel et al, 2010:40).

Steun van het management aan de trainees

Het is belangrijk dat elke trainee op zijn werkplek een mentor aangewezen krijgt die over de geschikte kwaliteiten bezit om een trainee de vereiste kennis bij te brengen. Naast genoeg ondersteuning op de werkplek is het van belang dat een trainee ook *off the job* goed wordt begeleid door ervaren trainers en docenten die de juiste kennis van zaken hebben (Karmel et al, 2010:40). Het bieden van steun van een leidinggevende/mentor aan een medewerker zal vaak leiden tot meer betrokkenheid van de medewerker bij de organisatie (Ghadi et al, 2013). Een goede relatie tussen een medewerker met zijn leidinggevende zal daarnaast ook een positief effect hebben op de betrokkenheid en tevredenheid van de medewerker (Ohana & Meyer, 2010).

Een ander voordeel van een nauw partnerschap tussen de programmamanager, de leidinggevenden/mentoren op de werkvloer en de trainees is dat er verwarring en gebrek aan informatie voorkomen kan worden (Karmel et al, 2010: 40). Het krijgen van feedback van een leidinggevende of mentor blijkt een noodzakelijke factor om goed te kunnen blijven presteren.

Verskillende wetenschappelijke theorieën benadrukken het belang van feedback en support van de leidinggevende. Dit geldt bijvoorbeeld voor het *Job Characteristics* model en het *Job Demands-Resources* model waarin wordt gesteld dat de arbeidsmotivatie en de prestatie van werknemers, naast de kenmerken van het werk dat zij doen, wordt bepaald door de mate van autonomie en feedback die zij van hun leidinggevende of mentor krijgen (Hackman & Oldham, 1980; Bakker & Demerouti, 2007; Wright, 2004).

Steun van het management aan het programma

Naast de steun van het management aan de trainee is de steun van het management

aan het traineeprogramma belangrijk om betere organisatieprestaties te krijgen. Dit kan mede bereikt worden door de mentoren en leidinggevendenden te betrekken bij de vormgeving van het programma, waardoor zij meer gemotiveerd zijn om de doelstellingen van het programma te behalen. Uit de literatuur blijkt dat wanneer medewerkers betrokken worden en inspraak hebben op de vormgeving en invulling van een programma zij meer betrokken zullen zijn bij het proces (Hackman & Oldham, 1980).

3.2.5 Een balans van globale en lokale behoeften

Voor organisaties die actief zijn in een institutionele omgeving zoals de publieke sector wordt het managen van hoogopgeleiden ingewikkelder. Dit komt omdat zij erachter moeten komen hoe te reageren op de lokale behoeften terwijl ze tegelijkertijd rekening moeten houden met een coherente HR-strategie, die vaak van bovenuit de organisatie wordt doorgevoerd (Stahl et al, 2012).

Globale behoeften

In de gemeente Rotterdam wordt de relatie tussen bedrijfsstrategie, het afgestemde HRM beleid en het daaropvolgende effect op de prestaties geleid door verschillende instellingen en belanghebbenden binnen en buiten de organisatie (Boselie et al, 2000:2). Dit betekent dat deze organisaties en hun medewerkers vaak ondergeschikt zijn aan keuzes die gemaakt worden door de politiek en hun diensten uitvoeren in naam van het Rijk (Steijn & Groeneveld, 2013:4). Zo vragen de arbeidsvoorwaarden in de publieke sector vaak veel verantwoording en toelichting waardoor er in een publieke organisatie dus niet snel gespeeld kan worden met beloning en andere prikkels.

Lokale behoeften

Al deze kenmerken van de publieke sector kunnen zowel voordelige als nadelige gevolgen hebben voor het uitvoeren van een traineeprogramma binnen de gemeente Rotterdam.

Naast de barrières die publieke sectororganisaties met zich mee kunnen brengen is het belangrijk dat het traineeprogramma aansluit op de lokale behoeften van de organisatie. Het traineeprogramma moet na een verloop van twee jaar trainees afleveren die gaan werken binnen de lokale afdelingen van de organisatie. Om deze reden is het van belang dat er in het traineeprogramma rekening gehouden wordt met de lokale behoeften van de organisatie. Wanneer men binnen het programma weet wat de organisatie en de lokale afdelingen nodig hebben zal het programma tot betere resultaten leiden voor de organisatie (Stahl et al, 2012).

3.2.6 Branding van de organisatie en het programma door differentiatie

Voor het binnenhalen van de juiste kandidaten voor het traineeprogramma is het belangrijk dat een organisatie zichzelf en het programma weet te 'verkopen' aan potentiële traineekandidaten. Om de werknemers met de juiste attitudes en vaardigheden aan te trekken, moeten bedrijven zoeken naar manieren waarmee zij zich weten te onderscheiden van hun concurrenten (Stahl et al, 2012). Het aanbieden van een traineetraject kan gezien worden als een concrete investering om de aantrekkingskracht van een organisatie voor hoogopgeleiden te verhogen. Vervolgens is het belangrijk om te zorgen dat de nieuwe werknemer wordt ingebed in zijn werk alsmede in zijn omgeving, waarbij het aanbieden van onderscheidende factoren van de organisatie van belang is. Hiermee wordt ook wel verwezen naar *job embeddedness*. Dit begrip kan onderverdeeld worden in drie delen. Ten eerste is het

belangrijk dat er een *link* is: de nieuwe medewerker heeft een goede (in)formele relatie met toekomstige zijn collega's en binding met zijn activiteiten. Ten tweede is het belangrijk dat er een *fit* aanwezig is: De baan sluit goed aan op alle andere aspecten van het leven van de medewerker. Tot slot moet het er een groot *sacrifice* gemaakt worden als men de baan gaat verlaten. Hiermee wordt verwezen naar wat er allemaal opgegeven moet worden als een medewerker zou vertrekken (Mitchell et al, 2001:7). Voor dit onderzoek betekent dit dat een persoon zich aangetrokken en betrokken voelt bij een organisatie wanneer er aan deze drie voorwaarden wordt voldaan.

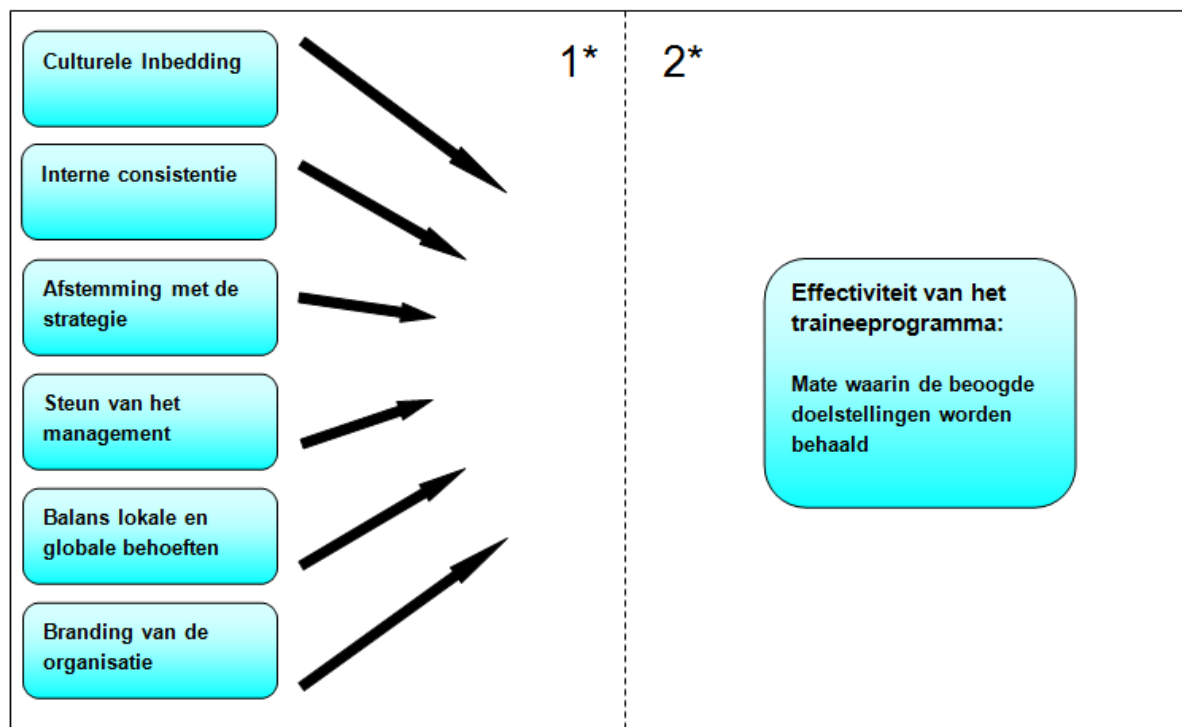
3.3 Conceptueel Model

In het voorgaande hoofdstuk is inzicht verkregen aan welke principes een traineeprogramma moet voldoen om zo effectief mogelijk te zijn.

In onderstaand conceptueel model is uitgewerkt 1) welke factoren de effectiviteit van een traineeprogramma kunnen beïnvloeden en 2) de wijze van meting van de daadwerkelijke effectiviteit van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam (figuur 2).

Ten eerste wordt er verondersteld dat de zes principes van Stahl et al. (2012) invloed hebben op de effectiviteit van een traineeprogramma. Ten tweede wordt er in dit conceptueel model verondersteld dat de effectiviteit van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam gemeten kan worden door middel van de variabelen die zijn afgeleid uit de doelstellingen van het traineeprogramma.

In hoofdstuk 4 zullen de zes succesfactoren van Stahl et al. (2012) vertaald worden naar meetbare instrumenten. Ook de variabelen, die ontleend zijn aan de doelstellingen van het programma, zullen gespecificeerd en meetbaar gemaakt worden in het hoofdstuk methodologische verantwoording.



Figuur 2: Conceptueel model van het onderzoek;

1* De succesfactoren, gebaseerd op de zes principes van Stahl et al. (2012), die invloed hebben op de effectiviteit van een traineeprogramma.

2* De manier waarop het rendement van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam wordt gemeten.

H4 Methodologische verantwoording

In dit hoofdstuk wordt de methodologische verantwoording van het onderzoek uiteengezet. In paragraaf 4.1 wordt het design van het onderzoek besproken. In paragraaf 4.2 de selectie van de respondenten en de daadwerkelijke respons. Paragraaf 4.3 gaat over de verantwoording van de kwaliteit van het onderzoek en in paragraaf 4.4 staat de operationalisering van zowel de succesfactoren als de doelstellingen van het traineeprogramma centraal.

4.1 Design

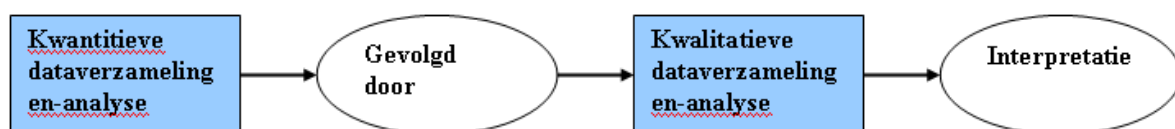
In deze paragraaf wordt besproken welke onderzoeksmethoden en-technieken in dit onderzoek zijn toegepast.

Zoals eerder vermeld is er in dit onderzoek gekozen voor een evaluatieonderzoeksstrategie. Er is een effectiviteitsonderzoek uitgevoerd, waarbij het onderzoek zich niet alleen heeft beperkt tot het vaststellen van de effecten van het traineeprogramma, maar ook is uitgebreid met de verklaring van de effecten.

Binnen het onderzoek is er gekozen voor een *mixed method design* waarbij zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens zijn verzameld.

Met *mixed method design* wordt verwezen naar "the class of research where the researcher mixes or combines quantitative and qualitative research techniques, methods, approaches, concepts or language into a single study" (Johnson & Onwuegbuzie, 2004:17).

Dit design van onderzoek wordt gebruikt wanneer zowel kwantitatieve als kwalitatieve gegevens samen zorgen voor een beter begrip van de probleemstelling dan beide typen op zichzelf. Figuur 3 geeft een schematische weergave van het onderzoeksdesign weer.



Figuur 3 : Schematische weergave van het gebruikte mixed-method design.

Zoals duidelijk wordt in figuur 3 zijn er in dit onderzoek eerst kwantitatieve gegevens verzameld en geanalyseerd en in een tweede fase van het onderzoek zijn de kwalitatieve gegevens verzameld en geanalyseerd. Met behulp van het kwantitatieve deel van het onderzoek is geprobeerd om de effectiviteit van het traineeprogramma na te gaan en het kwalitatieve deel is voornamelijk gebruikt om de achterliggende waarden van de beantwoorde vragen in de enquête te achterhalen.

4.1.1 Kwantitatief onderzoek

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van kwantitatief onderzoek door middel van de onderzoeksmethode survey-onderzoek. Met deze onderzoeksmethode is geprobeerd een overzicht te krijgen van de effectiviteit van het traineeprogramma door mensen systematisch te ondervragen over hun beweegredenen, attitudes, opinies, verwachtingen en persoonskenmerken (Nederhoed, 2007:67).

De onderzoeksgegevens zijn verzameld met het uitzetten van een online-enquête. Met een voorgestructureerde vragenlijst zijn gegevens verzameld om de effectiviteit van het

traineeprogramma te meten. Het gebruik van een enquête was voor dit onderzoek geschikt, omdat er een groot aantal personen ondervraagd moest worden. Daarnaast is de online-enquête goedkoper en gemakkelijker om mee te werken dan een schriftelijke en levert het onderzoek betere en eerlijkere antwoorden op (Nederhoed, 2007: 75). De respondenten kregen een introductie-mail toegezonden, waarbij ze uitgenodigd werden voor deelname tot het onderzoek. De online-enquête bestond uit een introductiestuk, basisinformatievragen, schaalvragen over de inhoud en de gevolgen van het traineeprogramma (zie operationalisering), een aantal open vragen over het programma en een slotstuk. De enquêtes varieerden in lengte van 7 pagina's (leidinggevend en mentoren) tot 10 pagina's (ex-trainees)(bijlage 2a,2b). Voor het achterhalen van de achtergronden -en persoonskenmerken zijn in de enquête open vragen gesteld. De schaalvragen zijn gemeten met behulp van een Likert- schaal. Dit betekent dat de vraag bestaat uit het geven van een stelling, gevolgd door een schaal. De schaalvragen zijn gemeten aan de hand van een vijfpuntsschaal. De schaal liep van sterk mee oneens (links) tot sterk mee eens (rechts). De respondent kon aangeven of hij/zij het met de stelling eens was of niet. Naast deze schaal was een optie ingevoegd, weet niet/niet van toepassing. In de enquête is gebruik gemaakt van schaalvragen die in eerdere onderzoeken zijn gevalideerd.

4.1.2 Kwalitatief onderzoek

Ten tweede bestaat het onderzoek uit een kwalitatief gedeelte. Met behulp van diepte-interviews is getracht om de achterliggende waarden van de beantwoorde vragen in de enquête te achterhalen (Van Thiel, 2007). Er is gekozen voor individuele diepte-interviews, omdat deze methode een breed en diep inzicht oplevert in het individuele perspectief van een persoon. Deze methode kan helpen bij het ontrafelen van de denkwijze en de redeneringen van een individu (Plochg & van Zwieten, 2007:83). Andere voordelen van deze methode zijn dat de geïnterviewde de mogelijkheid krijgt zich vrijelijk te uiten en dat er rijke, gedetailleerde informatie naar voren komt.

Het interview had voornamelijk de volgende drie functies:

- De verdieping van de informatie afkomstig uit de enquêtes. Informatie verkrijgen over hoe de betrokkenen het traineeprogramma ervaren (hebben) en hoe zij dit programma beoordelen.
- Het aanvullen van de gegevens afkomstig uit de enquêtes. De respondent de ruimte geven om eerder beantwoorde vragen nader toe te lichten aan de hand van voorbeelden.
- Het reconstrueren van verschillende perspectieven op het traineeprogramma.

De citaten die in het onderzoek worden gebruikt ter versterking en ondersteuning van de kwantitatieve resultaten worden geselecteerd op basis van de grootste gemene deler. Ook zullen er een aantal opvallende citaten worden aangehaald.

Voor een nauwkeurige registratie van de diepte-interviews is er voor gekozen om geluidsopnames van de gesprekken te maken. Dankzij het vastleggen van het interview konden de precieze bewoordingen van de geïnterviewde(n) geciteerd en geparafraseerd worden (zie H5 & H6). De diepte-interviews werden afgenomen in afgesloten ruimtes van de gemeente Rotterdam, waardoor het interview niet verstoord werd door andere medewerkers van de gemeente.

Er is gebruik gemaakt van semigestructureerde diepte-interviews, waardoor de interviews enige sturing hebben kregen.

Elk interview bestond uit de volgende onderdelen:

- *Small talk*. Een licht gesprek/kletspraatje dat niet gerelateerd is aan het traineeprogramma.
- Bespreken protocol. Het maken van afspraken over wat er met de informatie van het interview zal gebeuren (verslaglegging etc.).
- Bespreken topiclijst. Bespreken van de lijst met gespreksonderwerpen/vragen. De topiclijst werd gehanteerd als leidraad voor het interview. Daarnaast werden aantekeningen gemaakt als hulpmiddel voor de planning van de vervolgvragen en werd er gebruik gemaakt van de LSD techniek. Luisteren, samenvatten en doorvragen.
- Afronding. Afsluiting van het interview en bedanken voor de medewerking.

De uitgewerkte diepte-interviews kunt u in zijn geheel opvragen bij de auteur van dit document.

4.2 Selectie respondenten en daadwerkelijke respons

In deze paragraaf zal uitgelegd worden welke 'mogelijke' respondenten voor het onderzoek benaderd zijn en wat de daadwerkelijke respons was voor zowel het kwantitatieve als het kwalitatieve onderzoek.

4.2.1 Selectie respondenten

Bij de uitvoering van het onderzoek is een onderscheid gemaakt tussen direct bij het traineeprogramma betrokken categorieën personen en categorieën personen die de inhoud van het programma samenstellen en begeleiden; zoals trainers, coaches en de programmamanager.

Bij de direct betrokkenen gaat het om de volgende drie categorieën.

- De trainees
- De ex-trainees
- De direct leidinggevenden (opdrachtgevers) en mentoren van de (ex)trainees.

Omdat er uit het onderzoek getracht wordt conclusies te trekken over uiteindelijke resultaten en effecten van het traineeprogramma zijn de huidige trainees van de gemeente Rotterdam niet meegenomen als respondenten binnen dit onderzoek. De direct betrokken personen kunnen het meeste inzicht verschaffen in het rendement van het traineeprogramma en daarom zijn zij allemaal benaderd door middel van de online-enquête. Voor het invullen van de online-enquête zijn 74 algemene ex-trainees van de jaargroepen 9 t/m 16 benaderd (traineeship voltooid in 2008 t/m 2013) en alle direct leidinggevenden (opdrachtgevers) en mentoren van de 'algemene' (ex)trainees (N=94). Slechts drie ex-trainees konden niet benaderd worden in verband met het ontbreken van contactgegevens.

Voor het voeren van de diepte-interviews zijn een aantal respondenten van de enquête selectief gekozen op basis van;

- Een uitgesproken of tegenstrijdige mening over het traineeprogramma ten opzichte van de andere geënquêteerden in de schriftelijke enquêtes. Het gaat hierbij om respondenten die een uitgesproken mening hebben over één of meer van de volgende punten: problemen, knelpunten en voor- en nadelen van het programma.
- Vrijwillige basis. In de enquête heeft elke respondent aangegeven of hij/zij bereid was om de antwoorden van de enquête te willen toelichten.

Er zijn ook diepte-interviews gehouden met een klein deel van categorie personen die de inhoud van het programma samenstellen en begeleiden.

In de diepte-interviews met de ex-trainees, de leidinggevende en de mentoren is voornamelijk gevraagd naar de meningen die uit het onderzoek van de enquête naar voren kwamen. In alle afgenomen interviews werd gevraagd of de geïnterviewde knelpunten van het traineeprogramma kon toelichten en op welke manier deze knelpunten eventueel opgelost kunnen worden. Het interview werd afgesloten met de vraag of men verder nog iets kwijt zou willen over het traineeprogramma. In het diepte-interview met de programmamanager zijn voornamelijk de aanwezigheid van de succesfactoren en de gevolgen van het traineeprogramma (doelstellingen) besproken.

Er is bewust voor gekozen om geen interviews te houden of enquêtes af te nemen bij de trainers van de opleidingsdagen en de coach van de trainees, omdat het opleidingsprogramma al voorzien is van een constante evaluatie en aanpassing. De trainers die de opleidingsdagen verzorgen zijn na afloop van het onderzoek wel benaderd om mee na te denken over hoe alle doelstellingen (beter) bereikt kunnen worden.

4.2.2 Daadwerkelijke respons

In totaal hebben er 61 ex-trainees van de 74 en 65 van de 94 leidinggevendenden/mentoren aan de enquête deelgenomen. In tabel 1 is af te lezen wat de respons was voor het uitzetten van een herinneringsmail en het nabellen van mogelijke respondenten.

	Aantal ex-trainees N=(%)	Aantal leidinggevendenden en mentoren N=(%)
Respons na eerste mail	47 (64%)	43 (46%)
Respons na herinneringsmail	57 (77%)	54 (57%)
(Uiteindelijke) Respons na telefonisch contact	61 (82%)	65 (70%)

Tabel 1: Aantal respondenten na contactpoging.

De onderzoekspopulatie van de enquête voor de ex-trainees bestond uit 37 vrouwen (61%) en 24 mannen (39%). De gemiddelde leeftijd was 29 jaar (Range: 25-35). In tabel 2 staat de respons van de trainees per deelnamegroep.

Traineeship - editie	Aantal deelnemers N=	Daadwerkelijke respons ex-trainees N=(%)
Groep 9	9	9 (100%)
Groep 10	8	7 (88%)
Groep 11	10	7 (70%)
Groep 12	10	10 (100%)
Groep 13	8	5 (63%)
Groep 14	10	7 (70%)
Groep 15	10	9 (90%)
Groep 16	9	7 (78%)
Totaal	74	61 (82%)

Tabel 2: Aantal deelnemers per editie

De onderzoekspopulatie van de enquête voor de leidinggevenden en mentoren bestond uit 42 (65%) leidinggevenden en 23 mentoren (35%). Aan deze enquête hadden 38 mannen (58%) en 27 (42%) vrouwen deelgenomen. Gemiddeld hebben zij in hun loopbaan drie trainees begeleid bij de gemeente Rotterdam.

In totaal zijn er 7 respondenten *face-to-face* geïnterviewd. Er zijn drie leidinggevenden/mentoren, drie ex-trainees en één programmamanager geïnterviewd. De citaten afkomstig uit het interview met de programmamanager zijn meegenomen in de citaten van leidinggevenden en mentoren. Hier is nadrukkelijk voor gekozen, om de anonimiteit van de manager te bewaren. Daarnaast is er in het onderzoek sowieso niet verwezen naar namen om de anonimiteit van alle respondenten te waarborgen.

4.3 Kwaliteit onderzoek

In deze paragraaf zal uitgelegd worden op welke manier de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek zijn gewaarborgd.

4.3.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van de enquête en de interviews is geprobeerd te verhogen door in dit onderzoek de respondent aan drie belangrijke voorwaarden te laten voldoen. Alle respondenten hadden a) een hoge mate van capaciteit en bekwaamheid, b) een goede motivatie en c) voldoende gelegenheid om zijn of haar mening te geven. Deze voorwaarden zijn bereikt door de inzet van responsverhogende middelen, een weloverwogen selectie van de respondenten en een duidelijke formulering van vragen in zowel de enquête als in de interviews. Daarnaast kregen de respondenten genoeg tijd om de enquête in te vullen (2 weken) en kregen ze de mogelijkheid tot het stellen van vragen.

Om de variabelen op een betrouwbare manier te meten zijn er in dit onderzoek verschillende stellingen opgenomen om hetzelfde aspect te meten (zie operationalisering). Met een cronbach's α is er gemeten of de schalen daadwerkelijk gevormd mochten worden ($\alpha > 0,6$).

4.3.2 Validiteit

Er is nadrukkelijk voor gekozen om de variabelen bij verschillende respondenten te bevragen. Sommige variabelen zijn zowel bij de ex-trainees als bij de leidinggevenden en mentoren bevroegd. Sommige variabelen alleen bij de ex-trainees en sommige variabelen alleen bij de leidinggevenden en mentoren. Dit is besloten, omdat de respondent in sommige gevallen niet over de juiste kennis bezit om een duidelijk inzicht te geven over de mate van de aanwezigheid of toepassing van een variabele. Zo kan een leidinggevende of mentor bijvoorbeeld niet juist oordelen over de mate van betrokkenheid van een ex-trainee bij de organisatie.

4.4 Operationalisering

In deze paragraaf zullen de doelstellingen van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam en de succesfactoren van traineeprogramma's vertaald worden in meetbare variabelen. In de paragraaf overige operationalisering zullen enquête- en interviewvragen toegelicht worden van variabelen die niet onder concepten van de doelstellingen of de succesfactoren geschaard kunnen worden.

4.4.1 Doelstellingen

Het rendement van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam wordt geoperationaliseerd aan de hand van de vooraf gestelde doelstellingen voor het traineeprogramma, besproken in, paragraaf 2.1. Deze beoogde doelstellingen van het traineeprogramma zijn alvorens de invoering van het traineeprogramma opgesteld door de programmamanager in samenspraak met de concerndirectie. Om na te gaan of de beoogde doelstellingen van het traineesprogramma worden bereikt zijn de doelstellingen omgezet in meetbare variabelen. In dit deel is/zijn de meetbare variabele(n) per doelstelling uitgewerkt.

4.4.1.1 Doelstelling 1; Binnenhalen, Behoud en Verloop

Het hoofddoel, *om pas afgestudeerde hbo'ers en academici binnen te halen en te behouden om zo de instroom van jonge professionals voor de lange termijn te borgen*, kan vertaald worden naar een aantal meetbare 'organisatieprestaties'.

Behouden

Bij de werving en selectie van traineekandidaten is het belangrijk dat trainees worden binnengehaald die met de juiste redenen voor de organisatie willen werken. Medewerkers met de juiste motieven hebben een gevoel van verbondenheid en identificatie met de organisatie waardoor zij minder snel de intentie hebben om de organisatie te verlaten (Ohana & Meyer, 2010; Porter et al, 1974).

Verloop en vertrekgenigheid

Uit het hoofddoel van het traineeprogramma blijkt dat naast het kijken naar het behoud en de motieven van de trainees, het relevant is om te kijken naar het verloop en de vertrekgenigheid van de (ex)traineekandidaten. Met het verloop wordt in dit onderzoek verwezen naar de uitstroom en met de intentie om een organisatie te verlaten wordt er gerefereerd naar de bewuste en weloverwogen keuze om de organisatie te verlaten (Tett & Meyer, 1993).

Om de hoofddoelstelling te meten zijn er drie verschillende dingen gemeten. De hoofddoelstelling is ten eerste gemeten door te kijken naar de motieven van een trainee

om bij een organisatie te komen werken, om bij de organisatie te blijven, dan wel de organisatie te verlaten.

Ten tweede is er gekeken naar het verloop, ofwel de uitstroom van het aantal medewerkers. Abelson (1987) heeft een taxonomie gemaakt die is gebaseerd op de mate waarin zowel de organisatie als de werknemer controle heeft op de uitstroomsituatie van werknemers. De motieven kunnen onderverdeeld worden in vermijdbare en onvermijdbare redenen en vrijwillige en onvrijwillige redenen om te vertrekken. In het schema gebaseerd op het onderzoek 'employee turnover' van Hom en Griffith (1995:9) staan de typen uitstroom verdeeld met veel voorkomende vertrekredenen (zie figuur 4).

		Controle van de werknemer	
		Vrijwillig	Onvrijwillig
Controle van de organisatie	Vermijdbaar	Elders betere arbeidsvoorwaarden; Elders betere arbeidsomstandigheden; Probleem met leidinggevende; Elders betere organisatie om voor te werken.	Ontslag; Massaontslag als gevolg van reorganisatie; Gedwongen pensioen.
	Onvermijdbaar	Verhuizing naar een andere locatie (vanwege partner); Carrièreswitch; Thuis blijven vanwege zorgtaken; Partner/kinderen.	(Volledige) arbeidsongeschiktheid; Overlijden.

Figuur 4: typen uitstroom, Bron: (Steijn & Groeneveld, 2013:135, gebaseerd op het onderzoek 'employee turnover' van Hom & Griffith, 1995:9).

Om de effectiviteit van de hoofddoelstelling te bepalen is het belangrijk om na te gaan in hoeverre de organisatie de controle had op de uitstroomsituatie van een ex-trainee en in welke mate deze situatie wel of niet vermijdbaar was. Er wordt met deze variabelen dus gefocust op hoeveel ex-trainee kandidaten zijn gebleven en vertrokken en wat hun motieven zijn geweest voor deze keuze.

Ten derde is er gekeken naar de mate van vertrekgeneigdheid van de ex-trainees. Deze meting geeft namelijk zicht op het feit of de instroom van de jonge professionals daadwerkelijk de continuïteit van de organisatie waarborgt.

Enquête

De motieven van de ex-trainee om voor de gemeente Rotterdam te werken werd in de enquête gemeten door te vragen naar de twee belangrijkste motieven die een ex-trainee had om destijds te solliciteren voor het traineesprogramma van de gemeente Rotterdam. Er werden 12 antwoordmogelijkheden gegeven om uit te kiezen, waaronder de motieven: "Goed salaris", "inhoud van de baan", "Kans om werken en leren te combineren", "Ik kon nergens anders terecht" of "Anders nl, ..".

Het verloop van de medewerkers werd gemeten aan de hand van twee ja/nee vragen die zijn voorgelegd aan de ex-trainees. De vragen die gesteld waren zijn: "Bent u na het volgen van uw traineeship aangesteld als medewerker van de gemeente Rotterdam?" en "Bent u momenteel in dienst van de gemeente Rotterdam?".

Of de uitstroomsituatie wel of niet vermijdbaar was is gemeten door te vragen naar het belangrijkste motief om de organisatie te verlaten. De keuzemogelijkheden van deze vraag waren gebaseerd op het schema van het onderzoek 'employee turnover' van Hom en Griffith (1995:9). Hieronder vielen motieven als: "Elders betere arbeidsvoorwaarden", "verhuizing", "problemen met de leidinggevende" of "Anders nl,..". Deze vraag is alleen gesteld aan ex-trainees die niet meer binnen de gemeente Rotterdam werkzaam zijn. De intentie om de organisatie te verlaten is gemeten aan de hand van drie schaalvragen, gecodeerd van 1 = sterk mee oneens tot 5 = sterk mee eens. Voorbeelden van items waarmee de intentie om de organisatie te verlaten werd gemeten zijn: "Ik ben op zoek naar een betere baan bij een andere organisatie" en "Ik denk er serieus over na om met mijn baan bij de gemeente Rotterdam te stoppen" (Cronbach's $\alpha=.80$). Deze vragen werden alleen gesteld aan ex-trainees die nog steeds werkzaam zijn binnen de gemeente Rotterdam.

Interview

De interviewvragen, met betrekking tot verloop, zijn voornamelijk gebruikt om de antwoorden uit de enquête verder te doorgronden. Daarnaast werd aan de ex-trainees gevraagd wat naar hun mening veranderd zou kunnen worden aan het traineeprogramma waardoor de intentie om de organisatie te verlaten van toekomstige trainees zal afnemen.

4.4.1.2 Doelstelling 2; Cultuurvorming

Een nevendoelestelling van het traineeprogramma is het opleiden en ontwikkelen van een nieuwe generatie medewerkers waarmee een nieuwe organisatiecultuur kan worden gevormd. Boonstra stelt dat cultuur diep geworteld zit in organisaties en dat waarden en normen in een organisatie de keuze van gedragsalternatieven van medewerkers beperken, waardoor een organisatie niet snel veranderd (Boonstra, 2010:10).

De gemeente stelt dat de trainees kunnen zorgen voor een nieuwe gewenste organisatiecultuur dankzij waarden, normen en nieuwe informatie die zij meekrijgen vanuit het traineeprogramma. Nieuwe handelingspatronen kunnen aangeleerd worden door middel van opleidingen en training. Daarbij is het wel van belang dat deze nieuwe handelingspatronen overgeleverd worden aan en gedeeld worden met medewerkers die het traineeprogramma niet gevolgd hebben (Boonstra, 2010; Schein & Tromp, 2000).

Om te onderzoeken of de (ex)trainees daadwerkelijk opgeleid zijn tot een nieuwe generatie medewerkers, is er gekeken of er tekenen zijn van nieuwe cultuurvorming en of de (ex)trainees met nieuwe ideeën en oplossingen komen op de werkvloer.

Enquête

De cultuurvorming werd gemeten aan de hand van vier schaalvragen, gecodeerd van 1 = sterk mee oneens tot 5 = sterk mee eens. Voorbeelden van *items* waarmee de cultuurvorming is gemeten zijn: " Het traineeprogramma heeft er mede aan bijgedragen dat er frisse ideeën en creativiteit geuit werden op de werkvloer" en "Het traineeprogramma heeft er mede aan bijgedragen dat mijn collega's op de afdeling anders zijn gaan werken" (Cronbach's $\alpha=.76$). Deze items werden zowel aan de ex-trainees als aan de leidinggevendenden en de mentoren voorgelegd.

Interview

Wanneer de enquêtevragen met betrekking tot cultuurvorming hoog beoordeeld werden dan werd in het interview met de ex-trainee of de leidinggevende/mentoren gevraagd

naar voorbeelden van de opgemerkte cultuurvorming. Daarnaast werd gevraagd in hoeverre dit dankzij het traineeprogramma of de trainee tot stand is gekomen.

4.4.1.3 Doelstelling 3; Netwerkvorming

De gemeente Rotterdam stelt dat trainees, dankzij het volgen van het traineeprogramma, in staat moeten zijn om traditionele barrières tussen verschillende organisatieonderdelen te doorbreken. Naast het vormen van een nieuwe organisatiecultuur kan hierbij gedacht worden aan het vormen van een netwerk en concernbreed leren denken. Met behulp van samenwerking met andere clusters kan men komen tot nieuwe en alternatieve oplossingen dan voorheen, waardoor tunnelvisies en verambtelijking van de politiek voorkomen kan worden (Putters, 2008:33). Daarnaast kan samenwerking tussen verschillende clusters leiden tot een beter sociaal klimaat tussen de werknemers waardoor een medewerker meer betrokkenheid en tevredenheid zou kunnen tonen (Steijn & Groeneveld, 2013:221)

Dit doel van de gemeente is onderzocht door na te gaan of de trainees doen aan netwerkvorming. Dit betekent dat er gekeken is of de trainee concernbreed leert denken en in staat wordt gesteld om samen te werken met andere afdelingen en clusters van de gemeente.

Enquête

Netwerkvorming werd gemeten aan de hand van drie schaalvragen, die gebaseerd zijn op het onderzoek van Van den Tillaart (2000), gecodeerd van 1 sterk mee oneens tot 5 = sterk mee eens. Voorbeelden van items die netwerkvorming meten zijn: "Gedurende het traineeprogramma werken trainees (werkte ik) veel samen met verschillende clusters binnen de gemeente Rotterdam" en "Gedurende het traineeprogramma krijgt een trainee (kreeg ik) opdrachten aangeboden, waarbij ook andere afdelingen van het cluster zijn betrokken" (Cronbach's $\alpha=0.69$). De items omtrent netwerkvorming werden zowel aan de ex-trainees als aan de leidinggevenden en de mentoren voorgelegd.

Interview

Aan de (ex)trainees werd voorgelegd of zij tevreden waren met de mate van samenwerking. Wanneer zij niet tevreden waren werd hen gevraagd in hoeverre dit volgens hen verbeterd kan worden. Aan de programmamanager en de leidinggevenden en mentoren is gevraagd op welke manier de samenwerking tussen de clusters wordt gestimuleerd dankzij het traineeprogramma en op welke manier de samenwerking verbeterd zou kunnen worden.

4.4.1.4 Doelstelling 4; Kennisdeling

Een ander doel van de gemeente wat hierbij aansluit is dat de trainees moeten zorgen voor het verspreiden van nieuwe informatie in het concern. Naast delen van informatie over cultuur is het ook belangrijk dat er nieuwe kennis gedeeld wordt binnen het concern. De trainees krijgen dankzij het volgen van het traineeprogramma de nieuwste organisatieontwikkelingen en informatie mee en van hen wordt verwacht dat zij dit weten te verspreiden naar de rest van de medewerkers binnen de gemeente. Een organisatie waarin nieuwe informatie wordt verspreid tussen de medewerkers zal blijven leren, waardoor er een concurrentievoordeel kan ontstaan ten opzichte van andere organisaties (Argyris, 1994). Daarnaast is het delen van informatie belangrijk zodat de organisatie zich blijft ontwikkelen en zich kan blijven aanpassen aan een alsmaar veranderende omgeving (Schofield, 2000).

Dit doel is gemeten door te kijken naar de mate van kennisdeling binnen de organisatie; ofwel, in hoeverre de opgedane kennis met interne collega's wordt gedeeld.

Enquête

Kennisdeling werd gemeten aan de hand van twee schaalvragen, gebaseerd op het onderzoek van Van den Hooff en de Ridder (2004), gecodeerd van 1 = sterk mee oneens tot 5 = sterk mee eens. Voorbeelden van items die kennisdeling meten zijn: "Ik deelde en deel de opgedane kennis van het traineeprogramma met mijn collega's op de afdeling" en "Ik deelde en deel mijn opgedane vaardigheden van het traineeprogramma met mijn collega's op de afdeling" (Cronbach's α = .79). Deze stellingen werden alleen voorgelegd aan de ex-trainees.

4.4.1.5 Doelstelling 5; Employability

Het laatste doel van het traineeprogramma is dat de (ex)trainee flexibiliteit toont en breed inzetbaar is. Doordat de trainees tijdens het programma kennis maken met verschillende afdelingen en clusters binnen de organisatie wordt verwacht dat zij meer flexibiliteit tonen en bij verschillende afdelingen en functies terecht kunnen komen. Een ander woord voor brede inzetbaarheid en flexibiliteit is *employability*. *Employability* kan onderscheiden worden in 2 verschillende begrippen. Ten eerste is er de interne *employability*, dit is de kans dat een medewerker overschakelt op een andere baan, maar wel voor de huidige werkgever blijft werken. Ten tweede is er de externe *employability*, dit is de kans dat een medewerker overschakelt op een andere baan buiten het bedrijf en voor een andere werkgever komt te werken (Sanders & van de Grip, 2004: 74). In het onderzoek streeft men naar interne *employability* aangezien de organisatie de aangenomen traineekandidaten graag binnen de organisatie wilt behouden. Voor het onderzoek ligt de focus op in hoeverre er afwisseling in werkzaamheden is geboden naar de ex-trainee en of er brede opleidingsmogelijkheden geboden werden aan de ex-trainee. Voor de interne *employability* is gekeken in hoeverre de trainees zichzelf breder inzetbaar en flexibel achten binnen de organisatie. De externe *employability* is gemeten door te kijken naar in hoeverre een ex-trainee mogelijk inzetbaar is buiten de organisatie. Er moet binnen dit onderzoek wel rekening mee gehouden worden dat externe *employability* geen doel is van de gemeente Rotterdam

Enquête

De interne *employability* werd gemeten aan de hand van drie schaalvragen, gecodeerd van 1 = sterk mee oneens tot 5 = sterk mee eens. Voorbeelden van items die interne *employability* meten zijn: "Gedurende het traineeprogramma krijgt een trainee (kreeg ik) veel afwisseling in werkzaamheden" en "Gedurende het traineeprogramma leert een trainee (heb ik) veel verschillende bekwaamheden (geleerd)" (Cronbach's α = .60). Deze items werden zowel aan de ex-trainees als aan de leidinggevenden en de mentoren voorgelegd.

De externe *employability* werd gemeten aan de hand van twee schaalvragen, gecodeerd van 1 = sterk mee oneens tot 5 = sterk mee eens. Voorbeelden van items die deze variabele meten zijn: "Ik zou, indien nodig, makkelijk een vergelijkbare baan kunnen vinden bij een andere organisatie" en "Mensen die een vergelijkbare baan hebben als ik en binnen een vergelijkbare organisatie werkzaam zijn, zijn erg gewild bij andere organisaties" (Cronbach's α = .68). Deze items werden alleen voorgelegd aan ex-trainees die nog werkzaam zijn binnen de gemeente Rotterdam.

Interview

Zowel aan de programmamanager van het traineeprogramma als aan de leidinggevende en mentoren is gevraagd in hoeverre en op welke manier de brede inzetbaarheid van de trainees na het traineeprogramma wordt benut. Daarnaast is aan de programmamanager gevraagd waarom er met het traineeprogramma gestreefd wordt naar een brede inzetbaarheid van de trainees, aangezien dit ook negatieve effecten voor de organisatie kan hebben.

4.4.2 Succesfactoren

In deze paragraaf worden de factoren die de effectiviteit van een traineeprogramma kunnen beïnvloeden vertaald in meetbare instrumenten. De zes principes van Stahl et al. (2012) zullen vertaald worden naar meetbare variabelen. De theoretische concepten zijn in dezelfde volgorde als het theoretisch kader geoperationaliseerd.

4.4.2.1 Succesfactor 1; Culturele inbedding;

Uit het hoofdstuk culturele inbedding blijkt dat het, voor de werving en het behouden van personeel, belangrijk is dat er een fit tussen de organisatie en de medewerker is. De mate van gepercipieerde fit wordt gemeten door te kijken naar wat de betrokkenheid is van de ex-trainee met de organisatie. Medewerkers die een fit hebben met de organisatie zijn meer betrokken. Wanneer er geen fit aanwezig is zullen zij sneller geneigd zijn om de organisatie te verlaten (Schneider, 1987). Betrokkenheid kan in 3 verschillende typen onderscheiden worden, namelijk: *affectieve, normatieve en continuance commitment* (Meyer & Allen, 1991),. Met *affectieve commitment* wordt verwezen naar de emotionele gehechtheid aan, de betrokkenheid bij en de identificatie met de organisatie. Met *normatieve commitment* wordt verwezen naar de 'gevoelde' verplichting door de werknemer om bij de organisatie te blijven. Deze 'gevoelde' verplichting gaat bijvoorbeeld om het loyaal blijven naar je werkgever of gaat om een verplichting van wederdienst van voordelen. Met de *continuance commitment* wordt verwezen naar de gepercipieerde baten en kosten die voorkomen tijdens het verlaten van de organisatie. Een werknemer is *continuance* betrokken wanneer de voordelen om bij een organisatie te blijven hoger zijn dan de nadelen om weg te gaan. In dit onderzoek ligt de focus op de mate van *affectieve commitment* die ontstaat dankzij het volgen van een traineeprogramma. Deze mate van betrokkenheid meet het meest de fit tussen de werkgever en de organisatie, wat duidt op culturele inbedding.

Enquête

De *affectieve commitment* werd gemeten met behulp van drie schaalvragen die gebaseerd zijn op het onderzoek van Haar en Spell (2004), gecodeerd van 1 = sterk mee oneens tot 5 = sterk mee eens. Voorbeelden van *items* waarmee de *affectieve commitment* werd gemeten zijn: "Ik zou het leuk vinden om nog lange tijd voor de gemeente Rotterdam te werken" en "Ik voel een sterk gevoel van verbondenheid met mijn organisatie" (Cronbach's $\alpha=.60$).

De vragen en stellingen met betrekking tot culturele inbedding zijn alleen voorgelegd aan de ex-trainees.

Interview

In de interviews met de ex-trainees werd achterhaald waarom zij specifiek voor de gemeente Rotterdam hebben gekozen en zijn de antwoorden afkomstig uit de enquête verder achterhaald en uitgediept door te vragen naar de motieven om voor dit traineeprogramma en deze organisatie te kiezen.

4.4.2.2 Succesfactor 2; Interne Consistentie

Interne consistentie binnen het traineeprogramma betekent dat de inhoud van de trainingdagen en het werk op de werkvloer op elkaar afgestemd zijn en het verwijst naar de manier waarop het traineeprogramma aansluit op de behoeften van de trainee als op de behoeften van de organisatie. Hiervoor is het relevant om te meten of de trainees tevreden zijn over zowel het traineeprogramma *on the job* als *off the job*. De interne consistentie is gemeten door de aard, inhoud en de afwisseling van het traineeprogramma na te gaan (van den Tillaart, 2000). Door te kijken of het traineeprogramma aansluit op de behoeften van de trainees en de organisatie is er zowel naar de behoeften van de ex-trainees als de behoeften van de programmamanager en concerndirectie (organisatie) gevraagd.

Enquête

De interne consistentie werd gemeten met behulp van zes schaalvragen die gebaseerd zijn op het onderzoek van Van den Tillaart (2000), gecodeerd van 1= sterk mee oneens tot 5 = sterk mee eens. Voorbeelden van items van interne consistentie zijn: "Ik ben tevreden over de aard en inhoud van het traineeprogramma dat ik heb gevolgd" en "Er zit een goede balans tussen de werkzaamheden *on the job* en *off the job*" (Cronbach's $\alpha=.83$). De stellingen met betrekking tot de interne consistentie zijn alleen gesteld aan de ex-trainees.

Interview

In de interviews werd aan de ex-trainees gevraagd of zij de antwoorden die ze in de enquêtes hebben ingevuld konden ondersteunen met voorbeelden. Zo werd gevraagd: "Kunt u een voorbeeld geven waaruit blijkt dat er (wel of geen) goede balans zit tussen de werkzaamheden op de werkvloer en de opleidingsdagen?". Ook werd gevraagd of het kennisniveau van de trainers over het algemeen aansloot op de kennis van de ex-trainee, ten tijden van het programma.

De programmamanager werd gevraagd op welke manier bepaald wordt wat de juiste balans is voor het traineeprogramma.

4.4.2.3 Succesfactor 3; Afstemming met de strategie

Afstemming met de strategie betekent dat het beoogde HRM beleid van het traineeprogramma goed wordt doorvertaald en overeenkomt met het gerealiseerde HRM-beleid. Uit de theorie blijkt dat de leidinggevende en de mentoren een belangrijke schakel vormen tussen het in de praktijk uitgevoerde (actuele) HRM beleid en het beoogde beleid. De afstemming met de strategie is gemeten door eerst de beoogde doelstellingen van het traineeprogramma te achterhalen. Vervolgens is er gekeken of de doelstellingen van het traineeprogramma goed zijn doorvertaald naar alle direct betrokkenen van het programma.

Enquête

De afstemming met de strategie werd in de enquête voor de leidinggevende en mentoren gemeten met behulp van de vraag: "De doelstellingen van het traineeprogramma zijn mij duidelijk". De stelling was gecodeerd van 1 = sterk mee oneens tot 5 = sterk mee eens.

Interview

In de interviews met de leidinggevende en mentoren werd gevraagd of zij de doelstellingen van het programma konden noemen. Met deze vraag wordt informatie

verkregen of de beoogde doelstellingen op de juiste manier zijn doorvertaald naar de managementvloer.

4.4.2.4 Succesfactor 4; Steun van het management

Steun van het management is opgedeeld in twee dimensies: Steun van het management aan de trainees en steun van het management aan het traineeprogramma. Met steun van het management aan de trainees wordt verwezen naar de mate waarin het management, de leidinggevenden en mentoren van de trainees steun, goede feedback en de autonomie geven aan de trainees. Met steun van het management aan het traineeprogramma wordt verwezen naar de mate waarin het management, de leidinggevenden en de mentoren van de trainees betrokken worden bij het programma en streven naar het slagen van het programma.

Steun van het management aan de trainees is gemeten door aan de ex-trainees afzonderlijk te vragen of ze tevreden waren over de steun van de mentor, leidinggevende, de coach en alle anderen die de trainee begeleiden tijdens het doorlopen van het traineeprogramma. Verder is er nagegaan of zij feedback en autonomie ontvingen van hun 'leidinggevende', aangezien uit het theoretische kader blijkt dat dit een bepalende factor is voor het slagen van een programma. Vanuit het oogpunt van de ex-trainees is getoetst of de trainers die de trainees lesgeven en de begeleiders op de werkplek voldoende kennis bezitten om de trainees goed op te leiden.

Steun van het management aan het programma is gemeten door twee verschillende indicatoren. Ten eerste is er bij de programmamanager, de leidinggevenden en de mentoren nagegaan in hoeverre zij het belangrijk vinden dat het traineeprogramma slaagt en in hoeverre zij ernaar streven om die doelstellingen te bereiken. Ten tweede is er gekeken wie er allemaal daadwerkelijk betrokken worden bij de vormgeving van het programma.

Enquête

De steun van het management aan de traineekandidaten werd gemeten met behulp van zes schaalvragen die gebaseerd zijn op het onderzoek Van den Tillaart (2000), gecodeerd van 1 = sterk mee oneens tot 5 = sterk mee eens. Items die aan de ex-trainees werden gesteld, waarmee de steun van het management aan de traineekandidaten werd gemeten zijn: "Gedurende het traineeprogramma kreeg ik genoeg feedback van mijn toenmalige mentoren en leidinggevende" en "Gedurende het traineeprogramma kreeg ik de juiste begeleiding van mijn coach en trainers" (Cronbach's $\alpha = .65$).

De steun van het management aan het traineeprogramma werd gemeten met behulp van twee schaalvragen, beide gecodeerd van 1 = sterk mee oneens en 5 = sterk mee eens. De items die aan de leidinggevenden en mentoren werden gesteld luiden; "Ik streef ernaar om de doelstellingen van het traineeprogramma te bereiken" en "Ik ben betrokken bij de vormgeving van het traineeprogramma". De stellingen van dit cluster zullen apart behandeld worden, aangezien de stellingen niet hetzelfde meten (Cronbach's $\alpha < .60$). Steun van het management aan het traineeprogramma wordt opgedeeld in de variabelen; streven naar doelstellingbereiking en betrokkenheid bij vormgeving.

Interview

De interviewvragen, met betrekking tot steun van het management, zijn voornamelijk gebruikt om de antwoorden van de enquête verder te doorgronden. Zo werd er bijvoorbeeld aan de leidinggevende en mentoren gevraagd op welke manier zij betrokken

werden bij de vormgeving van het programma en hoe zij ernaar streven om de doelstellingen van het traineeprogramma te behalen.

De programmamanager werd ook gevraagd wie er allemaal betrokken zijn bij de vormgeving van het traineeprogramma en de aanstelling van een trainee. Daarnaast werd gevraagd op welke manier de doelstellingen van het programma door gecommuniceerd en door vertaald worden op de werkvloer.

4.4.2.5 Succesfactor 5; Balans met de lokale en globale behoeften van de organisatie

Een balans van het traineeprogramma met de lokale behoeften van de organisatie verwijst naar de mate waarop een trainee na het volgen van het traineeprogramma aansluit binnen een afdeling van de organisatie. Een goede balans van het traineeprogramma met de globale behoeften van de organisatie betekent dat het traineeprogramma geen last heeft van procedures en regels die van 'bovenaf' worden opgelegd.

Om te kijken of er een goede balans is tussen het traineeprogramma en de lokale behoeften van de organisatie is het belangrijk om na te gaan of de behoeften van het traineeprogramma aansluiten bij de behoeften van lokale onderdelen en afdelingen van de organisatie. Dit is gemeten door te kijken naar 2 indicatoren. Ten eerste is er binnen dit onderzoek voor gekozen om aan de leidinggevenden van een cluster te vragen of zij de relevantie inzien van het traineeprogramma en welke (positieve) effecten het programma kan hebben voor hun eigen afdeling. Ten tweede is er aan de leidinggevenden en mentoren gevraagd of ex-trainees na het volgen van een traineeprogramma makkelijk kunnen aansluiten bij de clusters.

De balans met de globale behoeften is gemeten door na te gaan of de leidinggevenden van trainees en de programmamanager last hebben van regels die hen door de 'specifieke publieke sector' context worden opgelegd.

Enquête

De balans tussen het traineeprogramma en de lokale behoeften werd gemeten met behulp van drie schaalvragen, gecodeerd van 1= sterk mee oneens tot 5 = sterk mee eens. Voorbeelden van items die de afstemming met de lokale behoeften meten zijn: "Na het volgen van het traineeprogramma vindt de trainee gemakkelijk aansluiting bij een afdeling van de gemeente Rotterdam, wat betreft zijn werkzaamheden" en "Mijn afdeling heeft baat bij het bestaan van het traineeprogramma" (Cronbach's $\alpha=.64$).

De balans tussen het traineeprogramma en de globale behoeften werd gemeten met behulp van een item dat gesteld werd naar aanleiding van de specifieke context waarmee de gemeente Rotterdam te maken heeft. Het item luidt: "De aanstelling van een trainee voor mijn afdeling gaat vaak gepaard met veel overbodige procedures en regels". Al deze stellingen zijn alleen voorgelegd aan de leidinggevende en mentoren.

Interview

Ook bij deze variabele werd er met behulp van interviews dieper ingegaan op de antwoorden afkomstig uit de enquête. Zo is bijvoorbeeld geprobeerd te achterhalen tegen welke procedures en regels de leidinggevenden en mentoren aanlopen tijdens de aanstelling van een trainee. Aan de programmamanager is gevraagd met welke barrières de gemeente Rotterdam rekening moet houden en of deze barrières enige invloed hebben op een goede indeling of de effectiviteit van het traineeprogramma. Daarnaast werd gevraagd op welke manier het traineeprogramma bijdraagt aan de behoeften van de organisatie.

De ex-trainees werd gevraagd of zij na het volgen van het traineeprogramma eenvoudig konden doorstromen naar een functie binnen de organisatie.

4.4.2.6 Succesfactor 6; Branding van de organisatie

Met *branding* van de organisatie wordt verwezen naar een organisatie die zichzelf met onderscheidende voordelen van zijn product, ofwel programma, weet te differentiëren van een ander product (Knox, 2000).

Om de *branding* van de organisatie na te gaan is het belangrijk om te kijken naar de motieven van de trainees om te kiezen voor het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam. Waarom hebben de trainees gekozen voor werk bij deze organisatie? Een organisatie is bijvoorbeeld aantrekkelijk wanneer er ontwikkelingsmogelijkheden en mogelijkheden tot promotie geboden worden. Daarom is er vanuit het oogpunt van de trainees gekeken in hoeverre de organisatie deze kansen biedt binnen het traineeprogramma. Ten tweede is er nagegaan in hoeverre de organisatie zich probeert te onderscheiden van andere aanbieders van traineeprogramma's door aan unieke kenmerken te voldoen. Om deze reden is er gevraagd naar de kenmerken die het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam onderscheidt van andere traineeshipaanbieders.

Enquête

De *branding* van de gemeente Rotterdam werd gemeten aan de hand van vier schaalvragen, gecodeerd van 1 = sterk mee oneens tot 5 = sterk mee eens. Voorbeelden van items die de *branding* van de organisatie meten zijn: "De gemeente Rotterdam is een aantrekkelijke werkgever" en "De organisatie biedt genoeg ontwikkelingsmogelijkheden met het programma" (Cronbach's $\alpha = .64$). Deze stellingen zijn alleen voorgelegd aan de ex-trainees.

Interview

Met behulp van de interviews met de ex-trainees werd er dieper ingegaan op de antwoorden afkomstig uit de enquête. Zo werd er gevraagd naar wat de organisatie uniek maakt en waarmee de gemeente Rotterdam zich onderscheidt van andere organisaties.

Daarnaast werd er aan de programmamanager gevraagd wat de gemeente Rotterdam doet om zich te onderscheiden van andere organisaties. Daarnaast werd zij gevraagd om verschillen te noemen tussen een traineeprogramma van de gemeente en een traineeprogramma van een organisatie met een winstoogmerk.

4.4.3 Overige variabelen

Naast de succesfactoren en doelstellingvariabelen zijn er nog een aantal overige variabelen bij de direct betrokkenen bevroegd. Dit had voornamelijk tot doel om te kijken of trainees iets extra's bijdragen aan de organisatie vergeleken met een normale starter binnen de gemeente Rotterdam. Immers, indien een normale starter in dezelfde mate de doelstellingen van het traineeprogramma zal behalen dan kan men alsnog de vraag stellen of het programma nut heeft.

De enquête van de leidinggevende en mentoren is opgesplitst in twee delen. Het eerste deel is in paragraaf 4.4.1 en 4.4.2 al geoperationaliseerd. In het tweede deel van de enquête is aan de leidinggevende en mentoren gevraagd om een onderscheid te maken tussen de werkzaamheden en de vaardigheden van trainees en 'normale starters' op de

werkvloer. Met normale starter wordt verwezen naar jong personeel dat in een specifieke startersfunctie begint bij de gemeente Rotterdam in plaats van in een traineeship.

Enquête

Per deelonderwerp werden er vier stellingen gegeven, waarbij de leidinggevende moest kiezen tussen:

- De trainee is beter/heeft meer ... dan een normale starter
- De normale starter is beter/heeft meer ...dan een trainee
- Een trainee is gelijk aan een normale starter
- Weet niet

De leidinggevenden en mentoren werd gevraagd om een vergelijking te maken tussen de: werkzaamheden/ inzetbaarheid/ samenwerking/ prestatie/ leervermogen/ ontwikkeling/ informatieverspreiding/ delen van opgedane ervaringen/ doorbreken van traditionele barrières/ netwerkvorming van trainees en normale starters.

H5 Resultaten: Meting rendement

Om een antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag is het empirisch onderzoek opgedeeld in twee delen. Ten eerste is het rendement van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam bepaald aan de hand van vooraf gestelde doelstellingen door de organisatie (H5). Ten tweede is er op zoek gegaan naar de aanwezigheid van de succesfactoren binnen de gemeente Rotterdam en de invloed van deze factoren op het behaalde rendement (H6).

Resultatenhoofdstuk 5 is ingedeeld in de volgende paragrafen. In de eerste paragraaf wordt gekeken naar de realisatie van de vijf doelstellingen van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam en paragraaf 2 vormt een conclusie die antwoord geeft op de vraag wat het behaalde rendement van het traineeprogramma uiteindelijk is.

5.1 Realisatie van de doelstellingen

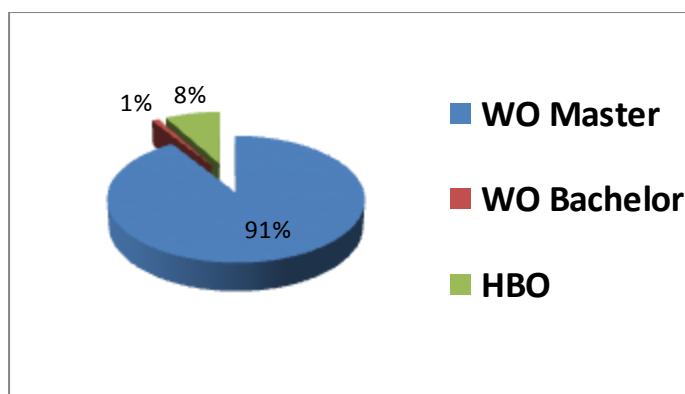
Het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam is vooral ontwikkeld en in uitvoering gebracht om de beoogde doelstellingen, besproken in hoofdstuk 2 en 4, te realiseren.

In dit hoofdstuk zal beschreven worden in hoeverre de direct betrokkenen van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam, vinden dat de doelstellingen van het programma worden gerealiseerd. Daarmee is in deze paragraaf plaats ingeruimd om antwoord te geven op de derde deelvraag van dit onderzoek, namelijk: "In hoeverre worden de doelstellingen van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam behaald?". Eén voor één zullen de doelstellingen aan bod komen.

5.1.1 Doelstelling 1: Pas afgestudeerde hbo'ers en academici binnenhalen en behouden om zo de instroom van jonge professionals voor de lange termijn te borgen.

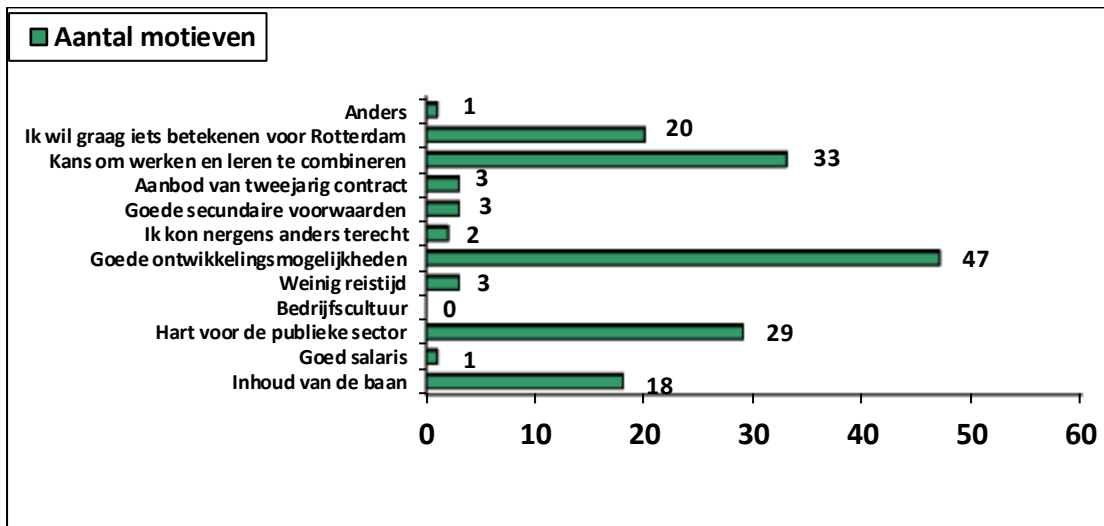
Werving en Selectie

Om het rendement van doelstelling 1 te achterhalen is het belangrijk om te kijken wie er precies zijn binnengehaald met het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam en wat hun motieven waren om voor de gemeente te werken.



Figuur 5: Aantal oud deelnemers per opleidingsniveau (in %)

Uit figuur 5 blijkt dat van de 61 respondenten, 91% (n=55) een WO Master diploma heeft behaald, 1% (n=1) alleen een WO Bachelor diploma en 8% (n=5) is na het behalen van een HBO diploma aangenomen voor het volgen van het traineeprogramma.



Figuur 6: Belangrijkste motieven gegeven om destijds te solliciteren voor het traineeprogramma, in aantallen (Totaal n=51)

In de enquête is bevestigd of elke ex-trainee zijn 2 a 3 belangrijkste motieven kon noemen om destijds te solliciteren voor het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam. In figuur 6 staan deze motieven. 11 van de 151 genoemde motieven tonen weinig betrokkenheid naar de organisatie. Dit zijn de motieven: aanbod van een tweejarig contract, goede secundaire arbeidsvoorwaarden, ik kon nergens anders terecht, weinig reistijd en een goed salaris.

De andere 140 genoemde motieven bieden positieve uitkomsten voor de organisatie en duiden op meer betrokkenheid bij de organisatie. Uit de theorie blijkt dat het belangrijk is om mensen met de juiste motieven aan te nemen. Door mensen met betrokkenheid naar de organisatie aan te nemen zullen zij langer en met de juiste instelling behouden blijven.

Uit het kwalitatieve gedeelte van de enquête blijkt dat de leidinggevenden en mentoren ook veelal tevreden zijn over de werving en selectie van de traineekandidaten voor het volgen van het traineeprogramma. Er wordt slechts één keer gesproken over de lage kwaliteit van een enkele trainee en over het (lage) aantal trainees dat aangenomen wordt.

In figuur 7 staan citaten van leidinggevenden en mentoren over de instroom en het binnenhalen van traineekandidaten. De citaten die in het onderzoek zijn geselecteerd, zijn gekozen op basis van grootste gemene deler en op basis van opvallende uitspraken.

Citaten van leidinggevenden en mentoren over het binnenhalen van traineekandidaten:

- + Selectie van goede gekwalificeerde kandidaten, met een hart voor de stad.
- + Met het traineeprogramma krijgt Rotterdam jongere mensen in dienst die kritisch zijn, veranderingsgericht en vaak ook assertief. Dit zijn aspecten die Rotterdam als organisatie heel hard nodig heeft.
- + Trainees zijn een aanwinst voor het concern en nog zo'n beetje de enige manier om vers bloed binnen te halen.
- + Het traineeprogramma levert doorgaans gemotiveerde nieuwe collega's op die van aanpakken weten. Het is bijna de enige instroom van de gemeente.
- Af en toe vind ik de kwaliteit nog best wat tegenvallen, althans verwacht ik meer van een trainee die uiteindelijk na een lange en zware selectieprocedure aan zijn of haar baan bij de gemeente mag beginnen. Nog steeds zijn er duidelijk veel hele goede trainees, maar net iets vaker dan ik zou verwachten is de kwaliteit mager.
- Ik denk dat je toch een minimum van 20 trainees per jaar wil laten instromen, wordt het minder, dan is er onvoldoende vernieuwing en is de kracht van de traineegroep te beperkt.

Figuur 7: Citaten van leidinggevenden en mentoren over de werving en selectie van traineekandidaten

Verloop en motieven

Naast het binnenhalen van jonge talenten is het volgens de geformuleerde doelstelling van belang dat deze werknemers ook behouden blijven binnen het bedrijf

Uit de informatiegegevens van de gemeente Rotterdam blijkt dat 18% (n=13) van de 74 ex-trainees niet meer werkzaam zijn binnen de organisatie. 7 van de 13 ex-trainees die uitgestroomd zijn, hebben de enquête ingevuld.

De voornaamste redenen die gegeven worden, waarom deze respondenten niet meer werkzaam zijn binnen de gemeente Rotterdam, waren onvermijdbaar voor de organisatie. De ex-trainees hebben in deze situatie gekozen om de organisatie te verlaten vanwege; een carrièreswitch (n=1), wereldreisplannen (n=2) of een veranderende leefomgeving (n=2). Bij twee gevallen was de situatie wel vermijdbaar. Eén ex-trainee heeft de organisatie verlaten, omdat er geen baan beschikbaar was na het volgen van het traineeprogramma. De andere ex-trainee heeft de organisatie verlaten, omdat er elders een betere organisatie was. De ex-trainees die de organisatie hebben verlaten waren gelijk verdeeld over de verschillende traineeprogramma-edities ($p > 0.05$). Dit betekent dat de groep of het jaar waarin men begonnen is met het traineeprogramma niet van invloed is op het verloop van de ex-trainees.

Intentie om de organisatie te verlaten

Of de ex-trainees daadwerkelijk behouden blijven binnen de organisatie is nog maar de vraag. De meting van de intentie om de organisatie te verlaten biedt wat dat betreft niet al te positieve uitkomsten. Ook al geeft 66% (n=40) van de 61 ex-trainees aan dat zij momenteel niet op zoek naar een andere baan geeft toch 22% (n=14) aan dat zij er serieus over nadenken om met hun huidige baan bij de gemeente Rotterdam te stoppen.

Daarnaast geeft 22% (n=13) aan dat zodra zij een ander baanaanbod krijgen, de organisatie zullen verlaten. Ook hier waren de ex-trainees die aangaven om de organisatie te willen verlaten gelijk verdeeld over de verschillende traineeprogramma-edities ($p>0.05$) (Zie tabel 3). Dit betekent dat de groep of het jaar waarin men begonnen is met het traineeprogramma niet van invloed is op de intentie om de organisatie te verlaten.

Tabel 3: Mate van vertrekgenigheid van de ex-trainees in percentages(N=61).

%	Sterk mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Sterk mee eens	Gemiddelde score (1t/m5)
Zodra ik een ander baanaanbod krijg, ga ik weg bij de gem R'dam	10	27	41	14	8	2.82
Ik ben op zoek naar een betere baan bij een andere organisatie	15	51	21	6	7	2.40
Ik denk er serieus over na om met mijn baan te stoppen	25	44	8	17	6	2.35
Totaal vertrekgenigheid						2.52

In figuur 8 staan zowel citaten van ex-trainees als van leidinggevend en mentoren over het behoud van de trainees binnen de organisatie. De citaten met betrekking tot het behoud van de trainees bij de gemeente Rotterdam zijn voornamelijk negatief. Uit de kwalitatieve gegevens blijkt dat er geen plan ligt voor de trainees na het volgen van het traineeprogramma. Over het algemeen moeten de trainees zelf zorgen voor hun doorstroom binnen de organisatie, terwijl ze liever meer hulp of voorbereiding zouden krijgen bij deze gebeurtenis.

Conclusie doelstelling 1

Met het aanbieden van het traineeprogramma lukt het de gemeente Rotterdam om pas afgestudeerde hbo'ers en academici binnen te halen. Daarnaast blijkt dat in de meeste gevallen de juiste mensen met een hoge mate van betrokkenheid naar de organisatie toe worden aangenomen. De motieven die gegeven worden kunnen leiden tot een fit met de organisatie. Er kan echter nog een hoop gebeuren om de ex-trainees te behouden aangezien minimaal 23% van de ex-trainees aangeeft om de organisatie te willen verlaten. Daarnaast worden er in het kwalitatieve gedeelte veel klachten naar voren gebracht over de in/doorstroom in de organisatie na het volgen van het traineeprogramma

Citaten van ex-trainees over het behouden van traineekandidaten:

- Ik vind het onbegrijpelijk dat er niet meer moeite wordt gedaan om de trainees te behouden voor het concern.
- De doorstroommogelijkheden na het volgen van het traineeprogramma moeten vergroot worden om beter te kunnen doorgroeien.
- Er mist een betere voorbereiding op door/instream, na het traineeprogramma.
- Aan de voorkant moet beter nagedacht worden over het type mensen/kwaliteiten dat de organisatie nodig heeft + een plan na het traineeprogramma. Je carrière begint pas na het traineeprogramma, maar de gemeente heeft daar te weinig aandacht voor.
- Het stimuleren van de binding/betrokkenheid met traineeprogramma en de organisatie na afronding van de twee jaar moet verder voortgezet worden

Citaten van leidinggevenden over het behouden van traineekandidaten:

- Aansluiting tussen programma en instroom/doorstroom beter regelen voor trainees die klaar zijn
- Na afloop van het traineeprogramma is er niet altijd een baan beschikbaar voor de trainees. De organisatie moet daarop inspelen door gericht naar de juiste baan voor hen te gaan zoeken.

Figuur 8: Citaten van ex-trainees en leidinggevenden en mentoren over het behouden van traineekandidaten

5.1.2 Doelstelling 2: Het opleiden en ontwikkelen van een nieuwe generatie medewerkers.

Cultuurvorming

Een tweede doelstelling van het traineeprogramma is om met het binnenhalen van jong talent een nieuwe cultuur binnen de organisatie proberen te vormen. Van de ex-trainees is zeker 88% het er mee eens dat zij de kans krijgen om tijdens het traineeprogramma hun eigen frisse ideeën en creativiteit in te brengen. Toch zien zij in mindere mate nieuwe cultuurvorming. De ex-trainees staan vaak neutraal tegenover de stelling of zij en het traineeprogramma er toe aan bijgedragen hebben dat hun collega's op de afdeling anders zijn gaan werken (Zie tabel 4).

Ook veel van de leidinggevenden en mentoren zien dat trainees de ruimte krijgen om hun frisse ideeën te uiten. Daarnaast zegt 64% dat de komst van een trainee ervoor zorgt dat problemen op de afdeling anders worden aangepakt. Toch is 29% van de leidinggevenden en mentoren het er niet mee eens dat het traineeprogramma eraan heeft bijgedragen dat collega's eventueel anders zijn gaan werken (Zie tabel 5).

Over het algemeen vinden leidinggevenden en mentoren dat er meer cultuurvorming plaatsvindt dankzij het traineeprogramma dan de ex-trainees ($f=0.332$; $df=122$; $p<0.05$). De gemiddelde score die zij geven voor cultuurvorming is hoger (3.7) dan de score die de ex-trainees gemiddeld geven (3.4)

Tabel 4: Mate van cultuurvorming volgens de ex-trainees in percentages (N=61)

%	Sterk mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Sterk mee eens	Gemiddelde score (1t/m5)
Gedurende het traineeprogr. kreeg ik de ruimte om frisse ideeën en mijn creativiteit te uiten op de werkvloer	0	3	9	59	29	4.14
Mede dankzij mijn komst heeft men geleerd om problemen anders aan te pakken op de werkvloer	2	14	52	29	3	3.19
Het traineeprogr. heeft er mede aan bijgedragen dat er frisse ideeën en creativiteit geuit werden op de werkvloer	3	9	26	52	10	3.57
Het traineeprogr. heeft er mede aan bijgedragen dat mijn collega's op de afdeling anders zijn gaan werken	12	19	48	19	2	2.79
Totaal Cultuurvorming						3.43

Tabel 5: Mate van cultuurvorming volgens de leidinggevenden en mentoren in percentages (N=65)

%	Sterk mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Sterk mee eens	Gemiddelde score (1t/m5)
Gedurende het traineeprogr. krijgt de trainee genoeg ruimte om zijn frisse ideeën en creativiteit te uiten op de werkvloer	0	0	5	60	35	4.31
De komst van een trainee draagt bij om problemen op de afdeling anders aan te pakken	0	8	28	47	17	3.74
Het traineeprogr. heeft er mede aan bijgedragen dat er frisse ideeën en creativiteit geuit werden op de werkvloer	0	5	21	60	14	3.83
Het traineeprogr. heeft er mede aan bijgedragen dat mijn collega's op de afdeling anders zijn gaan werken	6	23	46	22	3	2.92
Totaal Cultuurvorming						3.70

In figuur 9 staan zowel citaten van ex-trainees als van leidinggevenden en mentoren over cultuurvorming binnen de organisatie als gevolg van het traineeprogramma. Uit deze gegevens blijkt dat de trainees ruimte krijgen om eigen initiatief en creativiteit te tonen, wat de leidinggevenden in veel gevallen als een frisse blik binnen de afdeling ervaren. Daarnaast is men ervan overtuigd dat men dankzij het traineeprogramma van

de gemeente Rotterdam een nieuwe generatie medewerkers kan aantrekken. Iets wat volgens de gemeente hard nodig is.

Conclusie doelstelling 2

Zowel de ex-trainees als de leidinggevenden en mentoren zijn van mening dat dankzij de komst van de trainee en het bestaan van het traineeprogramma frisse ideeën en creativiteit geuit (kunnen) worden op de werkvloer. Daarnaast vinden beide groepen over het algemeen dat de komst van een trainee ertoe leidt dat problemen op de werkvloer anders aangepakt worden. Of collega's op de afdeling anders zijn gaan werken dankzij het traineeprogramma wordt minder hoog beoordeeld. Uit de kwalitatieve gegevens blijkt dat het traineeprogramma zorgt voor de aanwinst van een nieuwe generatie medewerkers. Bovendien zorgen de trainees voor een frisse blik binnen de verschillende afdelingen en krijgen zij de ruimte om eigen initiatief en creativiteit te tonen.

Citaten van ex-trainees over cultuurvorming dankzij het traineeprogramma:

- + De ontwikkeling van de nieuwe generatie moet voorop staan in een gemeente. Dit biedt het programma!
- + Het nemen van eigen initiatief wordt zeer gewaardeerd op de werkvloer
- + Dankzij het traineeprogramma krijg je als trainee de kans om bij een organisatie onderdeel te werken, zonder daarvan afhankelijk te zijn. Juist door die onafhankelijke rol, kan je als trainee zaken bespreekbaar maken waar andere werknemers dat niet kunnen. Je ziet dingen anders omdat je nieuw bent en je kunt daar vervolgens ook iets mee.

Citaten van leidinggevenden en mentoren over cultuurvorming dankzij het traineeprogramma:

- + Frisse blik, jeugdige moed, pioniers binnenhalen in vergrijsd denk/handelingspatroon (ook bij jonger personeel)
- + Voor de gemeente Rotterdam is het de ideale manier om hoog opgeleide, jonge mensen aan te trekken en een frisse wind door de verschillende onderdelen te laten waaien.
- + Het traineeprogramma zorgt voor het aantrekken van een nieuwe generatie medewerkers.
- + Iedereen moet willen blijven veranderen en dat is denk ik ook hoe je die cultuurvorming voor elkaar krijgt. We moeten met z'n allen resultaatgerichter gaan werken en daarbij helpt het traineeprogramma natuurlijk enorm.
- +/- Ik weet niet of er onmiddellijk een nieuwe cultuur door het traineeprogramma ontstaat, dat is best wel een ambitieuze doelstelling, maar ik vind dat trainees wel degelijk nieuwe inzichten brengen.

Figuur 9: citaten van ex-trainees en leidinggevenden en mentoren over cultuurvorming

5.1.3 Doelstelling 3: Het doorbreken van traditionele barrières tussen verschillende organisatieonderdelen.

De derde doelstelling van het traineeprogramma beoogt om de trainee in staat te stellen om over een bepaald cluster of afdeling heen te kijken, zodat de trainee organisatie- en concernbreed leert denken. Om deze reden is het erg belangrijk dat de trainee verschillende netwerken vormt tussen verschillende afdelingen en clusters.

Van de ex-trainees is ongeveer 80% van mening dat men gedurende het volgen van het traineeprogramma in staat werd gesteld om samen te werken met andere afdelingen en clusters (zie tabel 6). De leidinggevenden en mentoren geven in iets mindere mate (60-70%) aan dat deze manier van samenwerking met verschillende clusters en afdelingen van de gemeente ook daadwerkelijk gebeurt. Volgens hen werkt de trainee meer samen met verschillende afdelingen binnen het cluster dan dat zij veel samenwerken met verschillende clusters (17% mee oneens)(zie tabel 7).

Over het algemeen vinden ex-trainees dat er meer netwerkvorming plaatsvindt dankzij het traineeprogramma dan de leidinggevenden en mentoren ($f=0.335$; $df=119$; $p=0.02$).

Tabel 6: Mate van netwerkvorming volgens de ex-trainees in percentages

%	Sterk mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Sterk mee eens	Gemiddelde score (1t/m5)
Gedurende het traineeprogr. werd ik staat gesteld om veel samen te werken met verschillende afdelingen	0	2	16	63	19	4.00
Gedurende het traineeprogr. werd ik in staat gesteld om veel samen te werken met verschillende clusters	0	2	17	58	23	4.02
Gedurende het traineeprogr kreeg ik opdrachten aangeboden, waarbij ook andere afdelingen waren betrokken	0	3	20	59	18	3.91
Totaal netwerkvorming						3.98

Tabel 7: Mate van netwerkvorming volgens de leidinggevenden en mentoren in percentages

%	Sterk mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Sterk mee eens	Gemiddelde score (1t/m5)
Gedurende het traineeprogr. werken trainees veel samen met verschillende afdelingen.	0	3	22	63	12	3.85
Gedurende het traineeprogr. werken trainees veel samen met verschillende clusters	2	15	24	48	11	3.51
Gedurende het traineeprogr krijgt een trainee opdrachten aangeboden waarbij ook andere afdelingen zijn betrokken	0	3	21	61	15	3.87
Totaal netwerkvorming						3.73

Naast het vragen naar de mate van netwerkvorming van de trainees, zijn de leidinggevenden en mentoren ook gevraagd om trainees te vergelijken met normale starters die werkzaam zijn binnen de gemeente Rotterdam. Met normale starter wordt verwezen naar jong personeel die in een specifieke startersfunctie begint bij de gemeente Rotterdam.

Uit tabel 8 blijkt dat minimaal 80% van de leidinggevenden en mentoren vindt dat de trainees over het algemeen beter zijn in het doorbreken van traditionele barrières binnen de organisatie dan normale starters van de gemeente Rotterdam. Daarnaast vinden zij ook dat de trainees over het algemeen meer aan netwerkvorming doen binnen de organisatie dan een normale starter. Echter blijkt ook 57% van de leidinggevenden op te vallen dat een trainee meer projecten aangeboden krijgt, waarbij ook andere afdelingen betrokken zijn, dan een normale starter. Dit betekent dat niet alleen de komst van een trainee zorgt voor meer netwerkvorming, maar dat het traineeprogramma dit ook ondersteunt door netwerkvorm kansen te creëren voor de trainee.

Tabel 8: Netwerkvorming van trainee t.o.v. normale starter volgens de leidinggevenden en mentoren

% Trainee t.o.v. normale starter	Trainee > starter	Trainee = starter	Trainee < starter	Weet niet
Hoeveelheid aangeboden projecten waarbij ook andere afdelingen zijn betrokken	57	34	0	9
Kwaliteit van het doorbreken van barrières in de organisatie	57	25	3	15
Mate van netwerkvorming binnen de gemeente Rotterdam	83	9	0	8

In figuur 10 staan zowel citaten van ex-trainees als van leidinggevenden en mentoren over netwerkvorming binnen de organisatie, als gevolg van het traineeprogramma. Uit al de kwalitatieve gegevens blijkt dat het traineeprogramma heeft bijgedragen aan het vormen van netwerken en het doorbreken van traditionele barrières binnen de organisatie. De trainees hebben dankzij het programma concernbreed leren denken en zowel de ex-trainees als de afdeling maken gebruik van de opgebouwde netwerken dankzij het traineeprogramma. Met de komst van het traineeprogramma zouden de sterk verkokerde gemeente(visies) binnenkort tot de verleden tijd kunnen behoren.

Conclusie doelstelling 3

Zowel de ex-trainees als de leidinggevenden zijn van mening dat een trainee gedurende het traineeprogramma in staat wordt gesteld om veel samen te werken met collega's van andere afdelingen en clusters. Toch zien de leidinggevenden en mentoren meer samenwerking van de trainees met andere afdelingen dan met clusters. De leidinggevenden en mentoren zien grotendeels wel dat trainees over het algemeen beter zijn in het doorbreken van traditionele barrières dan normale starters binnen de gemeente Rotterdam. De mate van netwerkvorming is bij trainees dan ook groter dan bij normale starters binnen de organisatie. Uit de kwalitatieve gegevens blijkt dat het traineeprogramma met succes heeft bijgedragen aan het doorbreken van traditionele barrières. Dankzij de komst van de trainees hebben de verschillende gemeenteafdelingen uitgebreide netwerken binnen het concern kunnen ontwikkelen.

Citaten van ex-trainees over netwerkvorming dankzij het traineeprogramma:

+ Ik vind het goed dat je dankzij het traineeprogramma een netwerk opbouwt en, misschien wel belangrijker, de vaardigheid ontwikkelt om buiten je eigen organisatieonderdeel te kijken en handelen.

+ De wisseling van werkplekken, ik merk dat ik in vergelijking met andere collega's beter snap wat er allemaal binnen de organisatie gebeurt, waar mensen mee bezig zijn (dus waar je mensen kan vinden). Ik sta ook veel opener daardoor voor afstemming tussen vakgebieden etc. (ook *employability*)

+ Ik merk tegenwoordig nog steeds dat het opgebouwde netwerk (zowel huidige en oud trainees als niet-trainees) super werkt!

+ Door het traineeprogramma heb ik een heel breed netwerk en een brede kijk ontwikkeld. Geleerd niet in kokertjes te denken maar in concernbelang.

+ Het werken bij verschillende afdelingen stelt je in staat een brede blik te krijgen. Dit is echt van meerwaarde voor een carrière binnen een organisatie waarin alles steeds meer met elkaar verbonden wordt.

Citaten van leidinggevenden en mentoren over netwerk vorming dankzij het traineeprogramma:

+ Het traineeprogramma doorbreekt verkokering, zorgt voor een verbindend vermogen, en leert trainees afdelings-clusteroverstijgend werken.

+ Dankzij het programma kan er een verbinding tussen clusters gelegd worden door het netwerk van trainees te gebruiken.

+ Het traineeprogramma zorgt voor een verbinding die gemaakt wordt binnen het concern, trainees worden opgeleid tot concernwerkers en medewerkers die voor de stad werken

+ Trainees leren tijdens het programma over de grenzen van de eigen afdeling te kijken. Daardoor zorgen zij voor een frisse inbreng binnen de over het algemeen sterk verkokerde gemeentelijke organisaties.

Figuur 10: citaten van ex-trainees en leidinggevenden en mentoren over netwerkvorming

5.1.4 Doelstelling 4: Het verspreiden van nieuwe informatie in het concern.

De trainees krijgen vanuit het traineeprogramma de nieuwste organisatieontwikkelingen en informatie mee. Om het vierde doel te bereiken is het van belang dat deze opgedane kennis verspreid wordt naar de overige medewerkers binnen de gemeente.

Zeker 73% van de ex-trainees vindt dat zij de opgedane kennis en vaardigheden van het traineeprogramma delen en hebben gedeeld met hun collega's op de afdeling. Slechts een klein percentage (3-5%) doet dit niet, of heeft dit nooit gedaan. Uit deze resultaten blijkt dat veel van de opgedane 'nieuwe' informatie wordt verspreid in het concern. Ook de collega's op de afdeling lijken bereid om hun kennis met de trainees te delen gedurende het traineeprogramma. Haast 90% van de ex-trainees geeft aan dat collega's hun informatie deelden wanneer dit gevraagd werd (Zie tabel 9).

Tabel 9: Mate van kennisdeling volgens de ex-trainees in percentages

%	Sterk mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Sterk mee eens	Gemiddelde score (1t/m5)
Ik deelde en deel de opgedane kennis van het traineeprogr. met mijn collega's op de afdeling	2	3	22	58	15	3.82
Ik deelde en deel mijn opgedane vaardigheden van het traineeprogr. met mijn collega's op de afdeling	0	3	23	62	12	3.82
Wanneer ik gedurende het traineeprogr. mijn collega's op de afdeling om informatie vroeg, dan deelden ze dit met mij.	0	2	5	55	38	4.30
Totaal kennisdeling						3.82

De leidinggevenden en mentoren zijn gevraagd om de kennisdeling van trainees te vergelijken met normale starters die werkzaam zijn binnen de gemeente Rotterdam. Uit tabel 10 blijkt dat zeker 80% van de leidinggevenden en mentoren vindt dat trainees meer dan of evenveel informatie verspreiden als normale starters binnen de afdeling waar men werkzaam is. In alle gevallen van mate van kennisdeling wordt de trainee niet minder geacht dan de normale starter.

Tabel 10: Kennisdeling van trainee t.o.v. normale starter volgens de leidinggevenden en mentoren

% Trainee t.o.v. normale starter	Trainee > starter	Trainee = starter	Trainee < starter	Weet niet
Mate van informatieverbreiding binnen de afdeling	52	29	0	19
Mate van opgedane ervaringen delen met collega's	52	37	0	11

In figuur 11 staan zowel citaten van ex-trainees als van leidinggevenden en mentoren over kennisdeling binnen de organisatie, als gevolg van het traineeprogramma. Uit deze gegevens blijkt dat het traineeprogramma de kans biedt om nieuwe kennis en ervaring op te bouwen in de hele organisatie, maar dat dit nog niet te allen tijde gebeurt.

Conclusie doelstelling 4

Volgens de ex-trainees worden opgedane kennis en vaardigheden vanuit het traineeprogramma met de collega's van de afdeling gedeeld. Ook de collega's zijn bereid waar nodig om hun eigen kennis met trainees te delen wanneer zij dit vragen. Daarnaast deelt een trainee altijd evenveel als of meer informatie binnen de organisatie dan een normale starter volgens de leidinggevenden en mentoren. Uit de kwalitatieve gegevens van de enquête blijkt dat er dankzij het traineeprogramma een mooie kans ontstaat om kennis en vaardigheden binnen de organisatie met elkaar te delen. De uitvoering van kennisdeling kan echter volgens de ex-trainees en de leidinggevenden en mentoren nog verbeterd worden aangezien er niet altijd gebruik van wordt gemaakt. Volgens de ex-trainees is dit ook sterk afhankelijk van de persoon.

Citaten van ex-trainees over kennisdeling dankzij het traineeprogramma:

- + Het traineeprogramma biedt een mogelijkheid om nieuwe kennis en ervaring op te bouwen in de hele organisatie.
- + Door het traineeprogramma kunnen kennis en ervaringen met elkaar gedeeld worden.
- Het doel uiteindelijk van kennis delen die je opdoet in het programma, gaat heel erg op vaardigheden zitten en dat is wel wat lastiger over te brengen.
- De mate van kennisdeling is heel erg afhankelijk van de trainee. Het helpt wel als je mentor op de werkplek dit stimuleert. Trainees mogen er best op gewezen worden om pro-actief op de werkvloer te zijn.
- Het traineeprogramma kan nog verbeteren door te investeren in een betere kennisoverdracht van trainee naar afdeling.
- De kennisdeling na het traineeship kan verder voortgezet worden.

Citaten van leidinggevend en mentoren over kennisdeling dankzij het traineeprogramma:

- + Het traineeprogramma biedt de kans voor zowel trainee als organisatie om kennis met elkaar te maken in werkverband en maximaal van elkaar te kunnen leren.
- + Ik heb alleen zicht op de manier waarop trainees zaken aanpakken, dit heeft natuurlijk ook een uitstraling naar andere medewerkers. Die zien dat, die vragen hoe doe je dat? Waarom kies je voor die benadering? En zo vindt natuurlijk ook kennisdeling plaats.
- + - Het is een samenspel. En de trainee moet er mee komen en je moet er zelf voor open staan.
- Worden ze genoeg uitgedaagd om ook ongevraagd met verbetersuggesties te komen?

Figuur 11: Citaten van ex-trainees en leidinggevend en mentoren over kennisdeling

5.1.5 Doelstelling 5: De ontwikkeling van breed inzetbare en flexibele medewerkers.

Om na te gaan of dankzij het traineeprogramma de ontwikkeling van breed inzetbare en flexibele medewerkers wordt bereikt zal zowel de mate van interne als externe *employability* geanalyseerd worden.

Uit tabel 11 blijkt dat zeker 90% van de ex-trainees vindt dat zij gedurende het traineeprogramma veel afwisseling in werkzaamheden kregen, veel verschillende bekwaamheden leerden en veel mogelijkheid kregen tot het uitwisselen van ervaringen met andere trainees. Uit tabel 12 blijkt dat zeker 80% van de leidinggevend en mentoren het hiermee eens is. Toch denken de ex-trainees dat zij zelf nog breder

inzetbaar zijn dankzij het traineeprogramma dan dat de leidinggevenden en mentoren over hen denken ($f= 2.421$; $df=122$; $p=0.04$).

Tabel 11: Mate van interne employability volgens de ex-trainees in percentages

%	Sterk mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Sterk mee eens	Gemiddelde score (1t/m5)
Gedurende het traineeprogr. kreeg ik veel afwisseling in werkzaamheden	0	0	9	59	32	4.24
Gedurende het traineeprogr. heb ik veel verschillende bekwaamheden geleerd	0	2	2	73	23	4.18
Gedurende het traineeprogr. kreeg ik veel mogelijkheden tot het uitwisselen van ervaringen met andere trainees	0	0	0	38	62	4.62
Totaal Interne employability						4.34

Tabel 12: Mate van interne employability volgens de leidinggevenden en mentoren in percentages

%	Sterk mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Sterk mee eens	Gemiddelde score (1t/m5)
Gedurende het traineeprogr. krijgt een trainee veel afwisseling in werkzaamheden	0	0	17	63	20	4.03
Gedurende het traineeprogr. leert een trainee veel verschillende bekwaamheden	0	5	8	55	32	4.15
Gedurende het traineeprogr. krijgt een trainee veel mogelijkheden tot het uitwisselen van ervaringen met andere trainees	0	0	3	56	41	4.38
Totaal Interne employability						4.18

Uit tabel 13 blijkt dat zeker 47% van de ex-trainees vindt dat men dankzij het volgen van het traineeprogramma in staat is om voor verschillende functies te solliciteren bij andere organisaties. 25 % van de ex-trainees denkt echter dat ze niet in staat zijn om voor verschillende functies te solliciteren bij andere organisaties. 21% van de ex-trainees vermoedt dat ze niet zo gewild zijn bij andere organisaties. De totale externe employability ligt gemiddeld een stuk lager dan de externe employability. De ex-trainees vinden dat ze dankzij het traineeprogramma beter breder inzetbaar zijn binnen de organisatie dan buiten de organisatie ($t=-11.136$; $df=52$; $p<0.01$). Dit is vermoedelijk ook de intentie van de programmamanager en de directie van de gemeente, aangezien een andere stelling als doel heeft om de trainees te behouden en te ontwikkelen binnen de organisatie.

Tabel 13: Mate van externe employability volgens de ex-trainees in percentages

%	Sterk mee oneens	Mee oneens	Neutraal	Mee eens	Sterk mee eens	Gemiddelde score (1t/m5)
Ik zou, indien nodig, makkelijk een vergelijkbare baan kunnen vinden bij een andere organisatie	2	24	40	32	2	3.08
Mensen die een vergelijkbare baan hebben als ik zijn erg gewild bij andere organisaties	5	16	65	14	0	2.88
Dankzij het volgen van het traineeprogramma kan ik voor verschillende functies solliciteren bij andere organisaties	6	22	25	39	8	3.22
Totaal Externe employability						2.97

Naast het vragen naar de mate van interne *employability* van trainees binnen de gemeente Rotterdam, zijn de leidinggevenden en mentoren ook gevraagd om trainees te vergelijken met normale starters, betreffende hun brede inzetbaarheid.

Uit deze gegevens blijkt dat 66% van de leidinggevenden en mentoren vindt dat een trainee breder inzetbaar is dan een normale starter. 88% vindt dat een trainee meer afwisseling in werkzaamheden krijgt binnen de gemeente Rotterdam dan een normale starter, waardoor de brede inzetbaarheid ontwikkelt wordt (Zie tabel 14).

Tabel 14: Brede inzetbaarheid van trainee t.o.v. normale starter volgens de leidinggevenden en mentoren

% Trainee t.o.v. normale starter	Trainee > starter	Trainee = starter	Trainee < starter	Weet niet
Mate van brede inzetbaarheid	66	20	6	8
Mate van afwisseling in werkzaamheden	88	8	0	4

In figuur 12 staan zowel citaten van ex-trainees als van leidinggevenden en mentoren over de interne *employability* binnen de organisatie, als gevolg van het traineeprogramma.

Uit deze gegevens blijkt dat de trainees dankzij het traineeprogramma zichzelf ontwikkelen tot breed inzetbare en flexibele medewerkers binnen het concern. Na het traineeprogramma wordt dit echter niet altijd behouden en nagestreefd.

In figuur 13 staan citaten van ex-trainees over de externe *employability* binnen de organisatie, als gevolg van het traineeprogramma. Uit deze gegevens blijkt dat er geen hoge externe *employability* wordt bereikt dankzij het traineeprogramma en dat de trainees minder goed inzetbaar zijn buiten de organisatie.

Conclusie doelstelling 5

Zowel de ex-trainees als de leidinggevenden en mentoren vinden dat de trainees zich gedurende het traineeprogramma ontwikkelen tot brede inzetbare medewerkers. Ze leren veel verschillende bekwaamheden, krijgen veel afwisseling in werkzaamheden en ze krijgen de mogelijkheid om hun ervaringen met andere trainees uit te wisselen. Bijna

alle leidinggevenden en mentoren vinden daarnaast dat een trainee meer mogelijkheden krijgt om zichzelf te ontwikkelen tot een meer flexibele werknemer dan een normale starter en ook daadwerkelijk breder inzetbaar is. De ex-trainees vinden zelf dat ze dankzij het traineeprogramma beter breder inzetbaar zijn binnen de organisatie dan buiten de organisatie. Ook uit de kwalitatieve gegevens van de enquête blijkt dat de trainees zichzelf binnen de organisatie tot breed inzetbaar en flexibel personeel ontwikkelen. Buiten de organisatie geldt dit echter in veel mindere mate.

Citaten van ex-trainees over interne *employability* als gevolg van het traineeprogramma:

- + Gouden kans om ervaring op te doen in verschillende vakgebieden en disciplines.
- + Kans om op verschillende afdeling ervaring op te doen, mogelijkheden om stad en gemeente (intern) te verkennen.
- + Ik zie vooral de meerwaarde in het in zeer korte tijd in aanraking komen met zeer veel verschillende organisatieonderdelen.
- Het traineeprogramma kan nog verbeteren door de flexibele inzet binnen het concern te behouden en na te streven.

Citaten van leidinggevenden en mentoren over interne *employability* als gevolg van het traineeprogramma:

- + Het is voor de trainee zelf de ideale manier om kennis te maken met de verschillende onderdelen van de gemeente Rotterdam en in verschillende functies werkzaam te zijn.
- + Trainees zijn goed geselecteerd, breed inzetbaar en leveren in korte tijd een grote bijdrage aan de organisatie.
- + Het traineeprogramma biedt jonge *potentials* een kans op afwisselende werkervaring binnen Rotterdam.

Figuur 12: Citaten van ex-trainees en leidinggevenden en mentoren over de interne *employability*

Citaten van ex-trainees over externe employability als gevolg van het traineeprogramma:

- Als je na je traineeprogramma gaat solliciteren buiten de gemeente, is het best lastig om te kijken naar je functieprofiel. Ik heb nog geen 2 jaar ervaring als projectleider, ook niet als communicatieadviseur, ook niet als beleidsmedewerkers, etc. Dit vergroot je kansen op de arbeidsmarkt niet. **(+ voor de organisatie)**
- Het enige wat eventueel nog toegevoegd zou kunnen worden is een oriëntatie op andere bestuurslagen. **(+ voor de organisatie)**
- Ik denk niet dat het traineeprogramma heel veel meerwaarde brengt buiten de organisatie. Dit komt omdat het programma heel erg op vaardigheden benadrukt en niet zo veel op kennis. Die vaardigheden heb je wel baat bij en met je persoonlijke ontwikkeling maak je daar stappen in. Als je van buiten de organisatie naar het traineeprogramma kijkt dan denk ik niet dat ze denken in het grote bedrijfsleven van oh jij hebt het traineeprogramma van de gemeente deelgenomen. Om een grote stap te maken van nou geweldig, jij bent trainee geweest.

Figuur 13: Citaten van ex-trainees over de externe employability

5.2 Conclusie

In deze paragraaf wordt een conclusie getrokken over het behaalde rendement van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam.

In paragraaf 5.1 is beschreven in welke mate de direct betrokkenen – ex-trainees, leidinggevenden en mentoren – verwachten dat de doelstellingen van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam zijn en worden behaald. Hiervoor zijn variabelen, die zijn afgeleid uit de doelstellingen van het traineeprogramma, bij beide groepen bevestigd. Dit zijn de variabelen; behoud & verloop, cultuurvorming, netwerkvorming, kennisdeling en employability. In tabel 15 staat in hoeverre de doelstellingen van het traineeprogramma worden behaald. Onder de tabel wordt een toelichting gegeven per doelstelling.

Tabel 15: Mate van behalen van doelstellingen

	Niet behaald	Deels behaald	Behaald
Doelstelling 1; binnenhalen en behouden van jonge professionals, Intention to leave		●	
Doelstelling 2; opleiden en ontwikkelen van nieuwe generatie medewerkers, Cultuurvorming		●	
Doelstelling 3; doorbreken van traditionele barrières, Netwerkvorming			●
Doelstelling 4; verspreiden van nieuwe informatie binnen het concern, Kennisdeling		●	
Doelstelling 5; opleiden van breed inzetbare en flexibele medewerkers, Interne employability			●
Externe employability	●		

De hoofddoelstelling om jonge professionals binnen te halen en te behouden om zo de instroom van jonge professionals voor de lange termijn te borgen wordt grotendeels behaald. Slechts 18% van de ex-trainees is niet meer werkzaam binnen de organisatie en de motieven, waarom de ex-trainees de organisatie hebben verlaten, waren in de meeste gevallen onvermijdelijk. Er kan nog wel veel veranderen om de ex-trainees te behouden aangezien een kwart van de ex-trainees aangeeft om de organisatie te willen verlaten.

De overgrote meerderheid van zowel ex-trainees als leidinggevend en mentoren verwacht dat de doelstelling, om traditionele barrières tussen verschillende organisatieonderdelen te doorbreken wordt behaald. Dankzij de komst van de trainees kunnen niet alleen de trainees zelf, maar ook de verschillende gemeenteafdelingen, uitgebreide netwerken binnen het concern ontwikkelen.

Daarnaast blijkt dat het traineeprogramma ervoor zorgt dat trainees worden opgeleid tot brede en flexibel inzetbare medewerkers binnen het concern. Dankzij de verschillende opdrachten op uiteenlopende afdelingen krijgen zij de kans om zich te ontwikkelen op meerdere kennisgebieden. Buiten de organisatie vinden zij zich minder aantrekkelijk, maar dit is wellicht een positieve uitkomst voor het traineeprogramma aangezien zij de trainees graag binnen het concern willen behouden.

Zowel de ex-trainees als de leidinggevend en mentoren verwachten dat de doelstelling om trainees te ontwikkelen tot breed inzetbare en flexibele medewerkers binnen de organisatie wel wordt behaald, maar buiten de organisatie nog verbeterd kan worden.

De doelstellingen met de variabelen kennisdeling en cultuurvorming worden in mindere mate bereikt en maar deels behaald.

Volgens de betrokkenen biedt het traineeprogramma de trainees genoeg kansen om hun kennis en vaardigheden te delen op de werkvloer, maar wordt dit niet altijd in de praktijk uitgevoerd.

Ook zijn de ex-trainees en leidinggevend en mentoren het er mee eens dat de trainees zorgen voor een frisse kijk op bestaande situaties. Ze brengen creativiteit en zorgen voor een nieuwe aanpak, maar de werknemers op de afdeling zullen niet ineens anders gaan werken door de komst van een trainee.

Zoals je kunt opmaken uit tabel 15 worden alle doelstellingen van het programma behaald of deels behaald. De externe *employability* wordt niet behaald. Dit resultaat geeft echter een positieve uitkomst voor de organisatie aangezien het hoofddoel van het traineeprogramma is om uiteindelijk de (ex)trainees te behouden. Er kan dus gesteld worden dat de externe *employability* niet onder de doelstellingen van het traineeprogramma valt en het traineeprogramma beoogd te doen wat het moet doen. Met deze conclusie kan gezegd worden dat het traineeprogramma zijn doelstellingen grotendeels behaalt en een behoorlijk rendement haalt.

H6 De aanwezigheid en invloed van de succesfactoren

Uit hoofdstuk drie blijkt dat het traineeprogramma aan een aantal succesfactoren moet voldoen om optimaal profijt te halen uit het programma. Daarom wordt er in paragraaf 1 van dit hoofdstuk gekeken in hoeverre de succesfactoren voor een kwalitatief goed traineeprogramma aanwezig zijn binnen het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam. In paragraaf 2 wordt gekeken wat de correlaties zijn tussen de succesfactoren en wordt er met behulp van een regressieanalyse gekeken in hoeverre de succesfactoren het gevonden rendement kunnen verklaren. In deze paragraaf wordt er dus naar een verklaring gezocht voor het gevonden resultaat van H5.

6.1 De aanwezigheid van de succesfactoren

In deze paragraaf wordt gekeken in hoeverre de succesfactoren voor een traineeprogramma aanwezig zijn binnen het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam. De zes succesfactoren uit de literatuur zijn uiteindelijk onderverdeeld in negen clusters.

De succesfactor steun van het management is onderverdeeld in: steun van het management aan de trainees, streven naar doelstellingbereiking en betrokkenheid bij vormgeving. De succesfactor balans met de lokale en globale behoeften is onderverdeeld in: balans met de lokale behoeften en balans met de globale behoeften (Zie operationalisering).

De variabelen van de succesfactoren zijn niet bij beide groepen op dezelfde wijze bevraagd. Zo is de culturele inbedding alleen bij de ex-trainees bevraagd, omdat met name hun eigen mate van betrokkenheid van belang is. Hier kunnen de mentoren en leidinggevendenden geen oordeel over geven. De ex-trainees kunnen daarentegen niet goed oordelen over de mate waarin de leidinggevendenden en mentoren streven naar het bereiken van de doelstellingen van het traineeprogramma.

6.1.1 De aanwezigheid van succesfactoren die door de ex-trainees beoordeeld zijn

In tabel 16 staan de gemiddelde scores en standaarddeviaties van de succesfactoren voor een goed traineeprogramma. Uit deze gegevens blijkt dat de ex-trainees gemiddeld de *branding* van de organisatie lager beoordelen dan de andere succesfactoren ($P < 0.01$). Dit betekent dat de trainees minder aanwezigheid van *branding* van de organisatie zien, dan de aanwezigheid van culturele inbedding, interne consistentie en steun van het management aan de trainees. Met de steun van het management aan de trainees wordt verwezen naar de steun en begeleiding van het management dat aan de trainees geboden werd tijdens het volgen van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam.

Tabel 16: Gemiddelde score (sd) aanwezigheid van de succesfactoren binnen de organisatie

Gemiddelden en standaarddeviaties	Ex-trainees	Leidinggevenden en mentoren
Culturele inbedding	3.90(.61)	
Interne consistentie	4.05(.52)	
Afstemming met de strategie		4.19(.66)
Steun van het management aan de trainees	3.83(.41)	
Streven naar doelstellingbereiking		4.13 (.72)
Betrokkenheid bij vormgeving		2.64(1.01)
Balans lokale behoeften		4.23(.59)
Balans globale behoeften		3.30(1.12)
<i>Branding</i> van de organisatie	3.20(.66)	

De culturele inbedding werd in de enquête gemiddeld met een score van 3.9 (uit 5) beoordeeld. Dit betekent dat de ex-trainees het over het algemeen fijn vinden om te werken voor de gemeente Rotterdam en een sterk gevoel van verbondenheid hebben met de organisatie. In figuur 14 staan citaten van ex-trainees en leidinggevenden over de betrokkenheid van de ex-trainees bij de organisatie. Uit deze gegevens blijkt dat trainees dankzij het volgen van het traineeprogramma betrokken raken bij de organisatie, maar dat zij na het traineeprogramma meer gestimuleerd zouden kunnen worden om de betrokkenheid bij de organisatie te behouden. Ook blijkt dat er een bepaalde mate van normatieve betrokkenheid wordt gecreëerd bij sommige trainees.

Citaten van ex-trainees over de betrokkenheid van traineekandidaten:

+ Het traineeprogramma zorgt ervoor dat je verschillende plekken binnen de organisatie ziet, hierdoor weet je wat er speelt en gebeurt in de organisatie. Doordat je weet wat er allemaal gebeurt binnen de gemeente, raak je vanzelf meer betrokken en geïnteresseerd.

+ Als je hier je plek niet vindt dan vindt je nergens je plek want je kan zoveel verschillende dingen hier doen.

- Dat je denkt van ik krijg deze kansen en opleidingen, een luxe positie. Geeft ook een soort van verplichtingsgevoel. Je zou je haast schuldig voelen als jij wel al die kansen krijgt en ze investeren in je, anderen willen dat ook doen. Ik vind wel dat ik daar een deel voor terug moet betalen (normatieve betrokkenheid).

- Er kan meer gestuurd worden op stimulering van binding na de twee jaar.

Citaten van leidinggevenden en mentoren over de betrokkenheid van traineekandidaten:

+ Trainees krijgen veel begeleiding en ontwikkelen daardoor een bredere betrokkenheid bij Rotterdam en dat schept vaak kansen.

Figuur 14: citaten van ex-trainees en leidinggevenden en mentoren over de betrokkenheid van traineekandidaten

De interne consistentie werd in de enquête gemiddeld met een score van 4.05 (uit 5) beoordeeld. Dit betekent dat de ex-trainees tevreden zijn over de aard en inhoud van het traineeprogramma en dat er een goede balans zit tussen de werkzaamheden *on- en off the job*. In figuur 15 staan citaten van de ex-trainees over de interne consistentie van het traineeprogramma. Uit deze gegevens blijkt dat de ex-trainees tevreden zijn over de combinatie van werken en leren tijdens het programma, maar wederzijdse verwachtingen kunnen beter uitgesproken worden voorafgaand aan het programma.

Citaten van ex-trainees over de interne consistentie van het traineeprogramma:

- + Er is een juiste combinatie van leren en werken binnen het traineeprogramma, waarbij veel ruimte is voor ontwikkeling.
- + Er is genoeg diversiteit en uitdaging qua opdrachten en voldoende afwisseling en balans tussen ontwikkeling/opleiding en inhoud.
- + Ik vond de combinatie van opleiding en werkervaring op doen heel goed, vooral wanneer de trainingdagen gekoppeld waren aan praktijkvoorbeelden vanuit de organisatie.
- + Er was een goede balans tussen opleiding en werken. Het samenwerken in een team en het onderling leren van elkaar.
- + Mooie mix tussen werk, opleiding en training.
- Wat betreft verwachtingen kunnen trainees beter voorbereid worden: Je bent ondernemer van je eigen carrière, zo ook in het traineeprogramma. Te veel trainees verwachten een opdracht in de vorm van werk, taken en begeleiding. Dit zorgt nogal eens voor teleurstellingen. Veelal is het een opdracht die je zelf (in overleg met je opdrachtgever) zal moeten vormgeven en uitvoeren. Hier zou binnen de opleiding ook meer op ingezet kunnen worden: hoe geef je je eigen werk vorm (idee van hybride professional).
- Verwachtingen aan de voorkant als het gaat om carrièremogelijkheden binnen de gemeente Rotterdam kunnen beter uitgesproken worden.
- De trainee-activiteiten (als opleiding en voorbereiding daarvoor, gemeentedagen etc.) en de projecten tijdens je werk zouden beter op elkaar afgestemd kunnen worden.

Figuur 15: Citaten van ex-trainees over de interne consistentie

Het steun van het management aan de trainees werd in de enquête gemiddeld met een score van 3.83 (uit 5) beoordeeld. Dit betekent dat de ex-trainees over het algemeen vonden dat zij ten tijde van het traineeprogramma voldoende steun van hun mentoren en leidinggevenden op de werkvloer kregen en een juiste begeleiding kregen tijdens de trainingdagen. In figuur 16 staan citaten van ex-trainees over de steun van het management aan de trainees gedurende het traineeprogramma. Uit deze gegevens blijkt dat de begeleiding van de leidinggevenden en mentoren wisselend is. Sommige mentoren zouden volgens de ex-trainees zelf begeleiding of training kunnen krijgen in hoe zij een trainee kunnen opleiden.

Citaten van ex-trainees over de steun die zij van hun begeleiding kregen:

- + De begeleiding die we kregen vanuit het traineeprogramma en de afdelingen waarop ik werkzaam was waren erg goed.
- + De mate van reflectie was hoog en professioneel.
- + De begeleiding van het proces intake (matching), de realisatie en de evaluatie zijn wat mij betreft goed.
- Naast de ondersteuning van mentoren moet er meer aandacht komen voor coaching.
- Ik had inhoudelijk meer kunnen bereiken op mijn werkplekken als ik een goede mentor had.
- Er zou vooraf met de (beoogde) mentoren gesproken kunnen worden over wat het begeleiden van een trainee inhoudt. Tijdens enkele van mijn opdrachten bleek namelijk dat mijn mentor het deel van de persoonlijke ontwikkeling van het traineeprogramma niet belangrijk vond

Figuur 16: citaten van ex-trainees en leidinggevenden en mentoren over steun die zij van hun begeleiding kregen

De *branding* van de organisatie werd in de enquête gemiddeld met een score van 3.20 (uit 5) beoordeeld. Deze succesfactoren zagen de ex-trainees het minst terug binnen de organisatie en het traineeprogramma. In figuur 17 staan citaten van ex-trainees en leidinggevenden en mentoren over de *branding* van de organisatie. Uit deze gegevens blijkt dat alle kwalitatieve opmerkingen uit de enquêtes en de interviews negatief zijn. Het imago en de reputatie van het traineeprogramma, met name buiten de organisatie, zou verbeterd kunnen worden.

Citaten van ex-trainees over de *branding* van de organisatie:

- De reputatie van het programma buiten de gemeente zou versterkt kunnen worden.
- Niet zozeer aan het traineeprogramma, maar als hele gemeente is de doorstroom mogelijkheid momenteel dramatisch.
- De PR van het programma is met name binnen de gemeente Rotterdam cruciaal. Het leeft naar mijn idee nog te veel in de anonimiteit.

Citaten van leidinggevenden en mentoren over de *branding* van de organisatie:

- De inbedding van het traineeprogramma kan verbeterd worden binnen de staande organisaties. Alleen bekendheid is onvoldoende.
- Het imago van het traineeprogramma kan verbeterd worden. Het programma zou erbij gebaat zijn als trainees door de hele gemeenten worden ervaren als tijdelijke aanwinst voor een afdeling.

Figuur 17: Citaten over de *branding* van de organisatie

6.1.2 De aanwezigheid van de succesfactoren die door de leidinggevenden en mentoren beoordeeld zijn

Volgens tabel 16 beoordelen leidinggevenden en mentoren de betrokkenheid bij de vormgeving lager dan de succesfactoren; afstemming met de strategie, streven naar doelstellingbereiking en de balans met de lokale en globale behoeften ($P < 0.01$). Dit betekent dat de leidinggevenden en mentoren in mindere mate worden betrokken bij de vormgeving van het traineeprogramma en betrokkenheid bij de vormgeving niet volledig aanwezig is binnen de organisatie. Deze variabele werd gemiddeld tussen mee oneens en neutraal beoordeeld, wat staat voor een redelijk negatief oordeel.

De afstemming met de strategie werd met een score van 4.19 (uit 5) beoordeeld. Dit betekent dat de leidinggevenden en mentoren over het algemeen vinden dat de doelstellingen van het programma duidelijk worden gecommuniceerd vanuit het management en de concerndirectie naar de leidinggevenden en mentoren. In figuur 18 staan citaten van leidinggevenden en mentoren over de afstemming met de strategie. Uit deze gegevens blijkt dat de doelen juist wel (of nog) beter gecommuniceerd kunnen worden naar de werkvloer.

Deze succesfactor is erg belangrijk voor dit onderzoek aangezien het doel van dit onderzoek meet of het rendement wordt gehaald aan de hand van de doelstellingen. Ook al wordt de afstemming met de strategie in het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek hoog beoordeeld, blijkt uit de kwalitatieve gegevens juist dat niet iedere mentor, leidinggevende of manager op de hoogte is van de inhoud van de doelstellingen. Om een hoog rendement te behalen is het juist van belang dat de inhoud van de doelstellingen op een goede manier wordt gecommuniceerd.

Citaten van leidinggevenden en mentoren over de afstemming met de strategie:

- Er zijn mentoren die niet eens weten wat het traineeprogramma inhoudt.
- Binnen de organisatie is er geen duidelijk beeld wat het doel is met trainees.

Figuur 18: Citaten van leidinggevenden en mentoren over de afstemming met de strategie

Het streven naar doelstellingbereiking werd met een score van 4.13 (uit 5) beoordeeld. Dit betekent dat de leidinggevenden en mentoren vinden dat zij over het algemeen, in samenwerking met de trainee, ernaar streven om de doelstellingen van het programma te behalen. Of dit daadwerkelijk is gebeurd kan teruggelezen worden in hoofdstuk 5 van dit onderzoek.

De betrokkenheid bij de vormgeving werd met een score van 2.64 (uit 5) beoordeeld. Zoals eerder aangegeven betekent dit dat de leidinggevenden en mentoren vinden dat zij nauwelijks betrokken worden bij de vormgeving van de opdrachten. In figuur 19 staan citaten van leidinggevenden en mentoren over de mate van betrokkenheid bij de vormgeving van de opdrachten. Uit deze gegevens blijkt dat zij wel invloed hebben op de opdracht die de trainees bij hun op de afdeling komen uitvoeren, maar dat zij verder geen inspraak hebben op de opleidingsdagen.

Citaten van leidinggevenden en mentoren over de mate van betrokkenheid bij de vormgeving van het traineeprogramma:

+ De opdrachtselectie werd erg zorgvuldig gedaan, waarbij de mentoren betrokken werden. Op de opleidingsdagen hebben wij echter geen zicht

+ Ik word wel betrokken bij de opdrachten voor de trainees op de werkvloer, Je kon onderwerpen en ideeën zelf aandragen. Deze ideeën werden dan voorgelegd aan de programmamanager om te kijken of het een passende opdracht is voor de trainee.

+ - Ik heb 2 opdrachten vormgegeven. Laatst heb ik een opdracht die kant op laten gaan en daar wilde geen één trainee zich aan grijpen. Ik vraag me af of ze daar nog wel eens iets mee doen. Je probeert een goede beschrijving te maken van de werkzaamheden en ze proberen mensen enthousiast te maken voor je opdracht, maar ik weet niet precies wat er mee gebeurt.

Figuur 19: Citaten van leidinggevenden en mentoren over de mate van betrokkenheid bij de vormgeving van het traineeprogramma

De balans met de lokale behoeften werd met een score van 4.23 (uit 5) beoordeeld. Dit betekent dat de leidinggevenden en mentoren over het algemeen vinden dat de trainee na het volgen van zijn traineeprogramma gemakkelijk aansluiting vindt bij een afdeling van de gemeente. Daarnaast hebben de meeste afdelingen baat bij het bestaan van het traineeprogramma en werken zij graag samen met trainees. In figuur 20 staan citaten van leidinggevenden en mentoren over de balans met de lokale behoeften van de organisatie. Uit deze gegevens blijkt dat er (nog) beter rekening gehouden kan worden met de behoefte van de lokale afdelingen, waardoor trainees uiteindelijk beter in kunnen stromen na het volgen van het traineeprogramma.

Citaten van leidinggevenden en mentoren over de balans met de lokale behoeften van de organisatie:

+ Het traineeprogramma heeft een goede reputatie bij collega's binnen het concern.

+ - Betere aansluiting tussen de behoefte van de organisatie (op lange termijn) en de trainees die worden geworven. Volgens mij is dat met de nieuwe invulling (aangenomen worden door een cluster) al redelijk ondervangen.

- Er zijn te weinig mogelijkheden om makkelijk vanuit het traineeprogramma in een andere baan binnen de gemeente in te stromen.

- Het programma wordt ervaren als een op zichzelf staand programma, terwijl het juist een voorfase is van vele afdelingen. Door betere aansluiting tussen het programma en de afdelingen wordt het programma intern meer gedragen en ervaren trainees het vinden van een vervoljob minder uitdagend.

- Er zou meer gekeken kunnen worden naar wat de gemeente Rotterdam nodig heeft qua medewerkers.

Figuur 10: Citaten van leidinggevenden en mentoren over de balans met de lokale behoeften

De balans met de globale behoeften werd met een score van 3.30 uit (5) beoordeeld. Dit betekent dat de leidinggevenden en mentoren over het algemeen geen hinder

ondervinden van de overbodige procedures en regels die voorafgaan bij de aanstelling van een trainee voor de afdeling. In figuur 21 staan citaten van leidinggevenden en mentoren over de balans met de globale behoeften. Uit deze gegevens blijkt dat ze weinig belemmeringen ondervinden, maar dat de gemeente wel veel procedures en processen kent wat een hoop uithoudingsvermogen vergt en veel en tijd kost.

Citaten van leidinggevenden en mentoren over de balans met de globale behoeften

+ - Ik moet eerlijk zeggen dat we weinig belemmeringen ondervinden, maar wel veel gedoe.

+ - Uiteindelijk kosten alle procedures en processen veel tijd en een groot uithoudingsvermogen, maar uiteindelijk lukt het allemaal wel.

Figuur 11: Citaten van leidinggevenden en mentoren over de balans met de globale behoeften

6.1.3 Deelconclusie: Aanwezigheid succesfactoren

Uit het onderzoek blijkt dat zowel de ex-trainees als de leidinggevenden en mentoren van mening zijn dat het merendeel van de succesfactoren aanwezig is binnen het traineeprogramma. Een succesfactor die volgens de ex-trainees het minst aanwezig is, is de *branding* van de organisatie en het traineeprogramma. Volgens hen kan het imago en de reputatie van het traineeprogramma, met name buiten de organisatie, verbeterd worden. Een succesfactor die volgens de leidinggevenden en mentoren het minst aanwezig is, is de betrokkenheid bij de vormgeving van de leidinggevenden en mentoren. De leidinggevenden en mentoren worden alleen betrokken bij de vormgeving van de opdrachten op de werkvloer, maar worden niet betrokken bij de vormgeving van de opleidingsdagen en de rest van het programma.

De steun van het management aan de ex-trainees en de culturele inbedding zouden ook nog voor een deel verbeterd kunnen worden, deze scores liggen gemiddeld tussen de 3 en 4 (uit 5), waardoor ze (naar mijn mening) nog niet effectief worden toegepast.

Tabel 17 geeft een overzicht van de mate van aanwezigheid van de zes succesfactoren binnen het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam. Hieruit blijkt dat succesfactor 2,3 en 5 op in grote mate aanwezig zijn binnen het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam. Factor 1 en 4 zijn deels aanwezig en factor 6 is (bijna) niet aanwezig. Dit betekent dat wanneer men de effectiviteit van het traineeprogramma wil optimaliseren, er gewerkt moet worden aan de Culturele inbedding, de Steun van het management en de *Branding* van de organisatie.

Tabel 17: Mate van aanwezigheid van succesfactoren binnen het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam

	Niet aanwezig	Deels aanwezig	Aanwezig
Succesfactor 1; Culturele inbedding (betrokkenheid)		●	
Succesfactor 2; Interne consistentie			●
Succesfactor 3; Afstemming met de strategie			●
Succesfactor 4a; Steun van het management Steun van het management aan de trainees		●	
Succesfactor 4b; Streven naar doelstellingbereiking			●
Succesfactor 4c; Betrokkenheid bij vormgeving		●	
Succesfactor 5a; Balans met de lokale behoeften			●
Succesfactor 5b; Balans met de globale behoeften			●
Succesfactor 6; <i>Branding</i> van de organisatie	●		

6.2 Invloed van de succesfactoren op het rendement

In deze paragraaf wordt er gekeken of de succesfactoren een deel van het behaalde rendement van het traineeprogramma kunnen verklaren. In paragraaf 6.2.1 wordt gekeken of er significante correlaties tussen de succesfactoren zijn. Wanneer twee succesfactoren hoog correleren kan het namelijk zo zijn dat tijdens de regressieanalyse één van de twee hoog correlerende factoren wordt weggedrukt. In paragraaf 6.2.2 wordt er getracht te kijken welke succesfactoren van invloed zijn op de doelstellingen van het traineeprogramma. In deze analyse wordt er ook gebruik gemaakt van een aantal controle variabelen, deze worden besproken in paragraaf 6.2.2.3

6.2.1 Correlaties succesfactoren

In tabel 18 en 19 worden de onderlinge significante correlaties tussen de succesfactoren weergegeven. Niet alle correlaties konden gelegd worden, aangezien de variabelen bij twee verschillende groepen zijn ondervraagd. Om deze reden zijn er twee verschillende tabellen gevormd. Eén voor de correlaties tussen de onafhankelijke variabelen die alleen bij de ex-trainees zijn ondervraagd en één voor de correlaties tussen de onafhankelijke variabelen die alleen bij de leidinggevenden en mentoren zijn bevraagd.

Uit tabel 18 is af te lezen dat culturele inbedding samen met interne consistentie correleert. Dit betekent dat deze variabelen samenhang vertonen. Hoe hoger men de culturele inbedding (betrokkenheid) beoordeelde hoe hoger men de interne consistentie beoordeelde. Dit betekent dat hoe meer een ex-trainee betrokken is bij de organisatie, hoe meer de ex-trainee vindt dat de praktijken van het traineeprogramma allemaal goed op elkaar aansloten.

In tabel 19 kunnen de significante correlaties tussen de succesfactoren afgelezen worden die door de leidinggevenden en mentoren zijn ingevuld. Hieruit blijkt dat balans van de

globale behoeften met geen van de andere variabelen significant correleert. De succesfactoren streven naar doelstellingbereiking en afstemming met de strategie correleren meer dan .8 met elkaar. Dit betekent dat het lastig is om in de analyse te onderscheiden welk van deze twee onafhankelijke variabelen (succesfactoren) precies de invloed uitoefent op de afhankelijke variabele (zie volgende paragraaf).

Tabel 18: Significante correlaties tussen de succesfactoren, gemeten bij de trainees.

	CI	IC	SM	BO
Culturele inbedding	x	.403**		.282*
Interne consistentie	.403**	x	.386**	.318*
Steun van het management aan de trainees		.386**	x	
Branding van de organisatie	.282*	.318*		x

** Correlatie is significant als $p < 0.01$

* Correlatie is significant als $p < 0.05$

Tabel 19: Significante correlaties tussen de succesfactoren, gemeten bij de leidinggevenden en mentoren.

	AS	SM*2	SM*3	BLB	BGB
Afstemming met de strategie	x	.890**		.405**	
Streven naar doelstellingbereiking	.890**	x		.339**	
Betrokkenheid bij vormgeving			x		
Balans lokale behoeften	.405**	.339**		x	
Balans globale behoeften					x

** Correlatie is significant als $p < 0.01$

Deelconclusie

Uit deel 2 van dit hoofdstuk blijkt dat alleen de succesfactoren afstemming met de strategie en streven naar doelstellingbereiking hoog met elkaar correleren. Dit betekent dat wanneer de leidinggevenden en de mentoren aangaven dat de doelstellingen van het traineeprogramma duidelijk waren, men tevens van mening is dat het streven om de doelstellingen van het traineeprogramma te behalen ook daadwerkelijk aanwezig is. Dit betekent dat indien er in de regressieanalyse een bepaalde invloed van de succesfactoren afstemming met de strategie of streven naar doelstellingbereiking op een doelstelling van het traineeprogramma wordt gevonden, er rekening mee gehouden moet worden dat de andere succesfactor mogelijk ook van invloed is op het behalen van de doelstelling.

6.2.2 Regressieanalyse tussen de succesfactoren en de doelstellingvariabelen

Na het onderzoeken van de significante correlaties tussen de succesfactoren paragraaf 6.2.1 van dit hoofdstuk, kan er een regressieanalyse uitgevoerd worden tussen de succesfactoren (onafhankelijke variabelen) en de doelstellingvariabelen (afhankelijke

variabelen). Deze regressieanalyse kan een antwoord bieden op de vraag hoe het rendement van het traineeprogramma verklaard zou kunnen worden. Ook deze regressieanalyse wordt eerst gedaan met variabelen die alleen bij de ex-trainees zijn ondervraagd en vervolgens met variabelen die alleen bij de leidinggevenden en mentoren zijn ondervraagd. Tot slot wordt de invloed van de controlevariabelen binnen het onderzoek besproken.

Voor beide regressieanalyses geldt dat vanwege de lage N waarde in beide analyses bewust is gekozen voor een significantieniveau van $p < 0.1$. In deze toets kan met minimaal 90% zekerheid gezegd worden dat de significante verbanden die gevonden worden, ook daadwerkelijk bestaan. Een beperking van deze regressieanalyse is echter wel dat er zich afgevraagd kan worden of een toets op significantie niveau wel nodig is, aangezien bijna de hele onderzoekspopulatie wordt ondervraagd. Als het oordeel op bepaalde variabelen niet varieert en de variabelen goed scoren is het logisch dat er geen verklaring gevonden wordt, maar dat wil niet zeggen dat de succesfactoren niet van invloed zijn.

6.2.2.1 Regressieanalyse variabelen ex-trainees

In de eerste regressieanalyse van variabelen die bij de ex-trainees zijn ondervraagd zullen de controlevariabelen leeftijd van de trainee en opleidingsniveau niet meegenomen worden in de analyse.

De leeftijd van de ex-trainees komt sterk overeen met de traineegroep waaraan ze hebben deelgenomen. Dit komt omdat alle trainees ongeveer even oud zijn wanneer ze beginnen met de deelname aan het programma en ouder worden naarmate de deelname verder in het verleden ligt. Deze controlevariabelen correleren in hoge mate waardoor het overbodig is om deze mee te nemen in de regressieanalyse. Het opleidingsniveau van de ex-trainees is niet meegenomen, omdat deze niet voldoende varieert tussen de trainees.

De editie van het traineeprogramma en het geslacht van de ex-trainees worden wel als controle variabele meegenomen in de regressieanalyse.

In tabel 20 staan alle onafhankelijke en afhankelijke variabelen die zijn meegenomen in de regressieanalyse van de variabelen die bij de ex-trainees zijn ondervraagd. Per doelstellingvariabele zullen de significante correlaties besproken worden.

Tabel 20: Onafhankelijke en afhankelijke variabelen gemeten bij de ex-trainees

Onafhankelijke variabelen	Afhankelijke variabelen (doelstellingen)
Culturele inbedding	Vertrekgeneigdheid
Interne consistentie	Cultuurvorming
Steun van het management aan de trainees	Netwerkvorming
Branding van de organisatie	Kennisdeling
Editie traineeprogramma (controle)	Interne <i>employability</i>
Geslacht (controle)	Externe <i>employability</i>

Vertrekgeneigdheid

Uit de regressieanalyse blijkt dat het model van onafhankelijke variabelen 37% ($r^2=.373$) van de mate vertrekgeneigdheid kan verklaren ($F=18,499$; $df=1$; $p=0,05$). Zo blijkt dat een significante correlatie/invloed wordt gevonden van culturele inbedding op vertrekgeneigdheid ($\beta=-.536$; $p<0.01$). Dit betekent dat hoe meer men betrokken is bij de organisatie, hoe minder men geneigd is om de organisatie te verlaten. Ook blijkt dat ex-trainees die aan groep 12 van het traineeprogramma hebben deelgenomen eerder geneigd zijn om de organisatie te verlaten dan de rest van de traineegroepen ($\beta=.348$; $p=0.04$). Deze samenhang zal vermoedelijk niet toegeschreven kunnen worden aan het volgen van het traineeprogramma, maar dit is niet met zekerheid te zeggen. Het is mogelijk dat trainees na zes jaar in dienst bij de gemeente Rotterdam toe zijn aan iets nieuws en verder kijken buiten de organisatie. Dit blijven echter alleen speculaties.

Cultuurvorming

Uit de regressieanalyse blijkt dat het model van onafhankelijke variabelen 39% ($r^2=.388$) van de mate van cultuurvorming kan verklaren ($f=2.170$; $df=12$; $p=0.033$). Er is een significante correlatie/invloed van interne consistentie op cultuurvorming ($\beta=.424$; $p=0.017$). Dit betekent dat hoe meer het programma qua aard en inhoud goed op elkaar afgestemd was, hoe meer cultuurvorming er plaats vond.

Netwerkvorming

Uit de regressieanalyse blijkt dat er een significante correlatie/invloed aanwezig is van *branding* van de organisatie op netwerkvorming ($\beta=.443$; $p<0.01$). Uit de regressieanalyse blijkt echter dat het model van onafhankelijke variabelen niet significant is en dus de mate van netwerkvorming niet verklaard kan worden met de aanwezige variabelen in het model ($p>0.1$). De netwerkvorming binnen de organisatie wordt dus niet beter wanneer de organisatie aantrekkelijker wordt.

Kennisdeling

Uit de regressieanalyse blijkt dat het model van onafhankelijke variabelen niet significant is. Als het model niet significant is, is het geen toevoeging ten opzichte van als er geen model zou zijn. Er valt dus niet met zekerheid te zeggen dat de onafhankelijke variabelen van het model 'iets' van de mate van kennisdeling binnen de gemeente Rotterdam kunnen verklaren ($p>0.1$).

Employability

Ook valt er niet met zekerheid te zeggen dat de onafhankelijke variabelen van het model 'iets' van de mate van interne- en de externe *employability* binnen de gemeente Rotterdam kunnen verklaren ($p>0.1$).

Deelconclusie

Uit tabel 21 blijkt dat de mate van culturele inbedding binnen de organisatie invloed uitoefent op de mate van vertrekgeneigdheid. Hoe meer een ex-trainee betrokken is bij de organisatie, hoe minder snel men geneigd is om de organisatie te verlaten. Daarnaast blijkt dat wanneer een trainee heeft deelgenomen aan traineegroep 12, dat men eerder de intentie heeft om de organisatie te verlaten. De mate van interne consistentie heeft invloed op de mate van cultuurvorming. Hoe meer men tevreden is over de aard en inhoud van het programma, hoe groter de cultuurvorming binnen de organisatie. Verder

is er niet met zekerheid te zeggen wat de invloed is van de succesfactoren op de doelstellingvariabelen; netwerkvorming, kennisdeling en interne- en externe *employability*.

Tabel 21: Significante correlaties/invloeden tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen, gemeten bij de ex-trainees.

	Vertrek- geneigdheid	Cultuur vorming	Netwerk vorming	Kennis deling	Interne employ	Externe employ
Culturele inbedding	**					
Interne consistentie		*				
Steun van het management aan de trainees						
Branding van de organisatie						
Editie trainee-programma (Controle)	*					
Geslacht (Controle)						

** Correlatie is significant als $p < 0.01$

* Correlatie is significant als $p < 0.05$

6.2.2.2 Regressieanalyse variabelen leidinggevenden en mentoren.

In de regressieanalyse van variabelen die bij de leidinggevenden en mentoren zijn ondervraagd zullen de controlevariabelen: aantal trainees begeleid en functie, niet meegenomen worden in de analyse. Deze variabelen zouden de analyse dermate kunnen verstoren, omdat zij een aantal vrijheidsgraden uit de analyse wegnemen. Daarnaast blijkt uit eerder toetsen dat de verschillende groepen (mentor of leidinggevenden) niet anders oordelen ($p > 0.05$). Geslacht is wel meegenomen als controle variabele.

In tabel 22 staan alle onafhankelijke en afhankelijke variabelen die zijn meegenomen in de regressieanalyse van de variabelen die bij de leidinggevenden en mentoren zijn ondervraagd. Per doelstellingvariabele zullen de significante correlaties besproken worden.

Tabel 22: Onafhankelijke en afhankelijke variabelen gemeten bij de leidinggevenden en mentoren

Onafhankelijke variabelen	Afhankelijke variabelen
Afstemming met de strategie	Cultuurvorming
Streven naar doelstellingbereiking	Netwerkvorming
Betrokkenheid bij vormgeving	Interne <i>Employability</i>
Balans lokale behoeften	
Balans globale behoeften	
Geslacht (Controle)	

Cultuurvorming

Uit de regressieanalyse blijkt dat het model van onafhankelijke variabelen 21% ($r^2 = .214$) van de mate van cultuurvorming kan verklaren ($f = 2.264$; $df = 5$; $p = 0.052$). Er

wordt een significante correlatie/invloed gevonden van balans met de lokale behoeften op cultuurvorming ($\beta=.342$; $p=0.017$). Dit betekent dat hoe beter de balans is met de lokale behoeften, hoe meer cultuurvorming er binnen de organisatie plaatsvindt dankzij het traineeprogramma. Ofwel, hoe gemakkelijker een trainee aansluiting vindt bij een afdeling en de afdeling graag werkt met trainees, hoe meer cultuurvorming er plaats vindt. Men staat hierdoor open voor de nieuwe inbreng van ideeën en collega's leren anders te werken en problemen anders aan te pakken.

Netwerkvorming

Uit de regressieanalyse blijkt dat geen van de onafhankelijke variabelen van het model de mate van netwerkvorming kan verklaren ($p>0.1$).

Interne employability

Uit de regressieanalyse blijkt dat het model van onafhankelijke variabelen 24% ($r^2=.244$) van de mate van interne *employability* kan verklaren ($f=2.686$; $df=6$; $p=0.024$). Wanneer de variabelen afzonderlijk worden bekeken wordt er een significante correlatie/invloed gevonden van afstemming met de strategie op interne *employability* ($\beta=.468$; $p=0.098$). Dit betekent hoe meer de doelstellingen van het traineeprogramma voor de leidinggevenden en mentoren duidelijk zijn, hoe hoger de interne *employability* van de trainees wordt ontwikkeld ten tijde van het traineeprogramma.

Uit deel 1 van de analyse blijkt dat de variabele 'afstemming met de strategie' meer dan 0.8 correleert met 'streven naar doelstellingbereiking' (streven naar doelstellingen door de leidinggevenden en mentoren). Door de hoge correlatie is te veronderstellen dat de variabele afstemming met de strategie de variabele 'streven naar doelstellingbereiking' heeft weggedrukt in de analyse en dat ook deze variabele van invloed is op de interne *employability*. Dit zou kunnen betekenen dat hoe meer een leidinggevende en mentor ernaar streeft om de doelstellingen van het traineeprogramma te behalen, hoe beter de interne *employability* van de trainees wordt ontwikkeld ten tijde van het programma.

Tabel 23: Significante correlaties/invloeden tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen, gemeten bij de leidinggevenden en mentoren.

	Cultuur vorming	Netwerk vorming	Interne employability
Afstemming met de strategie			*
Streven naar doelstellingbereiking			*
Betrokkenheid bij vormgeving			
Balans lokale behoeften	**		
Balans globale behoeften			

*** Correlatie is significant als $P<0.01$

** Correlatie is significant als $p<0.05$

* Correlatie is significant als $p<0.1$

Deelconclusie

Uit tabel 23 blijkt dat de mate van balans met de lokale behoeften van de organisatie invloed uitoefent op de mate van cultuurvorming. Dit betekent dat hoe beter de balans is

van het traineeprogramma met de lokale behoeften binnen de organisatie, hoe meer cultuurvorming er binnen de organisatie plaats zal vinden. De afstemming met de strategie en streven naar doelstellingbereiking hebben beiden invloed op de ontwikkeling van interne *employability* binnen de organisatie gedurende het traineeprogramma. Dit betekent dat hoe beter de doelstellingen van het traineeprogramma duidelijk zijn bij de leidinggevenden en mentoren en zij ernaar streven om deze te behalen, de brede inzetbaarheid van de trainee binnen de organisatie beter wordt ontwikkeld. Verder is er niet met zekerheid te zeggen wat de invloed is van de onafhankelijke variabelen op de doelstelling netwerkvorming.

6.2.2.3 Controlevariabelen

In de enquête van de ex-trainees zijn naast de stellingen om de variabelen te meten ook een aantal controlevariabelen bevroegd. Deze controle variabelen betreffen; het geslacht en de editie van het traineeprogramma waaraan de ex-trainee heeft deelgenomen. Er is alleen gebleken dat de editie van het traineeprogramma enige invloed had op de vertrekgenueidheid van de ex-trainees. Zo blijkt dat medewerkers die aan groep 12 van het traineeprogramma hadden deelgenomen, meer vertrekgenueid zijn dan de andere groepen.

Bij de leidinggevenden en mentoren is het geslacht meegenomen als controlevariabele. Uit een regressieanalyse blijkt dat hier geen significante lineaire relatie is tussen de afhankelijke variabelen (doelstellingen) en de controle variabelen.

Het is best opmerkelijk dat er geen verschil in resultaten is gevonden voor bijvoorbeeld de motieven om voor de gemeente Rotterdam te gaan werken op de controlevariabele geslacht. De publieke sector staat namelijk bekend om zijn goede secundaire arbeidsvoorwaarden, die voordelig zijn voor met name vrouwen, waardoor een organisatie vaker met ook de motieven die minder naar een fit (culturele inbedding) verwijzen, vrouwen aantrekt.

6.2.3 Conclusie; aanwezigheid en invloed van de succesfactoren op de beoogde doelstellingen

Uit paragraaf 1 blijkt dat drie van de zes succesfactoren in grote mate aanwezig zijn binnen het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam. Dit zijn de interne consistentie, de afstemming met de strategie en de balans van het traineeprogramma met de lokale en de globale behoeften van de organisatie. Twee van de zes succesfactoren zijn deels aanwezig en zouden op eenvoudige wijze verbeterd kunnen worden. Dit zijn de culturele inbedding en de steun van het management aan de trainees en aan het programma. De *branding* van de organisatie binnen en buiten de organisatie is het minst/bijna niet aanwezig.

Doel van paragraaf 2 was om een antwoord te kunnen formuleren op de vraag; wat is de invloed van de succesfactoren op de verschillende variabelen die afgeleid zijn uit de doelstellingen?

In tabel 24 staat een overzicht van de gevonden verbanden tussen de succesfactoren en de doelstellingen van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam. In de tabel zijn er een aantal succesfactoren gevonden die mogelijk van invloed zijn op de doelstellingen: vertrekgenueidheid (behouden personeel), cultuurvorming en interne *employability*.

Tabel 24: Invloed van de succesfactoren op de doelstellingen. ● = verband

	D1: Vertrek- geneigdhei d	D2: Cultuur- vorming	D3: Netwerk- vorming	D4: Kennis- deling	D5: Interne employability	D5: Externe employability
S1: Culturele inbedding	●					
S2: Interne consistentie		●				
S3: Afstemming met de strategie					●	
S4: Steun van het management aan de trainees						
S4: Streven naar doelstelling bereiking					●	
S4: Betrokkenheid bij vormgeving						
S5: Balans met de lokale behoeften		●				
S5: Balans met de globale behoeften						
S6: Branding van de organisatie						

Uit de regressieanalyse blijkt dat zowel de interne consistentie van het traineeprogramma als de aansluiting van het traineeprogramma en trainees op de lokale behoeften van de organisatie van invloed zijn op de mate van cultuurvorming binnen de gemeente Rotterdam.

De mate van vertrekgeneigdheid blijkt mede bepaald te worden door de mate van culturele inbedding binnen de organisatie. Hoe meer een trainee betrokken is bij de organisatie, hoe minder men geneigd is om de organisatie te verlaten.

Uit het onderzoek is mede naar voren gekomen dat de mate van interne *employability* deels verklaard kan worden door de afstemming met de strategie en streven naar doelstellingbereiking. Hoe beter de doelstellingen van het traineeprogramma duidelijk zijn bij de leidinggevenden/mentoren en zij ernaar streven om deze doelstellingen te behalen, hoe breder inzetbaar de trainee wordt binnen de organisatie.

Met dit onderzoek is er nog geen verklaring gevonden voor de mate van netwerkvorming, kennisdeling en externe *employability* dat ontstaat dankzij het traineeprogramma binnen de gemeente Rotterdam. Het kan mogelijk zijn dat het oordeel van de respondenten op deze variabelen niet varieert en variabelen gewoon goed scoren. Hierdoor is het logisch dat er geen verklaring gevonden wordt, maar dat wil niet zeggen dat de succesfactoren niet van invloed zijn op de mate van het behalen van deze doelstellingen.

H7 Conclusie, aanbevelingen en discussie

Dit slothoofdstuk bevat een conclusie, aanbevelingen en een discussie. In paragraaf 1 wordt er een samenvatting van de resultaten en een antwoord op deelvraag 3 en 4 gegeven. In paragraaf 2 staan aanbevelingen beschreven die zijn opgesteld naar aanleiding van het onderzoek. In paragraaf 3 worden de consequenties voor de theorie en de praktijk besproken en in paragraaf 4 staan de beperkingen van het onderzoek.

7.1 Samenvatting en beantwoording deelvragen

In deze paragraaf wordt er achtereenvolgens een samenvatting van de resultaten en een antwoord op deelvraag 3 en 4 van het onderzoek gegeven.

7.1.1 Deelvraag 3

In hoofdstuk 5 van dit onderzoek is getracht een antwoord te geven op de deelvraag: In hoeverre worden de doelstellingen van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam behaald? Deze paragraaf geeft tevens antwoord op het eerste deel van de hoofdvraag.

Door de concerndirectie van de gemeente en de programma manager zijn er van tevoren een aantal doelstellingen opgesteld, waaraan het traineeprogramma moet voldoen. Het hoofddoel is:

" Pas afgestudeerde hbo'ers en academici binnenhalen en behouden om zo de instroom van jonge professionals voor de lange termijn te borgen".

Daarnaast heeft de gemeente het traineeproject in uitvoering gebracht en ontwikkeld om de volgende vier nevendoelestellingen te realiseren (Gemeente Rotterdam, 2013:2):

- Het opleiden en ontwikkelen van een nieuwe generatie medewerkers (Cultuurvorming).
- Het doorbreken van traditionele barrières tussen verschillende organisatieonderdelen en organisatie/concernbreed leren denken (Netwerkvorming).
- Het verspreiden van nieuwe informatie in het concern (Kennisdeling).
- De ontwikkeling van breed inzetbare en flexibele medewerkers (*Employability*).

Uit hoofdstuk vijf blijkt dat de overgrote meerderheid van ex-trainees en leidinggevenden en mentoren verwacht, dat op een enkele uitzondering na, het traineeprogramma de doelstellingen behaald.

Zo vindt men dat de doelstellingen met betrekking tot netwerkvorming en interne *employability* volledig worden **behaald**. Buiten de organisatie vinden de trainees zich minder aantrekkelijk, maar dit is wellicht een positieve uitkomst voor het traineeprogramma aangezien de hoofddoelstelling is dat organisatie de trainees graag binnen het concern wilt behouden.

De doelstellingen met betrekking tot cultuurvorming en kennisdeling worden volgens de ex-trainees en leidinggevenden en mentoren maar **deels behaald**.

Volgens de direct betrokkenen biedt het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam de trainees genoeg kansen om hun kennis, vaardigheden, nieuwe inzichten, creativiteit te delen op de werkvloer, maar wordt dit niet altijd in de praktijk uitgevoerd. De werknemers op de afdeling zullen bijvoorbeeld niet ineens anders gaan werken door de komst van een trainee.

De hoofddoelstelling om jonge professionals binnen te halen en te behouden om zo de instroom van jonge professionals voor de lange termijn te borgen wordt ook **grotendeels behaald**. Slechts 18% van de ex-trainees is niet meer werkzaam binnen de organisatie en de motieven, waarom de ex-trainees de organisatie hebben verlaten, waren in de meeste gevallen onvermijdelijk voor de organisatie. Er kan nog wel een hoop gedaan worden om de ex-trainees te behouden, aangezien een kwart van de ex-trainees aangeeft om de organisatie te willen verlaten.

7.1.2 Deelvraag 4

In hoofdstuk 6 is gekeken naar de aanwezigheid van de succesfactoren binnen het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam en is getracht een verklaring te geven voor het gevonden rendement van hoofdstuk 5. Met behulp van deze bevindingen en de bevindingen van hoofdstuk 5 kunnen er aanbevelingen gegeven worden tot verbetering van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam.

Aanwezigheid van de succesfactoren:

Uit hoofdstuk 6 blijkt dat een overgrote meerderheid van ex-trainees, leidinggevenden en mentoren vindt dat, op een enkele uitzondering na, de succesfactoren afkomstig uit de literatuur aanwezig zijn binnen het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam.

Zo vindt men dat de succesfactoren; interne consistentie, afstemming van de strategie, en de balans van het traineeprogramma met de lokale en globale behoeften volledig aanwezig zijn binnen het programma.

De succesfactoren; culturele inbedding en steun van het management aan de trainees en aan het programma zijn deels aanwezig. De succesfactor *branding* van de organisatie is het minst/ aanwezig binnen de organisatie.

Invloed van de succesfactoren

In paragraaf 2 van hoofdstuk 6 is gekeken welke succesfactoren van invloed zijn op de mate waarin de doelstellingen zijn behaald. Uit de regressieanalyse blijkt dat zowel de interne consistentie van het traineeprogramma als de aansluiting van het traineeprogramma en de trainees op de lokale behoeften van de organisatie van invloed zijn op de mate van cultuurvorming binnen de gemeente Rotterdam.

De mate van vertrekgeneigdheid blijkt mede bepaald te worden door de mate van culturele inbedding binnen de organisatie. Hoe meer een trainee betrokken is bij de organisatie, hoe minder men geneigd is om de organisatie te verlaten.

De mate van interne *employability* kan deels verklaard worden door de afstemming met de strategie en het streven naar doelstellingbereiking door de leidinggevenden en mentoren. Hoe beter de doelstellingen van het traineeprogramma duidelijk zijn bij de leidinggevenden/mentoren en zij ernaar streven om deze doelstellingen te behalen, hoe breder inzetbaar de trainee wordt binnen de organisatie.

Met dit onderzoek is er nog geen verklaring gevonden voor de mate van netwerkvorming, kennisdeling en externe *employability* dat ontstaat dankzij het traineeprogramma binnen de gemeente Rotterdam. Dat er geen invloed van de succesfactoren op deze variabelen is gevonden kan mogelijk zijn doordat het oordeel van de respondenten op deze variabelen niet varieert. Dit betekent echter niet dat de succesfactoren niet van invloed zijn op de mate van het behalen van de doelstellingen van de gemeente Rotterdam.

7.1.3 Conclusie

Uit dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam een behoorlijk rendement behaald. Zo worden alle vooraf gestelde doelstellingen (deels) behaald en ook de vereiste factoren voor een succesvol traineeprogramma zijn binnen het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam bijna allemaal aanwezig. De verklaring van het behaalde rendement is binnen dit onderzoek in mindere mate gelukt. Een verklaring hiervoor is wellicht dat het oordeel van de respondenten op de variabelen niet genoeg varieert en de meeste variabelen gewoon hoog scoren. Dit wil niet zeggen dat de succesfactoren niet van invloed zijn op de mate van het behalen van de doelstellingen. De uitkomsten stellen alleen dat het binnen dit onderzoek bijna niet mogelijk was om een goede verklaring vast te stellen. De aanbevelingen om het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam mogelijk te verbeteren zijn opgesteld in de volgende paragraaf.

7.2 Aanbevelingen

Met behulp van de uitkomsten van hoofdstuk 5 en 6 zijn er een aantal aanbevelingen opgesteld voor de gemeente Rotterdam om het traineeprogramma mogelijk te verbeteren. Om deze aanbevelingen verder te valideren zijn de resultaten en de aanbevelingen van het onderzoek voorgelegd en besproken in een focusgroep. Deze focusgroep bestond uit acht trainers van de opleidingsdagen van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam.

In deze paragraaf wordt getracht een antwoord te geven op deelvraag 5 van het onderzoek: "Welke aanbevelingen tot verbetering van het traineeprogramma kunnen er gegeven worden op basis van dit onderzoek?" Deze paragraaf geeft tevens antwoord op het tweede deel van de hoofdvraag

7.2.1 Aanbevelingen; bevorderen van het behalen van de doelstellingen

Uit hoofdstuk 5 blijkt dat met name de mate waarin het traineeprogramma bijdraagt aan vertrekgenueidheid, cultuurvorming en kennisdeling binnen de organisatie verbeterd kunnen worden (Doelstelling 1,2 en 4).

- *Vertrekgenueidheid*

Ten eerste zal de vertrekgenueidheid van de ex-trainees na het volgen van het traineeprogramma verminderd kunnen worden. Uit hoofdstuk 6 blijkt dat de vertrekgenueidheid van de trainees afneemt naarmate men meer betrokken is binnen de organisatie. Uit de interviews met de ex-trainees blijkt dat zij zich door het traineeprogramma betrokken voelen wanneer zij veel in de organisatie zien en de kans krijgen om te ontdekken wat zij precies leuk vinden. Door deze grote variaties binnen de functies en de organisatie weet men wat er speelt, waar men goed in is en wat men leuk vindt om te doen. Het traineeprogramma en het management zal om de vertrekgenueidheid te verminderen ex-trainees in staat moeten stellen om te blijven schuiven binnen de organisatie.

Een andere aanbeveling om de vertrekgenueidheid tegen te gaan is om het alumninetwerk van trainees weer nieuw leven in te blazen. Door betrokken te blijven bij het traineeprogramma en de nieuwe trainees wordt je als ex-trainee opnieuw uitgedaagd en hebben de vijf doelstellingen van het programma ook zijn weerslag op de ex-deelnemers.

Beide verbeterpunten zullen direct door het management van het traineeprogramma opgepakt kunnen worden.

- *Cultuurvorming*

Het bewerkstelligen van nieuw gedrag bij de collega's op de werkvloer en het vormen van nieuwe waarden en normen is een lastige taak. Uit het onderzoek blijkt dat er een hogere mate van cultuurvorming binnen de organisatie bereikt kan worden door een goede interne consistentie van het programma en een goede balans met de lokale behoeften. Aan deze twee punten wordt ondertussen binnen de opleidingsdagen van het traineeprogramma al hard gewerkt.

De interne consistentie wordt reeds getracht te bereiken met behulp van *action learning*. Dit betekent dat er bij de vaardigheidstrainingen van de gemeente (*off the job*) wordt gevraagd om situaties van de werkvloer mee te nemen (*on the job*). Vervolgens wordt er gekeken hoe je als trainee dingen anders en beter kan aanpakken. Het is de bedoeling dat je dit als trainee weer mee terug neemt en deelt met de werkvloer. Daarnaast is het de bedoeling dat de methodiek, die de trainees leren op de trainingen, wordt toegepast op de werkvloer.

Ook wordt er momenteel al binnen de organisatie geprobeerd om de balans tussen het traineeprogramma en de lokale behoeften te optimaliseren. Trainees moeten op sollicitatie komen voor een opdracht en in overleg met de programmamanager wordt het besluit genomen of een trainee geschikt is voor de organisatie en de afdeling. Deze twee maatregelen zijn pas ingevoerd ten tijde van de start van dit onderzoek (Jan. 2014) of ze daadwerkelijk effect zullen hebben op de mate van cultuurvorming is dus nog de vraag.

Het traineeprogramma blijft, naar mijn mening, ondanks het invoeren van deze maatregelen te kleinschalig en de periode van een trainee is te kort om daadwerkelijk een cultuurverandering bij alle werknemers binnen het concern te bewerkstelligen. Als je dat als doelstelling wilt bereiken moet je het veel groter aanpakken en zorgen voor uitbreiding. Met inachtneming van de bezuinigingen die de organisatie doormaakt kan er geconcludeerd worden dat dit momenteel niet mogelijk is.

Misschien moet dit je doelstelling daarom wel helemaal niet zijn. De doelstelling kan naar mijn mening beter aangepast worden waarin je zegt dat je als organisatie op zoek bent naar nieuwe impulsen en een frisse blik met als doel om hopelijk ook een klein beetje te schuiven in je cultuur en aanpakmethodieken.

- *Kennisdeling*

Voor het delen van kennis is er geen verklarend element gevonden. Uit de werving en selectie blijkt dat de trainees op een aantal competenties worden beoordeeld en aan de hand van de aanwezigheid van die competenties worden aangenomen. Waaronder durf en lef, iets wat noodzakelijk is voor het delen van kennis binnen de gemeente Rotterdam. Ook uit de enquête en de interviews blijkt alleen dat deze durf en lef tot kennisdeling niet altijd wordt uitgeoefend. De werving en selectie kan hier niet meer op aangepast worden, maar wellicht is het handig om de trainees meer stimulatie tot kennisdeling mee te geven vanuit het opleidingsprogramma (*off the job*) om de kennisdeling van de trainees binnen de organisatie te verbeteren.

Een aanbeveling die eenvoudig toegepast kan worden is om de trainees 'toepassingsbagage' mee te geven vanuit de opleidingsdagen. Zo is het verstandig om de trainees 3 handvatten mee te geven per training, zodat de trainees weten hoe ze de opgedane kennis in de training het best kunnen delen op de werkvloer. De trainees krijgen dan binnen de opleidingsdagen te horen wat ze kunnen doen met de opgedane

informatie en vaardigheden en hoe ze deze op een eenvoudige manier kunnen overbrengen op hun collega's. Deze verbetering zal ingevoerd kunnen worden wanneer dit besproken is op een bijeenkomst van alle trainers van de opleidingsdagen.

7.2.2 Aanbevelingen; bevorderen van de aanwezigheid van succesfactoren

In dit onderzoek is ervoor gekozen om te kijken wat het rendement van het traineeprogramma is naar aanleiding van de doelstellingen. Toch staat in de literatuur beschreven dat een aantal succesfactoren, behandeld in H3, eveneens aanwezig moeten zijn om een zo hoog mogelijk rendement te behalen. Daarom is het advies aan de gemeente Rotterdam om zich ook te focussen op de succesfactoren: steun van het management aan de trainees en de *branding* van de organisatie. De culturele inbedding is reeds besproken bij de aanbevelingen van de doelstellingen (Zie vertrekgenigheid).

- Steun van het management aan de Trainees

Uit het onderzoek blijkt dat in sommige gevallen de begeleiding van de leidinggevenden en mentoren op de werkvloer verbeterd kan worden. Een 'goedkope en simpele' oplossing is om ex-trainees zelf mentor te maken om een trainee te begeleiden. Daarnaast kan een ex-trainee deze kennis ook overdragen aan andere mentoren en leidinggevenden die graag een trainee met een opdracht willen begeleiden. Deze mensen weten namelijk heel goed wat er binnen het programma gebeurt en waar de trainees op ondersteund moeten worden en waar ze behoefte aan hebben.

- De branding van de organisatie

De *branding* van het traineeprogramma binnen het concern kan mogelijk verbeterd worden door trainees te 'verkopen' als talentvolle en professionele medewerkers. Een trainee krijgt te vaak nog het label van 'hulpje' of stagiair boven zijn hoofd gehangen, terwijl het zware werving- en selectietraject ervoor zorgt dat het traineeprogramma jonge, talentvolle medewerkers aantrekt. Dit kan door de trainees belangrijke functies aan te bieden binnen de organisatie en in te delen in een aanzienlijk hogere salarisschaal dan een stagiair.

Daarnaast worden de trainees nu betaald vanuit een 'potje' voor het traineeprogramma, terwijl men vroeger per cluster moest betalen voor het inhuren van een trainee. Door deze manier van een trainee inhuren weder in te voeren zal men wellicht beter nadenken op welke klussen een trainee wordt ingezet.

De *branding* van de organisatie en het traineeprogramma buiten de organisatie kan bevorderd worden door het programma en de organisatie meer te promoten. Zo kan de organisatie het traineeprogramma actief gaan promoten op Carrièrebeurzen en Universiteiten. Een andere mogelijkheid om meer mensen te bereiken voor de organisatie is door het aanstellen van een *headhunter*. Deze persoon gaat actief op zoek naar mensen met een bepaald profiel en specifieke vaardigheden voor het traineeprogramma. Of de *branding* van de organisatie en het programma buiten het concern daadwerkelijk nodig is, is de vraag, aangezien het traineeprogramma al genoeg potentiële kandidaten aantrekt met een profiel dat bij de organisatie past.

7.3 Consequenties voor theorie en praktijk

Als je naar de succesfactoren van dit onderzoek kijkt die opgesteld zijn vanuit de theorie, dan kan er geconcludeerd worden dat het traineeprogramma van de gemeente

Rotterdam doet wat het moet doen. De succesfactoren zijn namelijk allemaal (deels) aanwezig binnen het traineeprogramma, behalve de *branding* van de organisatie.

Theorie

In de wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek werd verteld dat er met dit onderzoek wordt geprobeerd om bij te dragen aan nieuwe kennis omtrent het effect van traineeprogramma's binnen gemeentes. De invloed van de succesfactoren op de mate waarin je de doelstellingen van een traineeprogramma behaald zal desondanks mede afhankelijk zijn van de doelstellingen die je als organisatie stelt voor je traineeprogramma. De succesfactoren afkomstig uit de theorie zullen alleen leiden tot een beter traineeprogramma wanneer deze van invloed zijn op de mate waarin de doelstellingen van een programma worden bereikt. De zes succesfactoren van Stahl et al (2012) hoeven in dit geval niet allemaal aanwezig te zijn binnen traineeprogramma's om toch een succesvol rendement van een traineeprogramma te behalen.

Met dit onderzoek is er getracht een bijdrage te leveren aan de verklaring, waarom een traineeprogramma wel of niet effectief is. Doordat er niet voor elke afhankelijke variabele (doelstelling) een verklarende succesfactor is gevonden, is het lastig om het gehele rendement te verklaren. Dit zorgt voor een grote puzzel.

Toch kan er vermeld worden dat de *branding* van de organisatie niet/bijna niet aanwezig is binnen de organisatie en het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam en er toch een behoorlijk rendement wordt gehaald. Hierdoor kan de vraag gesteld worden of deze succesfactor noodzakelijk is voor het behalen van een hoog rendement. Of dit daadwerkelijk zo is zou in vervolgonderzoek nader onderzocht moeten worden.

Praktijk

Dankzij dit onderzoek kan de gemeente Rotterdam zich afvragen of de doelstellingen van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam wel de juiste doelstellingen zijn. Bereik je met deze doelstellingen hetgeen wat je wil bereiken als organisatie? En spreken de doelstellingen elkaar niet tegen?

De doelstelling om de trainees breed en flexibel inzetbaar te maken kan bijvoorbeeld in twijfel gesteld worden. Normaal geldt dat wanneer men op meerdere functies inzetbaar is binnen een organisatie, men automatisch aantrekkelijker wordt voor andere organisaties. Deze omschrijving is tegenstrijdig aan de hoofddoelstelling van de organisatie om jonge academici binnen te halen en te behouden binnen de organisatie. Om deze reden is het wellicht handig om de doelstelling van *employability* aan te passen naar: De ontwikkeling van breed inzetbare en flexibele medewerkers voor binnen de organisatie.

Naast het feit dat sommige doelstellingen wellicht aangepast moeten worden, bestaat er de kans dat het traineeprogramma een belangrijk doel over het hoofd ziet. Dankzij de theorie van Stahl et al (2012) wordt er een overzicht geboden van welke factoren nog meer mogelijk van belang kunnen zijn voor het programma.

7.4 Beperkingen

In deze paragraaf zullen de beperkingen van het onderzoek besproken worden die een belangrijke invloed op de resultaten kunnen hebben. Daarnaast zal er besproken worden welk vervolgonderzoek logischerwijs kan voortvloeien uit deze onderzoeksresultaten.

Een beperking van dit onderzoek is dat deze thesis gebaseerd is op de gestelde doelstellingen van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam. Wanneer er een

ander programma onderzocht wordt, met mogelijk andere doelstellingen, zullen er ook andere uitkomsten gelden.

In dit onderzoek is het mogelijk dat de ex-trainees niet alle vragen naar waarheid ingevuld hebben. Ook al was het onderzoek anoniem, een ex-trainee kan toch in zijn achterhoofd hebben dat de organisatie wil bezuinigen op banen. Wanneer je aangeeft dat je een grote mate van vertrekneigtheid hebt en dit achterhaald zou worden, kan dit je financiële zekerheid en baan in gevaar brengen.

Een andere beperking van dit onderzoek die voortkomt uit het feit dat ex-trainees, leidinggevenden en mentoren dit onderzoek hebben ingevuld is dat uiteindelijk de individuele percepties van de respondenten gemeten worden. Het blijft een subjectieve meting of de doelstellingen van het programma bereikt worden en de succesfactoren aanwezig zijn. Respondenten kunnen verschillen in oordeel over het traineeprogramma, waardoor je eigenlijk dus de invloed van succesfactoren meet in variatie in het oordeel van respondenten. Welke succesfactoren van invloed zijn op de mate waarin aan de doelstellingen worden behaald zou daarom misschien beter binnen verschillende organisaties gemeten kunnen worden.

Daarnaast was door het feit dat de variabelen bij twee verschillende groepen gemeten zijn het niet mogelijk om de invloed van de succesfactoren op het totale rendement te meten.

Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de direct betrokkenen bij het traineeprogramma erg enthousiast zijn over de werking en de gevolgen van het programma. Dit enthousiasme voor het programma kan deels ontstaan door de externe vacaturestop die de afgelopen vier jaar geldt voor de gemeente Rotterdam. De afgelopen jaren (en nog steeds) zijn trainees de enige instroom in het programma en zijn veel plekken in de gemeente onderbezet. De uitkomsten van het onderzoek kunnen dus niet alleen toegeschreven worden aan het bestaan en de werking van het traineeprogramma. Het enthousiasme voor het traineeprogramma zou zonder bezuinigingen en externe vacaturestop mogelijk kunnen afnemen.

Implicaties voor vervolgonderzoek en aanbevelingen

In dit onderzoek is er niet voor elke doelstellingvariabele een verklarende succesfactor gevonden. Dit komt mede doordat niet alle variabelen bevraagd zijn bij de verschillende respondenten. Hierdoor kon er niet goed gezocht worden naar een verklaring van de mate waarin de doelstellingen worden behaald. In vervolgonderzoek kan er gekeken worden hoe bepaalde variabelen bij beide groepen respondenten bevraagd kunnen worden, om mogelijk een beter verklarend resultaat te krijgen.

Zoals reeds eerder is gesteld, is het lastig om verklarende succesfactoren vast te stellen voor de mate waarin de doelstellingen worden behaald. Voor vervolgonderzoek zouden er een groot aantal traineeprogramma's, die vergelijkbare doelstellingen hebben, met elkaar vergeleken moeten worden waarbij gekeken wordt of programma's waar de succesfactoren in meerdere mate aanwezig zijn succesvoller zijn dan andere.

Literatuur

- Abelson, M. A. (1987). Examination of avoidable and unavoidable turnover. *Journal of Applied Psychology*, 72(3), 382.
- Argyris, C. (1994). Good communication that blocks learning. *Harvard Business Review*, 72(4), 77-85.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22, 309-328.
- Bax, E.H. (2003). *Kansrijk kiezen*. Schoonhoven: Academic Service.
- Becker, B.E., Huselid, M.A., Pickus, P.S. & Spratt, M.F. (1997). HR as a source of shareholder value: Research and recommendations (p 39-47) *Human Resource Management*, 36, 39-47.
- Boon, C., Boselie, P., Paauwe, J. Den Hartog, D. (2007) Measuring Strategic and Internal fit in HRM: An alternative approach. *Academy of Management*, 1-6
- Boonstra, J. J. (2000). *Lopen over water: Over dynamiek van organiseren, vernieuwen en leren*. Vossiuspers AUP.
- Boxall, P. & Purcell, J. (2011). *Strategy and Human Resource Management* (3rd edition). Londen. Palgrave.
- Bressers, J. T., Herweijer, M., & Korsten, A. F. A. (1993). *Beleidsevaluatie*.
- Coenen, F., Vikolainen, V., Andringa, W., Hoppe, T. (2011) Evaluatie van het economisch beleid van de gemeente Enschede. *CSTM Studies en Rapporten*, 1-119. Universiteit Twente
- Collings, D.G., & Mellahi, K. (2009). *Strategic talent management; A review and research agenda*. *Human Resource Management Review*, 19, 304-313.
- Edelenbos, J. & M.W. van Buuren (2005) Evaluatie als leerproces. Een nadere kennismaking met de 'lerende evaluatie'. In: *Bestuurskunde*, 14 (6), pp. 2-12.
- Ellis, A., Phelps, R. (2000) *Staff development for online delivery: A collaborative, team based action learning model*. *Australian Journal of Educational Technology* 2000, 16(1), 26-44. Southern Cross University
- Gemeente Rotterdam (2011) *Traineeprogramma gemeente Rotterdam 2011*. Rotterdam
- Gemeente Rotterdam (2012a) *Opzet notitie TP 2012 en verder*. Rotterdam
- Gemeente Rotterdam (2012b) *Agendapunt 6 Strategische HRO agenda*. Rotterdam
- Gemeente Rotterdam (2013) *Koers traineeprogramma 2013 en verder*. Rotterdam

Gemeente Rotterdam (2014a) *Wat is het traineeprogramma?* geraadpleegd op 10 februari 2014 via http://www.rotterdam.nl/tekst:wat_is_het_traineeprogramma

Gemeente Rotterdam (2014b) *Wie zijn we?* Geraadpleegd op 17 maart 2014 via <http://www.rotterdam.nl/wiezijnwe>

Gemeente Rotterdam (2014c) *Strategie Rotterdammergericht werken; organisatieontwikkeling* 2014. Rotterdam

Ghadi, M.Y., Fernando, M., Caputi, P. (2013) "Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 34 Iss: 6

Guba, E. en Y. Lincoln. 1989. *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park: Sage.

Haar, J.M., Spell, C.S. (2004). Programme knowledge and value of work-family practices and organizational commitment *International Journal of Human Resources Management*, 15, 1040-1055.

Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading: Addison-Wesley.

Hom, P.W., & Griffeth, R.W. (1995), *Employee turnover*. Cincinnati, Ohio: South-Western College Publishing.

Hooff, B. Van den & Ridder, J.A. De (2004). Knowledge sharing in context: the influence of organizational commitment, communication climate and CMC use on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, 8 (6), 117-130.

Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26

Jolink, J., Korten, F., & Verhiel, T. (2009). *Jongleren met talent*. Scriptum.

Karmel, T., Blomberg, D. Vnuk, M. (2010) *The effectiveness of the traineeship model*. National Centre for Vocational Education Research (NCVER). Adelaide

Klink van der, Marcellinus Remigius. (1999). *Effectiviteit van werkplek-opleidingen*. thesis. U.twente

Knox S.D. (2000), 'The Marketing and Branding of Intangible Assets: Whose role is it anyway?', Paper no. 266, Proceedings on Managing Across Boundaries, R Kerley (ed.), CDROM, *British Academy of Management Conference*, Edinburgh.

Larsen, (1997) "Do high-flyer programmes facilitate organizational learning? From individual skills building to development of organizational competence", *Journal of European Industrial Training*, Vol. 21 Iss: 9, pp.310 - 317

Lewis, R. E., & Heckman, R.J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.

Maslowski, R., & Visscher, A. J. (1997). *Methoden en technieken voor formatieve evaluatie in sociaal-wetenschappelijke ontwerpsituaties* (pp. B1400-1). Universiteit Twente Faculteit der Toegepaste Onderwijskunde.

Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991) 'A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment', *Human Resource Management Review*, 1: 61-98.

Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.

Nederhoed, P. (2007). *Helder rapporteren: een handleiding voor het opzetten en schrijven van rapporten, scripties, nota's en artikelen*. Bohn Stafleu van Loghum.

Nelen, A., Poortman, C., Nieuwenhuis, L., De Grip, A., & Kirschner, P. A. (2010). *Het rendement van combinaties van leren en werken: een review studie*. Den Haag, Nederland: NWO-PROO.

Nishii, L. & Wright, P. (2004). 'Strategic HRM and organizational behaviour: integrating multiple level analysis'. *What Next for HRM?* Conference, Rotterdam, June.

O'Donnell, M. & Shields, J. (2002). Performance Management and the Psychological Contract in the Australian Federal Public Sector *Journal of Industrial Relations*, 44, 435-457.

Ohana, M. & M. Meyer (2010). Should I stay or should I go now? Investigating the intention to quit of the permanent staff in social enterprises. *European Management Journal*, 28, 441-454.

Paauwe, J. (2004). *HRM and performance. Achieving long term viability*. Oxford: Oxford University Press.

Pfeffer, J. (1998) *The Human Equitation Building Profits by Putting People First*. Boston, MA:Harvad Business School Press.

Ploch, T., & Van Zwieten, M. C. B. (2007). H6 Kwalitatief onderzoek. *Nederlands Handboek Gezondheidszorg- onderzoek*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum, 2007, p. 77-93

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. and Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology* 59(5), 603-609.

Porter, M. (1991). 'Towards a dynamic theory of strategy'. *Strategic Management Journal* 12 (S): 95-117.

Purcell, J. (1999) 'The search for "best practice" and "bestfit": chimera or cul-de-sac?'. *Human resource management Journal* 9(3):26-41.

Putters, K. (2008). *Kennis is tegenmacht. Onbezonnen Sanering van het adviesstelsel ondergraaft de democratie*. S&D 6: 33-40.

Schein, E. H., & Tromp, T. H. (2000). *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming: zin en onzin over cultuurverandering*. Scriptum.

Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, 40 (3), 437-453.

Schofield, K. (2000) *Delivering quality: report of the independent review of the quality of training in Victoria's apprenticeship and traineeship system: volume 1*, Department of Education, Employment and Training, Melbourne

Sonnenberg, M., van Zijderveld, V., & van Gorp, K. (2012). Het belang van psychologisch contract onrepliceerbaarheid. *Gedrag en Organisatie*, 25(4), 347.

Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., & Wright, P. (2012). Six principles of effective global talent management. *Sloan Management Review*, 53(2), 25-42.

Steijn, B. & Groeneveld, S. (red.) (2013, geheel herziene versie). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Assen. Koninklijke Van Gorcum.

Tett, R. P. and Meyer, J. P. (1993) Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analyses based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology* 46(2), 259–293.

Truss, C. (2008). *Continuity and change: the role of the HR function in the modern public sector* *Public Administration*, 86, 1071-1088.

Tubergen van, A. (2010). *A starter marriage? An exploratory research about traineeships from a psychological contract point of view*. Master thesis Organisation Studies. Universiteit van Tilburg

Walsh et al. (1985). Walsh, J. P., Ashford, S. J. and Hill, T. E. (1985) Feedback obstruction: The influence of the information environment on employee turnover intentions. *Human Relations* 38(1), 23–46.

Weggeman, M., *Organiseren met kennis*, inaugurele rede Technische Universiteit Eindhoven, 1997.

Wright, P., & McMahan, G.C. (1992). 'Theoretical perspectives for Strategic humans Resource Management.' *Journal of Management*, 18(2), 295-320

Wright, B.E. (2004). The role of work context in work motivation: A public sector application of goal and social cognitive theories. *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 14 (1): 59-78.

Bijlage

Bijlage 1: E-mail voor uitnodiging tot schriftelijke vragenlijst

Bijlage 1A: Uitnodiging voor de ex-trainees

Geachte heer/mevrouw

In opdracht van de gemeente Rotterdam (programmamanager A. Meijs) voer ik een afstudeeronderzoek uit naar de effectiviteit van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam dat U heeft gevolgd. Het doel van het onderzoek is om na te gaan in hoeverre de vooraf gestelde doelstellingen van het traineeprogramma worden behaald en welke aanbevelingen er gedaan kunnen worden om het programma (eventueel) te verbeteren.

Als ex-trainee beschikt u over belangrijke informatie en expertise die voor het welslagen van mijn onderzoek van essentieel belang zijn en daarom wil ik u vragen om mee te werken aan deze enquête. Het invullen van de enquête duurt slechts 5 a 10 minuten en kunt u bereiken via:



LINK!

De resultaten van de enquête zullen geheel anoniem verwerkt worden binnen het onderzoek.

Mocht u het op prijs stellen, dan wil ik de uitkomsten van dit onderzoek graag met u delen. Alvast bedankt voor de medewerking.

Met vriendelijke groet,

Marlies van der Meer
Stagiaire gemeente Rotterdam / RSO
Tel: 010-2675741
E-mail: me.meer@rotterdam.nl

Bijlage 1B: Uitnodiging voor de leidinggevenden en mentoren

Geachte heer/mevrouw

In opdracht van de gemeente Rotterdam (programmamanager A. Meijs) voer ik een afstudeeronderzoek uit naar de effectiviteit van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam. Het opleidings- en ontwikkelingsprogramma voor jonge talenten. Het doel van het onderzoek is om na te gaan in hoeverre de vooraf gestelde doelstellingen van het traineeprogramma worden behaald en welke aanbevelingen er gedaan kunnen worden om het programma (eventueel) te verbeteren. Als (ex)mentor/(ex)leidinggevende beschikt u over belangrijke informatie en expertise die voor het welslagen van mijn onderzoek van essentieel belang zijn en daarom wil ik u vragen om mee te werken aan deze enquête. Het invullen van de enquête duurt slecht 5 minuten en kunt u bereiken via: [LINK!](#)



De resultaten van de enquête zullen geheel anoniem verwerkt worden binnen het onderzoek.

Mocht u het op prijs stellen, dan wil ik de uitkomsten van dit onderzoek graag met u delen. Alvast bedankt voor de medewerking.

Met vriendelijke groet,

Marlies van der Meer
Stagiaire gemeente Rotterdam / RSO
Tel: 010-2675741
E-mail: me.meer@rotterdam.nl

Bijlage 2: Schriftelijke vragenlijst

Bijlage 2A: Schriftelijke vragenlijst voor de ex-trainees

Introductie: Welkom bij de vragenlijst over het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam. Wij stellen het op prijs dat je deze enquête wilt invullen. Jouw feedback is belangrijk, zodat we inzicht kunnen krijgen in de effectiviteit van het traineeprogramma en het programma eventueel kunnen verbeteren.

Het kost je ongeveer 5 a 10 minuten om deze enquête in te vullen.

Om je door de enquête te kunnen verplaatsen, is het noodzakelijk antwoord te geven op vragen met een sterretje (*).

Voor vragen over de enquête kun je contact met mij opnemen via het e-mailadres me.meer@rotterdam.nl of telefonisch op nummer 010-2675741

Om consistente gegevens te verzamelen wordt in een groot deel van de enquête gebruik gemaakt van een vijfpuntsschaal.

Je wordt gevraagd om aan te geven in hoeverre u het eens of oneens bent met de volgende stellingen.

Tenzij anders vermeld staat, is de schaal als

volgt ingedeeld:

5 = sterk mee eens

4 = mee eens

3 = niet mee eens of oneens

2 = mee oneens

1 = sterk mee oneens

WN/NVT = weet niet / niet van toepassing

Deel A. Allereerst zullen er een aantal algemene vragen gesteld worden.

Algemene informatie

1. Naam ...

(*Je naam zal verder niet gebruikt worden voor het onderzoek, alleen om eventueel na te bellen) 2. Leeftijd ...

3. Geslacht: 0 Man / 0 vrouw

4. Wat is je vooropleiding? HBO / WO Bachelor/ WO Master/ Anders, nl.

5. Aan welke traineegroep heb je deelgenomen? groep 9/ groep 10/ groep 11/ groep 12/groep 13/ groep 14/
groep 15/ groep 16

6. Ben je na het volgen van je traineeship aangesteld als medewerker binnen de gemeente Rotterdam? Ja/Nee

7. Ben je momenteel in dienst van de gemeente Rotterdam? Ja/ Nee

Vraag 7 met Nee beantwoord: 8-13, vervolgens naar deel D van de enquête

Vraag 7 met Ja beantwoord: naar vraag 14 - tot eind

Algemene vragen over je huidige werk

8. Binnen welke organisatie ben je momenteel werkzaam? ...

9. Binnen welk vakgebied? ...

10. In welke functie ben je momenteel werkzaam? ...

11. Hoelang ben je in dienst van de gemeente geweest? ...

12. Wat is je huidige (salaris)inschaling? ...

13. Wat was je belangrijkste motief om de organisatie te verlaten?

Elders betere arbeidsvoorwaarden/ Problemen met de leidinggevende/ Verhuizing (vanwege partner)/

Carrièreswitch/ Reorganisatie/ Elders betere arbeidsomstandigheden/ Ontslagen/ Geen baan beschikbaar/ Elders een betere organisatie/ Arbeidsongeschikt/ Anders, nl.

Algemene vragen over je huidige werk

14. Binnen welk vakgebied ben je momenteel werkzaam? ...
15. In welke functie ben je momenteel werkzaam? ...
16. Hoelang ben je in dienst van de gemeente Rotterdam? ...
17. Wat is je huidige inschaling (schaal+periodiek nummer)? ...

Deel C. De volgende schaalvragen gaan over je aanstelling bij de gemeente Rotterdam. Kun je aangeven of je het al dan niet eens bent met de volgende stellingen.

18.	Sterk mee oneens			Sterk mee eens		
Ik zou het leuk vinden om nog lange tijd voor de gemeente Rotterdam te werken.	1	2	3	4	5	WN/NVT
Ik voel een sterk gevoel van verbondenheid met mijn organisatie.	1	2	3	4	5	WN/NVT
Ik vind het fijn om te werken binnen deze organisatie.	1	2	3	4	5	WN/NVT

19.	Sterk mee oneens			Sterk mee eens		
Zodra ik een ander baanaanbod krijg ga ik weg bij de gemeente Rotterdam.	1	2	3	4	5	WN/NVT
Ik ben op zoek naar een betere baan bij een andere organisatie.	1	2	3	4	5	WN/NVT
Ik denk er serieus over na om met mijn baan bij de gemeente Rotterdam te stoppen.	1	2	3	4	5	WN/NVT

20.	Sterk mee oneens			Sterk mee eens		
Ik zou, indien nodig, makkelijk een vergelijkbare baan kunnen vinden bij een andere organisatie.	1	2	3	4	5	WN/NVT
Mensen die een vergelijkbare baan hebben als ik en binnen een vergelijkbare organisatie werkzaam zijn, zijn erg gewild bij andere organisaties.	1	2	3	4	5	WN/NVT
Dankzij het volgen van het traineeprogramma kan ik voor verschillende functies solliciteren bij andere organisaties.	1	2	3	4	5	WN/NVT

Deel D van de enquête heeft betrekking op de inhoud van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam. In deze stellingen wordt er verwezen naar het traineeprogramma dat je zelf gevolgd hebt. Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen het programma on the job en off the job. Met on the job

wordt verwezen naar alle leermogelijkheden tijdens het werk en met off the job wordt verwezen naar het programma dat niet op de gewone werkplek plaatsvindt, zoals cursussen of opleidingsdagen.

21. Wat waren jouw twee belangrijkste motieven om destijds te solliciteren voor het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam?

Inhoud van de baan/ Goed salaris/ Hart voor de publieke sector/ De bedrijfscultuur/ Weinig reistijd/ Goede ontwikkelingsmogelijkheden/ Ik kon nergens anders terecht/ Goede secundaire voorwaarden/ Aanbod van een twee-jarig contract/ Kans om werken en leren te combineren/ Ik wil graag iets betekenen voor Rotterdam
Anders, nl ...

22. Inhoud van het programma	Sterk mee oneens			Sterk mee eens		
Ik ben tevreden over de aard en inhoud van het traineeprogramma dat ik heb gevolgd.	1	2	3	4	5	WN/NVT
Ik ben tevreden over de opleidingsdagen van het traineeprogramma dat ik heb gevolgd (off the job).	1	2	3	4	5	WN/NVT
Ik ben tevreden over de leermogelijkheden die ik kreeg op mijn werk gedurende het traineeprogramma (on the job).	1	2	3	4	5	WN/NVT
Er zit een goede balans tussen de werkzaamheden on the job en off the job.	1	2	3	4	5	WN/NVT
Ik ben tevreden over de mate waarin de verwachtingen over en weer duidelijk waren gemaakt met betrekking tot het traineeprogramma.	1	2	3	4	5	WN/NVT
Ik ben tevreden over de mate waarin er aan mijn verwachtingen van het traineeprogramma is voldaan.	1	2	3	4	5	WN/NVT

Deel E van de enquête gaat over de mogelijke effecten van het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam. Het gaat in deze stellingen om het traineeprogramma dat je zelf gevolgd hebt.

23.	Sterk mee oneens			Sterk mee eens		
Gedurende het traineeprogramma kreeg ik de ruimte om frisse ideeën en mijn creativiteit te uiten op de werkvloer.	1	2	3	4	5	WN/NVT
Mede dankzij mijn komst heeft men geleerd om problemen anders aan te pakken op de werkvloer.	1	2	3	4	5	WN/NVT
Het traineeprogramma heeft er mede aan bijgedragen dat er frisse ideeën en creativiteit geuit werden op de werkvloer.	1	2	3	4	5	WN/NVT
Het traineeprogramma heeft er mede aan bijgedragen dat mijn collega's op de afdeling anders zijn gaan werken.	1	2	3	4	5	WN/NVT

24.	Sterk mee oneens					Sterk mee eens	
Gedurende het traineeprogramma werd ik in staat gesteld om veel samen te werken met verschillende afdelingen binnen het cluster waar ik werkzaam was.	1	2	3	4	5	WN/NVT	
Gedurende het traineeprogramma werd ik in staat gesteld om veel samen te werken met verschillende clusters binnen de gemeente Rotterdam.	1	2	3	4	5	WN/NVT	
Gedurende het traineeprogramma kreeg ik projecten aangeboden, waarbij ook andere afdelingen van het cluster waren betrokken.	1	2	3	4	5	WN/NVT	

25.	Sterk mee oneens					Sterk mee eens	
Ik deelde en deel de opgedane kennis van het traineeprogramma met mijn collega's op de afdeling.	1	2	3	4	5	WN/NVT	
Ik deelde en deel mijn opgedane vaardigheden van het traineeprogramma met mijn collega's op de afdeling.	1	2	3	4	5	WN/NVT	
Wanneer ik gedurende het traineeprogramma mijn collega's op de afdeling om informatie vroeg, dan deelden ze dit met mij.	1	2	3	4	5	WN/NVT	

26.	Sterk mee oneens					Sterk mee eens	
Gedurende het traineeprogramma kreeg ik veel afwisseling in werkzaamheden.	1	2	3	4	5	WN/NVT	
Gedurende het traineeprogramma heb ik veel verschillende bekwaamheden geleerd.	1	2	3	4	5	WN/NVT	
Gedurende het traineeprogramma kreeg ik veel mogelijkheden tot het uitwisselen van ervaringen met andere trainees.	1	2	3	4	5	WN/NVT	

Deel F. De stellingen van deel F gaan over de begeleiding die je hebt ontvangen gedurende het traineeprogramma. Hierbij wordt er weer een onderscheid gemaakt tussen de begeleiding on the job en off the job. Met on the job wordt verwezen naar alle leermogelijkheden tijdens het werk en met off the job wordt verwezen naar het programma dat niet op de gewone werkplek plaatsvindt, zoals cursussen of opleidingsdagen.

27.	Sterk mee oneens			Sterk mee eens		
Gedurende het traineeprogramma kreeg ik genoeg feedback van mijn toenmalige mentoren en leidinggevende (on the job).	1	2	3	4	5	WN/NVT
Gedurende het traineeprogramma wisten mijn toenmalige mentoren en leidinggevendens hun expertise aan mij over te dragen (on the job).	1	2	3	4	5	WN/NVT
Gedurende het traineeprogramma kreeg ik genoeg autonomie (vrijheid) voor de taken die ik uit mocht voeren (on the job).	1	2	3	4	5	WN/NVT
Gedurende het traineeprogramma kreeg ik de juiste begeleiding van mijn mentor en leidinggevende (on the job).	1	2	3	4	5	WN/NVT
Gedurende het traineeprogramma kreeg ik de juiste begeleiding van mijn coach en trainers (off the job).	1	2	3	4	5	WN/NVT
Gedurende het traineeprogramma sloten de trainingen goed aan bij mijn kennisniveau van toen (off the job).	1	2	3	4	5	WN/NVT

Deel G. De volgende stellingen gaan over de aantrekkelijkheid van de organisatie

28.	Sterk mee oneens			Sterk mee eens		
De organisatie biedt genoeg ontwikkelings- mogelijkheden met het traineeprogramma.	1	2	3	4	5	WN/NVT
De organisatie biedt genoeg kansen tot promotie na afloop van het traineeprogramma.	1	2	3	4	5	WN/NVT
De gemeente Rotterdam is een aantrekkelijke werkgever.	1	2	3	4	5	WN/NVT
Ik zou de gemeente Rotterdam als werkgever aanbevelen bij mijn vrienden en familie	1	2	3	4	5	WN/NVT

Deel H. Tot slot wil ik je nog twee open vragen stellen die betrekking hebben tot het slagen en falen van het traineeprogramma.

29. Wat vond je goed aan het traineeprogramma? ...

30. Wat kan er naar jouw mening nog aan het traineeprogramma verbeterd worden? ...

31. Als je alle vragen van deze enquête in ogenschouw neemt. Welk rapportcijfer zou je het traineeprogramma dan geven (schaal van 1 t/m 10)?

32. Ben je bereid om uw antwoorden van deze enquête eventueel toe te lichten in een kort interview? *

Je bent aan het einde gekomen van de vragenlijst. Mocht je nog opmerkingen of vragen hebben naar aanleiding van de enquête dan kun je mij bereiken via me.meer@rotterdam.nl

Hartelijk dank voor je medewerking!

Bijlage 2B: Schriftelijke vragenlijst voor de leidinggevenden en mentoren

Introductie: Welkom bij de vragenlijst over het traineeprogramma van de gemeente Rotterdam. Wij stellen het op prijs dat u deze enquête wilt invullen. Uw feedback is belangrijk, zodat we inzicht kunnen krijgen in de effectiviteit van het traineeprogramma en het programma eventueel kunnen verbeteren.

Het kost u ongeveer 5 minuten om deze enquête in te vullen.

Om u door de enquête te kunnen verplaatsen, is het noodzakelijk antwoord te geven op vragen met een sterretje (*).

Voor vragen over de enquête kunt u contact met mij opnemen via het e-mailadres me.meer@rotterdam.nl of telefonisch op nummer 010-2675741

Om consistente gegevens te verzamelen wordt in een groot deel van de enquête gebruik gemaakt van een vijfpuntsschaal.

U wordt gevraagd om aan te geven in hoeverre u het eens of oneens bent met de volgende stellingen.

Tenzij anders vermeld staat, is de schaal als

volgt ingedeeld:

5 = sterk mee eens

4 = mee eens

3 = niet mee eens of oneens

2 = mee oneens

1 = sterk mee oneens

WN/NVT = weet niet / niet van toepassing

Deel A. Allereerst zullen er een aantal algemene vragen gesteld worden.

Algemene informatie

1. Wat is uw naam? ...
2. Wat is uw geslacht? Man / Vrouw
3. Binnen welk vakgebied bent u momenteel werkzaam? ...
4. In welke functie bent u werkzaam? ...
5. Hoelang bent u in dienst van de gemeente (geweest)? ...
6. Hoeveel trainees heeft u begeleid binnen de gemeente Rotterdam? ...
7. In welke functie heeft u trainees begeleid binnen de gemeente Rotterdam? Mentor/ Leidinggevende of Opdrachtgever

Deel B. De volgende stellingen gaan over mogelijke effecten van het traineeprogramma. Kunt u aangeven in hoeverre u het al dan niet eens bent met de volgende stellingen.

8.	Sterk mee oneens			Sterk mee eens		
Gedurende het traineeprogramma krijgt de trainee genoeg ruimte om zijn 'frisse' ideeën en creativiteit te uiten op de werkvloer.	1	2	3	4	5	WN/NVT
De komst van een trainee draagt bij om problemen op de afdeling anders aan te pakken.	1	2	3	4	5	WN/NVT
Het traineeprogramma heeft er mede aan bijgedragen dat er frisse ideeën en creativiteit geuit werden op de werkvloer.	1	2	3	4	5	WN/NVT
Het traineeprogramma heeft er mede aan bijgedragen dat mijn collega's op de afdeling anders zijn gaan werken.	1	2	3	4	5	WN/NVT

9.	Sterk mee oneens			Sterk mee eens		
Gedurende het traineeprogramma werken trainees veel samen met verschillende afdelingen binnen het cluster waar ik werkzaam ben.	1	2	3	4	5	WN/NVT
Gedurende het traineeprogramma werken trainees veel samen met verschillende clusters binnen de gemeente Rotterdam	1	2	3	4	5	WN/NVT
Gedurende het traineeprogramma krijgt een trainee opdrachten aangeboden, waarbij ook andere afdelingen van het cluster zijn betrokken.	1	2	3	4	5	WN/NVT

10.	Sterk mee oneens			Sterk mee eens		
Gedurende het traineeprogramma krijgt een trainee veel afwisseling in werkzaamheden.	1	2	3	4	5	WN/NVT
Gedurende het traineeprogramma leert een trainee veel verschillende bekwaamheden.	1	2	3	4	5	WN/NVT
Gedurende het traineeprogramma krijgt een trainee veel mogelijkheden tot het uitwisselen van ervaringen met andere trainees.	1	2	3	4	5	WN/NVT

Deel C. De volgende stellingen gaan over de vormgeving van het traineeprogramma en de aansluiting van een trainee op het cluster waarbinnen u werkzaam bent/gewerkt heeft.

11.	Sterk mee oneens			Sterk mee eens		
De doelstellingen van het traineeprogramma zijn mij duidelijk.	1	2	3	4	5	WN/NVT
Ik streef ernaar om de doelstellingen van het traineeprogramma te behalen.	1	2	3	4	5	WN/NVT
Ik ben betrokken bij de vormgeving van het traineeprogramma.	1	2	3	4	5	WN/NVT

12.	Sterk mee oneens			Sterk mee eens		
Na het volgen van het traineeprogramma vindt de trainee gemakkelijk aansluiting bij een afdeling van de	1	2	3	4	5	WN/NVT

gemeente Rotterdam wat betreft zijn werkzaamheden.						
Mijn afdeling heeft baat bij het bestaan van het traineeprogramma.	1	2	3	4	5	WN/NVT
De afdeling waar ik werkzaam ben werkt graag met trainees.	1	2	3	4	5	WN/NVT

13.	Sterk mee oneens		Sterk mee eens			
De aanstelling van een trainee voor mijn afdeling gaat vaak gepaard met veel overbodige procedures en regels.	1	2	3	4	5	WN/NVT

Deel D. De komende stellingen gaan over de (gemiddelde) trainees in vergelijking tot (gemiddelde) “normale” starters die werken bij de organisatie; de gemeente Rotterdam. Met de normale starter wordt verwezen naar jong personeel dat in een specifieke startersfunctie begint bij de gemeente Rotterdam in plaats van in een traineeship. Per deelonderwerp worden er telkens vier stellingen gegeven. Kruis aan welk van de vier mogelijke antwoorden volgens u van toepassing is.

14. Inzetbaarheid
• Een trainee is meer specialistisch dan een normale starter.
• Een trainee is breder inzetbaar dan een normale starter.
• Er zit geen verschil tussen de inzetbaarheid van een trainee en een normale starter.
• Weet niet.

15. Werkzaamheden
• Een trainee krijgt meer afwisseling in werkzaamheden binnen de gemeente Rotterdam dan een normale starter.
• Een trainee krijgt minder afwisseling in werkzaamheden binnen de gemeente Rotterdam dan een normale starter.
• Een trainee krijgt evenveel afwisseling in werkzaamheden binnen de gemeente Rotterdam als een normale starter.
• Weet niet.

16. Samenwerking
• Een trainee krijgt vaker projecten opdrachten, waarbij ook andere afdelingen van de gemeente Rotterdam zijn betrokken, dan een normale starter.
• Een trainee krijgt minder vaak opdrachten aangeboden, waarbij ook andere afdelingen van de gemeente Rotterdam zijn betrokken, dan een normale starter.
• Een trainee krijgt even vaak opdrachten aangeboden, waarbij ook andere afdelingen van de gemeente Rotterdam zijn betrokken, als een normale starter.
• Weet niet.

17. Prestatie
• Een trainee presteert beter dan een normale starter.

- Een trainee presteert minder dan een normale starter.
- Een trainee presteert gelijk aan een normale starter.
- Weet niet.

18. Leervermogen

- Het leervermogen van een trainee is groter dan van een normale starter.
- Het leervermogen van een trainee is kleiner dan van een normale starter.
- Het leervermogen van een trainee is gelijk aan een normale starter.
- Weet niet.

19. Ontwikkeling

- Een trainee ontwikkelt zich sneller binnen de gemeente Rotterdam dan een normale starter.
- Een trainee ontwikkelt zich minder snel binnen de gemeente Rotterdam dan een normale starter.
- Een trainee ontwikkelt zich gelijk binnen de gemeente Rotterdam aan een normale starter.
- Weet niet.

20. Informatie verspreiding

- Een trainee verspreidt meer nieuwe informatie binnen de afdeling dan een normale starter.
- Een trainee verspreidt minder nieuwe informatie binnen de afdeling dan een normale starter.
- Een trainee verspreidt evenveel nieuwe informatie binnen de afdeling als een normale starter.
- Weet niet.

21. Het delen van opgedane ervaringen

- Een trainee deelt meer opgedane ervaringen met zijn collega's van de afdeling dan een normale starter.
- Een trainee deelt minder opgedane ervaringen met zijn collega's van de afdeling dan een normale starter.
- Een trainee deelt evenveel opgedane ervaringen met zijn collega's van de afdeling als een normale starter.
- Weet niet.

22. Het doorbreken van traditionele barrières

- Een trainee is beter in het doorbreken van traditionele barrières in de organisatie dan een normale starter.
- Een trainee is minder goed in het doorbreken van traditionele barrières in de organisatie dan een normale starter.
- Een trainee is even goed in het doorbreken van traditionele barrières in de organisatie als een normale starter.
- Weet niet.

23. Netwerkvorming

- Een trainee zorgt voor meer netwerkvorming binnen de gemeente Rotterdam dan een normale starter.
- Een trainee zorgt voor minder netwerkvorming binnen de gemeente Rotterdam dan een normale starter.
- Een trainee zorgt voor evenveel netwerkvorming binnen de gemeente Rotterdam dan een normale starter.
- Weet niet.

Deel E. Tot slot wil ik u nog twee open vragen stellen die betrekking hebben tot het slagen en falen van het traineeprogramma.

24. Wat vond u goed aan het traineeprogramma? ...
25. Wat kan er naar uw mening nog aan het traineeprogramma verbeterd worden? ...
26. Als u alle vragen van deze enquête in ogenschouw neemt. Welk rapportcijfer zou u het traineeprogramma dan geven (schaal van 1 t/m 10)?
27. Ben je bereid om uw antwoorden van deze enquête eventueel toe te lichten in een kort interview? *

U bent aan het einde gekomen van de vragenlijst. Mocht u nog opmerkingen of vragen hebben naar aanleiding van de enquête dan kun je mij bereiken via me.meer@rotterdam.nl

Hartelijk dank voor uw medewerking!

Bijlage 3: Interviewhandleiding

Bijlage 3A: Interviewhandleiding voor de ex-trainees

Smalltalk

Bespreken protocol.

Introductie/ korte uitleg onderzoek

Verdieping van items; *Vraag naar mening, voorbeelden en in hoeverre het traineeprogramma stimuleert tot deze items.*

1. Kennisdeling
2. *Employability*
3. Culturele inbedding
4. Bespreken van Resultaten (uitkomsten enquête); *vragen naar mening*

Afsluiting en afronding

- Samenvatting van het interview
- Benadrukken anonimiteit
- Vragen en opmerkingen bespreken

Bijlage 3B: Interviewhandleiding voor de leidinggevenden en mentoren

Smalltalk

Bespreken protocol.

Introductie/ korte uitleg onderzoek

Verdieping van items *Vraag naar mening, voorbeelden en in hoeverre het traineeprogramma stimuleert tot deze items.*

1. Afstemming met de strategie
2. Cultuurvorming
3. Kennisdeling
4. Verschil met een normale starter
5. Bespreken van Resultaten (uitkomsten enquête); *vragen naar mening*

Afsluiting en afronding

- Samenvatting van het interview
- Benadrukken anonimiteit
- Vragen en opmerkingen bespreken

Bijlage 3C: Interviewhandleiding voor de programmamanager.

Smalltalk

Bespreken protocol.

Introductie/ korte uitleg onderzoek

Verdieping van items

1. Wat is er veranderd door de jaren heen?
2. Balans met de globale behoeften; *Vraag naar mening en voorbeelden*
3. Resultatenbespreking
4. Bespreken van Resultaten (uitkomsten enquête); *vragen naar mening*

Afsluiting en afronding

- Samenvatting van het interview
- Benadrukken anonimiteit
- Vragen en opmerkingen bespreken