

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/211765>

Please be advised that this information was generated on 2021-10-24 and may be subject to change.

Harry van den Tillaart

Jan Heijink

Sjaak van den Berg

# Evaluatie Rijkstraineeproject

## EVALUATIE RIJKSTRAINEEPROJECT



## Evaluatie Rijkstraineeproject

Harry van den Tillaart  
Jan Heijink  
Sjaak van den Berg

December 2002

De particuliere prijs van deze uitgave € 11,-.  
Deze uitgave is te bestellen bij het ITS, 024 - 365 35 00.

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK DEN HAAG

Tillaart, Harry.

Evaluatie Rijkstraineeproject. / Harry van den Tillaart, Jan Heijink & Sjaak van den Berg - Nijmegen: ITS  
ISBN 90 - 5554 - 215 - 6  
NUR 807, 840

© 2002 ITS, Stichting Katholieke Universiteit te Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van het ITS van de Stichting Katholieke Universiteit te Nijmegen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

## Woord vooraf

Vanaf 1998 loopt bij het Rijk een project gericht op het aantrekken en kwalificeren van pas afgestudeerde, hoger opgeleide jongeren. Achtergrond van dit *Rijkstraineeproject* is de behoefte aan een evenwichtige leeftijdsopbouw en aan een intensivering van de communicatie met de arbeidsmarkt.

Aanvankelijk was voor het project een looptijd voorzien van twee jaar. Het doel was in deze twee jaren circa 275 trainees aan te stellen op bovenformatieve plaatsen, met de intentie deze bij goed presteren in te laten stromen in reguliere functies. Vervolgens is op basis van centrale financiering afgesproken het traineeproject met drie jaar te verlengen, met als resultaat dat zowel in 2000 als in 2001 een nieuwe tranche is gestart. Voor 2002 is inmiddels de vijfde tranche trainees aangetrokken.

In 2000 is een evaluatie-onderzoek uitgevoerd onder de personen die als trainee, leidinggevende of mentor betrokken waren bij tranche 1 (1998) en tranche 2 (1999) van het traineeproject. Dit jaar – 2002 – is dit onderzoek herhaald voor tranche 3 (2000) en tranche 4 (2001), waarbij de uitkomsten steeds vergeleken zijn met die van het eerdere onderzoek. In dit rapport worden de opzet en de resultaten van dit evaluatie-onderzoek beschreven.

Aan het onderzoek is door diverse medewerkers van het ITS een bijdrage geleverd: drs. Sjaak van den Berg, drs. Jan Heijink, Rian van Leeuwen, Raymond Overmars, Miel Teurlings en drs. Harry van den Tillaart. Drs. Jan Doesborgh van Data en Analyse heeft de verwerking van de data verzorgd. De projectleiding was in handen van drs. Harry van den Tillaart.

Namens de opdrachtgever is het onderzoek begeleid door drs. Bianca Smeets en drs. Hein van Santvoord. Wij willen hen graag hiervoor bedanken en dat geldt uiteraard ook voor de (ex-)trainees, de leidinggevenden, de mentoren en de traineecoördinatoren die een bijdrage aan deze evaluatie hebben geleverd.

ITS Nijmegen  
dr. J.W. Winkels  
directeur





# Inhoud

<b>Woord vooraf</b>	v
<b>1 Probleemstelling en onderzoeksopzet</b>	1
1.1 Achtergrond en probleemstelling	1
1.2 Uitgangspunten bij de onderzoeksopzet	3
<b>2 Trainees van de eerste vier tranches aan het woord</b>	7
2.1 Inleiding	7
2.2 Algemeen oordeel van 302 trainees en 60 ex-trainees	8
2.3 Oordeel over rekrutering en introductie	11
2.4 Wat beschouwt men als de plus- en minpunten van het traineeproject	16
2.5 Oordeel over detachingsplaats en werkplek(ken)	28
2.6 Oordeel over leiding en begeleiding	35
2.7 Aspecten die sterk samenhangen met het algemene oordeel	42
<b>3 Doelrealisatie</b>	47
3.1 Inleiding	47
3.2 Doelstelling 1: binnenhalen en laten instromen van jonge goed opgeleide mensen	47
3.3 Doelstelling 2: kwalificeren tot breed inzetbare ambtenaren	55
3.4 Doelstelling 3: verbeteren imago van het Rijk op de arbeidsmarkt	62
3.5 Eigen overwegingen van leidinggevenden voor deelname aan het traineeproject	65
<b>4 Draagvlak voor voortzetting</b>	69
4.1 Inleiding	69
4.2 Noodzakelijkheid of wenselijkheid van het traineeproject	70
4.3 Oordeel over het project	72
4.4 Oordeel over voortzetting	74
4.5 Gewenste aanpassingen	81

<b>5 Samenvatting en conclusies</b>	87
<b>Bijlagen</b>	103
Bijlage 1 Mate waarin trainees aan verwachtingen van leidinggevenden beantwoorden	105
Bijlage 2 Mate waarin trainees aan verwachtingen van mentoren beantwoorden	106

# 1 Probleemstelling en onderzoeksopzet

## 1.1 Achtergrond en probleemstelling

Vanaf 1998 is er bij het Rijk sprake van een project dat erop gericht is jonge, hoog opgeleide personen aan te trekken en die vervolgens te kwalificeren tot breed inzetbare ambtenaren. Achtergrond van dit *Rijkstraineeproject* is de behoefte aan een evenwichtige leeftijdsopbouw en aan een intensivering van de communicatie met de arbeidsmarkt.

### *De drie doelstellingen van het traineeproject*

Bij de start van het traineeproject zijn de volgende drie doelstellingen geformuleerd:

1. Het in aanvulling op bestaande departementale initiatieven scheppen van extra mogelijkheden tot het binnenhalen van een generatie die nu schaars vertegenwoordigd is bij het Rijk.
2. Het via opleiding en werkervaring kwalificeren van pas afgestudeerden tot breed inzetbare ambtenaren in met name de bestuurskernen van de ministeries.
3. Het intensiveren van de communicatie tussen het Rijk en de arbeidsmarkt mede in het licht van het aantrekken van die markt.

Aanvankelijk was voor het project een looptijd voorzien van twee jaar. Het doel was in deze twee jaren een kleine 300 trainees aan te stellen op bovenformatieve plaatsen, met de intentie deze bij goed presteren in te laten stromen in reguliere functies. Vervolgens is op basis van centrale financiering afgesproken het Rijkstraineeproject met drie jaar te verlengen, met als resultaat dat zowel in 2000 als in 2001 een nieuwe tranche trainees is gestart bij het Rijk. Ook voor 2002 is inmiddels de vijfde tranche trainees aangetrokken en voor 2003 gaat de wervingscampagne starten. Tabel 1.1 geeft een cijfermatig overzicht van het Rijkstraineeproject in de periode 1998-2002.

### *Onderzoek*

Het traineeproject c.q. onderdelen van dit project zijn van tijd tot tijd onderwerp geweest van onderzoek en evaluatie. Zo is begin 2000 een vrij omvattende project-evaluatie uitgevoerd omdat op dat moment een beleidsinhoudelijke afweging gemaakt moest worden over de toekomst van het traineeproject en de toekomstige financiering. Hierdoor ontstond, eerder dan oorspronkelijk was voorzien, de noodzaak tot een evaluatie van het traineeproject.

Door het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, dat de coördinatie van het traineeproject verzorgt, waren drie hoofdvragen voor dat evaluatieonderzoek geformuleerd:

1. In welke mate heeft het traineeproject aan zijn doelstellingen voldaan?
2. Welke aanpassingen en bijstellingen zijn er tijdens het verloop van het traineeproject gedaan en hoe hebben deze de mate van doelbereiking beïnvloed?
3. Hoe zou het traineeproject in de komende jaren uitgebouwd moeten worden om te kunnen voldoen aan de verwachtingen? En, meer specifiek, hoe moet het dan gefinancierd worden?

Vanzelfsprekend vormde het gegeven dat het traineeproject op dat moment nog niet was afgerond – de tweede tranche trainees was op dat moment amper een half jaar gestart en de eerste tranche had nog circa een half jaar voor de boeg – een duidelijke beperking voor het beantwoorden van de eerste twee hoofdvragen. Op dat moment - eerste halfjaar 2000 - konden immers nog geen harde cijfers geleverd worden over het aantal trainees dat een reguliere formatieplaats bij het Rijk zou gaan bezetten, maar moest met verwachtingen en inschattingen van de trainees en hun leidinggevendden volstaan worden.

*Tabel 1.1 - Cijfermatig overzicht van het Rijkstraineeproject in de periode 1998-2002*

	Aantal sollicitanten	Aantal aangestelde trainees	Percentage in reguliere functies ingestroomd
1998	1.443	129	77%
1999	1.059	135	87%
2000	986	123	85%
2001	1.198	127	nog niet van toepassing
2002	1.912	131	nog niet van toepassing

Op dit moment - november 2002 - kan wél een eerste balans van het traineeproject worden opgemaakt. De trainees van de eerste drie tranches hebben inmiddels namelijk een vaste aanstelling bij het Rijk gekregen of hebben de sector verlaten. De trainees van de derde tranche hebben hun traineeship pas onlangs - dus pas tijdens de looptijd van dit onderzoek - afgesloten. Zij zijn in dit onderzoek dus nog in hun positie van trainee benaderd. Bij de rapportage van dit onderzoek was echter inmiddels bekend in welke mate de trainees van deze derde tranche erin geslaagd zijn in te stromen in een reguliere functie bij het Rijk. Deze informatie is aan deze rapportage toegevoegd.

## 1.2 Uitgangspunten bij de onderzoeksopzet

In dit onderzoek zijn de eerste vier tranches trainees betrokken. Voor c.q. bij elk van deze tranches is nieuwe informatie verzameld. Daarnaast is ten aanzien van tranche 1 en 2 eerder - in 2000 - verzamelde informatie opnieuw gebruikt. We zullen een en ander hieronder verder toelichten.

*Onderzoek onder ex-trainees van tranche 1 en 2, alsmede onder hun huidige leidinggevenden*

De tranches 1 en 2 zijn uiteraard van belang omdat voor deze tranches inmiddels vaststaat hoeveel trainees zijn ingestroomd in een reguliere functie bij het Rijk. De doelstellingen van het traineeproject - zie paragraaf 1.1 - houden echter meer in dan enkel het laten instromen van trainees. Vandaar dat deze personen - we zullen ze in dit rapport aanduiden met de term *ex-trainees* - in dit onderzoek *opnieuw* zijn geënquêteerd. De vragen die nu aan hen zijn voorgelegd waren er vooral op gericht te achterhalen hoe zij hun huidige reguliere functie ervaren én hoe zij, nu achteraf, oordelen over hun traineeship. Deze personen én hun huidige leidinggevenden zijn in het kader van dit onderzoek dus opnieuw benaderd. Dit is gebeurd via een internet-enquête. Om de respons - zie ook tabel 1.2 - te verhogen is echter tevens de mogelijkheid geboden om schriftelijk of telefonisch medewerking aan het onderzoek te verlenen.

Het is niet gelukt alle inmiddels in reguliere functies ingestroomde ex-trainees van tranche 1 en 2 te lokaliseren. In totaal is aan 122 ex-trainees van tranche 1 en 2 een enquête verstuurd. Hiervan hebben er 60 (49%) de vragenlijst ingevuld (zie tabel 1.2). Tevens is een enquête verstuurd aan 63 personen die op dit moment leidinggeven aan een of meer van de ex-trainees van tranche 1 en 2. De respons bij deze categorie is laag (33%) hetgeen waarschijnlijk vooral terug te voeren is op het gegeven dat zij weinig binding met c.q. betrokkenheid bij het traineeproject hebben. Ex-trainees zijn in hun ogen waarschijnlijk vooral 'gewone' medewerkers die zij op basis van hun competenties hebben aangetrokken en niet vanwege hun eerdere traineeship.

Ook de informatie die de ex-trainees in 2000 - toen als trainees van tranche 1 en 2 - hebben verstrekt, is nu opnieuw gebruikt. De trainees van tranche 3 en 4 is in dit onderzoek namelijk nagenoeg dezelfde vragenlijst voorgelegd als eerder - in 2000 - is gebeurd bij de trainees van tranche 1 en 2. Door de informatie van de trainees uit tranche 3 en 4 te vergelijken met de informatie die de trainees van tranche 1 en 2 in 2000 hebben verstrekt, is getracht ontwikkelingen in de tijd vast te stellen.

*Onderzoek onder trainees, leidinggevend en mentoren van tranche 3 en 4*

In 2000 zijn niet alleen de trainees van tranche 1 en 2, maar ook hun mentoren en leidinggevend in het onderzoek betrokken. Dat is ook in dit onderzoek onder tranche 3 en 4 weer gebeurd.

*Tabel 1.2 – Aantallen uitgezette enquêtes en respons in de vier tranches*

	aantal uitgezet	aantal ingevuld retour	% respons
<i>1. Trainees</i>			
. eerste tranche	125	69	55%
. tweede tranche	135	89	66%
. derde tranche	88	49	56%
. vierde tranche	119	95	80%
totaal	467	302	65%
<i>2. Mentoren</i>			
. eerste tranche	98	49	50%
. tweede tranche	76	44	58%
. derde tranche	38	26	68%
. vierde tranche	72	48	67%
totaal	284	167	59%
<i>3. Leidinggevend</i>			
. eerste tranche	114	63	55%
. tweede tranche	78	42	54%
. derde tranche	56	32	57%
. vierde tranche	94	65	69%
totaal	342	202	59%
<i>4. Ex-trainees</i>			
. van eerste tranche	56	30	54%
. van tweede tranche	66	30	45%
totaal	122 *	60	49%
<i>5. Huidige leidinggevend van ex-trainees</i>			
. van eerste tranche	28	7	25%
. van tweede tranche	35	14	40%
totaal	63	21	33%

\* Het aantal in reguliere functies bij het Rijk ingestroomde ex-trainees van tranche 1 en 2 is beduidend hoger dan het hier genoemde aantal van 122 (zie ook tabel 1.1). Het is echter niet in alle gevallen gelukt deze ingestroomde ex-trainees tijdig te lokaliseren

De *trainees* zijn ondervraagd over hun verwachtingen ten aanzien van het traineeship, hun ervaringen met de wervings- en selectieprocedure, etc. Hen is ook gevraagd een oordeel te geven over de diverse onderdelen van het project, waarbij tevens hun mening over mogelijke c.q. wenselijke aanpassingen in inhoud en vormgeving van het traineeproject gepeild is.

De *direct leidinggevenden* zijn ondervraagd over hun verwachtingen ten opzichte van en de inmiddels opgedane ervaringen met de trainees, hun ervaringen met de werving en selectie procedures, alsmede de resultaten en effecten van het project tot nog toe. Dit in verband met de vraag of het traineeproject als aanvulling op het reguliere beleid wordt beschouwd en een meerwaarde oplevert ten aanzien van dat beleid.

De *mentoren* zijn ondervraagd over hun ervaringen met de trainees in termen van aanpassing, begeleiding, opleiding, ontwikkeling, productiviteit en vooruitzichten. Tevens is gevraagd naar hun mening en opvatting ten aanzien van het project als geheel en de implicaties voor het mentoraat bij mogelijke voortgang van het traineeship via regulier beleid.

De informatie bij deze drie categorieën is steeds verzameld via een internet-enquête. Tabel 1.2 geeft een overzicht van de respons, waarbij we ook de resultaten van het eerdere onderzoek uit 2000 onder tranche 1 en 2 - ter vergelijking - hebben weergegeven.

De respons ligt in alle categorieën boven de 50 procent. Het responspercentage bij de derde en vierde tranche is wat hoger dan bij de eerste en tweede tranche. Bij de derde en vierde tranche zijn echter ook meer mogelijkheden geboden en zijn er meer responsbevorderende activiteiten ondernomen. Bij tranche 1 en 2 zijn de gegevens verzameld via een schriftelijke vragenlijst. Bij tranche 3 en 4 is gestart met een internet-enquête. Dit bleek echter niet in alle gevallen een adequate aanpak. Vandaar dat aanvullende mogelijkheden zijn geboden om schriftelijk of telefonisch mee te werken. Een en ander is in tranche 3 en 4 gepaard gegaan met meermaals rappelleren. Uiteindelijk is op deze manier wél een goede respons gerealiseerd.

#### *Inpassing en impact op departementsniveau: onderzoek onder traineecoördinatoren*

Het traineeproject is een rijksbreed initiatief, hetgeen onder andere blijkt uit een deels bovendepartementaal selectieproces, introductie- en opleidingstraject. Tegelijkertijd gaat uiteraard op dat dit project voor een belangrijk deel uitgevoerd wordt op departementen die elk voor zich in de loop der jaren een min of meer eigen kleur aan het HRM-beleid in het algemeen en aan de opzet en inrichting van het traineeproject in het bijzonder, gegeven hebben. Het is daarom van belang binnen de departementen te onderzoeken hoe deze diverse contexten het traineeproject beïnvloed hebben, maar eveneens omgekeerd welke impact het traineeproject in deze variërende situaties heeft gehad. Om dit te achterhalen zijn gesprekken gevoerd met alle traineecoördinatoren. De resultaten hiervan zijn in een afzonderlijk verslag *In gesprek met de traineecoördinatoren* verwerkt. Daarnaast komen elementen uit dit deelonderzoek ook in deze rapportage aan de orde.





## 2 Trainees van de eerste vier tranches aan het woord

### 2.1 Inleiding

Het Rijkstraineeproject is erop gericht jonge, hoog opgeleide personen aan te trekken en die vervolgens te kwalificeren tot breed inzetbare ambtenaren. Een centrale vraag in dit onderzoek is in welke mate deze doelstelling daadwerkelijk gerealiseerd wordt. Uiteraard beschikken met name de leidinggevendenden en de mentoren van de trainees over informatie die van belang is bij het beantwoorden van deze vraag. In hoofdstuk 3 (doelrealisatie) en in hoofdstuk 4 (draagvlak voor het project) zullen zij uitgebreid aan het woord komen.

Een *conditio sine qua non* is echter dat het traineeship voldoende aantrekkelijk is en blijft voor jonge pas afgestudeerde HBO-ers en WO-ers om er hun beroepsloopbaan mee te starten. Vandaar dat we in dit hoofdstuk eerst zullen beschrijven in welke mate het traineeship beantwoordt aan de verwachtingen van deze doelgroep. In paragraaf 2.2 zullen we aangeven hoe de trainees in het algemeen oordelen over het traineesproject. In de paragrafen daarna zal vervolgens veel meer in detail beschreven worden hoe zij denken over allerlei aspecten en elementen van het traineesproject.

In het onderzoek uit 2000 zijn 158 trainees van tranche 1 en 2 geënquêteerd. In dit onderzoek zijn 144 trainees van tranche 3 en 4 geënquêteerd. In totaal zijn er dus gegevens beschikbaar van 302 trainees. Ten behoeve van de analyse zijn de gegevens van deze 302 trainees samengevoegd in één nieuw databestand. De resultaten worden in dit rapport beschreven. Wanneer er relevante verschillen bestaan tussen de trainees van diverse tranches dan wordt dit expliciet gemeld. Wanneer dit niet gebeurt, kan men er dus vanuit gaan dat er op de desbetreffende punten geen wezenlijke verschillen tussen de vier tranches aangetroffen zijn.

Op het moment dat dit tweede evaluatie-onderzoek onder de trainees van tranche 3 en 4 werd uitgevoerd, hadden de deelnemers aan tranche 1 en 2 hun traineeship er inmiddels opzitten. In het volgende hoofdstuk zullen we beschrijven hoeveel van deze ex-trainees inmiddels in een reguliere functie bij het Rijk zijn ingestroomd. Dit is immers wezenlijke informatie om te bepalen in hoeverre het traineesproject er in slaagt de gestelde doelen te realiseren. Echter, ook in dit hoofdstuk zullen de ex-trainees van tranche 1 en 2 uitvoerig aan het woord komen. In het kader van dit tweede evaluatie-onderzoek is namelijk eveneens een enquête onder deze ex-trainees gehouden. De vraagstelling bij hen was er vooral op gericht te achterhalen hoe zij hun traineeship nu

achteraf beoordelen vanuit c.q. tegen de achtergrond van hun huidige reguliere functie bij het Rijk.

## 2.2 Algemeen oordeel van 302 trainees en 60 ex-trainees

Bij een aanzienlijk deel van de 302 geïnterviewde trainees, namelijk 38%, sporen de ervaringen in het traineeproject niet met de verwachtingen die zij vooraf hadden. In het onderzoek komen twee factoren naar voren die hierbij een belangrijke rol spelen. In de eerste plaats is er volgens bijna de helft (45%) van de trainees sprake van een discrepantie tussen het beeld dat in de wervingscampagne van het traineeproject wordt opgeroepen en de praktijk van dit project. In de tweede plaats wordt volgens veel trainees verzuimd om dit beeld tijdig te corrigeren. De helft van de trainees is namelijk ontevreden over de mate waarin in het begin van het traject de verwachtingen over en weer zijn duidelijk gemaakt en op elkaar afgestemd.

Bij veel trainees beantwoordt het traineeship dus niet of niet volledig aan hun verwachtingen. Een belangrijke vraag is dan uiteraard op welke punten dit vooral zo is. In het onderzoek is hier op twee manieren aandacht aan besteed. Zo is aan alle trainees, dus van alle vier tranches, niet alleen in algemene zin gevraagd of het traineeship wel/niet aan hun verwachtingen beantwoordt, maar is eenzelfde vraag gesteld voor een groot aantal aspecten van het traineeship (zie ook paragraaf 2.3 en verder).

Daarnaast is bij het onderzoek onder *tranche 3 en 4* de trainees expliciet gevraagd *in eigen woorden* aan te geven welke verwachtingen (nog) niet zijn uitgekomen.

Uit de antwoorden op de ‘open’ vraag blijkt dat er vooral sprake is van drie soorten ‘tegenvallers’:

- . De *inhoud van het werk* c.q. de *verantwoordelijkheid* die men krijgt is minder dan verwacht (door 40 van de 144 trainees van tranche 3 en 4 verwoord)
- . De *opleiding* - hoewel vaak niet wordt aangegeven welke opleiding men bedoelt is uit andere informatie op te maken, en dat geldt zeker voor de trainees van tranche 4, dat dit vooral de departementale opleiding betreft - voldoet niet aan de verwachtingen (is minder dan verwacht; inhoud is minder leerzaam dan verwacht; opleidingsprogramma vertoont te weinig samenhang; te weinig individueel maatwerk; onvoldoende gericht op persoonlijke ontwikkeling en aanleren praktische vaardigheden (door 32 trainees genoemd).
- . Te weinig *begeleiding, structuur, sturing en terugkoppeling* (door 25 trainees genoemd).

Zoals gezegd geeft 38% van de 302 trainees te kennen dat het traineeproject niet aan hun verwachtingen voldoet. Tabel 2.1 laat zien dat zich op dit punt aanzienlijke verschillen voordoen tussen de vier onderzochte tranches. De trainees uit tranche 1 en 3

zijn beduidend kritischer dan de trainees van tranche 2 en 4. Het zou in principe mogelijk kunnen zijn dat tranche 3, om welke reden dan ook, het beeld vertekent en dat er dus - zonder deze 'verstoring' - sprake is van een positieve ontwikkeling in de tijd bij het traineeproject. Het is echter ook mogelijk dat het *moment van interviewen* een belangrijke rol speelt. Tranche 2 en 4 zijn benaderd op het moment dat ze nog maar kort met het traineeship bezig waren, terwijl tranche 1 en 3 bijna aan het eind van hun traineeship waren op het moment dat ze de enquête invulden. Wellicht hadden de trainees van tranche 2 en 4 op het moment van onderzoek nog vaak de verwachting dat 'het wel goed zou komen', terwijl een belangrijk deel van tranche 1 en 3 op dat moment wel moest concluderen dat het traineeship niet (volledig) gebracht had wat zij er aanvankelijk van verwacht of gehoopt hadden.

Tabel 2.1 - Trainees over het traineeproject

	Tranche				totaal
	1 (1998) (2000)	2 (1999) (2000)	3 (2000) (2002)	4 (2001) (2002)	
<i>traineeproject gestart in:</i>	(1998)	(1999)	(2000)	(2001)	totaal
<i>aan onderzoek meegedaan in:</i>	(2000)	(2000)	(2002)	(2002)	
<b>1. Voldoet traineeproject aan verwachtingen</b>					
. voldoet beter	4%	8%	8%	16%	9%
. voldoet aan verwachtingen	35%	63%	41%	62%	52%
. voldoet (veel) slechter	61%	29%	51%	22%	38%
totaal (abs.=100%)	(69)	(89)	(49)	(95)	(302)
<b>2. Tevredenheid over verhouding tussen de boodschap van de wervingscampagne en de feitelijke praktijk van het traineeship</b>					
. tevreden	7%	19%	20%	37%	22%
. noch tevreden, noch ontevreden	25%	40%	22%	25%	29%
. ontevreden	62%	36%	53%	37%	45%
. geen mening	5%	4%	4%	1%	4%
totaal (abs.=100%)	(69)	(89)	(49)	(95)	(302)
<b>3. De mate waarin de verwachtingen over en weer in het begin zijn duidelijk gemaakt</b>					
. tevreden	6%	24%	16%	28%	20%
. noch tevreden, noch ontevreden	19%	34%	24%	35%	29%
. ontevreden	74%	43%	59%	36%	50%
. geen mening	1%	0%	0%	1%	1%
totaal (abs.=100%)	(69)	(89)	(49)	(95)	(302)

In het kader van het onderhavige, tweede evaluatie-onderzoek van het Rijkstraineeproject zijn niet alleen de trainees van tranche 3 en 4 betrokken, maar is tevens opnieuw een enquêteformulier gestuurd naar de deelnemers van tranche 1 en 2, die inmiddels hun traineestatus hebben ingewisseld voor die van werknemer in een reguliere functie bij het Rijk. Hen is gevraagd om achteraf opnieuw een evaluatie van het traineeproject te maken, *nu tegen de achtergrond van hun reguliere werk(zaamheden)*. Hierbij is onder andere de vraag gesteld in hoeverre de ervaringen die zij opgedaan hebben tijdens hun traineeship van belang zijn voor de uitoefening van hun huidige functie. Tabel 2.2 brengt in beeld dat circa 80% van de ex-trainees deze ervaringen als relevant kenmerkt én dat dit zowel opgaat voor de voormalige deelnemers van tranche 1 als voor die van tranche 2. Verder komt in de analyse van de groep ex-trainees naar voren dat 87% het traineeship als (zeer) nuttig beoordeelt in verband met hun huidige functie en ook dit geldt in ongeveer gelijke mate voor de ex-trainees van tranche 1 als voor die van tranche 2. Betekenen deze uitkomsten dan dat men achteraf veel positiever gaat denken over het traineeship dan tijdens het traject? Nee, het antwoord is dat veel ex-trainees nog steeds van mening zijn dat het traineeproject voor verbetering vatbaar is. Ruim 80 procent signaleert bepaalde omissies in het traineeproject en dit gaat op voor beide groepen ex-deelnemers, dus zowel voor die van tranche 1 als die van tranche 2.

*Tabel 2.2 - Oordeel achteraf over het traineeproject, door ex-trainees van tranche 1 en tranche 2*

	tranche 1	tranche 2	totaal
<i>1. Oordeel over relevantie traineeship voor huidige functie</i>			
. overwegend relevante ervaringen	23%	33%	28%
. merendeels relevante ervaringen	60%	43%	52%
. merendeels niet-relevante ervaringen	13%	20%	17%
. overwegend niet-relevante ervaringen	3%	3%	3%
totaal (abs=100%)	(30)	(30)	(60)
<i>2. Nut van het traineeship in licht van huidige functie</i>			
. zeer nuttig	20%	30%	25%
. nuttig	63%	60%	62%
. niet zo nuttig/niet van toepassing*	16%	10%	14%
totaal (abs=100%)	(30)	(30)	(60)
<i>3. Ziet men omissies in het traineeproject</i>			
. nee	22%	10%	16%
. ja, maar moeilijk concreet aan te geven	7%	28%	18%
. ja en kan dit ook aangeven	70%	62%	66%
totaal (abs=100%)	(30)	(30)	(60)

\* Een deel van de ex-trainees zegt dat deze vraag niet van toepassing is. Wellicht omdat hun huidige functie niet hun eerste functie na beëindiging van het traineeproject is.

Uiteraard zullen we verderop in dit hoofdstuk nog aangeven welke omissies de ex-trainees signaleren. Hier willen we vooral als conclusie benadrukken dat de verschillen die in tabel 2.1 naar voren komen in de mate waarin de diverse tranches het traineeproject beoordelen zeer waarschijnlijk *voor een groot deel* terug te voeren zijn op het *moment in het traineeproject* dat zij geïnterviewd zijn. Dat de trainees van tranche 2 en 4 zich positiever over het traineeproject uitspreken dan die van tranche 1 en 3 heeft zeer waarschijnlijk vooral te maken met het feit dat de trainees van tranche 2 en 4 *aan het begin* van hun traineeship zijn geïnterviewd en die van tranche 1 en 3 *aan het eind* van hun traineeship.

Tegelijkertijd gaat op dat zich ook een lichte verbetering *in de tijd* aftekent. De trainees van tranche 1 en 3 zijn op het einde van hun traineeship geïnterviewd en de trainees van tranche 2 en 4 aan het begin. Tabel 2.1 laat zien dat de trainees van tranche 3 zich echter wat vaker positief uitlaten over hun traineeship dan de trainees van tranche 1. Hetzelfde geldt voor de trainees van tranche 4 ten opzichte van die uit tranche 2. Kortom de trainees die in 2002 geïnterviewd zijn aan het begin van hun traineeship (tranche 4) laten zich wat vaker positief uit over het traineeproject dan de trainees die in 2000 aan het begin van hun traineeship (tranche 2) zijn geïnterviewd. Hierbij kunnen vooral twee factoren een rol spelen: in de periode 2000-2002 is gewerkt aan het schetsen van een reëler beeld van het traineeproject bij de doelgroep en/of het traineeproject is in deze periode verbeterd.

### 2.3 Oordeel over rekrutering en introductie

Blijft staan dat ook bij de vierde tranche nog steeds voor veel trainees opgaat dat zij vinden dat in de rekruterings- en introductiefase het karakter en de inhoud van het traineeproject onvoldoende helder is gemaakt.

Lang niet alle trainees zijn goed te spreken over deze rekruterings- en introductiefase (zie tabel 2.3). Zo gaat op dat bijna één op de vijf trainees niet tevreden is over de wervings- en selectieprocedure. Bij tranche 1 uit 1998 kwam dit met 7% nog maar weinig voor, maar inmiddels is het in tranche 4 gestegen naar 28%.

De toenemende ontevredenheid over de wervings- en selectieprocedure heeft te maken met de sollicitatiegesprekken en het sollicitatieformulier, maar meer nog met de *psychologische test*. Van alle 302 geïnterviewde trainees is 16% ontevreden over de psychologische test, maar het beeld per tranche is als volgt:

- . tranche 1           3% ontevreden
- . tranche 2           10% ontevreden
- . tranche 3           14% ontevreden
- . tranche 4           32% ontevreden

Bij het *aanstellingsgesprek* zien we een omgekeerde tendens. Van alle 302 trainees is 45% tevreden over het aannamegesprek, maar dit varieert als volgt:

- . tranche 1        32%
- . tranche 2        45%
- . tranche 3        43%
- . tranche 4        56%

De achtergrond van deze verschuiving is dat aanvankelijk - dus bij tranche 1 - veel minder vaak aanstellingsgesprekken plaatsvonden dan bij tranche 4.

Kijken we naar de introductie in hun moederdepartement dan is de situatie niet echt rooskleurig. Van de trainees is 42% over die introductie tevreden en 32% is hierover ontevreden. Met name veel trainees van tranche 1 laten zich ontevreden uit over die introductie. Blijkbaar is er bij tranche 2 voor een (deels) andere aanpak gekozen. In ieder geval is het percentage ontevredenen hier veel lager. Daarna stijgt het echter weer naar ruim 30 procent in tranche 3 en 4.

*Tabel 2.3 - Oordeel van trainees over rekrutering en introductie*

	tevreden	noch tevreden, noch ontevreden	ontevreden	geen mening	totaal (abs.=100%)
<i>1. De wervings- en selectieprocedure</i>					
. tranche 1	77%	14%	7%	1%	(69)
. tranche 2	53%	27%	19%	1%	(89)
. tranche 3	69%	14%	16%	0%	(49)
. tranche 4	59%	13%	28%	1%	(95)
totaal	63%	18%	19%	1%	(302)
<i>2. De introductie in het desbetreffende departement/hoog college</i>					
. tranche 1	32%	20%	48%	0%	(69)
. tranche 2	46%	33%	19%	2%	(89)
. tranche 3	49%	16%	35%	0%	(49)
. tranche 4	43%	25%	31%	1%	(95)
totaal	42%	25%	32%	1%	(302)
<i>3. Het bovendepartementale introductieprogramma*</i>					
. tranche 3	16%	42%	41%	0%	(49)
. tranche 4	82%	13%	5%	0%	(95)
totaal	60%	22%	17%	1%	(144)

\* Alleen in het onderzoek van 2002 onder tranche 3 en 4 gevraagd.

Waarschijnlijk heeft dit onder andere te maken met verschillen in aanpak van het departementale gedeelte van de selectie-procedure. Er doen zich namelijk verschillen voor in de mate waarin en het moment waarop mentoren en (direct) leidinggevenden ingeschakeld worden. Mentoren krijgen meestal pas na het aanstellingsgesprek te maken met de trainee, maar er zijn ook situaties dat zij in het selectieproces van de trainee betrokken worden en bovendien keuze hebben bij de trainee die zij gaan begeleiden. Ook zijn er verschillen in de mate waarin (direct) leidinggevenden kunnen meebeslissen over de keus van kandidaten voor de aangeboden traineeplaats. Verder zijn er verschillen in benadering bij de matching van trainee en werkplek. Soms ligt het accent op de selectie op basis van het traineeprofiel, terwijl in andere gevallen wordt geselecteerd op basis van een concrete plek of functie.

In het onderzoek van 2002 is ook gevraagd naar de tevredenheid met het bovendepartementale introductieprogramma. Het beeld bij tranche 3 is totaal verschillend van dat bij tranche 4. Van tranche 3 is slechts 16% hierover tevreden tegenover 82% bij tranche 4. Bij tranche 4 is ook duidelijk meer aandacht geschonken aan de communicatie over dit onderdeel van het traineeproject. Daarnaast is bij tranche 4 het bovendepartementale opleidingstraject duidelijk anders ingericht dan bij tranche 3 (zie ook verderop).

#### *Punten waarover in het aanlooptraject onvoldoende wordt gecommuniceerd*

Hiervoor zagen we dat lang niet alle trainees tevreden zijn over hun introductieperiode. Een belangrijke vraag is uiteraard welke aspecten dan met name te weinig aandacht krijgen in de beginperiode van het traineeproject. Deze vraag hebben we niet alleen voorgelegd aan de trainees maar ook aan hun leidinggevenden en mentoren. Tabel 2.4 geeft een overzicht.

Als punten die toentertijd vooral onvoldoende aan de orde zijn gesteld, noemen de trainees:

- . De aard van de traineewerkzaamheden in de beginperiode en de geplande ontwikkeling van deze werkzaamheden in het verdere verloop van het traineeproject.
- . De momenten waarop voortgangs- c.q. functionerings- of beoordelingsgesprekken voorzien zijn.
- . Welke opleidingen de trainee gaat volgen.
- . De regels en procedures ten aanzien van het traineeproject.
- . Wat er van de trainee verwacht wordt en welke verwachtingen de trainee zelf heeft.
- . De rol van de leidinggevende en van de traineecoördinator.

In totaal 45 trainees van de derde en vierde tranche hebben gebruik gemaakt van de mogelijkheid om hun antwoorden - zie tabel 2.4 - in eigen bewoordingen toe te lichten. De meeste opmerkingen hebben betrekking op het onvoldoende voorbereid zijn

van de departementen op de komst van trainees ('Er was te weinig geregeld', 'De directie waar je terecht komt weet niet wat er van hen verwacht wordt', 'Er heerst te veel een houding dat je er in de praktijk wel achter komt') en op een onvoldoende functioneren van begeleiders zoals de leidinggevende, de mentor en de traineecoördinator. Daarnaast wordt nogal eens gewezen op de noodzaak van meer coördinatie en afstemming tussen departementen. Er worden grote en ook onbillijke verschillen tussen departementen gesignaleerd, bijvoorbeeld ten aanzien van het hanteren van de regels rond het alsnog afstuderen.

De leidinggevenden en de mentoren hebben een andere kijk op de introductieperiode. Zij zijn vrij algemeen van mening dat de relevante aspecten, inclusief hun eigen rollen in dit geheel, in voldoende mate aan de orde gekomen zijn. Het meest kritisch nog zijn zij over de rol van de traineecoördinator. Van de leidinggevenden is 29 procent van mening dat in de beginperiode onvoldoende duidelijk is geworden of gemaakt wat de rol van de traineecoördinator is. Bij de mentoren denkt zelfs bijna de helft (46%) dat de rol van de traineecoördinator onvoldoende aandacht heeft gekregen.

Van de leidinggevenden geeft bijna 40 procent te kennen dat er geen contact met de traineecoördinator is; 44% zegt dat dit alleen gebeurt als er van een van beide kanten behoefte aan is en de rest (15%) zegt dat er van een regelmatig contact met de traineecoördinator sprake is.

In de enquêtes laten dus zowel de trainees zelf als hun leidinggevenden doorklinken dat de rol van traineecoördinator nog lang niet overal helder en herkenbaar is. In de gesprekken met de traineecoördinatoren komt naar voren dat de rol en taak van de traineecoördinator door de departementen zeer verschillend wordt ingevuld. Bij sommige departementen vervult hij of zij enkel een rol in de selectie- en aannameperiode. Bij andere departementen is de taak van de traineecoördinator veel ruimer en houdt hij of zij gestructureerd contact over de voortgang met zowel trainees als hun leidinggevenden gedurende het gehele traineetraject. De omvang van de taak in tijdsbeslag varieert navenant.

Voor de meeste punten uit tabel 2.4 geldt dat de trainees van tranche 4 er niet of nauwelijks anders over denken dan die van de eerdere tranches. Bij twee punten is dit wél het geval. Zo komt ook nu weer naar voren dat de trainees van tranche 1 en 3 vaker dan die van tranche 2 en 4 van mening zijn dat hun eigen verwachtingen met betrekking tot het traineeproject aan het begin van het traject onvoldoende aandacht hebben gekregen. Het tweede punt waarop duidelijke verschillen tussen de 4 tranches bestaan is ten aanzien van de aandacht die in de beginperiode is besteed aan de opleidingsaspecten van het traineeship:

- |                    |                          |                   |
|--------------------|--------------------------|-------------------|
| . eerste tranche : | 12% 'voldoende aandacht' | 61% 'onvoldoende' |
| . tweede tranche:  | 31% 'voldoende aandacht' | 35% 'onvoldoende' |



- . derde tranche: 29% 'voldoende aandacht' 47% 'onvoldoende'
- . vierde tranche: 38% 'voldoende aandacht' 35% 'onvoldoende'

Het percentage trainees dat aangeeft dat de opleidingsaspecten van het traineeship aan het begin van het traject voldoende aandacht hebben gehad is duidelijk toegenomen van 12% bij tranche 1 tot 38% bij tranche 4. Toch gaat ook voor de trainees van de vierde tranche nog steeds op dat ruim eenderde deel (35%) een en ander onvoldoende vindt. Dit punt blijft dus aandacht vragen.

De leidinggevenden en de mentoren zijn zoals gezegd meestal van mening dat de meeste aspecten van tabel 2.4 in de beginperiode voldoende aandacht krijgen. Bij de leidinggevenden gaat echter wel op dat deze categorie kleiner wordt, met andere woorden het aandeel leidinggevenden dat vindt dat aspecten *onvoldoende* aan de orde zijn geweest neemt toe.

Tabel 2.4 - Oordeel van betrokkenen over de introductieperiode

	% dat vindt dat hier <i>onvoldoende</i> aandacht aan is besteed		
	trainees (N=302)	leidingge- venden (N=202)	mentoren (N=167)
1. Ontwikkeling werkzaamheden/werkplekken tijdens traineetraject	45%	18%	21%
2. Wanneer voortgangs-/functionerings- of beoordelingsgesprekken plaatsvinden	44%	17%	13%
3. Welke opleidingen men gaat volgen	43%	21%	15%
4. Wat er van trainee verwacht werd	41%	17%	14%
5. Wat verwachtingen van trainee waren	40%	17%	7%
6. Informatie over regels/procedures	40%	14%	7%
7. Werkzaamheden in begin traineetraject	39%	17%	12%
8. Rol/taak van traineecoördinator	38% *	29%	46%
9. Rol van leidinggevende	34%	14%	9%
10. Informatie over rol/taak van het desbetreffende departement	24%	niet gevraagd	
11. Conditie en faciliteiten m.b.t. alsnog afstuderen	19% *	13%	25%
12. Rol van mentor	21%	17%	5%
13. Het belang van het opbouwen van relaties met andere trainees	14% *	niet gevraagd	
14. Waar men met problemen terecht kan	12%	14%	2%
15. Kennismaking met andere trainees	11%	niet gevraagd	

\* Alleen bij tranche 3 en 4 gevraagd; in deze gevallen geldt N=144.

Zo neemt het percentage leidinggevendenden dat vindt dat er onvoldoende aandacht is besteed aan hun eigen rol toe van 3 procent en 0 procent in respectievelijk tranche 1 en 2 naar 25 procent en 28 procent in respectievelijk tranche 3 en 4. Hetzelfde geldt in hun ogen voor de rol van mentor. Het percentage leidinggevendenden dat vindt dat de mentorrol onvoldoende helder is gemaakt stijgt van 8 procent in tranche 1, via 10 procent in tranche 2 en 19 procent in tranche 3 naar 28 procent in tranche 4. In feite doet zich deze tendens voor bij de meeste aspecten uit tabel 2.4.

Bij de mentoren zit er minder ontwikkeling in de manier waarop men de communicatie in de beginperiode van het traineeproject beoordeelt. Voorzover er sprake is van beweging gaat die bovendien de andere kant op: het percentage mentoren dat vindt dat de genoemde aspecten – zie tabel 2.4 – voldoende aan bod zijn gekomen neemt vanaf het begin van het traineeproject in 1998 eerder toe dan af. Ook uit andere gegevens komt naar voren dat de mentoren een positiever beeld hebben over de introductieperiode van de trainees dan de leidinggevendenden. Van de mentoren is 56% van mening dat hun trainee een (veel) uitgebreider introductie heeft gekregen dan ‘normale’ nieuwkomers. Minder dan eenderde deel van de mentoren (31%) meldt dat de introductie die hun trainee heeft gehad niet afwijkt van die van normale nieuwkomers. Van de leidinggevendenden ziet 58% op dit punt geen verschil.

## **2.4 Wat beschouwt men als de plus- en minpunten van het traineeproject**

### **Beoordeling door trainees van tranche 1, 2, 3 en 4**

Tot nog toe hebben we vastgesteld dat bij een aanzienlijk deel van de 302 geënquêteerde trainees het traineeproject niet aan de verwachtingen blijkt te voldoen. Tevens is vastgesteld dat een groot deel van de trainees vindt dat in de recruiterings- en introductiefase onvoldoende is gecommuniceerd over de verwachtingen die er over en weer bestaan ten aanzien van het traineeproject. Daarmee zijn we aangeland bij een volgende relevante vraag: op welke punten voldoet het traineeproject dan niet aan de verwachtingen?

*Veel trainees ontevreden over inhoud van hun werk, begeleiding en opleiding*

De tabellen 2.5 en 2.6 illustreren dat het hierbij om diverse punten gaat. De trainees zijn vaak niet erg tevreden over de inhoud van hun werk: te weinig variatie in werkzaamheden/projecten, waardoor te weinig beroep wordt gedaan op hun ideeën en creativiteit (49%) en men tevens de eigen kennis en ervaring onvoldoende kan toepassen.

Tabel 2.5 – Tevredenheid van de trainees over de inhoud en leermogelijkheden

<i>tevredeheid over inhoud/leermogelijkheden:</i>					
	tevreden/ conform verwachting	noch tevreden, noch ontevreden	ontevre- den/niet conform	(nog) niet van toepas- sing	totaal (abs=100%)
1. De mate waarin men steun heeft ondervonden van andere trainees	87%	9%	2%	2%	100%=302
2. De mate waarin men kennis en ervaring heeft kunnen vergroten	63%	24%	14%	0%	100%=302
3. De afwisseling van de werkzaamheden	61%	22%	17%	0%	100%=302
4. De mogelijkheid om te leren van collega's op de afdeling	60%	25%	15%	0%	100%=302
5. De mogelijkheid om via uitwisseling van ervaringen met andere trainees nieuwe dingen te leren	59%	26%	13%	2%	100%=302
6. De leer- en opleidingsmogelijkheden tijdens het traineeship					
. tranche 1	35%	30%	35%	0%	100%=69
. tranche 2	57%	21%	21%	0%	100%=89
. tranche 3	49%	22%	27%	2%	100%=49
. tranche 4	73%	14%	13%	1%	100%=95
totaal	56%	21%	23%	1%	100%=302
7. De begeleiding door de mentor	56%	24%	14%	6%	100%=302
8. De leermogelijkheden tijdens het werk	55%	28%	17%	1%	100%=302
9. Hoeveelheid/variatie in projecten	53%	23%	23%	1%	100%=302
10. Inhoud van het werk	52%	25%	23%	0%	100%=302
11. Aard van het werk	51%	28%	21%	0%	100%=302
12. De mogelijkheden om te leren van de mentor	51%	21%	23%	5%	100%=302
13. De begeleiding door de leidinggevende	50%	23%	24%	3%	100%=302
14. De bijdrage die men aan de afdeling levert	50%	29%	20%	0%	100%=302
15. De mogelijkheden om te leren doordat men op meer dan één werkplek wordt ingezet	47%*	11%	12%	30%*	100%=302
16. De leermogelijkheden door afwisselende werkzaamheden	47%	25%	20%	8%	100%=302
17. De mogelijkheden om te leren van de leidinggevende	45%	31%	22%	2%	100%=302
18. De mate waarin beroep gedaan wordt op ideeën en creativiteit	43%	29%	28%	0%	100%=302
19. De departementale opleiding	42%	24%	27%	7%	100%=302

Vervolg Tabel 2.5 – Tevredenheid van de trainees over de inhoud en leermogelijkheden

	tevredenheid over inhoud/leermogelijkheden:				
	tevreden/ conform verwachting	noch tevreden, noch ontevreden	ontevre- den/niet conform	(nog) niet van toepas- sing	totaal (abs=100%)
20. De mate waarin men kennis en ervaring kan toepassen	41%	33%	26%	0%	100%=302
21. De bovendepartementale opleiding					
. tranche 1	12%	29%	59%	0%	100%=69
. tranche 2	39%	30%	30%	0%	100%=89
. tranche 3	10%	38%	52%	0%	100%=49
. tranche 4	77%	14%	7%	2%	100%=95
totaal	40%	26%	33%	1%	100%=302
22. De werkervaring op de detachingsplaats	39%*	7%	4%	50%*	100%=302
23. De opstelling van de traineecoördinator	36%	25%	37%	2%	100%=144**
24. De mate waarin de traineecoördinator de leermogelijkheden bewaakt en behartigt	24%	23%	50%	3%	100%=144**

\* Significant verschil tussen tranches, maar dit komt omdat dit voor tranches 2 en 4 op moment van onderzoek nog niet aan de orde was.

\*\* Dit is alleen in het onderzoek van 2002 (onder tranche 3 en 4) aan de orde gesteld.

Een ander probleem volgens veel trainees is dat er sprake is van te weinig duidelijkheid wat hun werk(situatie) betreft. Veel trainees ventileren dat hun leidinggevenden onvoldoende duidelijk maken wat zij moeten doen en onvoldoende sturing bieden. Tegelijkertijd ervaren zij hun werkomgeving vaak als te bureaucratisch (44% vindt dat zij te weinig mogelijkheden hebben om van de officiële regels af te wijken). Bijna de helft van de trainees (45%) ventileert (dan ook) dat zij te weinig ruimte hebben om zelf nieuwe projecten te ontwikkelen.

Een aanzienlijk deel van de trainees (39%) vindt dat zij te weinig mogelijkheden hebben voor verdere ontwikkeling en ontplooiing. Bijna een kwart is niet tevreden over de leer- en opleidingsmogelijkheden. Over de bovendepartementale opleiding is eenderde deel van de trainees niet tevreden; over de departementale opleiding is ruim een kwart niet tevreden.

Uit de gesprekken met de traineecoördinatoren komt naar voren dat er tussen de departementen duidelijke verschillen bestaan in de mate waarin de departementale opleidingen zijn voorgestructureerd. Bij sommige departementen is sprake van een vast programma, terwijl bij andere departementen de betrokkenen - trainees en hun

leidinggeevenden - vrij gelaten worden om hier zelf invulling aan te geven. Daarnaast is sprake van departementen die voor een tussenpositie gekozen hebben: er is sprake van een programma dat ten dele door betrokkenen zelf ingevuld kan worden. In de analyse komt naar voren dat met name in de departementen die betrokkenen helemaal vrij laten de meeste ontevredenheid wordt uitgesproken door trainees.

#### *Tevredenheid over ruimte om te netwerken*

Tegenover deze minpunten staan ook pluspunten. De overgrote meerderheid van de trainees ervaart voldoende ruimte om met andere trainees te netwerken. Op deze manier kunnen zij in voldoende mate ervaringen uitwisselen en veel trainees zijn tevreden over de leereffecten van die uitwisseling. Ook over de mogelijkheden om via de collega's op de afdeling te leren heerst vooral tevredenheid onder de trainees.

Tabel 2.6 laat zien dat 14% van de trainees van mening is dat het onvoldoende gelukt is om een goed onderling netwerk op te bouwen. Deze vraag is alleen aan de trainees van tranche 3 en tranche 4 gesteld. Er is een duidelijk verschil in de antwoorden:

. goed gelukt	tranche 3	16%	tranche 4	48%
. voldoende gelukt	tranche 3	63%	tranche 4	37%
. te weinig gelukt	tranche 3	20%	tranche 4	11%
. weet niet/geen mening	tranche 3	0%	tranche 4	4%

Op de vraag welke functies dit traineenetwerk *vooral* voor hen heeft, antwoorden de 144 trainees als volgt:

. ervaringen uitwisselen	63%
. informatie uitwisselen	41%
. problemen bespreken	32%
. hulp bij vinden detacheringsplek	21%
. anders	16%

#### *Ten aanzien van opleidingen komt verbetering naar voren*

Het hierboven geschetste beeld gaat in grote lijnen op voor alle trainees, ongeacht de tranche waartoe ze behoren.

Tegelijk gaat op dat er zich op enkele aspecten significante en relevante verschillen tussen de tranches voordoen. Zo wordt in de antwoorden van de trainees een tendens zichtbaar dat de mogelijkheden voor verdere ontwikkeling en ontplooiing toenemen.

Van alle trainees vindt 59% dat dit punt goed geregeld is, maar dit varieert als volgt per tranche:

. tranche 1	46%
. tranche 2	54%
. tranche 3	63%
. tranche 4	71%

Tabel 2.6 – Op welke punten is het traineeproject wel/niet adequaat (oordeel van 302 trainees tijdens het traineeship)

	komt te weinig aan bod	komt te veel aan bod	(precies) goed	(nog) n.v.t.	totaal (abs = 100%)
1. De mate waarin beroep gedaan wordt op creativiteit	49%	2%	47%	1%	100%=302
2. De ruimte om zelf nieuwe projecten te ontwikkelen	45%	0%	46%	8%	100%=302
3. De mogelijkheden om af te wijken van regels	44%	2%	42%	13%	100%=302
4. Beloond worden naar prestaties	44%	0%	36%	20%	100%=302
5. Duidelijke opdrachten krijgen	42%	1%	57%	0%	100%=302
6. De tijd die leidinggevende aan trainee besteedt	42%	2%	56%	1%	100%=302
7. De mate van sturing door leidinggevende	41%	5%	52%	2%	100%=302
8. De mogelijkheden voor verdere ontwikkeling en ontplooiing					
. tranche 1	51%	1%	46%	1%	100%=69
. tranche 2	44%	1%	54%	1%	100%=89
. tranche 3	35%	0%	63%	2%	100%=49
. tranche 4	28%	1%	71%	0%	100%=95
totaal	39%	1%	59%	1%	100%=302
9. De verantwoordelijkheid die trainee heeft	38%	3%	56%	2%	100%=302
10. De bereikbaarheid van de traineecoördinator	37%	1%	58%	4%	100%=144
11. De mogelijkheden om kennis en vaardigheden te vergroten	36%	1%	63%	0%	100%=302
12. De mate/regelmaat waarmee nieuwe onderwerpen aan de orde komen	35%	3%	61%	0%	100%=302
13. De controle op het werk door leidinggevende	33%	6%	59%	2%	100%=302
14. De ondersteuning door de mentor	29%	1%	63%	7%	100%=302
15. De tijd die de mentor aan trainee besteedt					
. tranche 1	38%	1%	55%	6%	100%=69
. tranche 2	31%	3%	63%	2%	100%=89
. tranche 3	24%	2%	61%	12%	100%=49
. tranche 4	16%	3%	72%	9%	100%=95
totaal	27%	3%	64%	7%	100%=302
16. De werkdruk	27%	11%	61%	1%	100%=302

Vervolg Tabel 2.6 – Op welke punten is het traineeproject wel/niet adequaat

	komt te weinig aan bod	komt te veel aan bod	(precies) goed	(nog) n.v.t.	totaal (abs = 100%)
17. Gelegenheid tot het volgen van opleiding					
. tranche 1	45%	1%	54%	0%	100%=69
. tranche 2	27%	0%	73%	0%	100%=89
. tranche 3	33%	0%	67%	0%	100%=49
. tranche 4	14%	5%	75%	6%	100%=95
totaal	28%	2%	68%	2%	100%=302
18. De tijd om aan opleiding/studie te besteden					
. tranche 1	39%	0%	54%	7%	100%=69
. tranche 2	17%	2%	75%	6%	100%=89
. tranche 3	43%	0%	51%	6%	100%=49
. tranche 4	23%	9%	64%	3%	100%=95
totaal	28%	4%	63%	5%	100%=302
19. Ervaring opdoen op verschillende werkplekken**	24%	3%	51%	23%	100%=302
20. De vrijheid om zelf te kunnen bepalen wanneer iets af moet	17%	12%	66%	5%	100%=302
21. De ruimte om ervaringen uit te wisselen met andere trainees	14%	1%	84%	1%	100%=144*
22. De ruimte om met andere trainees een goed onderling netwerk op te bouwen	14%	1%	85%	0%	100%=144*

\* Alleen aan trainees van tranche 3 en 4 gevraagd.

\*\* Significant verschil tussen tranches vanwege het feit dat de trainees van tranche 2 en 4 op moment van onderzoek nog niet toe waren aan detachingsplaats.

Zo te zien hangt dit samen met de rol van de mentor (de tijd die zij aan de trainees besteden) en met de mogelijkheden tot het volgen van opleidingen. Per tranche wordt het oordeel van de trainees over deze aspecten positiever (zie tabel 2.6). Ook het oordeel over de leer- en opleidingsmogelijkheden tijdens het traineeship, evenals overigens het oordeel over de bovendeperimentale opleiding wordt positiever (zie tabel 2.5). Wat wel voor een flink deel van de trainees een probleem is en blijft - het neemt eerder toe dan af - is de tijd om aan opleiding/studie te besteden.

In de meting van 2002 onder de trainees van tranche 3 en 4 is ingegaan op de *concrete opleidingen* die men gevolgd heeft en tevens is gevraagd of men tevreden is over de diverse modules van het bovendeperimentale opleidingstraject.

Om met dit laatste te beginnen, bij tranche 3 en 4 ging het om de volgende modules:

- . *Over grenzen* (ROI), gevolgd door tranche 3
- . *Kennismodules* (Haagse Vestiging Universiteit Leiden), gevolgd door tranche 4
- . *Vaardigheden modules* (Haagse Vestiging Universiteit Leiden), gevolgd door tranche 4
- . *Terugkomdag* (Haagse Vestiging Universiteit Leiden), gevolgd door tranche 3
- . *Europamodule* (Clingendael), gevolgd door tranche 3 en 4.

Meer dan de helft (52%) van de trainees van de derde tranche is ontevreden over de module *Over Grenzen* en slechts 10% is hierover tevreden. De onvrede over deze module, die ook al aanwezig was bij de trainees van de eerste en tweede tranche, is reden geweest om deze module te veranderen wat betreft opzet en uitvoerder. Dit verklaart ongetwijfeld voor een groot deel dat de trainees van de vierde tranche zich veel positiever uitspreken over het bovendepartementale opleidingsprogramma dan hun collega's uit de derde tranche. De *kennis modules* en *vaardigheden modules* die bij de trainees van de vierde tranche in het bovendepartementale opleidingsprogramma zijn opgenomen worden door hen namelijk overwegend positief beoordeeld: 75 à 80% van de trainees is hierover tevreden en slechts een enkeling is hierover echt ontevreden. De *Terugkomdag* is alleen gevolgd door de trainees van de derde tranche. Het merendeel van hen (78%) is hier tevreden over, 14% is ontevreden, 8% heeft geen uitgesproken mening. De *Europa module* is zowel door de trainees van de derde als van die uit de vierde tranche gevolgd. Bijna tweederde deel (63%) van de trainees is tevreden over deze module en 20% is er ontevreden over, en dit gaat op voor zowel de trainees van de derde als die van de vierde tranche.

Desgevraagd antwoorden bijna alle (96%) trainees van de derde tranche en bijna driekwart (72%) trainees van de vierde tranche dat zij ook nog andere opleidingen/cursussen hebben gevolgd. Het betreft een groot aantal opleidingen. De meest genoemde zijn:

- . Schrijven van beleidsnota's (29 keer genoemd)
- . Introductiecursus in departement (24 keer)
- . Projectmatig werken (20 keer)
- . Cursus persoonlijke effectiviteit (17 keer)
- . Vergaderen en onderhandelen (12 keer)
- . Presentatie (11 keer)
- . Projectmanagement (10 keer)
- . Communicatie (9 keer)
- . Effectief schrijven (8 keer)
- . Vreemde taal (7 keer)
- . Queristan (7 keer)
- . Vakopleiding openbare financiën voor hogere ambtenaren (7 keer)
- . Rapporteren met beleid (6 keer)
- . Marktwerkingsbasics (6 keer)



- . Starten met beleid (5 keer)
- . Starters ontwikkelingstraject (5 keer)
- . Bestuurskunde en overheidspraktijk (5 keer)
- . Timemanagement (5 keer)
- . Politieke bestuurlijke gevoeligheid (5 keer)
- . Adviesvaardigheden (5 keer)
- . Cursus snel lezen (5 keer)
- . ICT-cursus (5 keer)

Een beperkt deel van de trainees (31 personen) heeft gebruik gemaakt van de gelegenheid om op- of aanmerkingen te maken over door hen gevolgde opleidingen. De volgende opmerkingen zijn verwoord door minstens 2 trainees:

- . Opleidingen zijn wel erg geconcentreerd in eerste jaar van traineeship. Hierdoor kan het werk in de knel komen.
- . Informatie over opleidingsprogramma/opleidingsmogelijkheden moet eerder en/of beter plaatsvinden.
- . Opleidingen waren op zich interessant, maar voor persoon zelf - vanwege eigen vooropleidingen - minder relevant.
- . De *vaardighedenmodule* zou in het tweede jaar een vervolg moeten krijgen.
- . Het bezoek aan Brussel in het kader van de *Europamodule* is niet erg geslaagd: te weinig toegevoegde waarde.
- . Veel cursussen zijn standaardcursussen voor nieuwe medewerkers. Het volgen hiervan is geen privilege dat voorbehouden is aan de trainees.

### **Beoordeling door ex-trainees van tranche 1 en 2**

In de enquête onder de ex-trainees van tranche 1 en 2 is uitvoerig ingegaan op het nut dat de deelname aan het traineeproject heeft gehad voor hun huidige functie. Deze vraag is niet alleen in algemene termen (zie tabel 2.2) gesteld, maar ook gedetailleerd voor een groot aantal aspecten/elementen van het traineeproject (zie tabel 2.8).

Daarnaast is hen gevraagd om vanuit hun ervaringen in hun huidige reguliere functie aan te geven welke aspecten/elementen tijdens hun traineeship onvoldoende tot hun recht zijn gekomen (zie tabel 2.7). Het gaat hierbij hoofdzakelijk om dezelfde aspecten/elementen die we ook ter beoordeling hebben voorgelegd aan de zittende trainees. Van de 22 aspecten/elementen die aan de zittende trainees zijn voorgelegd (zie tabel 2.6) zijn er 18 ook voorgelegd aan de ex-trainees (zie tabel 2.7).

Tabel 2.7 - Op welke punten is het traineeproject wel/niet adequaat (oordeel achteraf van 60 ex-deelnemers aan tranche 1 en 2)

	kwam te weinig aan bod	kwam te veel aan bod	(precies) goed	n.v.t.	totaal
<i>Aspecten/elementen*</i>					
1. Mate waarin beroep werd gedaan op creativiteit	37%	5%	57%	2%	100%=60
2. De ruimte om zelf nieuwe projecten te ontwikkelen	37%	2%	52%	10%	100%=60
3. De mogelijkheid om af te wijken van de officiële regels	32%	2%	55%	12%	100%=60
6. De begeleiding door de leidinggevende	53%	0%	47%	0%	100%=60
7. De mate van sturing door de leidinggevende	44%	7%	49%	0%	100%=60
8. De mogelijkheden voor verdere ontwikkeling en ontplooiing	38%	3%	58%	0%	100%=60
9. De eigen verantwoordelijkheid als trainee	37%	5%	53%	5%	100%=60
11. De mogelijkheden om kennis en vaardigheden te vergroten	40%	2%	58%	0%	100%=60
12. De mate/regelmaat waarmee nieuwe onderwerpen aan de orde kwamen	38%	7%	45%	11%	100%=60
13. De controle op het werk door leidinggevende	37%	7%	56%	0%	100%=60
14. De ondersteuning door de mentor	37%	0%	58%	5%	100%=60
16. Het leren omgaan met werkdruk	27%	3%	65%	5%	100%=60
17. Gelegenheid tot het volgen van opleiding	33%	8%	53%	5%	100%=60
18. De tijd om aan opleiding/studie te besteden	30%	3%	60%	7%	100%=60
19. Ervaring opdoen op verschillende werkplekken	17%	7%	68%	8%	100%=60
20. De vrijheid om zelf te bepalen wanneer iets af moest zijn	10%	17%	70%	3%	100%=60
21. De ruimte om ervaringen uit te wisselen met andere trainees	10%	5%	85%	0%	100%=60
22. De ruimte om met andere trainees een goed onderling netwerk op te bouwen	12%	5%	83%	0%	100%=60

\* De nummering van de aspecten/elementen correspondeert met de nummering in tabel 2.6.

Wanneer we de beoordelingen van de 302 trainees vergelijken met die van de 60 ex-trainees dan valt op dat deze vergaand met elkaar overeenstemmen. Zowel de trainees als de ex-trainees signaleren vooral vaak dat het traineeproject te kort schiet in:

- . inhoudelijke variatie,
- . in begeleiding van de trainee, en
- . in mogelijkheden tot opleiding en ontwikkeling.

De ex-trainees laten opvallend vaak horen dat in het traineeproject te weinig oog is voor hun persoonlijk ontwikkelplan en voor hun loopbaanplanning. Ruim de helft (55%) van de ex-trainees signaleert dat het traineeproject hier tekort schiet (dit aspect is niet aan de trainees gevraagd en ontbreekt daarom in tabel 2.7).

Voor de meeste aspecten/elementen gaat op dat ze door de ex-trainees van tranche 2 nauwelijks of niet anders beoordeeld worden dan door de ex-trainees van tranche 1. Voor zoverre er wel significante verschillen naar voren komen hebben die geen systematisch karakter. Op sommige punten - de mate van sturing/control door de leidinggevende en de werkdruk - vinden de ex-deelnemers van tranche 1 vaker dat het traineeproject tekort geschoten is dan de ex-deelnemers van tranche 2. Deze laatste categorie signaleert echter vaker dat het traineeproject onvoldoende mogelijkheden tot ontwikkeling/ontplooiing bood, met name omdat men in onvoldoende mate met nieuwe onderwerpen te maken kreeg.

Ondanks deze tekortkomingen blijft staan - zie tabel 2.2 - dat een ruime meerderheid (80%) van de ex-trainees van mening is dat de ervaringen die zij in hun traineeship hebben opgedaan van belang zijn voor de uitoefening van hun huidige functie. Een duidelijke meerderheid - 87% - van de ex-trainees verklaart dan ook dat het traineeship voor hen van (veel) nut is geweest. Op welke punten is dit traineeship dan vooral van nut voor hun huidige reguliere functie bij het Rijk?

Tabel 2.8 laat zien dat dan vooral de volgende aspecten/elementen genoemd worden:

- . Het verkrijgen van kennis/inzicht m.b.t. Rijksoverheid (61% zeer nuttig)
- . Het leggen van contacten met medetrainees (58% zeer nuttig)
- . Het functioneren in een overheidsorganisatie (56% zeer nuttig)
- . Het verkrijgen van inzicht in overeenkomsten en verschillen tussen departementen (49% zeer nuttig)
- . Het leggen van contacten met andere afdelingen (42% zeer nuttig)

Daarentegen worden enkele andere aspecten/elementen maar weinig als *zeer nuttig* aangemerkt:

- . Het leren werken onder leiding (12% zeer nuttig)
- . Het verankeren van de ambitie voor een bepaalde loopbaan (12% zeer nuttig)
- . De bovendepartementale opleiding (14% zeer nuttig)
- . Het opdoen van inhoudelijke/vakmatige kennis (15% zeer nuttig)
- . Het leren omgaan met werkdruk (19% zeer nuttig)

Deze laatste uitkomsten sporen goed met de eerdere bevindingen, maar bovendien wordt nu ook duidelijk dat het traineeproject als nuttig kan worden ervaren *hoewel men er allerlei tekortkomingen aan signaleert*. De tekortkomingen hebben zoals gezegd vooral betrekking op de inhoud, de begeleiding en de opleiding. Dat op deze punten het een en ander schort aan het traineeproject wordt door de ex-trainees opnieuw bevestigd: juist deze aspecten worden door hen maar weinig als zeer nuttig aangemerkt. Tegelijk hebben ze inmiddels ervaren dat het traineeproject voor hen een aantal zaken heeft gerealiseerd die nu uitermate nuttig blijken in hun reguliere functie bij het Rijk: kennis en inzicht in de Rijksoverheid, inzicht in overeenkomsten en verschillen tussen departementen, contacten met medetrainees en met andere afdelingen, etc. Dit zijn waarschijnlijk niet de punten die hen getriggered hebben om zich aan te melden voor het traineeproject en het ligt dan ook niet voor de hand dat deze punten een grote rol hebben gespeeld bij het invullen van de enquête in het kader van het evaluatie-onderzoek. Nu zij echter ingestroomd zijn in reguliere functies bij het Rijk hebben zij ervaren dat het traineeproject hen op deze punten als het ware een voorsprong verschaft. In het volgende hoofdstuk over de mate waarin het traineeproject succesvol is zullen we hier op terugkomen, want het gaat hierbij wél om punten die nadrukkelijk beoogd worden met het traineeproject.

Voor de meeste aspecten/elementen, weergegeven in tabel 2.8, gaat op dat de ex-trainees van tranche 1 er nu achteraf niet anders over oordelen dan de ex-trainees van tranche 2. Voor zoverre er bij bepaalde aspecten/elementen wel verschil in beoordeling tussen de twee groepen ex-trainees bestaat, heeft dit vrijwel steeds te maken met het gegeven dat de ex-trainees van tranche 2 vaker dan die van tranche 1 antwoorden dat een en ander in of voor hun huidige functie (nog) niet van toepassing is. De ex-trainees van tranche 2 beschikken ook nog maar over betrekkelijk weinig werkervaring in een reguliere functie. Meestal - bij 23 van de 30 - gaat het bovendien om hun *eerste* reguliere functie. Bij de 30 ex-trainees van tranche 1 is inmiddels de helft al weer weg uit hun eerste reguliere functie. Als reden voor deze overstap wordt vooral aangegeven dat men een interessantere werkkring heeft gevonden. In het verlengde hiervan ligt het voor de hand dat er bij hen vaker een beroep op de aspecten/elementen uit tabel 2.8 wordt gedaan dan bij de ex-trainees van tranche 2.

Bij twee aspecten/elementen van tabel 2.8 komen andere - dus niet gebaseerd op het gegeven dat de categorie 'niet van toepassing' bij de ex-trainees van tranche 2 een grotere rol speelt dan bij de ex-trainees van tranche 1 - verschillen naar voren. Zo melden de ex-trainees van tranche 1 vaker (29%) dan die van tranche 2 (7%) dat de leerervaringen die zij in het traineeproject met hun leidinggevende hebben opgedaan niet erg nuttig waren. Dit kwam hiervoor - bij de bespreking van de resultaten in tabel 2.7 - ook al naar voren. Het andere punt betreft de evaluatie van de bovendepartementale opleiding. De ex-trainees van tranche 1 kenschetsen die duidelijk vaker (52%) als

niet erg nuttig voor hun huidige functie dan het geval is bij de ex-trainees van tranche 2 (30%). Ook dit is al eerder in dit hoofdstuk naar voren gekomen.

Tabel 2.8 - Oordeel over het nut van hun traineeship door 60 ex-trainees van tranche 1 en 2

	zeer nuttig	nuttig	niet zo nuttig	niet van toepassing (abs=100%)	totaal
<i>A. Ten aanzien van inhoudelijke praktijkervaring</i>					
1. Het verkrijgen van kennis/inzicht m.b.t. Rijks-overheid	61%	31%	2%	7%	100%=60
2. Het functioneren in een overheidsorganisatie	56%	32%	3%	8%	100%=60
3. Het in overlegsituaties verwoorden van standpunten	39%	41%	10%	10%	100%=60
4. Het uitdragen van beleidsstandpunten	38%	38%	9%	16%	100%=60
5. Het opdoen van praktijkervaring met opgedragen werk	36%	41%	12%	12%	100%=60
6. Het analyseren van beleidsvraagstukken	31%	37%	12%	20%	100%=60
7. Het schrijven van beleidsnotities	23%	45%	10%	22%	100%=60
8. Het opdoen van inhoudelijke/vakmatige kennis	15%	53%	22%	10%	100%=60
9. het leren werken onder leiding	12%	54%	24%	10%	100%=60
<i>B. Ten aanzien van concerngedachte en ontkokering</i>					
10. Het verkrijgen van inzicht in overeenkomsten en verschillen tussen departementen	49%	34%	10%	7%	100%=60
11. Het leren/ervaren van verbanden tussen overheidsorganisaties	41%	47%	7%	5%	100%=60
12. Het ervaren van meerwaarde in de samenwerking van verschillende departementen	39%	37%	12%	12%	100%=60
13. Het inburgeren in een departement	28%	47%	16%	10%	100%=60
14. Het onderhandelen over en onderling afstemmen van interdepartementaal beleid	25%	34%	22%	19%	100%=60
<i>C. Ten aanzien van begeleid leren</i>					
15. De leerervaringen met collega's	34%	51%	8%	7%	100%=60
16. De leerervaringen met de mentor	34%	16%	36%	14%	100%=60
17. De leerervaringen met de leidinggevende	22%	48%	17%	12%	100%=60
18. Het leren experimenteren met ideeën en projecten	21%	37%	21%	21%	100%=60
19. Het leren omgaan met werkdruk	19%	46%	25%	11%	100%=60

Vervolg Tabel 2.8 - Oordeel over het nut van hun traineeship door 60 ex-trainees van tranche 1 en 2

	zeer nuttig	nuttig	niet zo nuttig	niet van toepassing (abs=100%)	totaal
<i>D. Ten aanzien van het werken</i>					
20.Leggen van contacten met medetrainees	58%	32%	5%	5%	100%=60
21.Leggen van contacten met andere afdelingen	42%	47%	2%	8%	100%=60
22.Het benutten van de contacten met andere afdelingen	42%	44%	3%	10%	100%=60
23.Het benutten van het netwerk van medetrainees	40%	37%	13%	10%	100%=60
24.Het leggen van contacten met andere departementen	31%	53%	5%	12%	100%=60
25.Het benutten van de contacten met andere departementen	27%	49%	10%	14%	100%=60
<i>E. Ten aanzien van opleidingen</i>					
26.Opleidingen binnen het eigen departement	29%	51%	17%	3%	100%=60
27.Het leren reflecteren over het werk	22%	36%	31%	12%	100%=60
28.De interdepartementale opleiding	14%	42%	41%	3%	100%=60
<i>F. Ten aanzien van loopbaanoriëntatie</i>					
29.Het ontwikkelen van een goed beeld van het beroep van beleidsambtenaar Rijksoverheid	29%	46%	14%	12%	100%=60
30.Motiveren voor een loopbaan bij de Rijksoverheid	25%	49%	17%	8%	100%=60
31.Het verankeren van de ambitie voor een bepaalde loopbaan	12%	28%	42%	18%	100%=60

## 2.5 Oordeel over detachingsplaats en werkplek(ken)

### *Meerderheid van de trainees tevreden over detachingsplaats*

Hiervoor zagen we dat een aanzienlijk deel van de trainees niet tevreden is over de inhoud van hun werk. Dit heeft vooral betrekking op hun werk binnen het moederdepartement. Over de werkervaring die men opdoet op de detachingsplaats zijn de trainees namelijk meestal wél tevreden. Zowel voor tranche 1 als tranche 3 - de trainees van tranche 2 en 4 waren op het moment van onderzoek nog niet toe aan de detachingsplaats - geldt dat circa driekwart van de trainees hierover tevreden is en dat circa 10% ontevreden is. Op zich ligt het ook voor de hand dat trainees meer te spreken zijn over hun detachingsplaats dan over hun 'vaste' traineeplek(ken). Bij deze vaste plek(ken) hebben de meeste trainees immers weinig keuze, terwijl zij wel geacht worden op eigen initiatief een detachingsplaats te zoeken en te vinden.

De toegevoegde waarde van de interdepartementale detachingsplek zit voor de meeste trainees in de nieuwe contacten die zij leggen en in de nieuwe ervaring c.q. de

verbreding/verdieping van eerdere ervaringen die zij op deze plek opdoen (zie tabel 2.9). De scores bij tranche 1 en tranche 3 ontlopen elkaar meestal niet veel, uitgezonderd bij twee aspecten. Zo valt op dat duidelijk meer trainees van tranche 1 de verdieping van hun ervaring als toegevoegde waarde van hun detachering beschouwen dan bij de trainees van tranche 3 het geval is. Deze laatste groep meldt op hun beurt vaker dat de motivatie voor een (loop)baan bij de overheid is versterkt door hun ervaringen op de detacheringsplek.

*Tabel 2.9 - Trainees van de eerste en derde tranche over de toegevoegde waarde van de detacheringsplaats*

	% trainees dat desbetreffende aspect als toegevoegde waarde noemt	
	tranche 1	tranche 3*
<i>Toegevoegde waarde in de vorm van:</i>		
1. Nieuwe contacten gelegd	75%	69%
2. Nieuwe ervaring opgedaan	81%	63%
3. Verbreding van ervaring	64%	59%
4. Heel ander aspect van Rijksoverheid leren kennen	54%	45%
5. Motivatie van (loop)baan bij overheid versterkt	25%	35%
6. Meer oog gekregen voor dreiging/risico van verkokering van beleid	38%	33%
7. Meer oog gekregen voor de samenhangen tussen beleid(sterreinen)	36%	33%
8. Meer bewust geworden van diversiteit aan overheidstaken	25%	33%
9. Verdieping van ervaring	41%	22%

\* De 9 aspecten zijn geordend naar de mate waarin de derde tranche ze als toegevoegde waarde van de detacheringsplaats aanmerkt.

#### *Trend naar meer werkplekken binnen het moederdepartement?*

De meeste trainees (65%) hebben tot nog toe één werkplek gehad. De rest heeft meer dan één werkplek gehad (zie tabel 2.10). Zoals te verwachten is gaat vooral voor de trainees van tranche 1 en 3 - die zijn immers aan het eind van het traineetraject geïnterviewd - op dat zij meer dan één werkplek hebben gehad: van beide tranches maakt circa 60% melding van twee of meer werkplekken. Zeker zo opvallend is het verschil tussen tranche 2 en 4. Beide groepen trainees zijn betrekkelijk aan het begin van het traineetraject geïnterviewd. Bij tranche 2 zat op dat moment nog bijna iedereen op de eerste werkplek, terwijl bijna eenderde deel van tranche 4 daar al weg bleek te zijn.

Ook bij de leidinggevendenden is het aantal werkplekken van hun trainees aan de orde gesteld. Bij hen is echter een iets andere vraagstelling gehanteerd. Bij de trainees is gevraagd hoeveel verschillende werkplekken zij op het moment van onderzoek gehad hadden. Bij de leidinggevendenden is daarentegen gevraagd of het *de bedoeling was* dat hun trainee op één of op meer dan één werkplek ervaring zou opdoen. De 202 leidinggevendenden antwoordden als volgt op deze vraag:

- . op één werkplek 40%
- . op twee werkplekken 40%
- . op drie werkplekken 16%
- . op meer dan drie werkplekken 2%
- . is nog niet duidelijk 2%

Bijna 60 procent van de leidinggevendenden geeft dus te kennen dat het de bedoeling was dat hun trainee ervaring zou opdoen op meer dan één werkplek binnen het moederdepartement. Dit is in overeenstemming met wat de trainees zeggen, die op het moment van onderzoek aan het eind van hun traineeship zaten (dus tranche 1 en 3). Van deze trainees - zie tabel 2.10 - geeft namelijk 60% te kennen dat zij ervaring hebben opgedaan op meer dan één werkplek.

*Tabel 2.10 - Aantal werkplekken (exclusief detachingsplaats) naar tranche, volgens opgave van de trainee zelf*

	<i>Tranche</i>				totaal
	1	2	3	4	
<i>Aantal werkplekken:</i>					
. één	42%	92%	39%	68%	65%
. twee	35%	7%	35%	29%	25%
. drie	19%	1%	27%	2%	10%
. meer dan drie	4%	0%	0%	0%	1%
totaal (abs=100%)	(69)	(89)	(49)	(95)	(302)

*Betekenis van meer werkplekken: nadere analyse van tranche 1 en 3*

Eén van de doelstellingen van het traineeproject is het via opleiding en werkervaring kwalificeren van pas afgestudeerden tot breed inzetbare ambtenaren. Een relevante vraag is hierbij of dit doel eerder of beter gerealiseerd wordt naarmate de trainees meer verschillende werkplekken aangeboden worden. Om hier zicht op te krijgen hebben we een nadere analyse uitgevoerd op tranche 1 en 3, dus op de trainees die op het moment van onderzoek het traineeproject er bijna op hadden zitten.



Trainees die op meer dan één werkplek in hun moederdepartement zijn ingezet blijken de doelstelling 'kwalificeren tot breed inzetbare ambtenaren' vaker te herkennen in de manier waarop hun traineefunctie is ingevuld dan de trainees die binnen het moederdepartement steeds op een en dezelfde werkplek zijn gebleven. Overigens doet zich daarbij geen (verder) verschil meer voor tussen de groep die in het moederdepartement twee verschillende werkplekken heeft gehad en de groep waarbij sprake was van drie of meer verschillende werkplekken. Trainees die twee verschillende werkplekken hebben gehad vinden dit aantal ook vrijwel even vaak adequaat als de trainees die drie of meer verschillende werkplekken hebben gehad (zie tabel 2.11).

*Tabel 2.11 - Trainees van tranche 1 en 3 over hun traineeship, naar aantal verschillende werkplekken dat ze op hun moederdepartement hebben gehad*

	Aantal werkplekken op moederdepartement:			
	één werkplek	twee werkplekken	drie of meer	totaal
1. <i>Herkent men doelstelling 'kwalificeren tot breed inzetbare ambtenaar' in manier waarop de eigen traineefunctie is ingevuld?</i>				
. ja	39%	68%	65%	56%
. nee	61%	32%	35%	44%
totaal	100%	100%	100%	100%
2. <i>Kon men ervaring opdoen in voldoende verschillende werkplekken? (saldo % ja minus % nee)*</i>	2%	85%	90%	53%
3. <i>Tevreden over mogelijkheden om te leren doordat men op meer dan een werkplek is ingezet (saldo % tevreden minus % ontevreden)</i>	35% **	66%	83%	58%
4. <i>Tevredenheid over de leermogelijkheden doordat men voor zeer afwisselende werkzaamheden is ingezet (per saldo)</i>	21%	48%	48%	39%

\* Van de trainees die op één werkplek zijn ingezet vindt 46% deze ene werkplek voldoende en 44% vindt dit te weinig. Per saldo resulteert een score van 2%. Van de trainees die op twee werkplekken zijn ingezet, vindt 90% dit voldoende en 5% vindt deze twee werkplekken te weinig. Per saldo resulteert een score van 85%.

\*\* Voor een deel van de trainees gaat op dat zij weliswaar één werkplek op het moederdepartement hebben, maar tevens enkele korte stages op andere plekken hebben. Dit verklaart zeer waarschijnlijk deze score.

De gegevens in tabel 2.11 suggereren dat het aanbieden van twee verschillende werkplekken binnen het moederdepartement een betere garantie biedt dat de doelstelling van de brede inzetbaarheid van het traineeproject gerealiseerd wordt dan het geval is wanneer slechts één werkplek aangeboden wordt. Meer dan twee verschillende werkplekken aanbieden levert in dit opzicht zo te zien geen extra of verdere garantie. Om hier wat beter zicht op te krijgen hebben we onderzocht welke samenhang er bestaat tussen het aantal verschillende werkplekken dat de trainees van tranche 1 en 3 hebben gehad en de mate waarin zij zich in positieve zin uitspreken over hun leermogelijkheden en leerervaringen tijdens hun traineeship.

In deze analyse komt naar voren dat de trainees die twee verschillende werkplekken in hun moederdepartement hebben vervuld zich het meest positief uitspreken, niet alleen over de hoeveelheid van en variatie in werkzaamheden waarmee zij tijdens hun traineeship zijn geconfronteerd, maar ook over de leer- en opleidingsmogelijkheden die zij gekregen hebben. De trainees die drie of meer verschillende werkplekken in het moederdepartement hebben gehad spreken zich beduidend minder vaak in positieve zin uit. Zij blijven op praktisch al deze punten zelfs achter bij de trainees die steeds op één dezelfde werkplek zijn gebleven (zie tabel 2.12).

Mogelijk is het feit dat een trainee op slechts één of twee werkplekken wordt geplaatst een aanwijzing dat men deze trainee opleidt voor een bepaalde reguliere functie waarvoor men binnen afzienbare tijd (extra) mensen nodig heeft. Plaatsing op een groot aantal verschillende werkplekken zou dan een teken kunnen zijn dat men (nog) geen reguliere functie voor de trainee op het oog c.q. in gedachte heeft. Er zitten in het onderzoek aanwijzingen die in deze richting wijzen. Zo beschikt 42% van de trainees van de eerste en derde tranche op het moment dat zij geïnterviewd worden over een toezegging van een vaste baan, maar dit varieert als volgt:

- . trainees met één werkplek 54%
- . trainees met twee werkplekken 41%
- . trainees met drie of meer werkplekken 24%

Een andere aanwijzing is dat trainees die op één of twee werkplekken worden ingezet vaker te spreken zijn over de begeleiding, zowel van hun hoofd als van hun mentor, en over de verantwoordelijkheid die zij als trainee krijgen. In totaal vindt 42% van de trainees van tranche 1 en 3 dat zij te weinig verantwoordelijkheid krijgen, maar dit varieert als volgt:

- . trainees met één werkplek 31%
- . trainees met twee werkplekken 44%
- . trainees met drie of meer werkplekken 59%

Bij de trainees die op één of twee werkplekken worden ingezet kan de druk zo te zien zelfs wel eens te groot worden, of althans als zodanig ervaren worden. Bij de trainees met één werkplek geeft 19% te kennen een te grote werkdruk te ervaren; bij de trainees met twee werkplekken gaat dit op voor 10%; bij de trainees met drie of meer

werkplekken is dit volgens niemand het geval. Het is niet onlogisch om te veronderstellen dat dit mede het resultaat is van een grotere ‘vrijblijvendheid’ in deze situaties.

*Tabel 2.12 - Tevredenheid van trainees in tranche 1 en tranche 3 over hun leermogelijkheden en leerervaringen tijdens hun traineeship, naar aantal verschillende werkplekken in het moederdepartement*

	Aantal verschillende werkplekken in moederdepartement			
	één werkplek	twee werkplekken	drie of meer	totaal
1. Tevredenheid over leer- en opleidingsmogelijkheden tijdens het traineeship (saldo % tevreden minus % ontevreden)	21%	22%	-28%	10%
2. Tevredenheid over mate waarin ze kennis en ervaring hebben kunnen uitbreiden (per saldo)	57%	61%	21%	49%
3. Tevredenheid over inhoud van het werk (per saldo)	40%	32%	7%	30%
4. Tevredenheid over hoeveelheid van en variatie in projecten waarmee ze te maken kregen (per saldo)	29%	61%	49%	45%
5. Tevredenheid over departementale opleiding (per saldo)	-13%	27%	-31%	-3%
6. Tevredenheid over de mogelijkheden om te leren van collega's op de afdeling (per saldo)	37%	44%	20%	35%
7. Tevredenheid over de mogelijkheden om zichzelf verder te ontwikkelen en te ontplooiën (per saldo)	6%	37%	-24%	9%
8. Tevredenheid over de mate/regelmaat waarmee nieuwe onderwerpen aan de orde kwamen (per saldo)	16%	56%	17%	31%
9. Tevredenheid over de gelegenheid tot het volgen van opleidingen (per saldo)	22%	36%	-10%	19%
10. Tevredenheid over de ondersteuning door de mentor (per saldo)	40%	29%	-7%	25%

*Leesrecept:* Van de trainees van tranche 1 en 3 is 41% tevreden over hun leer- en opleidingsmogelijkheden tijdens het traineeship en 31% is hierover ontevreden. Per saldo resulteert dus een score van 10%. Van de trainees van tranche 1 en 3 die op hun moederdepartement steeds op één en dezelfde werkplek zijn gebleven is 46% tevreden over hun leer- en opleidingsmogelijkheden en 25% is hierover ontevreden. Per saldo resulteert in deze categorie dus een score van 21%. Van de trainees van tranche 1 en 3 die drie of meer werkplekken hebben gehad is 24% tevreden over hun leer- en opleidingsmogelijkheden en 52% is hierover ontevreden. Per saldo resulteert in deze categorie dus een score van -28%.

*Ex-trainees: achteraf voorkeur voor model met twee werkplekken*

Van de ex-trainees van tranche 1 en 2 geeft 51% aan dat zij tijdens hun traineeship naast hun detachering één andere werkplek hebben gehad. Van de rest heeft 22% naast hun detachering twee werkplekken gehad en 26% heeft naast hun detachering drie werkplekken gehad. Vooral de ex-trainees van de eerste tranche noemen vaak het één werkplekmodel (zie tabel 2.13).

*Tabel 2.13 - Werkplekmodel bij ex-trainees: feitelijkheid en wenselijkheid*

	ex-trainees van tranche 1	ex-trainees van tranche 2	totaal
<i>1. Feitelijk werkplekmodel</i>			
. Model met één werkplek	57%	46%	51%
(zonder stages)	(39%)	(43%)	(41%)
(met stages)	(18%)	(3%)	(10%)
. Model met twee werkplekken	11%	33%	22%
. Model met drie werkplekken	32%	20%	26%
totaal	100% = 30	100% = 30	100% = 30
<i>2. Voorkeur achteraf</i>			
. Model met één werkplek	35%	38%	36%
(zonder stages)	(23%)	(14%)	(18%)
(met stages)	(12%)	(24%)	(18%)
. Model met twee werkplekken	42%	38%	40%
. Model met drie werkplekken	23%	24%	24%
totaal	100% = 30	100% = 30	100% = 30

Op de vraag aan welk model zij nu achteraf de voorkeur zouden geven, komt naar voren dat men vaker zou willen kiezen voor het model met *twee werkplekken*. De verschuiving richting het model met twee werkplekken gaat ten koste van het model met één werkplek en dan met name de variant van dit model zonder stages.

*Samenvattend* kunnen we concluderen dat in de analyse naar voren komt dat de trainees die te maken hebben gehad met het tweewerkplekken-model zich het meest vaak in positieve zin uitspreken over de leermogelijkheden en leerervaringen in hun traineeship. Ook de ex-trainees spreken vaker hun voorkeur uit voor het tweewerkplekken-model dan voor de andere modellen.

## 2.6 Oordeel over leiding en begeleiding

### *Oordeel over begeleiding en tijdsbesteding*

De helft (50%) van de trainees is tevreden over de begeleiding door hun leidinggevende. Bijna een kwart (24%) is hierover duidelijk ontevreden. Veel trainees (42%) vinden dat hun leidinggevende onvoldoende tijd aan hen besteedt. Voor de mentoren liggen deze cijfers iets gunstiger: 56% van de trainees is tevreden over de begeleiding door hun mentor (14% is duidelijk ontevreden) en 27% vindt dat hun mentor onvoldoende tijd aan hen besteedt. Op dit laatste punt lijkt zich overigens een tendens in positieve zin af te tekenen. Dit cijfer varieert namelijk als volgt in de vier tranches:

. tranche 1	38%
. tranche 2	31%
. tranche 3	24%
. tranche 4	16%

Ook aan de leidinggevers en de mentoren zelf is gevraagd of zij naar hun eigen idee voldoende tijd kunnen besteden aan hun trainee. Van de leidinggevers (zie tabel 2.14) vindt minder dan de helft (42%) dat dit het geval is. Bij de mentoren gaat dit op voor bijna tweederde deel (64%). De leidinggevers en de mentoren bevestigen dus de opvattingen van hun trainees dat zij vaak (leidinggevers) respectievelijk nogal eens (mentoren) onvoldoende tijd aan hun trainees besteden.

*Tabel 2.14 - Leidinggevers en mentoren over de begeleiding van hun trainee*

	<i>Leidinggevers</i>				totaal (abs= 100%)	<i>Mentoren</i>				totaal (abs= 100%)
	ja	twijfel	nee	niet mijn taak		ja	twijfel	nee	niet mijn taak	
1. Kunt u voldoende tijd besteden aan de begeleiding van uw trainee	42%	43%	13%	2%	(202)	64%	26%	11%	0%	(167)
2. Ziet u voldoende toe op de ontwikkeling/competentie- verhoging van uw trainee	60%	30%	9%	2%	(202)	33%	47%	11%	9%	(167)
3. Biedt u voldoende ruimte en uitdagingen aan uw trainee zo- dat die zich kan ontwikkelen tot breed inzetbaar ambtenaar	78%	18%	3%	2%	(202)	53%	21%	10%	16%	(167)
4. Staat u voldoende open voor vragen en problemen van uw trainee	88%	10%	2%	1%	(202)	93%	6%	1%	0%	(167)

Over de bijdrage die zij leveren aan het functioneren van hun trainee oordelen de leidinggevendenden en de mentoren als volgt:

. tevreden	leidinggevendenden: 56%	mentoren: 49%
. noch tevreden noch ontevreden	leidinggevendenden: 38%	mentoren: 40%
. ontevreden	leidinggevendenden: 4%	mentoren: 9%
. geen mening/weet niet	leidinggevendenden: 2%	mentoren: 2%

#### *Rol van leidinggevende en rol van mentor*

In het onderzoek van 2000 onder de trainees van tranche 1 en tranche 2 is geïnventariseerd welke rollen hun leidinggevendenden en mentoren naar hun mening naar de trainees toe zouden moeten vervullen. In het onderzoek kwam naar voren dat zij - en dat gold in gelijke mate voor de trainees van beide tranches - hier geen helder beeld van hadden. Voor meer dan de helft van de voorgelegde rollen ging op dat een meerderheid van de trainees ze zowel van toepassing vond voor hun leidinggevende als voor hun mentor. Wellicht gaven zij hiermee echter ook een signaal af dat het hen niet zoveel uitmaakt wie de desbetreffende rol vervult *als* dit maar door iemand gebeurt. Toentertijd waren er namelijk nogal wat trainees van mening dat een of meer van de voorgelegde rollen in hun geval niet vervuld werd, noch door hun leidinggevende noch door hun mentor.

Tabel 2.15 laat zien dat er op deze punten in de ogen van de trainees nauwelijks iets gewijzigd is. In 2000 gaf bijvoorbeeld 29% van de trainees van de eerste en de tweede tranche te kennen dat zij noch door hun leidinggevende noch door hun mentor tot hogere prestaties gemotiveerd werden. Op dit punt is volgens de trainees nauwelijks iets veranderd: van alle geïnterviewde trainees van tranche 1, 2, 3 en 4 is immers (nog altijd) 28% deze mening toegedaan. Een andere voorbeeld: in 2000 zei 24% van de trainees van tranche 1 en 2 dat noch hun leidinggevende noch hun mentor de rol van ondersteuner van het leerproces vervulde. Ook op dit punt is volgens de trainees weinig veranderd: een kwart (23%) van de trainees van tranche 1, 2, 3 en 4 is van mening dat deze rol in hun geval niet vervuld wordt. In het huidige onderzoek onder tranche 3 en 4 is tevens aandacht besteed aan de rol die de traineecoördinator in dit opzicht vervult. Concreet is gevraagd aan de trainees of zij tevreden zijn over de mate waarin de traineecoördinator de leer mogelijkheden bewaakt en behartigt. De trainees blijken duidelijk vaker ontevreden dan tevreden over de mate waarin de traineecoördinator deze rol vervult (zie tabel 2.15).

Andere rollen waarvan steeds - dus in elk van de vier tranches - opgaat dat ze volgens 20 tot 25% van de trainees niet vervuld worden, dus noch door hun leidinggevende noch door hun mentor, zijn:

- . uitdagende vragen stellen
- . helpen nieuwe kansen/mogelijkheden te zien
- . voorbeeldfunctie vervullen

- . spiegel: helpen bij reflecteren
- . feedback geven over ideeën.

Tabel 2.15 - Feitelijke rol van leidinggevende en mentor volgens betrokkenen

	Rol wordt vervuld door:					totaal (abs=100%)
	(vooral) mentor	beiden evenzeer	(vooral) leidinggevende	geen van beide	weet niet	
<i>Rollen</i>						
<i>1. Inhoudelijk expert</i>						
. volgens trainees	27%	21%	44%	8%	-	(302)
. volgens mentoren	35%	20%	32%	6%	6%	(167)
. volgens leidinggevenden	29%	22%	43%	5%	1%	(202)
<i>2. Wegwijs maken in organisatie</i>						
. volgens trainees	29%	45%	18%	7%	-	(302)
. volgens mentoren	37%	35%	23%	2%	4%	(167)
. volgens leidinggevenden	44%	25%	27%	2%	2%	(202)
<i>3. Uitdagende vragen stellen</i>						
. volgens trainees	31%	27%	21%	21%	-	(302)
. volgens mentoren	42%	37%	10%	2%	8%	(167)
. volgens leidinggevenden	17%	36%	37%	2%	8%	(202)
<i>4. Ondersteunen van leerproces</i>						
. volgens trainees	35%	22%	21%	23%	-	(302)
. volgens mentoren	40%	37%	17%	2%	5%	(167)
. volgens leidinggevenden	27%	38%	28%	3%	4%	(202)
<i>5. Helpen nieuwe kansen/mogelijkheden te zien</i>						
. volgens trainees	34%	25%	19%	23%	-	(302)
. volgens mentoren	41%	42%	10%	2%	6%	(167)
. volgens leidinggevenden	16%	36%	37%	4%	6%	(202)
<i>6. Voorbeeldfunctie vervullen</i>						
. volgens trainees	23%	28%	25%	24%	-	(302)
. volgens mentoren	38%	35%	9%	4%	14%	(167)
. volgens leidinggevenden	15%	47%	28%	4%	6%	(202)
<i>7. Spiegel: helpen bij reflecteren</i>						
. volgens trainees	44%	17%	17%	23%	-	(302)
. volgens mentoren	55%	29%	9%	2%	4%	(167)
. volgens leidinggevenden	29%	31%	31%	4%	5%	(202)

Vervolg Tabel 2.15 - Feitelijke rol van leidinggevende en mentor volgens betrokkenen

	Rol wordt vervuld door:					totaal (abs=100%)
	(vooral) mentor	beiden evenzeer	(vooral) leidinggevende	geen van beide	weet niet	
<i>Rollen</i>						
<i>8. Tot hogere prestaties motiveren</i>						
. volgens trainees	24%	23%	25%	28%	-	(302)
. volgens mentoren	25%	37%	22%	6%	10%	(167)
. volgens leidinggevenden	13%	30%	50%	2%	5%	(202)
<i>9. Algemene vraagbaakfunctie</i>						
. volgens trainees	46%	29%	17%	8%	-	(302)
. volgens mentoren	52%	31%	12%	0%	5%	(167)
. volgens leidinggevenden	36%	33%	29%	1%	2%	(202)
<i>10. Feedback geven over prestaties</i>						
. volgens trainees	24%	21%	38%	17%	-	(302)
. volgens mentoren	30%	27%	37%	1%	5%	(167)
. volgens leidinggevenden	16%	26%	58%	0%	1%	(202)
<i>11. Feedback geven over ideeën</i>						
. volgens trainees	31%	24%	21%	23%	-	(302)
. volgens mentoren	38%	44%	12%	0%	6%	(167)
. volgens leidinggevenden	25%	32%	39%	2%	3%	(202)

In feite gaat voor geen enkele van de onderscheiden rollen op dat deze of uitsluitend door de leidinggevenden of uitsluitend door de mentoren wordt vervuld. Bij sommige rollen is de leidinggevende wat meer aanwezig (inhoudelijk expert; feedback geven over prestaties) en bij andere de mentor (wegwijs maken in organisatie; ondersteunen van leerprocessen; spiegel voorhouden; vraagbaakfunctie; feedback over ideeën). Vaak zijn de verschillen echter niet heel groot in de ogen van de trainees. Een deel van de trainees tekent echter hierbij aan dat de vraag wat lastig te beantwoorden was. Soms omdat ze in verband met meerdere werkplekken met meer dan één leidinggevende en/of mentor te maken hebben gehad; soms omdat het onderscheid mentor-leidinggevende in hun situatie niet erg adequaat was: naast afdelingshoofden hebben ze soms met andere leidinggevenden te maken en de mentorfunctie blijkt soms (mede) vervuld te worden door collega's, terwijl het ook nog wel eens voorkomt dat een persoon zowel de rol van leidinggevende als van mentor vervult.



Aan de leidinggeevenden en de mentoren van de trainees van de vier tranches is eenzelfde vraag voorgelegd. Ook aan hen is gevraagd wie de desbetreffende rollen (vooral) vervult. De uitkomsten staan vermeld in tabel 2.15. De leidinggeevenden en mentoren zijn vrijwel allemaal van mening dat alle rollen daadwerkelijk vervuld worden. Eerder is vermeld dat 28% van de trainees van mening is dat noch hun leidinggevende noch hun mentor als ondersteuner van hun leerproces optreedt. Van de mentoren (6%) en de leidinggeevenden (2%) is echter een veel kleiner deel van mening dat deze rol niet vervuld wordt. Hiermee is - door de leidinggeevenden en de mentoren - echter nog niet gezegd dat zij de desbetreffende rol op een *adequate* manier vervullen. Eerder - zie tabel 2.14 - kwamen immers al duidelijke aanwijzingen naar voren dat deze rol niet altijd even goed uit de verf komt. Daar spreken namelijk nogal wat leidinggeevenden en mentoren er twijfel over uit of zij wel voldoende toezien op de competentieontwikkeling van hun trainees.

Ook bij de andere hierboven genoemde rollen doet zich een (zelfde) discrepantie voor in oordeel van trainees enerzijds en de leidinggeevenden/mentoren anderzijds.

Echter, ook tussen de beoordelingen van de leidinggeevenden enerzijds en de mentoren anderzijds doen zich discrepanties voor, waarin wél heel duidelijk een systematiek valt te onderkennen. Vrijwel steeds vindt men zichzelf op deze punten actiever. Zo vindt 42% van de mentoren dat het stellen van uitdagende vragen vooral of uitsluitend door henzelf gebeurt en maar 10% van de mentoren vindt dat dit vooral of uitsluitend door de leidinggevende gebeurt. De leidinggeevenden zelf denken daar duidelijk anders over: 37% is van mening dat dit vooral of uitsluitend door de leidinggeevenden gebeurt tegenover 17% die dit vooral of uitsluitend door de mentoren ziet gebeuren.

Tabel 2.15 geeft een beeld hoe betrokkenen - trainees, mentoren en leidinggeevenden - over de vervulling van een aantal rollen denken, *over de vier tranches heen*. Hiervoor hebben we al vermeld dat er bij de trainees op deze punten nauwelijks verschil is tussen de vier tranches. Datzelfde geldt voor de leidinggeevenden, op één uitzondering na. Van de leidinggeevenden van zowel de eerste als de tweede tranche is 21% van mening dat het vooral of uitsluitend de leidinggeevenden zijn die de trainees regelmatig een spiegel voorhouden. Bij de derde en vierde tranche ligt dit cijfer duidelijk hoger: hier is steeds 42% van de leidinggeevenden van mening dat zij vooral of zelfs uitsluitend deze rol vervullen. De mentoren zijn overigens eveneens van mening dat meer leidinggeevenden deze rol zijn gaan vervullen. Bij de eerste en de tweede tranche was vrijwel niemand van de mentoren van mening dat deze rol vooral of uitsluitend door de leidinggeevenden werd vervuld (respectievelijk 0% in tranche 1 en 2% in tranche 2). Bij tranche 3 en 4 is echter respectievelijk 21 en 19% van de mentoren van mening dat deze rol - voorhouden van een spiegel - vooral of uitsluitend door de leidinggevende wordt vervuld. Eenzelfde verandering in het oordeel van de mentoren zien we bij de rol van *algemene vraagbaakfunctie* en de rol van het geven van *feedback over ideeën* van de trainees. Op één punt neemt de rol van de leidinggeevenden

volgens de mentoren echter af. Tabel 2.15 laat zien dat 37% van de mentoren van mening is dat de rol van het geven van feedback over prestaties vooral of uitsluitend door de leidinggevende wordt vervuld, maar dit varieert als volgt per tranche:

- . tranche 1 49% vooral of uitsluitend door de leidinggevende
- . tranche 2 44% vooral of uitsluitend door de leidinggevende
- . tranche 3 32% vooral of uitsluitend door de leidinggevende
- . tranche 4 23% vooral of uitsluitend door de leidinggevende

De meeste trainees (75%) hebben vanaf het begin van hun traineeship een mentor gehad; 12% heeft pas later - dus tijdens het traineeship - een mentor toegewezen gekregen en de rest heeft nooit een mentor gehad (5%) of is tijdens het traineeship zonder mentor geraakt (9%).

Meestal (77%) heeft de trainee de mentor toegewezen gekregen; in 17% is de trainee hierbij een keuzemogelijkheid geboden en 6% van de trainees had in het ene geval keuzemogelijkheid terwijl ze in andere gevallen dit niet hadden. Dit maakt al duidelijk dat een deel van de trainees meer dan één mentor heeft (gehad). Dit gaat op voor bijna een kwart van de trainees (24%).

Overigens heeft ook de mentor meestal niet veel invloed op de keuze van zijn of haar trainee. Een klein deel van de mentoren (25%) is bij het selectieproces van de trainee betrokken. In de andere gevallen heeft men pas na de aanname te maken gekregen met de trainee. Meestal (69%) heeft men als mentor een bepaalde trainee toegewezen gekregen. De rest van de mentoren meldt dat men zelf voor de desbetreffende trainee gekozen heeft. Een minderheid (22%) is vooral of zelfs uitsluitend op eigen initiatief mentor geworden. Vaker (41%) is dit vooral of uitsluitend op initiatief van anderen gebeurd. In de overige 35% was volgens de desbetreffende mentoren sprake van een combinatie van eigen initiatief én gevraagd worden door anderen.

In ruim de helft (58%) van de situaties blijkt de mentor op dezelfde afdeling werkzaam te zijn als de trainee. In 32% van de gevallen werkt de mentor op een andere afdeling en 10% van de trainees meldt dat zij met beide situaties te maken hebben gehad.

Eerder hebben we gezien dat er in de ogen van veel trainees geen sprake is van een duidelijke rolverdeling tussen hun leidinggevende en hun mentor. Wel kwam naar voren dat bij sommige rollen de leidinggevende wat nadrukkelijker in beeld is en bij andere rollen juist de mentor. Het maakt echter wel uit of de mentor op dezelfde afdeling werkt als de trainee. Voor praktisch alle rollen geldt dat deze volgens de trainees vaker uitsluitend of vooral vervuld worden door hun mentor wanneer deze op dezelfde afdeling werkzaam is. Wanneer dit niet het geval is, ligt de vervulling van deze rollen duidelijk vaker bij de leidinggevende. Op deze algemene regel (zie tabel

2.16) zijn twee uitzonderingen. De mentor blijkt namelijk vaker de hoofdrol te spelen bij het stellen van uitdagende vragen en bij het voorhouden van een spiegel aan de trainee wanneer hij *niet* op dezelfde afdeling werkt als de trainee.

Tabel 2.16 - Feitelijke rol van mentor en leidinggevende volgens de trainees, uitgesplitst naar de plek waar de mentor werkzaam is\*

	mentor werkt op zelfde afdeling (N=76)		mentor werkt niet op zelfde afdeling (N=42)	
	(vooral) mentor vervult rol	(vooral) leidinggevende vervult rol	(vooral) mentor vervult rol	(vooral) leidinggevende vervult rol
<i>Rollen</i>				
1. Inhoudelijk expert	43%	24%	5%	76%
2. Wegwijs maken in organisatie	36%	17%	17%	24%
3. Uitdagende vragen stellen	19%	26%	33%	14%
4. Ondersteuner van leerproces	40%	16%	24%	31%
5. Helpen bij zien nieuwe kansen/mogelijkheden	25%	21%	36%	31%
6. Voorbeeldfunctie	32%	16%	14%	36%
7. Spiegel voorhouden	42%	21%	50%	10%
8. Motiveren tot hogere prestaties	22%	17%	10%	45%
9. Als vraagbaak fungeren	55%	12%	29%	31%
10.Feedback geven over prestaties	32%	21%	12%	56%
11.Feedback geven over ideeën	31%	14%	29%	29%

\* De vraag of de mentor op dezelfde of op een andere afdeling werkzaam is dan de trainee is alleen in het onderzoek van 2002, onder de trainees van tranche 3 en 4 gesteld.

*Leesrecept* (eerste rij cijfers): Van de 76 trainees waarvoor geldt dat hun mentor op dezelfde afdeling werkzaam is als zijzelf zegt 43% dat de rol van inhoudelijk expert (vooral) door de mentor wordt vervuld, terwijl 24% zegt dat deze rol (vooral) door de leidinggevende wordt ingevuld (de rest - 23% - is van mening dat deze rol door allebei of door geen van beide wordt vervuld). Van de 42 trainees die niet op dezelfde afdeling werken als hun mentor zegt 5% dat de rol van inhoudelijk expert (vooral) door hun mentor wordt vervuld en zegt 76% dat dit (vooral) door de leidinggevende gebeurt (de rest - 19% - zegt dat dit door allebei of door geen van beide gebeurt).

De mentoren zelf zijn verdeeld over de vraag of de mentor op dezelfde afdeling moet werken als de trainee: 44% vindt dat dit moet en 34% vindt dat dit juist niet wenselijk is (de overige 22% heeft hierover geen duidelijke mening). Ook op andere punten lopen hun meningen over het meest wenselijke mentorprofiel uiteen:

- . moet mentor inhoudelijke kennis hebben van werkplek trainee ja: 43% nee: 38%
- . moet mentor ouder zijn dan trainee ja: 44% nee: 27%
- . moet mentor opleiding/training hiervoor hebben gevolgd ja: 46% nee: 19%

Wel is men het er unaniem over eens dat een mentor een aantal jaren werkervaring moet hebben om deze rol goed te kunnen vervullen.

Lang niet alle mentoren zijn van mening dat een opleiding of training voor deze rol nodig is. In de enquête geven zij te kennen dat dit ook lang niet altijd het geval is:

. Opleiding/training gehad en heeft daar veel profijt van	25%
. Opleiding/training gehad, maar niet veel profijt	11%
. Geen opleiding/training gehad, maar was eigenlijk wel nodig geweest	18%
. Geen opleiding/training gehad en heeft daar ook geen behoefte aan	36%
. Ander antwoord	10%

## 2.7 Aspecten die sterk samenhangen met het algemene oordeel

*Bij ruim eenderde deel van de trainees voldoet het traineeproject niet aan verwachtingen*

Aan het begin van dit hoofdstuk hebben we vermeld dat bij 38% van de 302 trainees het traineeproject niet aan de verwachtingen voldoet. Bij iets meer dan de helft (52%) voldoet het wel aan de verwachtingen en bij 9% voldoet het zelfs ruimschoots aan de verwachtingen.

In de analyse komt naar voren dat het oordeel over de mate waarin het traineeship aan de verwachtingen voldoet vooral samenhang vertoont met:

- . De (on)tevredenheid over de verhouding tussen de boodschap van de wervingscampagne en de feitelijke praktijk van het traineeship.
- . De (on)tevredenheid over de aard en inhoud van de traineeplaats in het departement.
- . De (on)tevredenheid over de mogelijkheden van *learning on the job* - zie bijvoorbeeld tabel 2.5 aspect 4, 8 en 16 - tijdens het traineeship.
- . De (on)tevredenheid over de leer- en opleidingsmogelijkheden tijdens het traineeship.

In tabel 2.17 zijn deze samenhangen in beeld gebracht. Daar is te zien dat de 29 trainees bij wie het traineeship hun verwachtingen overtreft ('beter dan verwacht') meestal (90% van de 29 trainees) tevreden zijn over hun mogelijkheden van *learning on the job*. Slechts 1 van deze 29 trainees (3%) is ontevreden over de leer- en opleidingsmogelijkheden die zij tijdens hun traineeship hebben. In de groep van 116 trainees bij wie het traineeship niet aan hun verwachtingen voldoet, ligt dit duidelijk anders. Van deze 116 trainees is bijna de helft (42%) ontevreden over de leer- en opleidingsmogelijkheden in hun traineeship en weinig meer dan de helft (55%) van deze 116 trainees is tevreden over de mogelijkheden van *learning on the job*.

Tabel 2.17 - Aspecten van het traineeship die sterk samenhangen met het al dan niet voldoen van het traineeship aan de verwachtingen van de trainee

	Voldoet traineeship aan verwachtingen van trainee			
	ja, beter dan verwacht (N=29)	ja, volgens verwachting (N=157)	nee, voldoet slechter (N=116)	totaal (N=302)
. % trainees dat <i>ontevreden</i> is over verhouding tussen de boodschap in de wervingscampagne en de feitelijke praktijk van het traineeship	17%	26%	78%	45%
. % trainees dat <i>ontevreden</i> is over de aard en inhoud van de traineeplaats	3%	9%	49%	24%
. % trainees dat <i>tevreden</i> is over de mogelijkheden van learning on the job	90%	65%	33%	55%
. % trainees dat <i>ontevreden</i> is over de leer- en opleidingsmogelijkheden tijdens het traineeship	3%	12%	42%	23%

*Leesrecept:* Van de 302 trainees is 45% ontevreden over de verhouding tussen de boodschap die in de wervingscampagne is gecommuniceerd over het traineeproject en de feitelijke praktijk van hun traineeship. (De overige 55% is hierover tevreden of noch tevreden/noch ontevreden, maar die zijn in deze tabel buiten beschouwing gelaten). Van de 29 trainees voor wie opgaat dat het traineeship hun verwachtingen in positieve zin overtreft ('beter dan verwacht') is 17% ontevreden over deze verhouding. Bij de 157 trainees bij wie het traineeproject aan hun verwachtingen voldoet is 26% ontevreden over deze verhouding. Bij de 116 trainees voor wie opgaat dat het traineeship niet aan hun verwachtingen voldoet, ligt dit cijfer met 78% duidelijk hoger.

Mogelijk speelt een rol dat de meeste trainees op het moment dat zij zich aanmeldden voor het traineeproject nog geen (45%) of slechts een vaag idee hadden van wat zij wilden worden bij het Rijk. Amper 1 op de 5 trainees (17%) had dat toentertijd al helder voor ogen.

Op het moment van onderzoek hebben de meeste trainees wel een idee welk vervolg van hun loopbaan zij ambiëren:

- . beleidsmedewerker 40%
- . bijzonder specialist 6%
- . managementfunctie 29%
- . anders 25%

Daarnaast geeft 45% aan dat zij concrete interesse hebben in een internationaal vervolg van hun loopbaan; 29% heeft geen interesse in deze richting en 26% weet dit nog niet. Van de trainees die belangstelling hebben voor een internationaal vervolg van hun loopbaan gaat de gedachte vooral uit naar een vervolgstap op EU-niveau (40%) en wat minder naar een functie bij een ambassade (23%). Van de trainees met belangstelling voor een internationale vervolgstap is vrijwel iedereen (90%) bereid om deel te nemen aan een voorbereidende opleiding voor de EU-concoursen.

Op dit moment hebben veel trainees dus een duidelijker beeld van hoe zij hun verdere loopbaan bij het Rijk zouden willen invullen dan op het moment toen zij zich aanmeldden voor het traineeproject. Mogelijk speelt dit een rol bij hun evaluatie van het traineeship. In ieder geval blijkt dat de trainees, die aangeven dat het traineeproject ruimschoots aan hun verwachtingen voldoet, vaker een vervolgstap zien als beleidsambtenaar (42%) dan in de richting van het management (16%). Bij de trainees waar het traineeproject niet aan de verwachtingen voldoet ligt dit omgekeerd: 28% denkt aan een beleidsfunctie en 40% aan een managementfunctie. Deze laatste categorie spreekt verder vaker (52%) een voorkeur uit voor een internationale vervolgstap dan de categorie bij wie het traineeship ruimschoots aan de verwachtingen voldoet (37%).

#### *Opnieuw deze keuze?*

Van de trainees zou driekwart opnieuw voor het traineeship kiezen. Een kwart zou, op basis van de inmiddels opgedane ervaringen, deze keuze niet meer opnieuw maken. Er bestaan duidelijke verschillen tussen de vier tranches. Bij tranche 2 en 4 – die in de beginperiode van hun traineeship zijn geïnterviewd – zou steeds 19% van de trainees deze keuze niet opnieuw maken. Bij tranche 1 en 3 – hier is deze vraag neergelegd aan het eind van het traineetraject – zou respectievelijk 33 en 35% van de trainees deze keuze niet meer opnieuw maken.

*Tabel 2.18 – Mate waarin trainees opnieuw voor (traineeship bij) het Rijk zouden kiezen, naar mate waarin verwachtingen ingelost zijn*

	<i>Voldoet traineeship aan verwachtingen:</i>			
	<i>ja, ruimschoots</i>	<i>volgens verwachtingen</i>	<i>voldoet niet</i>	<i>totaal</i>
<i>Opnieuw voor traineeship kiezen</i>				
. ja	97%	90%	49%	75%
. nee	3%	10%	51%	25%
totaal (abs=100%)	(29)	(157)	(116)	(302)

Trainees bij wie het traineeship (ruimschoots) aan de verwachtingen voldoet zouden deze keuze vaker opnieuw maken dan de trainees bij wie het traineeship niet aan de verwachtingen voldoet (zie tabel 2.18). Tegelijkertijd maakt deze tabel zichtbaar dat het niet aan de verwachtingen voldoen van het traineeship lang niet altijd betekent dat de desbetreffende trainees niet opnieuw voor het traineeship zouden kiezen. Blijkbaar spelen bij de beoordelingen van de mate waarin het traineeship aan de verwachtingen

voldoet ten dele andere factoren een rol dan bij de beslissing om al dan niet opnieuw voor het traineeship te kiezen.

*Tabel 2.19 - Aspecten die sterk samenhangen met het al dan niet opnieuw kiezen voor het traineeship*

	<i>Opnieuw voor traineeship kiezen:</i>		
	<i>ja (n=230)</i>	<i>nee (n=72)</i>	<i>totaal (n=302)</i>
<i>% trainees dat tevreden is over:</i>			
. de mate waarin men zijn kennis en ervaring heeft kunnen vergroten	75%	28%	63%
. de verhouding tussen wervingscampagne en praktijk van het traineeship	29%	4%	22%
. de aard en inhoud van de traineeplaats in het departement	67%	20%	54%
. de aard van het werk	61%	23%	51%
. de mate waarin men zijn kennis en ervaring heeft kunnen toepassen	51%	13%	41%

*Leesrecept:* Van alle 302 trainees is 63% tevreden over de mate waarin zij hun kennis en ervaring hebben kunnen vergroten. Bij de 72 trainees die niet meer opnieuw voor het traineeship zouden kiezen is dit met 28% duidelijk minder vaak het geval. Bij de 230 trainees die wél opnieuw voor het traineeship zouden kiezen is dit met 75% juist vaker het geval.

In de analyse wordt dit bevestigd. Het al dan niet opnieuw kiezen voor het traineeship vertoont vooral samenhang met:

- . De (on)tevredenheid over de mate waarin men zijn kennis en ervaring tijdens het traineeship heeft kunnen uitbreiden/vergroten.
- . De (on)tevredenheid over de verhouding tussen de wervingscampagne en de praktijk van het traineeship.
- . De (on)tevredenheid over de aard en de inhoud van de traineeplaats in het moederdepartement.
- . De (on)tevredenheid over de aard van het werk.
- . De (on)tevredenheid over de mate waarin men zijn kennis heeft kunnen toepassen.

In tabel 2.19 zijn deze samenhangen in beeld gebracht. Van de 230 trainees die opnieuw voor het traineeship zouden kiezen is steeds de helft tot driekwart tevreden over de aard en inhoud van hun traineeplaats en over de mate waarin ze hun kennis en ervaring hebben kunnen vergroten en toepassen. Van de 72 trainees die de keuze voor het traineeship niet opnieuw zouden maken is steeds circa een kwart tevreden over deze aspecten.





## 3 Doelrealisatie

### 3.1 Inleiding

Het traineeproject is vooral ontwikkeld en in uitvoering gebracht om de volgende drie doelstellingen te realiseren:

- . Het in aanvulling op bestaande departementale initiatieven scheppen van extra mogelijkheden tot het binnenhalen van een generatie die tot nog toe schaars vertegenwoordigd is bij het Rijk.
- . Het via opleiding en werkervaring kwalificeren van pas afgestudeerden tot breed inzetbare ambtenaren in met name de bestuurskernen van de ministeries.
- . Het intensiveren van de communicatie tussen het Rijk en de arbeidsmarkt mede in het licht van het aantrekken van die markt.

In dit hoofdstuk zullen we beschrijven in welke mate de direct betrokkenen - trainees, leidinggevend en mentoren - verwachten dat deze doelstellingen zullen worden gerealiseerd. Daarmee is in dit hoofdstuk een centrale plaats ingeruimd voor de beantwoording van de eerste onderzoeksvraag: In welke mate heeft het traineeproject aan zijn doelstellingen voldaan? Na deze inleiding volgen eerst drie paragrafen, waarin steeds één van de hierboven gewenste doelstellingen aan bod komt. Het ligt voor de hand dat de leidinggevend binnen het Rijk, naast of in aanvulling op de formele projectdoelstellingen, hun eigen argumenten en overwegingen hebben om aan het *Rijkstraineeproject* te participeren. In paragraaf 3.5 komen deze aan de orde.

### 3.2 Doelstelling 1: binnenhalen en laten instromen van jonge goed opgeleide mensen

De bedoeling was om in de periode 1998-2002 in elk jaar ongeveer 130 jonge, goed opgeleide trainees aan te stellen op bovenformatieve plaatsen, met de intentie die bij goed presteren te laten instromen in reguliere functies. Het aantrekken van de gewenste aantallen trainees is steeds goed gelukt. Het gaat om de volgende aantallen trainees:

- . 1998      129
- . 1999      135
- . 2000      123
- . 2001      127

Een zeker zo belangrijke vraag is hoe het gesteld is met de doorstroom van deze trainees naar een reguliere functie bij de Rijksoverheid.

### *Feitelijke instroomgegevens beschikbaar voor tranche 1, 2 en 3*

In totaal zijn van de 129 trainees van de eerste tranche er 77% ingestroomd in een reguliere functie bij de Rijksoverheid. Voor tranche 2 gaat dit op voor 87% van de 135 trainees. Bij tranche 3 gaat het om 85% van de 123 trainees.

### *Verwachte doorstroom naar een reguliere functie*

Van de leidinggevendenden verwacht 86 procent dat hun trainee bij het Rijk zal kunnen blijven werken. Veel verschil is er niet tussen de vier tranches. Alleen spreken de leidinggevendenden van tranche 1 en tranche 3 zich vaak wat stilliger uit dan die van tranche 2 en 4. Dit ligt voor de hand aangezien de leidinggevendenden van tranche 1 en 3 deze vraag op een later moment in het traineetraject is voorgelegd dan het geval is bij de leidinggevendenden van tranche 2 en 4.

Van de 202 leidinggevendenden die in 2000 of in 2002 zijn geënuquêteerd verwacht 12 procent dat hun trainee niet naar een reguliere functie bij het Rijk zal doorstromen. Dit hoeft overigens niet steeds te betekenen dat de desbetreffende trainees niet geschikt zijn of geschikt bevonden worden voor een dergelijke functie. Van de 302 trainees geeft namelijk een deel aan dat zij zeker niet (3%) of liever niet (12%) bij het Rijk willen blijven. In totaal gaat dus voor 15% van de trainees op dat zij (liever) niet bij het Rijk willen blijven werken. Bij tranche 3 en 4 ligt dit met respectievelijk 8 en 12% overigens wat lager dan bij tranche 1 en 2 (steeds 19%).

In totaal gaat het om 45 van de 302 geïnterviewde trainees namelijk om 30 trainees uit het onderzoek van 2000 (tranche 1 en 2) en om 15 trainees uit het onderzoek van 2002 (tranche 3 en 4). In de vragenlijst is deze groep de gelegenheid geboden om aan te geven waarom ze (liever) elders willen werken. Praktisch alle 45 personen hebben de geboden mogelijkheid benut. De antwoorden van de 30 trainees uit het onderzoek van 2000 zijn toentertijd als volgt samengevat: Vooral de bureaucratische overheidsorganisatie blijkt een rol te spelen, waarbij met name de volgende kenmerken van deze werkomgeving als minder prettig worden ervaren: stroperigheid, vaagheid, vergadercultuur, naar binnen gericht, regentencultuur, weinig diepgang, traagheid, onbelangrijkheid, verkokerd, politieke spelletjes, behoudend, log, procedure-gericht, hiërarchisch. Steekwoorden waarmee men aangeeft in welke werkomgeving men wél wil werken zijn: inspirerend, beroep op creativiteit en/of ondernemerschap, actie, resultaatgericht, dynamisch, inhoudelijke betrokkenheid, verantwoordelijkheid, uitdagend, naar buiten en/of klantgericht, verantwoordelijkheid.

Daarnaast geldt voor 10 van deze 30 personen dat men zich aan het begin van de loopbaan niet meteen op de overheid wil vastleggen. Men wil brede ervaring opdoen en enkele van deze personen zijn van mening dat de overstap van overheid naar de profit sector lastiger wordt naarmate men daar langer mee wacht. Zij kiezen liever nu

voor het bedrijfsleven met in het achterhoofd de optie om later terug te keren bij de overheid. Bij 4 van de 30 personen spelen ook of vooral financiële argumenten een rol.

Bij tranche 3 en 4 gaat het om 15 trainees die (liever) niet bij het Rijk willen blijven werken. Hun argumentatie hiervoor voegt geen echt nieuwe zaken toe aan het boven genoemde. Opnieuw worden dezelfde argumenten naar voren gebracht. Alleen het financiële argument ontbreekt nu (zie ook overzicht 3.1).

*Overzicht 3.1 - Letterlijke argumenten waarom de desbetreffende trainees van tranche 3 en 4 (liever) niet bij het Rijk blijven werken*

Ik wil na 2 jaar weer eens wat anders gaan doen. Verder staat de bureaucratie, de interne machtsspelletjes en de geringe toegevoegde waarde aan de maatschappij mij tegen.

Ik heb inmiddels een andere baan gevonden en ga dus zeker weg

Overheid is te log, te traag, te abstract, te weinig concreet. Ik kan creativiteit niet kwijt (te veel regels en procedures).

De bureaucratie. Ik heb niet het gevoel dat ik iets nuttigs doe: te veel procedures, te weinig creativiteit, teleurstelling in management, saaie mensen.

De manier waarop met mensen wordt omgegaan (pionnen) staat me tegen.

De overheid lijkt me toch te groot, te traag, te log, te voorzichtig vaak. Ik wil liever in een kleinere organisatie werken met iets meer (directe) daadkracht.

Er zijn veel dingen tegengevallen: de werkplek, de inzet van de traineecoördinator, de manier waarop werkplekken worden verdeeld, de werkplek die mij is toegewezen. Ook de organisatie op zich bij het Rijk speelt een rol: bureaucratisch, weinig ruimte voor nieuwe ideeën, de hiërarchie tussen collega's van verschillende schalen.

Ik heb hier niet gevonden wat ik wilde. Ik zoek meer uitdaging en afwisseling in mijn werk. Maar ik wil vooral meer toevoegen aan de maatschappij als ik werk.

Het werken bij de overheid staat redelijk ver van het veld, de praktijk af. Werken waarbij je direct resultaat ziet van je werk vind ik persoonlijk erg prettig. Het is niet zo dat ik werken bij de overheid niet leuk vind, ik ben gewoon benieuwd hoe het is om in het veld te werken. Misschien dat ik er later op terug kom. Het werk op zich is boeiend, je bent met actuele dingen (dagelijks in de krant) bezig.

Wel in de non-profit, maar eerder bij een uitvoeringsinstantie. Zorg c.q. onderwijs of cultuur, geen vage beleidsnotities schrijven. Ben wel een theoreticus, maar ik wil meer voeling met het veld.

Vanwege het feit dat ik mijn creativiteit niet kwijt kan in mijn werk en ik de werkomgeving veel te weinig dynamisch vind. Daarnaast zie ik wel dat er veranderingen plaatsvinden bij de Rijksoverheid om professioneler te werken, ook bij mij op de afdeling maar dit gaat allemaal heel traag. Dat vind ik onoverkomelijk. Ik denk dat ik ergens anders meer tot mijn recht kom. Ik had echter de ervaring en kennis die ik opgedaan heb in het traineeship absoluut niet willen missen.

Als ik eventueel bij andere organisatie ga werken, is dat omdat ik de overheid af en toe te massaal vind. Dit werkt traag, weinig eigen inbreng, weinig uiting eigen creativiteit en moeilijk om oude regels te doorbreken (starheid).

Ik wil graag een paar jaar buiten de overheid werken om ook mee te maken hoe het werken buiten de overheid is. Wellicht kom ik daarna weer terug want het bevalt me wel erg goed hier. Daar wil ik niet te lang mee wachten want nu is overstappen van overheid naar commercieel nog niet zo lastig. Ik ben bang dat dit over een aantal jaren lastiger zal zijn.

Lange lijnen, veel bureaucratie, veel pro-actief werk en weinig werk voor het acute moment (spreekt mij niet zo aan, maar mogelijk maakt de detachering dit nog goed).

Tabel 3.2 - Argumenten om liever ergens anders dan bij het Rijk te (willen) werken

	Voorkeur voor het Rijk				totaal (N=291)
	ja, zeer duidelijk (N=75)	ja, enigszins (N=123)	neutraal (N=48)	liever ergens anders (N=45)	
<i>% trainees dat tevreden is over:</i>					
. de afwisseling in hun werkzaamheden	77%	67%	47%	36%	61%
. de aard en inhoud van hun trainee- plaats	74%	59%	40%	24%	54%
. het departement waar ze zijn geplaatst	90%	79%	80%	49%	77%
. de mate waarin ze hun kennis en kwaliteiten hebben kunnen toepassen	58%	46%	27%	24%	42%
. de mate waarin beroep gedaan wordt op hun ideeën en creativiteit	56%	47%	27%	29%	43%

\* Het totaal is 291 in plaats van 302 omdat 11 trainees hun voorkeur niet konden of wilden aangeven.  
*Leesrecept* (voorbeeld): Van alle 291 trainees is 61% tevreden over de afwisseling in hun werkzaamheden. Van de 75 trainees, die een duidelijke voorkeur voor het Rijk hebben, is 77% tevreden over de afwisseling in hun werkzaamheden. Bij de 45 trainees die liever ergens anders willen gaan werken dan bij het Rijk is 36% tevreden over de afwisseling in hun werk.

Eerder, in hoofdstuk 2, kwam naar voren dat de beslissing om al dan niet opnieuw aan het *Rijkstraineeproject* te participeren - wanneer men nu achteraf deze keuze opnieuw zou moeten maken - vooral afhankelijk is van de mate waarin de trainees nieuwe kennis en ervaringen hebben kunnen opdoen. In hun afwegingen bij deze keuze hechten de trainees dus veel belang aan het gegeven of zij tevreden of ontevreden zijn over de leermogelijkheden in het traineeproject. Bij de vraag of men bij het Rijk wil blijven werken, spelen zo te zien andere factoren een doorslaggevende rol. Luisterend naar de signalen die de hierboven genoemde groep van 45 trainees geeft, lijkt het erop dat bij deze keuze vooral inhoudelijke aspecten van het werk doorslaggevend zijn. In de analyse wordt dit ook bevestigd. Bij het wel of niet bij het Rijk willen (blijven) werken, spelen vooral de inhoud van het werk en de mate waarin daarbij de eigen competenties tot hun recht kunnen komen een doorslaggevende rol (zie tabel 3.2). De argumenten om voor het traineeproject te kiezen zijn dus niet zonder meer gelijk te stellen met de argumenten om daarna bij het Rijk te willen blijven werken.

#### *Oordeel van de leidinggeevenden en de mentoren over hun trainees*

De overgrote meerderheid van zowel de leidinggeevenden als de mentoren geeft te kennen dat de desbetreffende trainee aan hun verwachtingen voldoet of deze verwachtingen zelfs overtreft. Van de leidinggeevenden zegt 14% dat hun trainee niet aan de verwachtingen voldoet. Bij de mentoren is dit met 9 procent wat minder vaak het geval.

Noch bij de leidinggeevenden noch bij de mentoren doen zich hierbij verschillen naar tranche voor. Voor elke tranche gaat op dat 80 tot 90% van zowel de leidinggeevenden als de mentoren te kennen geeft dat hun trainee aan hun verwachtingen voldoet.

*Tabel 3.3 – Mate waarin trainees voldoen aan verwachtingen van hun leidinggeevenden en van hun mentoren*

	oordeel van leidinggeevenden	oordeel van mentoren
<i>Mate waarin trainee aan verwachtingen voldoet</i>		
. voldoet beter	39%	36%
. voldoet aan verwachtingen	43%	51%
. voldoet slechter	14%	9%
. grote verschillen tussen trainees	4%	2%
. geen mening	1%	2%
totaal (abs=100%)	(202)	(167)

Naast deze algemene beoordeling is zowel aan de leidinggevendenden als aan de mentoren gevraagd tevens een vrij gedetailleerde beoordeling van hun trainee te maken aan de hand van een aantal functioneringsaspecten. Een volledig overzicht van de verkregen informatie is opgenomen in bijlage 1 en bijlage 2. Daar kan men bijvoorbeeld zien dat vooral de leergierigheid en het leervermogen van de trainees bij veel leidinggevendenden en mentoren is meegevallen. Verder is daar te zien dat beide categorieën, dus zowel leidinggevendenden als mentoren, het ook eens zijn in hun oordeel over punten die vaak ‘minder dan verwacht’ aanwezig zijn bij de trainees. Punten die bij beide categorieën relatief vaak de score ‘minder dan verwacht’ krijgen zijn de beleidsgerichte oriëntatie van de trainees, alsmede hun politieke en bestuurlijke gevoeligheid/affiniteit.

Er blijken nauwelijks verschillen te bestaan tussen de vier tranches in de beoordelingen die door de leidinggevendenden en de mentoren worden gegeven.

Een relevante vraag is uiteraard hoe deze beoordeling op deelaspecten zich verhoudt tot het algemene of totaaloordeel dat de leidinggevendenden en de mentoren over hun trainee hebben. Tabel 3.4 brengt de relatie tussen dit totaaloordeel en de beoordeling van de diverse functioneringsaspecten in beeld.

In de analyse komt naar voren dat zowel voor de leidinggevendenden als voor de mentoren opgaat dat hun totaaloordeel over de trainees vooral samenhangt met hun oordeel over de *kwaliteit van het werk* van de trainee en zijn of haar *productiviteit*. Verder komt naar voren dat er ook sprake is van enkele aspecten die nauwelijks of geen samenhang vertonen met het totaaloordeel dat de leidinggevendenden en de mentoren over hun trainees hebben. Dit gaat namelijk op voor de manier waarop de trainees *met kritiek omgaan* en de *Europese/internationale interesse* van de trainees.

Tabel 3.4 laat verder zien dat voor twee aspecten opgaat dat zowel de leidinggevendenden als de mentoren vaker de kwalificatie *slechter dan verwacht* als de kwalificatie *beter dan verwacht* geven. Dit gaat namelijk op voor de beleidsgerichte oriëntatie van de trainees, alsmede voor hun politieke en bestuurlijke affiniteit. Voor de andere functioneringsaspecten geldt echter steeds dat de kwalificatie ‘*beter dan verwacht*’ (duidelijk) vaker wordt gebruikt dan ‘*slechter dan verwacht*’. Dit ligt ook voor de hand aangezien zowel de leidinggevendenden als de mentoren meestal aangeven dat hun trainee aan hun verwachtingen voldoet of deze zelfs overtreft.

Tabel 3.4 - Samenhang tussen totaaloordeel over de trainees en een aantal functioneringsaspecten, saldopercentages\*

	Totaaloordeel over de trainee					B. Mentoren					
	A. Leidinggevenden					vol- doet veel beter (14)	vol- doet beter (63)	volgens verwach- ting (83)	vol- doet veel beter (40)	volgens verwach- ting (83)	vol- doet slechter (14)
<i>Functioneringsaspecten</i>											
1. Productiviteit van de trainee	79%	56%	-5%	-77%	12%	78%	53%	-7%	-85%	12%	
2. Inzet van trainee	86%	56%	17%	-27%	29%	72%	58%	11%	-15%	28%	
3. Leergierigheid/leervermogen	93%	63%	27%	-38%	35%	67%	55%	32%	-25%	38%	
4. Motivatie	93%	71%	22%	-4%	40%	56%	48%	15%	-31%	24%	
5. Stressbestendigheid	50%	27%	-4%	-35%	7%	56%	21%	0%	-62%	7%	
6. Beleidsgerichte oriëntatie	29%	0%	-12%	-62%	-12%	22%	-10%	-13%	-46%	-11%	
7. Zelfstandigheid	50%	47%	-1%	-81%	8%	78%	41%	15%	-62%	22%	
8. Omgaan met kritiek	7%	29%	6%	-31%	9%	44%	18%	4%	-23%	10%	
9. Politieke en bestuurlijke gevoeligheid/affiniteit	50%	-13%	-17%	-62%	-17%	17%	3%	-16%	-23%	-8%	
10. Europese/internationale interesse	36%	6%	1%	-8%	4%	22%	20%	12%	8%	15%	
11. Brede inzetbaarheid trainee	57%	21%	-2%	-65%	1%	72%	30%	-5%	-38%	10%	
12. Kwaliteit van het werk	93%	58%	0%	-69%	17%	78%	41%	6%	-77%	17%	
13. Creativiteit	43%	31%	4%	-46%	9%	44%	15%	-6%	-54%	1%	
14. Initiatief	79%	58%	0%	-35%	21%	67%	35%	-4%	-54%	10%	
15. Mondelinge en schriftelijke communicatie	57%	27%	-2%	-31%	8%	56%	30%	-4%	-31%	10%	
16. Samenwerkingsvermogen	57%	39%	16%	-8%	23%	67%	41%	10%	-31%	21%	
17. Vernieuwende impulsen door de trainee		(niet gevraagd)				39%	5%	-11%	-54%	-5%	
18. Bijdrage van ontkokering		(niet gevraagd)				33%	-13%	0%	-31%	-2%	
19. Het leggen van contacten/opbouwen van relaties en netwerk	43%	47%	9%	0%	23%	(niet gevraagd)					
20. Functioneren in het traineenetwerk	14%	10%	21%	33%	19%	(niet gevraagd)					

\* In deze tabel is het percentage leidinggevenden c.q. mentoren, dat zegt dat hun trainee op het desbetreffende functioneringsaspect (veel) beter voldoet dan verwacht, verminderd met het percentage leidinggevenden c.q. mentoren dat zegt dat de trainee op dat aspect (veel) slechter voldoet dan verwacht.

\*\* Het totaal aantal leidinggevenden/mentoren is kleiner dan respectievelijk 202 en 167 omdat enkele leidinggevenden/mentoren geen totaaloordeel over hun trainee hebben uitgesproken.

### Verwachtingen omtrent de doelstelling

Een duidelijke meerderheid van zowel de leidinggevenden (75%) als de mentoren (64%) spreekt dan ook de verwachting uit dat de doelstelling met betrekking tot het

binnenhalen en laten instromen van jonge goed opgeleide personen gerealiseerd zal worden. De rest bestaat overwegend uit leidinggevend en mentoren die nog niet zeker weten of deze doelstelling wel in voldoende mate gerealiseerd zal worden. Slechts een enkeling zegt nu al zeker te weten dat dit niet het geval zal zijn (zie tabel 3.5).

Zowel bij de leidinggevend en als bij de mentoren doen zich op dit punt geen hele grote verschillen voor naar tranche. Wél valt op dat zowel de leidinggevend en als de mentoren bij tranche 3 en 4 wat stelliger zijn in hun oordeel dat deze doelstelling gerealiseerd zal worden dan in het eerdere onderzoek bij tranche 1 en 2 het geval was (zie tabel 3.5). Wellicht speelt een rol dat de resultaten bij tranche 1 en 2 inmiddels bij hen bekend zijn.

*Tabel 3.5 - Het laten instromen van goed opgeleide mensen bij het Rijk. Mate waarin leidinggevend en mentoren verwachten dat deze doelstelling gerealiseerd wordt*

	<i>Leidinggevend en</i>					<i>Mentoren</i>					
	Tranche					Tranche					
	1	2	3	4	totaal	1	2	3	4	totaal	
<i>Oordeel:</i>											
. ja, is nu al duidelijk	39%	28%	50%	46%	41%	28%	19%	60%	34%	32%	
. verwachting dat dit zal gebeuren	34%	51%	23%	27%	34%	32%	45%	12%	30%	32%	
. is er niet zeker van of dit in voldoende mate zal gebeuren	21%	15%	23%	14%	18%	23%	24%	24%	19%	22%	
. betwijfelt dit	2%	3%	0%	4%	2%	6%	5%	4%	9%	6%	
. verwacht van niet	0%	0%	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%	1%	
. geen mening	3%	3%	4%	9%	5%	9%	7%	0%	9%	7%	
totaal (abs = 100%)	(61)	(39)	(26)	(55)	(182)	(47)	(42)	(25)	(47)	(161)	

Voor zover men zicht heeft op de verwachtingen van anderen - dat is bij de leidinggevend en vaker (54%) het geval dan bij mentoren (19%) - sporen die meestal met de eigen verwachtingen. Met name de mentoren weten dus meestal niet van elkaar wat hun oordeel of inschatting op dit punt is. Men blijkt ook niet veel onderling contact te onderhouden. Slechts 15% van de mentoren van tranche 3 en 4 - in het onderzoek van 2000 onder tranche 1 en 2 is dit niet gevraagd - heeft contact met andere mentoren, waarbij men bovendien meestal aantekent dat deze contacten te sporadisch c.q. incidenteel plaatsvinden. De overgrote meerderheid van de mentoren heeft überhaupt geen contacten met andere mentoren. Bijna de helft van deze categorie geeft te kennen dat men dit wel zou willen c.q. dat dit wel zou moeten. De rest heeft er geen behoefte aan.



### 3.3 Doelstelling 2: kwalificeren tot breed inzetbare ambtenaren

#### *Oordeel leidinggevend en mentoren*

Een tweede doelstelling van het traineeproject is het via opleiding en werkervaring kwalificeren van pas afgestudeerden tot breed inzetbare ambtenaren. Van de leidinggevendenden verwacht 68% dat deze doelstelling gerealiseerd zal worden. Bij de mentoren ligt dit met 53% enigszins lager. De rest - en dit geldt zowel voor de leidinggevendenden als voor de mentoren - is er meestal niet zeker van of deze doelstelling in voldoende mate gerealiseerd zal worden. Slechts een enkeling is er nu al zeker van dat dit niet het geval zal zijn (zie tabel 3.6). Ook hier komen geen grote verschillen tussen de vier tranches naar voren, maar valt opnieuw op dat zowel de leidinggevendenden als de mentoren van de tranches 3 en 4 zich vaak stelliger uitspreken dan het geval is bij de leidinggevendenden en mentoren van de tranches 1 en 2.

*Tabel 3.6 - Het via opleiding en werkervaring kwalificeren van pas afgestudeerden tot breed inzetbare ambtenaren. Mate waarin leidinggevendenden en mentoren verwachten dat deze doelstelling gerealiseerd zal worden*

	<i>Leidinggevendenden</i>					<i>Mentoren</i>					
	Tranche					Tranche					
	1	2	3	4	totaal	1	2	3	4	totaal	
<i>Oordeel:</i>											
. ja, is nu al duidelijk	21%	10%	28%	35%	24%	15%	14%	40%	40%	26%	
. verwachting dat dit zal gebeuren	49%	59%	40%	29%	44%	30%	43%	8%	21%	27%	
. is er niet zeker van of dit in voldoende mate zal gebeuren	26%	28%	24%	20%	24%	32%	36%	24%	23%	29%	
. betwijfelt dit	2%	0%	0%	4%	2%	6%	7%	12%	9%	8%	
. verwacht van niet	0%	0%	0%	2%	1%	2%	0%	4%	2%	2%	
. geen mening	2%	3%	8%	11%	6%	15%	0%	12%	4%	7%	
totaal (abs = 100%)	(61)	(39)	(26)	(55)	(180)	(47)	(42)	(25)	(47)	(161)	

#### *Vormgeving in de realiteit*

In de doelstelling is geformuleerd dat de kwalificering tot breed inzetbare ambtenaren zal worden nagestreefd via opleiding en werkervaring. De leidinggevendenden leggen duidelijk meer accent op leermogelijkheden *on the job* dan op formele leersituaties. Zij proberen hun trainees vooral tot breed inzetbare ambtenaren te maken door veel

afwisseling aan te brengen in hun werk en hen (daarbij) in aanraking te brengen met projecten waarbij ook andere afdelingen van het departement of zelfs andere departementen zijn betrokken (zie tabel 3.7). Daarnaast geven zowel de leidinggevenden als de mentoren aan dat zij de ontwikkeling van hun trainees tot breed inzetbare ambtenaren proberen te realiseren door kennis over te dragen, feedback te geven, te motiveren en te stimuleren. Voor enkele punten - zie tabel 3.7 - geldt dat de mentoren ze wat vaker benadrukken dan de leidinggevenden. Dat geldt vooral voor de functie van vraagbaak en de functie van het wegwijs maken van trainees in de organisatie.

Tabel 3.7 - Gehanteerde manieren om trainees te kwalificeren tot breed inzetbare ambtenaren

	<i>Leidinggevenden</i>				<i>Mentoren</i>			
	ja, vooral	ja, ook	nee, nvt	totaal (abs=100%)	ja, vooral	ja, ook	nee, nvt	totaal (abs=100%)
<i>Manieren</i>								
a. Projecten aanbieden, waarbij ook andere afdelingen van departement zijn betrokken	37%	52%	11%	(193)				niet gevraagd
b. Veel afwisseling in werkzaamheden	31%	57%	12%	(190)				niet gevraagd
c. Projecten aanbieden, waarbij ook andere departementen zijn betrokken	21%	44%	35%	(189)				niet gevraagd
d. Door opleidingsactiviteiten	10%	57%	34%	(188)				niet gevraagd
e. Door veel mogelijkheden te geven tot ervaringsuitwisseling met andere trainees	12%	66%	22%	(187)	11%	26%	63%	(73)*
f. Door regelmatig feedback te geven	39%	59%	3%	(192)	38%	43%	19%	(157)
g. Door trainee te helpen nieuwe kansen en mogelijkheden te zien	27%	63%	10%	(192)	40%	53%	6%	(159)
h. Door trainee wegwijs te maken in hele organisatie	15%	66%	18%	(191)	29%	60%	11%	(157)
i. Door expertise over te dragen	21%	63%	16%	(191)	28%	39%	32%	(158)
j. Door als algemene vraagbaak te functioneren	22%	62%	16%	(190)	47%	48%	5%	(159)
k. Door trainee te motiveren	21%	64%	15%	(189)	17%	55%	28%	(155)
l. Door voorbeeldfunctie te vervullen	21%	63%	17%	(187)	17%	69%	14%	(83)**

\* Is bij de mentoren alleen in het onderzoek van 2002 (tranche 3 en 4) gevraagd.

\*\* Is bij de mentoren alleen in het onderzoek van 2000 (tranche 1 en 2) gevraagd.

### *Hoe komt het over: oordeel van de trainees*

Een belangrijke vraag is of de trainees deze doelstelling - de kwalificering tot breed inzetbare ambtenaar - herkennen in de manier waarop hun traineefunctie wordt vormgegeven en ingevuld. De 302 trainees, die aan dit onderzoek hebben meegewerkt, geven het volgende oordeel:

- . ja, heel duidelijk           15%
- . ja, wel herkenbaar        43%
- . nee, niet zo erg            33%
- . nee, helemaal niet        9%

De ervaringen van de trainees zijn dus nogal wisselend: 58 procent herkent deze doelstelling wel en bij de rest is dit niet (9%) of maar in zeer beperkte mate het geval (33%).

Blijkbaar weet men vaak van elkaar dat er op dit punt grote verschillen bestaan. In ieder geval zegt 41 procent van de geïnterviewde trainees dat hun eigen ervaringen niet algemeen opgaan voor de trainees omdat er sprake is van zeer uiteenlopende ervaringen. Een beperkt deel (18%) van de trainees zegt niet precies te weten welke ervaringen hun collega-trainees terzake hebben. Bij tranche 3 en 4 komt dit met een kwart van de trainees overigens meer voor dan bij tranche 1 en 2 (12%).

Voor bijna de helft (42%) van de trainees is het dus niet zo evident dat de aard en inhoud van hun werk hen moet kwalificeren tot breed inzetbare ambtenaren. Dit gaat op voor alle vier onderzochte tranches.

In de analyse komt naar voren dat het wel of niet herkennen van deze brede kwalificeringsdoelstelling niet alleen te maken heeft met de mate waarin de trainees tevreden zijn over de variatie in hun werkzaamheden/werkplekken en (daarmee) over de leermogelijkheden, maar ook met de mate waarin bij het begin voldoende duidelijk en helder is gemaakt wat er over en weer van elkaar verwacht werd c.q. mocht worden en waar de trainee met zijn vragen en problemen terecht kon (zie tabel 3.8). Daarnaast speelt de traineecoördinator in de ogen van de trainees een wezenlijke (controlerende en bewakende) rol bij het zichtbaar maken en houden van deze kwalificeringsdoelstelling.

Bijna driekwart (74%) van de leidinggevendenden geeft aan dat ze minimaal één keer per maand of vaker met hun trainee praten over of naar aanleiding van het functioneren van de trainee. Bij de mentoren ligt dit cijfer met 82% nog wat hoger. Bij de trainees zelf is een wat striktere vraagstelling gehanteerd. Aan hen is gevraagd hoe vaak sprake is geweest van een voortgangs-, functionerings- of beoordelingsgesprek. Beperken we ons even tot de trainees die deze vraag aan het eind van hun traineeship hebben beantwoord, dus de trainees van tranche 1 en 3, dan zien we het volgende beeld:

Tabel 3.8 - Achtergronden van het wel of niet herkennen door de trainees van de brede kwalificeringsdoelstelling van het Rijkstraineeproject

	Mate waarin trainees de doelstelling ( kwalificeren tot breed inzetbare ambtenaren) herkennen in de manier waarop de eigen traineefunctie wordt ingevuld				
	ja, heel duidelijk	ja, wel herkenbaar	nee, niet zo erg	nee, helemaal niet	totaal
	(N=45)	(N=130)	(N=100)	(N=27)	(N=302)
1. % dat tevreden is over introductie(periode)	77%	45%	31%	15%	42%
2. % dat tevreden is over mate waarin verwachtingen over en weer in het begin zijn verduidelijkt	43%	24%	8%	4%	20%
3. % dat ontevreden is over leer- en opleidingsmogelijkheden tijdens traineeship	9%	18%	25%	59%	23%
4. % dat tevreden is over aard en inhoud van de traineeplaats in het departement	70%	61%	48%	19%	54%
5. % dat ontevreden is over verhouding wervingscampagne en praktijk van het traineeship	27%	39%	50%	81%	45%
6. % dat tevreden is over de inschaling	77%	56%	49%	22%	54%
7. % dat zegt bij de introductie voldoende informatie gekregen te hebben over:					
. waar men met vragen en problemen terecht kon	89%	78%	57%	26%	68%
. wat er van hun als trainee verwacht werd	59%	28%	21%	11%	29%
. wat rol/taak van traineecoördinator is	70%	44%	34%	0%	42%
. welke rol afdelingshoofd heeft	64%	54%	30%	19%	44%
8. % dat ontevreden is over de mate waarin traineecoördinator de leermogelijkheden bewaakt en behartigt	20%	46%	62%	89%	50%
9. % dat ontevreden is over de leermogelijkheden doordat ze in onvoldoende mate voor zeer afwisselende werkzaamheden ingezet zijn/ worden	7%	12%	31%	44%	20%
10. % dat tevreden is over hoeveelheid van en variatie in projecten waarmee ze in aanraking komen/zijn gekomen	75%	60%	40%	37%	53%
11. % dat vindt dat ze onvoldoende ervaring opdoen omdat er van te weinig verschillende werkplekken sprake is	11%	12%	35%	59%	24%
12. % dat vindt dat ze onvoldoende ruimte hebben om ideeën en ervaringen uit te wisselen met andere trainees	10%	10%	13%	56%	14%
13. % dat vindt dat ze onvoldoende mogelijkheden hebben om zichzelf verder te ontwikkelen	23%	30%	50%	67%	39%
14. % dat vindt dat de mate/regelmaat waarmee nieuwe onderwerpen aan de orde komen voldoende is	82%	68%	50%	37%	61%
15. % dat minimaal drie keer een voortgangsgesprek/ functioneringsgesprek heeft gehad	74%	60%	41%	27%	53%*

\* Ten aanzien van dit aspect is alleen de informatie van de trainees uit tranche 1 en tranche 3 verwerkt aangezien zij op het eind van hun traineeship zijn geënquêteerd.

- . nog nooit een dergelijk gesprek gehad 2%
- . één keer 13%
- . twee keer 33%
- . drie keer of vaker 53%

Iets meer dan de helft van de trainees heeft dus drie keer of vaker een dergelijk gesprek gehad en op dit punt is er weinig verschil tussen de twee tranches. We hebben ons even beperkt tot de situatie in tranche 1 en 3. De trainees van tranche 2 en 4 zijn namelijk op een veel eerder tijdstip in hun traineeship geënquêteerd. Dit maakt de informatie op dit punt van tranche 1 en 3 niet goed vergelijkbaar met die van tranche 2 en 4. Tussen deze twee tranches, dus tranche 2 en 4, doet zich echter nog wel een aanzienlijk verschil voor. Van de tweede tranche trainees zegt 31% dat zij nog nooit een voorgangs-/functioneringsgesprek hebben gehad en 26% zegt twee of meer van dergelijke gesprekken te hebben gehad. Bij tranche 4 zijn deze cijfers respectievelijk 9 en 49%. Dit wijst erop dat de voortgang van de trainees steeds beter gemonitord wordt door de leidinggevenden én besproken wordt met de trainees.

Tabel 3.8 laat zien dat er een duidelijke samenhang is tussen de intensiteit waarmee deze gesprekken plaatsvinden en de mate waarin de trainees de brede kwalificeringsdoelstelling van het traineeproject herkennen. Van de trainees die deze doelstelling duidelijk herkennen heeft bijna driekwart (74%) minimaal drie van dergelijke gesprekken gehad. Bij de trainees die deze doelstelling helemaal niet herkennen, gaat dat op voor nauwelijks meer dan een kwart (27%).

In hoofdstuk 2 is al vastgesteld dat weinig meer dan de helft van de trainees (54%) tevreden is over hun inschaling. Hier komt in de analyse naar voren dat de trainees vaker tevreden zijn met hun inschaling naarmate ze in hun werkplek meer aspecten van een *leerplek* herkennen. Van de trainees voor wie het evident is dat hun werkplek een leerplek is, geeft driekwart aan dat zij tevreden zijn over hun inschaling. Van de trainees die hun traineeplaats puur als een werkplek beleven en hierin weinig of niets herkennen van een leerplek, is daarentegen minder dan een kwart tevreden over hun inschaling.

*Ex-trainees vinden in meerderheid dat brede kwalificeringsdoelstelling is gerealiseerd*

Zoals gezegd herkent 42% van de trainees de kwalificeringsdoelstelling niet in de manier waarop hun traineefunctie is of wordt ingevuld. In de vier tranches is dit cijfer als volgt:

- . tranche 1 47%
- . tranche 2 47%
- . tranche 3 41%
- . tranche 4 35%

Voor bijna de helft van de trainees van tranche 1 en 2 was de doelstelling dat zij via het traineeship gekwalificeerd zouden worden tot breed inzetbare ambtenaren dus niet herkenbaar in de manier waarop hun traineefunctie toentertijd werd ingevuld.

In het kader van dit onderzoek is deze personen opnieuw een enquête toegestuurd. De 60 ex-trainees die de enquête ingevuld hebben, geven nu meestal (71%) te kennen dat zij van mening zijn dat het doel van het traineeproject - trainees kwalificeren tot breed inzetbare ambtenaren - wordt gerealiseerd. Bijna een kwart (24%) vindt dat dit niet het geval is en 5% heeft geen uitgesproken mening.

Ook de leidinggevenden van de ex-trainees zijn in dit onderzoek betrokken. De respons uit deze groep was echter gering. In totaal hebben 21 leidinggevenden de enquête ingevuld teruggestuurd. Van deze 21 personen is de overgrote meerderheid (84%) van mening dat het traineeproject de brede kwalificeringsdoelstelling waar maakt. De rest (16%) zegt dit niet te kunnen beoordelen. De leidinggevenden is eenzelfde vraag ook nog op een wat andere manier voorgelegd, namelijk of de desbetreffende ex-trainee breder inzetbaar is dan qua hoeveelheid werkervaring vergelijkbare normale instromers. Iets meer dan de helft van de leidinggevenden is van mening dat de ex-trainee breder inzetbaar is, 28% geeft aan dit (nog) niet goed te kunnen beoordelen en 20% is van mening dat hun ex-trainee op dit punt weinig of helemaal niet verschilt van de doorsnee nieuwkomer.

Hierboven is aangegeven dat de deelnemers aan het traineeproject achteraf dus positiever oordelen over de realisatie van deze doelstelling dan tijdens hun traineeship. Het ligt voor de hand dat hierbij een rol speelt - we signaleerden dit eerder in hoofdstuk 2 (zie tabel 2.8) - dat hen achteraf pas goed duidelijk wordt wat de voordelen of nuttige effecten van hun traineeship zijn voor hun functioneren bij de Rijksoverheid.

Nu achteraf hebben deze ex-trainees geen moeite aan te geven op welke punten zij deze brede inzetbaarheid bij zichzelf herkennen. Het meest duidelijk komt dit naar hun idee tot uitdrukking in het feit dat zij op verschillende plaatsen ingezet kunnen worden. Zij herkennen zichzelf vooral als generalist. Daarnaast herkennen zij echter meestal ook nog andere aspecten van een brede inzetbaarheid bij zichzelf (zie tabel 3.9).

In de enquête onder de leidinggevenden van de ex-trainees zijn dezelfde punten - zie tabel 3.9 - aan de orde gesteld. Globaal genomen bevestigen de 21 leidinggevenden het beeld dat de ex-trainees van zichzelf schetsen. Op één punt zijn zij echter minder dan de ex-trainees zelf overtuigd van de kwaliteiten van de ex-trainees. Van de leidinggevenden is ruim de helft (53%) niet overtuigd van het managementpotentieel van hun ex-trainee. Van de ex-trainees zelf is 31% van mening dat zij deze eigenschap niet in zich hebben.

Tabel 3.9 - Mate waarin de ex-trainees diverse aspecten van brede inzetbaarheid bij zichzelf herkennen

	heel duidel- lijk	enigszins	niet	totaal (abs=100%)
. breed inzetbaar in zin van generalist	70%	16%	14%	60
. op verschillende posten bij Rijksoverheid inzetbaar	70%	18%	13%	60
. op verschillende projecten binnen departement inzetbaar	67%	22%	11%	60
. op verschillende werkzaamheden binnen afdeling inzetbaar	65%	25%	9%	60
. breed inzetbaar door eigen initiatief en verantwoordelijkheidsgevoel	63%	23%	14%	60
. breed inzetbaar door analytisch vermogen	61%	25%	14%	60
. breed inzetbaar in algemene zin	58%	32%	11%	60
. breed inzetbaar in communicatie en coöperatief vermogen	57%	29%	14%	60
. ambtenaar met loyaliteit aan de publieke zaak	52%	32%	16%	60
. inzetbaar op interdepartementale projecten	51%	38%	11%	60
. iemand die bruggen kan bouwen tussen afdelingen en departementen	48%	29%	23%	60
. breed inzetbaar met overzicht over de materie	34%	48%	18%	60
. iemand met beleidspotentieel	34%	45%	21%	60
. iemand met managementpotentieel	33%	36%	31%	60
. breed inzetbaar als 'iemand met diepgang'	25%	46%	29%	60
. iemand met internationaal potentieel	25%	36%	39%	60
. breed inzetbaar als 'specialist'	18%	27%	55%	60

Echter, direct gevraagd of men verschil ziet tussen normale instromers en de ex-trainees, antwoordden de leidinggevenden van laatstgenoemde categorie:

- . geen verschil 45%
- . geen oordeel over 20%
- . wel verschil 35%

De leidinggevenden die wel verschil zien, noemen hierbij vooral de volgende punten:

- . bredere betrokkenheid bij openbaar bestuur
- . bredere inzetbaarheid c.q. grotere zelfstandigheid
- . ex-trainees stellen hogere eisen aan loopbaan(perspectief).

### 3.4 Doelstelling 3: verbeteren imago van het Rijk op de arbeidsmarkt

#### *Doorwerking op arbeidsmarkt*

Een duidelijke meerderheid (85%) van de leidinggevendenden is van mening dat het traineeproject extra wervingskracht onder potentiële sollicitanten genereert. Eveneens 85% van de leidinggevendenden geeft te kennen dat de gezamenlijke wervingscampagne voor het traineeproject het imago van het Rijk op de arbeidsmarkt heeft versterkt. De leidinggevendenden van tranche 3 en 4 laten zich op deze punten vaak (nog) stelliger uit dan de leidinggevendenden van tranche 1 en 2 (zie tabel 3.10).

*Tabel 3.10 - Verbeteren imago van het Rijk op de arbeidsmarkt. Mate waarin leidinggevendenden en trainees vinden dat het traineeproject hieraan een bijdrage levert.*

	<i>Leidinggevendenden</i>					<i>Trainees</i>				
	Tranche					Tranche				
	1	2	3	4	totaal	1	2	3	4	totaal
<i>1. Genereert traineeproject extra wervingskracht onder potentiële sollicitanten</i>										
. ja, zeker	26%	23%	44%	44%	34%					
. ja, waarschijnlijk	56%	67%	44%	41%	51%					
. twijfel	16%	5%	13%	9%	11%					
. nee	2%	3%	0%	2%	2%					
. weet niet / geen mening	0%	3%	0%	5%	2%					
totaal (abs = 100%)	(61)	(39)	(32)	(64)	(196)					
<i>2. Wordt imago Rijksoverheid op arbeidsmarkt door traineeproject versterkt</i>										
. ja	82%	90%	88%	85%	85%	36%	55%	63%	80%	60%
(ja, zeker)	(25)	(23)	(44)	(44)	(34)					
(ja, waarschijnlijk)	(57)	(67)	(44)	(43)	(51)					
. nee	18%	8%	13%	11%	13%	36%	17%	29%	6%	20%
(twijfel)	(13)	(5)	(13)	(9)	(11)					
(nee)	(5)	(3)	(0)	(2)	(2)					
. geen mening / weet niet	0%	3%	0%	5%	2%	28%	28%	8%	14%	20%
totaal (abs = 100%)	(61)	(39)	(32)	(64)	(196)	(69)	(88)	(48)	(95)	(300)



Ook de trainees zelf zijn meestal van mening dat het traineeproject een positieve uitwerking heeft op het imago van het Rijk op de arbeidsmarkt. Een duidelijke illustratie hiervan vormt de bevinding dat veel van deze jonge, hoog opgeleide personen zelf zeker (18%) of waarschijnlijk niet (46%) gesolliciteerd zouden hebben wanneer er geen sprake was geweest van het traineeproject.

Zowel de trainees als hun leidinggevendenden zijn in meerderheid er dus van overtuigd dat het traineeproject het imago van het Rijk op de arbeidsmarkt versterkt. De leidinggevendenden van de ex-trainees delen deze opvatting: 70% van hen is ervan overtuigd dat het traineeproject het imago van het Rijk op de arbeidsmarkt versterkt.

#### *Toegevoegde waarde ten opzichte van normale recrutering*

De leidinggevendenden zijn over het algemeen zeker niet ontevreden over de verschillende aspecten van het wervings- en selectieproces in het kader van het traineeproject. Vooral over het eindresultaat zijn zij meestal tevreden. Het minst tevreden zijn zij over de mate waarin zij betrokken zijn bij deze wervingscampagne. Er bestaan op deze punten nauwelijks verschillen tussen de leidinggevendenden van de vier tranches.

De leidinggevendenden zijn het er over eens dat de gemeenschappelijke werving en selectie, zoals die is toegepast in het traineeproject, zeker niet onderdoet voor de aanpak en procedures die gehanteerd worden bij de werving en selectie van normale nieuwkomers. Bijna de helft (47%) van hen vindt de aanpak bij het traineeproject (veel) beter; eenderde deel ziet niet veel verschil, 16 procent heeft geen uitgesproken mening en 9 procent vindt juist de 'normale' wervings- en selectieprocedure beter. Op dit punt doen zich geen verschillen voor tussen de leidinggevendenden van de vier tranches.

Bijna tweederde deel van de leidinggevendenden (61%) is van mening dat de gezamenlijke werving en selectie in het kader van het traineeproject *toegevoegde waarde* of voordelen heeft ten opzichte van de normale werving en selectie van starters/nieuwkomers. In hun toelichting noemden de 105 leidinggevendenden van de eerste en tweede tranche vooral de volgende pluspunten:

- . Grote aanbod leidt tot ruime selectiemogelijkheden, uniforme selectie-aanpak leidt tot grotere objectiviteit en daardoor beter eindresultaat (51 keer).
- . Door de grootschalige aanpak kan het Rijk zich nadrukkelijk op de arbeidsmarkt presenteren en profileren. Het Rijk krijgt zodoende een herkenbaar gezicht als werkgever op de arbeidsmarkt (32 keer).
- . Bij normale werving reageren mensen vooral op een bepaalde functie. In het kader van het traineeproject reageren vooral mensen die bij het Rijk willen werken c.q. generalisten. Dit impliceert vaak een andere instelling/attitude, die positief kan uitwerken op de gewenste ontkokering (18 keer).

- . Kwaliteit van de werving en selectie door de professionele ondersteuning en goede inzet van selectie-instrumenten zoals psychologische test en assessment (17 keer).
- . Er wordt een groep nieuwkomers aangetrokken, die vanaf het begin meer onderling contact hebben. Dit levert groepsdynamische effecten op en bevordert netwerkvorming (15 keer).
- . Door de (professionele) voorselectie wordt leidinggevend veel werk uit handen genomen (8 keer).
- . Kennismaking met professionele aanpak van werving en selectie in traineeproject werkt door in de normale wervings- en selectieprocedures (4 keer).

De 97 leidinggevenden van de derde en vierde tranche maken duidelijk minder dan die van de eerste en tweede tranche gebruik van de mogelijkheid om hun antwoord toe te lichten. In totaal noemen zij 46 pluspunten (tegenover 145 door de leidinggevenden van de eerste en tweede tranche). Inhoudelijk gezien is er niet veel verschil met de punten die door de leidinggevenden van de eerste en tweede tranche zijn genoemd.

Overigens signaleert 51 procent van de leidinggevenden dat de gezamenlijke werving en selectie van trainees ook bepaalde nadelen heeft ten opzichte van de normale werving en selectie van nieuwkomers. De leidinggevenden van de eerste en tweede tranche noemen vooral de volgende minpunten:

- . Naast algemene eisen gelden voor veel functies bij het Rijk ook meer of minder specifieke eisen. De werving en selectie in het traineeproject is hier niet of onvoldoende op gericht (33 keer genoemd).
- . Het management en/of de afdeling worden pas op een laat tijdstip in het selectieproces betrokken. Dit verkleint de kans op een goede 'fit' of 'match' tussen kandidaat en afdeling, zowel wat betreft vaktechnische als wat betreft sociaal-normatieve criteria (27 keer).
- . De wervingscampagne voor het traineeproject wekt (te) hoge verwachtingen, die door de departementen (wellicht) niet volledig ingelost kunnen worden (16 keer).
- . Onevenwichtige competitie. Soms bedoelt men hiermee dat er (te) weinig sprake is van competitie tussen de diverse kandidaten, maar soms ook wordt hierbij verwezen naar de (te) grote onderlinge wedijver tussen de departementen om de beste kandidaten (7 keer).
- . Het risico dat dit tot een tweedeling leidt van 'high potentials' enerzijds en 'normale' instroom anderzijds, alsmede het gevaar dat er verschillende subculturen gaan ontstaan (6 keer).

De leidinggevenden van de derde en vierde tranche hebben minder vaak gebruik gemaakt van de mogelijkheid om hun antwoord toe te lichten. Voorzover zij dit wel gedaan hebben, komen dezelfde reacties naar voren als bij de leidinggevenden van de eerste en tweede tranche.

Eerder zagen we dat veel leidinggevendenden (47%) de gemeenschappelijke werving en selectie zoals die bij het traineeproject wordt toegepast, beter vinden dan de aanpak en procedures die bij de werving van normale nieuwkomers wordt gehanteerd. Toch spreekt maar een beperkt deel van de leidinggevendenden (22%) er een voorkeur voor uit om de aanpak van het traineeproject ook toe te passen bij de normale vacatures van het Rijk. De hierboven opgesomde nadelen spelen hierbij ongetwijfeld een belangrijke rol.

### **3.5 Eigen overwegingen van leidinggevendenden voor deelname aan het traineeproject**

Tot nog toe is vooral ingegaan op de formele doelstellingen van het traineeproject. Een belangrijke vraag is uiteraard in hoeverre de leidinggevendenden bij het Rijk deze formele doelstellingen onderschrijven en in hoeverre zij eigen argumenten c.q. doelen hebben om aan het traineeproject te participeren.

Uit de informatie die de leidinggevendenden verstrekt hebben wordt duidelijk dat zij de doelstellingen omtrent het binnenhalen en breed kwalificeren van jonge hoog opgeleide personen in grote meerderheid onderschrijven. Van de leidinggevendenden zegt 42% dat zij *vooral* tot de beslissing om traineeplaatsen aan te bieden zijn gekomen omdat dit in hun ogen een uitstekende manier is om 'jong bloed' in de organisatie te krijgen, en voor nog eens 45% speelde deze overweging in ieder geval mee. Bij tweederde deel van de leidinggevendenden speelde (vooral) mee dat men via het traineeproject op termijn de beschikking krijgt over breed inzetbare mensen.

Daarnaast noemen de leidinggevendenden ook nog een aantal andere argumenten en overwegingen, die weliswaar in de formele doelstellingen van het traineeproject niet met zoveel woorden genoemd zijn, maar daar wel goed inpassen zoals bijvoorbeeld het streven naar een meer evenwichtige leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. Bij andere argumenten, die voor een deel van de leidinggevendenden een grote rol hebben gespeeld om aan het traineeproject mee te doen, is het echter de vraag of ze (naadloos) passen binnen de formele projectdoelstellingen. Dit is dan vooral afhankelijk van hoe er in de praktijk mee wordt omgegaan. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om het argument: omdat het hier om mensen met veel potentieel gaat. In principe kan bij hoog opgeleide mensen altijd een zeker potentieel verondersteld worden. Het traineeproject heeft echter niet als doelstelling zich uitsluitend op de categorie *high potentials* te richten. In het onderzoek komt echter duidelijk naar voren dat er op dit punt nogal eens onduidelijkheid bestaat, niet alleen bij de leidinggevendenden maar ook bij de trainees zelf. Een ander voorbeeld is: omdat dit een uitstekende manier is om mensen op maat in te werken/te kwalificeren. Dit streven hoeft niet op gespannen voet te staan met de formele doelstelling om trainees tot breed inzetbare ambtenaren te kwalifice-

ren, maar de kans dat dit wel het geval is is zeker aanwezig. Een indicatie is dat 1 op de 8 leidinggevendenden vooral aan het traineeproject meedoet omdat het een goede selectiemogelijkheid biedt voor de eigen afdeling. Ook uit de antwoorden op de open vragen klinkt regelmatig door dat het traineeproject hiervoor gebruikt wordt. Voor een op de vijf leidinggevendenden was een nijpend personeelstekort een zeer belangrijk argument om een traineplaats aan te bieden. Deze leidinggevendenden geven daarbij meestal te kennen dat zij vanwege de krappe arbeidsmarkt *elke kans* aangrijpen om aan nieuwe mensen te komen. Deze achtergrond hoeft geen belemmering voor een goede traineplek te vormen, maar het risico is niet denkbeeldig dat in deze situaties er onvoldoende aandacht is voor het eigenlijke doel van het traineeproject.

Eerder kwam al naar voren dat het merendeel van de leidinggevendenden van mening is dat de formele doelstellingen van het traineeproject gerealiseerd zijn of nog gerealiseerd zullen worden. Dit wordt hier bevestigd (zie tabel 3.11, item 1 en item 3). In tabel 3.11 is een totaalbeeld van de vier tranches gepresenteerd. Hiermee kan volstaan worden aangezien er op deze punten nauwelijks of geen verschillen bestaan tussen de leidinggevendenden van deze vier tranches.

*Tabel 3.11 - Eigen doelen/argumenten van leidinggeven om trainee binnen te halen, alsmede oordeel over realisatie van deze doelen*

	1. In welke mate van belang				2. In welke mate gerealiseerd			
	ja, vooral	ja, ook	nee/ n.v.t.	totaal (abs.= 100%)	volledig	gedeeltelijk	(weert) niet	totaal (abs.= 100%)
<i>Eigen doelen/argumenten</i>								
1. 'Jong bloed' binnenhalen	42%	44%	14%	(183)	34%	49%	16%	(196)
2. Mensen met veel potentieel	34%	49%	17%	(183)	26%	48%	26%	(193)
3. Om breed inzetbare mensen te krijgen	17%	48%	34%	(172)	27%	50%	23%	(194)
4. Personeelstekort verlichten	14%	40%	46%	(175)	15%	48%	37%	(195)
5. Mensen op maat kwalificeren	13%	49%	38%	(174)	21%	46%	33%	(191)
6. Evenwichtiger leeftijdsopbouw	5%	35%	60%	(167)	13%	37%	50%	(190)
7. Vernieuwingsimpuls	14%	46%	40%	(173)	8%	41%	51%	(194)
8. Nieuwe kennis op afdeling krijgen	5%	44%	51%	(170)	6%	38%	56%	(193)
9. Leervermogen afdeling vergroten	2%	33%	65%	(165)	2%	35%	63%	(193)
10. Samenwerking binnen departement	3%	30%	67%	(165)	3%	21%	76%	(188)
11. Samenwerking tussen departementen	2%	24%	74%	(167)	2%	14%	85%	(191)
12. Moeilijk vervulbare vacatures	2%	7%	91%	(161)	3%	8%	88%	(190)
13. Prestige afdeling	0%	2%	98%	(162)	1%	6%	93%	(191)
14. Goede selectiemogelijkheden	12%	47%	41%	(81)	niet gevraagd			

Volgens de leidinggevenden zien ook de andere medewerkers van hun afdeling vooral voordelen aan het inschakelen van trainees. Volgens de leidinggevenden beschouwen de andere medewerkers de trainees bijna steeds als een aanwinst. Verder zijn volgens hen de medewerkers meestal blij met de vernieuwingsimpuls die uitgaat van het traineeproject. Naar hun waarneming beschouwt praktisch niemand de trainees als een bedreiging voor de eigen loopbaan, al komen in beperkte mate wel gevoelens van jaloezie en achterstelling voor (10 tot 15% van de leidinggevenden maakt hier melding van).



## 4 Draagvlak voor voortzetting

### 4.1 Inleiding

Aanvankelijk was voor het traineeproject een looptijd voorzien van twee jaar. Het doel was in deze twee jaar een kleine 300 trainees aan te stellen op bovenformatieve plaatsen, met de intentie deze bij goed presteren te laten instromen in reguliere functies. Vervolgens is in de arbeidsvoorwaardenovereenkomst 1999-2000 afgesproken het Rijkstraineeproject met drie jaar te verlengen, met als resultaat dat zowel in 2000 als in 2001 een nieuwe tranche trainees is gestart bij het Rijk. Ook voor 2002 is inmiddels een tranche trainees aangetrokken en voor 2003 gaat de wervingscampagne starten. Tot nog toe gaat echter nog steeds op dat het traineeproject een projectstatus heeft met als wezenlijk kenmerk dat de financiering een tijdelijk en daarmee het project als geheel een eindig karakter heeft.

Een mogelijke oplossing hiervoor zou kunnen zijn om het traineeproject - althans de procedures voor het aantrekken en het breed inzetbaar maken van pas afgestudeerde, hoog opgeleide jongeren - voort te zetten als onderdeel van het reguliere P&O beleid van de departementen. De financiering zou dan, in grotere mate dan nu het geval is, geregeld kunnen worden via reguliere budgetten. Bij de beleidsinhoudelijke overwegingen die in dit verband gemaakt moeten worden, speelt uiteraard ook een rol of er voldoende draagvlak voor een dergelijke beslissing aanwezig is in de departementen. Dit vormt dan ook de tweede centrale vraag in dit evaluatie-onderzoek. Volledig geformuleerd gaat het om de vraag of c.q. onder welke condities - waaronder ook aanpassingen - er binnen de organisatie voldoende draagvlak is of gecreëerd kan worden om het traineeproject voort te zetten als regulier onderdeel van het personeelsbeleid. In de enquête onder de direct bij het traineeproject betrokken personen is daarom vrij uitvoerig op de volgende punten ingegaan:

- . Hoe belangrijk vindt men het traineeproject, waarbij de betrokkenen ook gevraagd is de situatie op de arbeidsmarkt in hun overwegingen te betrekken.
- . Wat vindt men van het traineeproject en is men van mening dat het al dan niet na aanpassingen voortgezet moet worden. En zo ja, in welke vorm en omvang zou dit dan het beste moeten of kunnen gebeuren, waarbij ook de financiering van het project aan de orde is gesteld.

In dit hoofdstuk zullen we beschrijven welke opvattingen de betrokken personen op deze punten hebben.

## 4.2 Noodzakelijkheid of wenselijkheid van het traineeproject

Bijna tweederde deel van de leidinggevendenden (61%) en ruim de helft van de mentoren (53%) vindt dat de extra mogelijkheden die het *Rijkstraineeproject* biedt om jonge, goed opgeleide mensen bij het Rijk binnen te halen noodzakelijk zijn (zie tabel 4.1). De rest is over het algemeen iets minder stellig, maar vindt deze extra maatregelen wel wenselijk. Slechts een kleine minderheid van de leidinggevendenden (8%) en van de mentoren (9%) vindt dat de extra maatregelen niet nodig zijn. Op dit punt doen zich nauwelijks verschillen naar tranche voor, noch bij de leidinggevendenden noch bij de mentoren.

Tabel 4.1 - Leidinggevendenden en mentoren over de noodzakelijkheid of wenselijkheid van het traineeproject

	leidinggevendenden	mentoren
A. Het traineeproject is onder andere ontwikkeld om extra mogelijkheden te scheppen om jonge, goed opgeleide mensen binnen te halen.		
1. <i>Waren deze extra mogelijkheden nodig</i>		
. ja, noodzakelijk	61%	53%
. ja, niet noodzakelijk, maar wel wenselijk	31%	36%
. nee, niet echt nodig	8%	9%
. weet niet	1%	2%
totaal (abs. = 100%)	(180)	(162)
2. <i>Worden dergelijke extra mogelijkheden in de komende jaren meer of minder noodzakelijk</i>		
. worden meer noodzakelijk	63%	55%
. geen verschil	28%	31%
. worden minder noodzakelijk	7%	9%
. weet niet	2%	5%
totaal (abs. = 100%)	(180)	(162)
B. Het traineeproject heeft verder als doel om pas afgestudeerden via opleiding en werkervaring te kwalificeren tot breed inzetbare ambtenaren		
3. <i>Is dit noodzakelijk of wenselijk</i>		
. ja, noodzakelijk	55%	50%
. ja, niet noodzakelijk maar wel wenselijk	40%	41%
. nee, niet nodig	5%	6%
. weet niet	1%	4%
totaal (abs. = 100%)	(180)	(162)
4. <i>Wordt dit de komende jaren meer of minder noodzakelijk</i>		
. wordt meer noodzakelijk	51%	52%
. geen verschil	44%	39%
. wordt minder noodzakelijk	2%	3%
. weet niet	4%	7%
totaal (abs. = 100%)	(180)	(162)



Zo'n 90% van zowel de leidinggeevenden als de mentoren spreekt de verwachting uit dat dergelijke maatregelen in de komende jaren even nodig zullen blijven of zelfs nog meer nodig zullen zijn. Dit geldt zowel voor de leidinggeevenden en mentoren die in 2000 zijn geïnterviewd als voor hun collega's die in 2002 zijn geïnterviewd. Toch wordt wel een zekere verschuiving zichtbaar. De leidinggeevenden en de mentoren van tranche 1 waren meestal van mening dat dergelijke maatregelen in de komende jaren meer nodig zouden worden. Bij de volgende tranches daalt dit percentage. Steeds meer leidinggeevenden/ mentoren zien de noodzaak/wenselijkheid van deze maatregelen niet verder toenemen. Ook bij tranche 4 zijn echter nog maar weinig leidinggeevenden en mentoren aangetroffen die denken dat deze maatregelen in de komende jaren minder nodig zullen zijn, al zijn het er - en dat geldt met name voor de leidinggeevenden - wel meer dan bij tranche 1 het geval was (zie tabel 4.2).

Tabel 4.2 - Leidinggeevenden en mentoren over het meer of minder noodzakelijk worden in de komende jaren van het traineeproject, naar tranche

	Leidinggeevenden					Mentoren				
	Tranche					Tranche				
	1	2	3	4	totaal	1	2	3	4	totaal
1. <i>Extra mogelijkheden om jonge, goed opgeleide mensen binnen te halen</i>										
.wordt (nog) meer noodzakelijk	72%	82%	42%	48%	63%	74%	63%	44%	34%	55%
.geen verschil	26%	13%	35%	37%	37%	13%	26%	40%	51%	31%
.wordt minder noodzakelijk	0%	3%	15%	15%	7%	9%	5%	8%	13%	9%
.weet niet	2%	3%	8%	0%	2%	4%	7%	8%	2%	5%
totaal (abs=100%)	(61)	(39)	(26)	(54)	(180)	(47)	(43)	(25)	(47)	(162)
2. <i>Pas afgestudeerden kwalificeren tot breed inzetbare ambtenaren</i>										
.wordt (nog) meer noodzakelijk	54%	59%	46%	43%	51%	66%	57%	48%	34%	52%
.geen verschil	41%	33%	46%	54%	44%	19%	36%	44%	57%	39%
.wordt minder noodzakelijk	0%	0%	8%	2%	2%	4%	2%	0%	4%	3%
.weet niet	5%	8%	0%	2%	4%	11%	5%	8%	4%	7%
totaal (abs=100%)	(61)	(39)	(26)	(54)	(180)	(47)	(43)	(25)	(47)	(160)

De andere doelstelling die het traineeproject beoogt te realiseren is het via opleiding en werkervaring kwalificeren van jonge, pas afgestudeerde mensen tot breed inzetbare ambtenaren. Ook deze doelstelling wordt door de overgrote meerderheid van de leidinggeevenden (95%) en de mentoren (91%) onderschreven. Voor elk van de vier tranches geldt dat een meerderheid van 90% of meer van zowel de leidinggeevenden

als de mentoren van mening is dat het kwalificeren van jonge, hoog opgeleide nieuwkomers tot breed inzetbare ambtenaren een noodzakelijke of wenselijke zaak is. Eveneens een duidelijke meerderheid van zowel de leidinggevendenden als de mentoren verwacht dat dit in de komende jaren zo zal blijven of dat de noodzaak van een en ander zelfs zal toenemen. Overigens is dit laatste zowel bij de mentoren als bij de leidinggevendenden die in 2002 zijn geënquêteerd (wat) minder het geval dan bij hun collega's die deze vraag in 2000 hebben beantwoord (zie tabel 4.2).

*Samenvattend* kunnen we stellen dat een ruime meerderheid van circa 90% van zowel de leidinggevendenden als de mentoren het traineeproject een noodzakelijk of wenselijk project vindt én verwacht dat het dit noodzakelijke/wenselijke karakter voorlopig ook nog wel zal behouden. Tegelijkertijd wordt een tendens zichtbaar. Van de leidinggevendenden en mentoren van tranche 1 sprak een duidelijke meerderheid de verwachting uit dat het traineeproject in de komende jaren nog meer noodzakelijk zou worden. Dit aantal neemt in de volgende tranches af.

#### **4.3 Oordeel over het project**

Bij de leidinggevendenden voldoet het traineeproject meestal aan de verwachtingen (73%) of overtreft deze zelfs (15%). Ook voor de mentoren gaat dit meestal op, maar tegelijkertijd geldt toch ook voor 16% van hen dat het project niet aan hun verwachtingen beantwoordt. Bij de trainees is dit in nog sterkere mate het geval. Ruim een derde van hen zegt dat het project de verwachtingen, die het bij hen heeft gewekt, niet heeft ingelost. Eerder - zie tabel 2.1 - kwam naar voren dat er bij de trainees aanzienlijke verschillen bestaan in deze beoordeling, afhankelijk van de tranche waartoe men behoort. Bij de leidinggevendenden en de mentoren maakt dit nauwelijks iets uit. Voor elke tranche geldt dat er nauwelijks afwijkingen zijn van het in tabel 4.3 gepresenteerde beeld.

Vrijwel alle mentoren en praktisch alle leidinggevendenden kwalificeren het traineeproject als een redelijk of zelfs zeer succesvol project van het Rijk. Op dit punt doen zich nauwelijks of geen verschillen voor tussen de tranches: steeds beoordeelt ruim 90 procent van de leidinggevendenden en de mentoren het traineeproject als redelijk of zeer succesvol. Bij de trainees varieert dit oordeel wel. Zij merken het traineeproject iets vaker (11%) dan de leidinggevendenden en de mentoren aan als niet succesvol, maar hierbij speelt de tranche een duidelijke rol:

- |             |     |  |
|-------------|-----|--|
| . tranche 1 | 23% | kenmerkt traineeproject als niet succesvol aan |
| . tranche 2 | 9%  | kenmerkt traineeproject als niet succesvol aan |
| . tranche 3 | 15% | kenmerkt traineeproject als niet succesvol aan |
| . tranche 4 | 3%  | kenmerkt traineeproject als niet succesvol aan |

Ongetwijfeld speelt hier opnieuw, we zagen dit eerder in paragraaf 2.2, het *moment van enquêtering* - tranche 2 en 4 aan het begin van hun traineeship en tranche 1 en 3 aan het eind - een rol. In paragraaf 2.2 kwam daarnaast naar voren dat er tevens sprake is van een ontwikkeling in de tijd: bij de trainees van tranche 3 blijkt het trainee-project vaker aan de verwachting te voldoen dan bij de trainees van tranche 1. Hetzelfde geldt voor de trainees van tranche 4 ten opzichte van de trainees van tranche 2. Een zelfde tendens komt hier naar voren bij de mate waarin de trainees het trainee-project als succesvol beschouwen.

Tabel 4.3 - Oordeel over het trainee-project

	leidinggeevenden	mentoren	trainees
1. <i>Voldoet project aan verwachtingen</i>			
. voldoet (veel) beter	15%	9%	10%
. voldoet aan verwachtingen	73%	68%	52%
. voldoet (veel) slechter	8%	16%	38%
. weet niet/geen mening	5%	7%	0%
totaal (abs. = 100%)	(197)	(164)	(302)
2. <i>Vindt men het trainee-project een succesvol project van het Rijk</i>			
. ja, zeer succesvol	29%	19%	19%
. ja, redelijk succesvol	69%	75%	69%
. nee, niet succesvol	2%	5%	11%
totaal (abs. = 100%)	(193)	(149)	(298)

Van de 97 leidinggeevenden van tranche 3 en 4 hebben er 36 ook al één of meer trainees van tranche 1 of 2 op hun afdeling gehad. Van de 73 mentoren van tranche 3 en 4 hebben er 16 ook al als mentor gefunctioneerd bij één of meer trainees van tranche 1 en/of 2. Op de vraag of zij het trainee-project op dit moment - tranche 3 en 4 - beter of juist minder goed vinden dan het trainee-project in 1998/1999, zegt tweederde deel van de desbetreffende leidinggeevenden en mentoren dat ze dit op basis van hun beperkte ervaringen met één of enkele trainees niet goed kunnen beoordelen, in ieder geval niet in termen van 'beter' of 'minder goed'. Eenderde deel spreekt wel een dergelijke beoordeling uit en op twee personen na vinden zij het huidige trainee-project allemaal beter dan in 1998/1999. Zaken die als illustratie van deze verbetering worden genoemd zijn onder andere:

- . dat het bovendepartementale deel is verbeterd,
- . dat er nu meer duidelijkheid over wederzijdse verwachtingen is.

Overzicht 4.4 geeft een compleet overzicht van de veranderingen die de desbetreffende leidinggeevenden en mentoren melden.

#### 4.4 Oordeel over voortzetting

##### *Oordeel van leidinggeevenden en mentoren*

Een zeer duidelijke meerderheid van zowel de leidinggeevenden als de mentoren vindt het wenselijk of zelfs noodzakelijk dat het traineeproject de komende jaren wordt voortgezet (zie tabel 4.5). Van de leidinggeevenden vindt steeds, dus van elke tranche, circa 90% dat voortzetting van het traineeproject noodzakelijk of in ieder geval wenselijk is. Binnen de groep leidinggeevenden die vindt dat het traineeproject voortgezet moet worden is het aandeel dat dit als ‘noodzakelijk’ aanmerkt over de tranches heen gezien stabiel, namelijk steeds 25 à 30%. Bij de mentoren gaat op dat steeds, dus voor elke tranche, circa 85% zich voor voortzetting van het traineeproject uitspreekt. Het aandeel mentoren dat dit als ‘noodzakelijk’ aanmerkt neemt echter af van 43% in tranche 1 naar 19% in tranche 4. Zij merken voortzetting van het traineeproject steeds vaker als ‘wenselijk’ aan. In tranche 1 zegt 23% van de mentoren dat voortzetting van het traineeproject wenselijk is. In tranche 4 is dit gestegen naar 51%. Verder laat tabel 4.5 zien dat het percentage leidinggeevenden dat voortzetting *niet* nodig vindt of twijfelt over de noodzaak/wenselijkheid van voortzetting nog erg klein is, maar wel toeneemt van 7% in tranche 1 naar 11% in tranche 4. Bij de mentoren varieert dit cijfer van 12% tot 17%.

Deze vraag is ook voorgelegd aan de leidinggeevenden van ex-trainees van tranche 1 en 2. Van deze leidinggeevenden zegt 21% hierover geen uitgesproken mening te hebben. Van de rest is 74% voor voortzetting van het traineeproject en vindt 5% dit niet nodig.

*Tabel 4.5 - Oordeel van leidinggeevenden en mentoren over noodzaak/wenselijkheid van voortzetting traineeproject*

	<i>Leidinggeevenden</i>					<i>Mentoren</i>				
	Tranche					Tranche				
	1	2	3	4	totaal	1	2	3	4	totaal
<i>Moet het traineeproject de komende jaren worden voortgezet</i>										
. ja, absoluut noodzakelijk	25%	31%	25%	26%	26%	43%	24%	12%	19%	26%
. ja, is nodig	28%	36%	39%	29%	31%	15%	19%	32%	15%	19%
. ja, is wenselijk	41%	26%	31%	34%	34%	23%	40%	44%	51%	39%
. twijfel of dit nodig/wenselijk is	5%	5%	9%	9%	7%	13%	12%	8%	13%	12%
. nee, niet nodig/wenselijk	2%	3%	0%	2%	2%	4%	0%	4%	2%	2%
. weet niet/geen mening	0%	0%	0%	0%	0%	2%	5%	0%	0%	2%
totaal (abs=100%)	(61)	(39)	(32)	(65)	(197)	(47)	(42)	(25)	(47)	(161)

Een duidelijke meerderheid van de leidinggevend en mentoren is dus van mening dat het traineeproject voortgezet moet worden. Slechts een beperkt deel vindt dit niet nodig of twijfelt over de noodzaak/wenselijkheid van voortzetting. Overigens is dit niet altijd een definitief standpunt. Bijna de helft van deze personen geeft te kennen dat zij van mening zou kunnen veranderen wanneer bepaalde veranderingen/aanpassingen in het traineeproject zouden worden doorgevoerd (zie ook paragraaf 4.5.).

*Overzicht 4.4 - Veranderingen die door de leidinggevend en de mentoren van tranche 3 en 4 worden gesignaleerd ten opzichte van het traineeproject in 1998/1999*

- . Heb in verband met andere werkzaamheden weinig contact met trainee. Heb echter de indruk dat de gemeenschappelijke opleidingen thans (in tegenstelling tot de eerste tranche) inhoudelijk meer om hakken hebben. Dat is waar de trainees op af komen. Vliegers maken op het Zandvoortse strand kan ook in hun eigen tijd geschieden of wanneer ze eenmaal manager zijn.
- . Ik vind het lastig om daarover een oordeel te geven, want dat is sterk afhankelijk van je gezichtspunt en dan nog. Dat het beter kan vond ik en dat vind ik nu nog. Een probleem dat ik ten aanzien van alle tranches zie is dat men de verwachtingen te weinig managet en dat bij de plaatsing niet altijd gekeken wordt naar juiste begeleiding en interesses.
- . Betere afstemming bij werven van kandidaten en begeleiden van trainees.
- . Duidelijker afspraken; beter gecoördineerd.
- . Het interdepartementale traject van de 4<sup>e</sup> tranche is beter dan voorheen.
- . Het betreft met name de mogelijkheid voor trainees om mede te bepalen waar zij worden geplaatst.
- . De aanpak is professioneler geworden.
- . De trainees zijn beter voorbereid, hebben zelf meer onderlinge afstemming
- . Beter uitgekristalliseerd wat de wederzijdse verwachtingen zijn.
- . Trainees krijgen nu meer opleiding. Dat heeft goede kanten, maar slaat soms door, gaat ten koste van tijd op de afdeling. De trainee ervaart die spanning aan den lijve.
- . De aanwezigheid van de trainee op de werkplek is nu beter geregeld. In het begin waren ze veel afwezig en was ik onvoldoende van te voren op de hoogte van die afwezigheid.
- . Meer gestructureerd aanbod van activiteiten vanuit het traineeproject.
- . De organisatie van het traineeproject is in de afgelopen jaren duidelijk verbeterd, maar er lijkt zich een grotere discrepantie te ontwikkelen in enerzijds de communicatie naar de trainees over doel en inhoud van het traineeship en anderzijds de verwachtingen van de trainees ten aanzien van deze beide punten. Gevolg hiervan is frictie in de verwachtingen van het individu (de trainee) en die van de organisatie.
- . Betere begeleiding binnen het departement.
- . Voorbereiding indiensttreding + afronding traject beter geregeld.
- . Kwaliteitsverschil is moeilijk aan te geven, omdat ik niet kan generaliseren op basis van enkele ervaringen. Werkplekperiode nu korter, wat ik als minder gunstig ervaar.
- . Er is nu veel meer duidelijkheid over de bedoeling van het traineeprogramma (onder meer door het handboek), de departementen weten nu beter wat er van een trainee verwacht wordt en wat een trainee verwacht, het bovendepartementale introductieprogramma is verbeterd, trainees hebben een heel goed netwerk dat ze ook gebruiken, de detachering bij een ander departement blijkt heel nuttig te zijn, de selectieprocedure is verbeterd, het project blijkt in de arbeidsmarkt goed bekend te zijn.
- . Geen verschil met vorige tranches. Wel meer activiteiten door de trainees zelf en ook meer.
- . Systematischer aandacht voor ontwikkeling. Begeleiding met mentor werkt ook beter.

Aan zowel de leidinggevenden als de mentoren is tevens gevraagd *hoe* het traineeproject het beste kan worden voortgezet. In het onderzoek van 2000 onder tranche 1 en 2 is een wat andere vraagstelling gehanteerd dan in het onderzoek onder tranche 3 en 4. Vandaar dat in tabel 4.6 de antwoorden apart zijn weergegeven voor tranche 1 en 2 enerzijds en voor tranche 3 en 4 anderzijds.

#### *Tranche 1 en 2*

Bij tranche 1 en 2 is zowel een derde deel van de leidinggevenden (34%) als van de mentoren (32%) voorstander om het (verder) kwalificeren van jonge, pas afgestudeerden tot breed inzetbare ambtenaren als een *project* voort te zetten. Echter, onder beide categorieën, dus zowel onder de mentoren als onder de leidinggevenden - maar voor deze laatste categorie geldt dit wel duidelijk sterker bij de personen die betrokken zijn bij de tweede tranche dan voor de personen die een trainee uit de eerste tranche hebben - is duidelijk vaker een voorkeur bespeurbaar om het traineeproject voort te zetten als *regulier onderdeel* van het P&O-beleid c.q. als regulier onderdeel van de bedrijfsvoering.

*Tabel 4.6 - Oordeel over vorm waarin traineeproject moet worden voortgezet*

	<i>Leidinggevenden</i>			<i>Mentoren</i>		
	<b>tranche 1</b>	<b>tranche 2</b>	<b>totaal</b>	<b>tranche 1</b>	<b>tranche 2</b>	<b>totaal</b>
<i>Op welke manier voortzetten*</i>						
. voortzetten als project	37%	30%	34%	31%	32%	32%
. voortzetten als regulier onderdeel P&O	31%	49%	38%	40%	43%	42%
. voortzetten als regulier onderdeel van de bedrijfsvoering	5%	11%	7%	10%	14%	11%
. manier waarop is niet zo belangrijk	19%	19%	19%	7%	11%	9%
. weet niet	6%	0%	4%	10%	11%	10%
totaal (abs. = 100%)	(59)	(37)	(96)	(42)	(37)	(79)
<i>Op welke manier voortzetten*</i>	<b>tranche 3</b>	<b>tranche 4</b>	<b>totaal</b>	<b>tranche 3</b>	<b>tranche 4</b>	<b>totaal</b>
. voortzetten als project op basis van tijdelijke financiering	7%	2%	3%	4%	2%	3%
. voortzetten als vaste taak BZK centraal	50%	54%	53%	32%	35%	34%
. voortzetten als vaste taak bij departementen	27%	21%	23%	52%	21%	32%
. manier waarop is niet zo belangrijk	17%	23%	21%	16%	29%	25%
. anders	0%	0%	0%	4%	0%	1%
. weet niet	3%	2%	2%	12%	13%	12%
totaal (abs=100%)	(30)	(61)	(91)	(25)	(48)	(73)

\* Bij deze vraag kan het totaal meer dan 100 procent bedragen aangezien de leidinggevenden en mentoren meer dan één antwoord konden geven.

### *Tranche 3 en 4*

De antwoorden van de leidinggevenden en mentoren van tranche 3 en 4 vullen dit beeld verder aan. Nu komt naar voren dat er maar weinig leidinggevenden en mentoren zijn die vinden dat het traineeproject als project - op basis van tijdelijke financiering - moet worden voortgezet. Een duidelijke meerderheid vindt dat het een *vaste taak* moet worden. De leidinggevenden denken hierbij vooral aan onderbrenging bij het ministerie van BZK. De mentoren zijn op dit punt verdeeld; er zijn evenveel voorstanders van onderbrenging bij de departementen als van onderbrenging bij BZK centraal. In het geval besloten zou worden om het traineeproject voort te zetten als vaste taak binnen het reguliere, departementale personeelsbeleid, zijn de mentoren eensgezind over wat er dan met het mentoraat moet gebeuren. Praktisch alle mentoren vinden dat dit een vaste plaats binnen het traineeproject moet behouden.

### *Voor eigen rekening?*

De leidinggevenden is tevens gevraagd wat hun reacties zijn als de kosten van het traineeproject betaald moeten worden uit het reguliere personeelsbudget van het departement. Tevens is hen gevraagd of men bereid zou zijn de kosten van trainees op afdelingsniveau voor eigen rekening te nemen. De antwoorden staan weergegeven in tabel 4.7.

Slechts een klein deel van de leidinggevenden - variërend van 3 tot 5% in de vier tranches - vindt dat het traineeproject niet voortgezet moet worden wanneer de kosten voor rekening zouden komen van het eigen departement. De meeste leidinggevenden zijn echter van mening dat ook dan doorgegaan moet worden met dit project, waarbij wel vaak aangetekend wordt dat dit in deze situatie op kleinere schaal zou moeten gebeuren of met andere aanpassingen. Verder komt - zie tabel 4.7 - naar voren dat een meerderheid van de leidinggevenden bereid is de kosten van de trainees geheel of gedeeltelijk voor rekening van de eigen afdeling te laten komen. Meestal tekenen ze hierbij aan dat ze aan deze (mede)financiering wél aanvullende voorwaarden verbinden. Dit laatste gaat - in elk van de vier tranches - op voor ruim eenderde deel van de leidinggevenden. In het onderzoek van 2000 onder tranche 1 en 2 is aan de desbetreffende 36 leidinggevenden via een telefonische herbenadering achterhaald om welke voorwaarden het hierbij gaat (in 2002 is deze vraag niet opnieuw gesteld).

Tabel 4.7 - Oordeel van de leidinggevenden over financiering van het traineeproject

	Leidinggevenden				totaal
	Tranche 1	2	3	4	
1. Oordeel over voortzetting van project wanneer het betaald zou moeten worden uit het reguliere personeelsbudget van het departement:					
. project moet dan toch minimaal in huidige omvang voortgezet worden	31%	38%	50%	26%	34%
. project moet op kleinere schaal worden voortgezet	14%	5%	7%	11%	10%
. project doorzetten, maar wel aanpassingen nodig	20%	24%	10%	28%	22%
. project doorzetten, maar wel vorm van cofinanciering regelen	22%	32%	20%	20%	23%
. project moet dan niet voortgezet worden	5%	3%	3%	5%	4%
. anders	3%	5%	7%	3%	4%
totaal (abs+100%)	(59)	(37)	(30)	(61)	(187)
2. Zou afdeling bereid zijn kosten voor trainees voor eigen rekening te nemen:					
. ja, volledig	3%	0%	6%	5%	4%
. ja, gedeeltelijk	24%	26%	19%	20%	22%
. ja, zonder aanvullende voorwaarden	0%	0%	0%	0%	0%
. ja, onder bepaalde voorwaarden	37%	39%	34%	34%	36%
. nee	20%	24%	25%	25%	23%
. weet niet	15%	11%	16%	17%	15%
totaal (abs=100%)	(59)	(38)	(32)	(65)	(194)

Uit deze aanvullende telefonische interviews kwamen diverse voorwaarden naar voren, die vooral onder twee noemers gerubriceerd kunnen worden:

. 'Wie betaalt bepaalt'

Een veel gehoord geluid bij de leidinggevenden is dat als de trainees geheel of gedeeltelijk voor eigen rekening komen, dat ze dan ook meer invloed op het project willen hebben. Dat geldt vooral maar niet uitsluitend voor de gang van zaken rond de werving en selectie van trainees. Zo geven verschillende leidinggevenden aan dat zij dan ook meer invloed willen hebben op de inplanning van de opleidingsonderdelen van het traineeproject, alsmede op het tijdstip en de lengte van de interdepartementale detachering.

. 'Return on investment'

Sommige leidinggevenden nemen als standpunt in dat het traineeproject ook een rijksbrede uitstraling heeft en dat het om deze reden niet terecht is dat de financiële lasten volledig voor rekening zouden komen voor de afdelingen die voor de trai-



neeplaatsen zorg dragen. In dit verband wordt onder andere de suggestie gedaan dat alle departementen elk jaar een bepaald budget reserveren voor het traineeproject, ongeacht de plaatsen en afdelingen waar de trainees uiteindelijk terecht komen. Op deze manier zou de financiering van de traineeplaatsen in ieder geval voor een deel uit algemene middelen van de departementen plaatsvinden. Overigens wijzen enkele andere leidinggevenden vanuit een andere invalshoek op het belang van een zekere departementale coördinatie. Zij stellen namelijk voor om, meer dan tot nog toe gebruikelijk is, te komen tot een wat fundamentele afweging waar traineeplaatsen gedefinieerd zouden kunnen worden en waar de prioriteiten gelegd zouden moeten worden. Dit zou in hun ogen op departementaal niveau moeten plaatsvinden.

Enkele leidinggevenden wijzen op het punt dat een traineeplaats voor een deel een leerplek is. Zij stellen een glijdende schaal voor: naarmate de trainees meer productief ingezet (kunnen) worden, nemen de afdelingen een groter deel van de kosten voor hun rekening. Dit heeft als bijkomend voordeel dat de wel erg abrupte overgang van 'gratis trainee' naar 'betaalde medewerker' (na de instroom) een veel meer geleidelijk patroon gaat vertonen.

Tenslotte wijst een deel van de leidinggevenden erop dat zij, in een situatie dat de afdelingen zelf de kosten van de trainees moeten gaan dragen, een garantie willen dat deze trainees na afloop van het traineeship in ieder geval een bepaalde periode - genoemd wordt een periode van 2 à 3 jaar - op de afdeling werkzaam blijven.

Eerder kwam naar voren dat bijna alle leidinggevenden het traineeproject als redelijk succesvol (69%) of zeer succesvol (29%) kwalificeren. Tabel 4.8 laat zien dat de leidinggevenden die het traineeproject als zeer succesvol kwalificeren duidelijk vaker vinden dat de *formele* doelstellingen van het project (al) gerealiseerd zijn dan de leidinggevenden die het project als redelijk succesvol aanmerken.

Tegelijk laat tabel 4.8 zien dat er niet zoveel verschil is wat betreft de mate waarin de leidinggevenden de formele doelstellingen gerealiseerd achten en hun bereidheid om de kosten van het traineeproject voor rekening van de eigen afdeling te laten komen. Voor zoverre hier al verschillen voorkomen zijn die niet significant (en kunnen dus op toeval berusten).

Of de leidinggevenden bereid zijn de kosten van de trainees op de eigen afdeling te laten drukken heeft daarentegen wél te maken met de mate waarin zij er in slagen via het traineeproject *eigen doelstellingen* te realiseren. Het gaat dan vooral om de volgende doelstellingen:

- . Via trainee het leervermogen van de afdeling vergroten.
- . Via trainee een vernieuwingsimpuls aan afdeling geven.
- . Via trainee meer samenwerking/communicatie met andere afdelingen binnen het departement realiseren.
- . Via trainee nieuwe kennis in afdeling halen.
- . Via trainee nieuw potentieel in afdeling halen.

De leidinggevenden die bereid zijn (een deel van) de kosten voor eigen rekening te nemen, slagen er duidelijk vaker in met behulp van het traineeproject dit soort zaken te realiseren dan hun collega's die de kosten van het traineeproject niet zelf wensen te dragen.

Tabel 4.8 - Relatie tussen oordeel van leidinggevenden over het traineeproject en de mate waarin volgens hen formele en eigen doelstellingen zijn gerealiseerd

	Oordeel over het traineeproject					totaal percentage alle leiding- gevenden
	A. is zeer succesvol	is redelijk succesvol	B. bereid zelf te betalen	onder voorwaar- den bereid	niet bereid	
<i>A. Formele doelstellingen</i>						
1. Imago op arbeidsmarkt verbeteren*	52%	23%	38%	34%	29%	31%
2. Pas afgestudeerden binnenhalen*	63%	33%	46%	45%	30%	41%
3. Kwalificeren tot breed inzetbaar*	51%	14%	35%	23%	18%	24%
<i>B. Eigen doelen/argumenten</i>						
1. Jong bloed**	49%	28%	44%	37%	23%	34%
2. Nieuw potentieel aantrekken**	45%	20%	36%	33%	12%	26%
3. Breed inzetbaar maken**	44%	22%	33%	21%	27%	27%
4. Op maat kwalificeren**	34%	16%	20%	24%	16%	21%
5. Personeelstekort verminderen**	16%	15%	12%	10%	20%	15%
6. Evenwichtige leeftijdsopbouw**	13%	13%	11%	11%	14%	13%
7. Vernieuwingsimpuls**	71%	41%	63%	56%	32%	49%
8. Nieuwe kennis***	63%	37%	57%	51%	30%	44%
9. Leervermogen afdeling vergroten***	59%	29%	57%	46%	18%	37%
10. Samenwerking binnen departement***	40%	18%	43%	22%	19%	24%
11. Samenwerking tussen departement***	24%	12%	17%	9%	20%	16%
12. Moeilijk vervulbare vacatures***	9%	12%	16%	7%	12%	11%
13. Prestige***	15%	4%	9%	9%	5%	7%

\* Weergegeven is het % dat zegt dat de doelstelling *zeker* is of zal worden gerealiseerd.

\*\* Weergegeven is % dat zegt dat deze doelstelling *volledig* is gerealiseerd.

\*\*\* Weergegeven is % dat zegt dat deze doelstelling *volledig of gedeeltelijk* is gerealiseerd. In dit geval is de categorie *gedeeltelijk gerealiseerd* toegevoegd omdat het percentage *volledig gerealiseerd* minder is dan 10 procent.

### *Oordeel van de trainees*

Een duidelijke meerderheid (87%) van de trainees vindt het project in principe een goede manier om jonge, hoog opgeleide personen aan te trekken en op te leiden voor een reguliere functie binnen de Rijksoverheid.

## **4.5 Gewenste aanpassingen**

### *Wensen van de kant van de trainees zelf*

In het onderzoek van 2000 kwam naar voren dat de overgrote meerderheid van de trainees (86% van tranche 1 en 89% van tranche 2) van mening was dat er aanpassingen in het traineeproject nodig waren. In absolute aantallen ging het hierbij om 137 trainees van wie er 130 één of meer concrete aanpassingen noemden. De analyse van hun antwoorden leverde toentertijd het volgende beeld op:

- . Meer eisen stellen aan departementale opleidingen. Beter coördineren en bewaken van de inhoud van en/of de beschikbare tijd voor deze opleidingen (31 keer genoemd).
- . Vooraf beter en duidelijker communiceren wat traineeproject precies inhoudt. Voorkomen dat het verkeerde verwachtingen wekt (25 keer genoemd).
- . Nog eens goed naar de matching van trainees en beschikbare plaatsen kijken. Trainees hier meer/eerder bij betrekken en meer inspraak geven (18 keer genoemd).
- . Meer afwisseling in werkplekken bieden (17 keer).
- . Trainees beter inzetten, meer gebruik maken van hun competenties, meer verantwoordelijkheid geven en ook meer uitdagende taken (16 keer).
- . Meer aandacht besteden aan ontwikkeling van de trainees, dit explicieter in traineeship inbouwen (15 keer).
- . Status van trainees duidelijker maken, voorkomen dat ze als (halve) stagiairs ingezet worden (12 keer).
- . Meer en/of eerder duidelijkheid scheppen over instroom in reguliere functies (12 keer).
- . Meer uniformiteit aanbrengen bij diverse departementen met betrekking tot opvang en inzet van trainees (10 keer).
- . Bovendepartementale opleiding verbeteren (10 keer).
- . Coaching van trainees verbeteren (9 keer).
- . Meer nakomen wat beloofd is (7 keer).
- . Salaris in overeenstemming brengen met prestaties (6 keer).

In het onderzoek onder de trainees van tranche 3 en 4 komt naar voren dat veel minder trainees dan bij tranche 1 en 2 aanpassingen in het traineeproject nodig vinden;

- . tranche 3 21% van de trainees vindt aanpassingen nodig
- . tranche 4 38% van de trainees vindt aanpassingen nodig

De aanpassingen die door deze trainees voorgesteld worden wijken niet af van de hierboven - door tranche 1 en 2 trainees - genoemde.

#### *Aanpassingen die door de leidinggevenden gewenst worden*

Veel leidinggevenden (52%) vinden het nodig of wenselijk dat zij meer betrokken worden bij de wervings- en selectieprocedure van trainees. Ook op andere punten zoals bijvoorbeeld de instroom, de detachering en de begeleiding vinden de leidinggevenden vrij vaak dat verbeteringen nodig of wenselijk zijn (zie tabel 4.9).

*Tabel 4.9 - Aanpassingen die volgens leidinggevenden nodig of wenselijk zijn*

	nodig	wenselijk	niet nodig	weet niet	totaal (abs=100%)
a. Wervings- en selectieprocedure	14%	19%	42%	26%	(160)
b. Betrokkenheid van leidinggevenden bij deze procedures	20%	32%	36%	12%	(165)
c. Interdepartementale opleidingstraject	11%	19%	43%	26%	(159)
d. Interdepartementale detachering	5%	18%	56%	21%	(161)
e. Aantal verschillende werkplekken	5%	19%	65%	10%	(162)
f. Begeleiding door leidinggevenden	11%	26%	52%	12%	(160)
g. Begeleiding door mentoren	13%	18%	55%	14%	(161)
h. Ondersteuning door P&O	12%	23%	47%	17%	(163)
i. De duur van het traineeship	1%	8%	82%	9%	(79) *
j. Aantal startmomenten in traineeproject	8%	30%	45%	18%	(80) *

\* Alleen bij tranche 3 en 4 gevraagd.

Van de 21 personen die leiding geven aan één of meer ex-trainees van tranche 1 en 2, vindt een kwart dat het traineeproject goed loopt. De rest geeft te kennen dat er verbeteringen mogelijk zijn. Van deze 15 personen doen er 6 concrete suggesties voor verbetering:

- . Opleidingsdeel versterken (2 keer genoemd)
- . Inhoudelijk 'steviger' werk(plek) aanbieden (2 keer genoemd)
- . Reëler beeld schetsen van traineeproject; geen valse verwachtingen wekken (1 keer)
- . Begeleiding/coaching verbeteren (1 keer).

### *Aanpassingen die door de mentoren genoemd worden*

In het onderzoek van 2000 onder tranche 1 en 2 hebben de mentoren nogal eens vrij uitvoerig hun kijk op het traineeproject opgeschreven en daarbij ook aandacht besteed aan zaken die naar hun oordeel verbetering behoeften.

Veel van de door hen gewenste aanpassingen hebben betrekking op de mentorrol. Van de mentoren van tranche 1 en 2 besteden er 34 hier aandacht aan, waarbij zij vooral de volgende zaken naar voren brengen:

- . Verbeteren en standaardiseren van de mentorrol. Er is nu sprake van teveel diversiteit. Periodieke uitwisselingsbijeenkomsten van mentoren zouden in dit verband van nut kunnen zijn.
- . Rol van leidinggevenden en rol van mentor duidelijker afbakenen.
- . Mentoren beter en ook beter op tijd voorbereiden op hun rol. Informatie komt nu vaak te laat. Een verplichte cursus met betrekking tot de mentorrol is nodig. Ook moet zorggedragen worden voor begeleiding van de mentoren.

Daarnaast noemden zij in 2000 diverse andere elementen van het traineeproject die naar hun idee voor verbetering in aanmerking komen:

- . Zorg dragen dat de trainees met een realistisch beeld van het traineeship van start gaan (9 keer genoemd).
- . Betrokkenheid van mentoren bij selectieproces trainees realiseren (6 keer genoemd).
- . Nog eens goed naar de invulling van het traineetraject kijken, vooral omdat de kwalificering tot breed inzetbaar ambtenaar niet steeds waargemaakt wordt. Soms wordt naar de opleiding gewezen (5 keer genoemd, waarbij één mentor de suggestie doet om tot een *leerdoelendocument* voor breed inzetbare ambtenaren te komen), en soms (6 keer) wordt aangedrongen op meer controle, zowel vooraf op de adequaatheid van de aangeboden traineeplaatsen als tijdens het traineetraject op de kwaliteit van de inhoudelijke invulling.

In het onderzoek van 2002 noemen 29 van de 73 mentoren één of meer aanpassingen die zij wenselijk of noodzakelijk vinden. Het gaat hierbij vooral om aanpassingen die ook in 2000 al op het wensenlijstje van de mentoren stonden (zie overzicht 4.10).

#### Overzicht 4.10 - Door mentoren van tranche 3 en 4 gewenste aanpassingen

- . Duidelijker beschrijving van de rol/taak van zowel leidinggevende, mentor als trainee en die ook bij alle ministeries gelijk laten zijn. Ik heb de indruk gekregen dat daar grote verschillen in bestaan.
- . Internationale stages dienen bevorderd in plaats van belemmerd te worden. Trainees, mentoren en leidinggevendenden dienen in een veel eerder stadium op de hoogte gebracht te worden van taken, verantwoordelijkheden en mogelijkheden. Als mentor en leidinggevende heb ik nooit de beschikking gekregen over een handboek of iets dergelijks. De trainee (en ik) hebben daar in een veel te laat stadium fragmentarische informatie over ontvangen.
- . Lichte twijfel over constructie 1 jaar bij A, 1/2 jaar bij B en dan weer 1/2 jaar bij A. Twee punten: wat is toegevoegde waarde laatste 1/2 jaar voor organisatie en trainee, en: kans op tussentijdse instroming bij B gedurende traject, zodat 2e half jaar bij A vervalt; is in ons geval gebeurd, overigens zonder problemen. Wij hebben een jaar veel profijt gehad van trainee, maar traineeproject is zo afgebroken. Kortom: andere constructie, bijv. 1 jaar A en 1 jaar B?
- . T.a.v. de hoofddoelstelling van het traineeproject (vergrijzing rijksdienst terugdringen): traineeproject afblazen en effectiever maatregelen verzinnen (ca 700 trainees op 120.000 rijksambtenaren is nog geen 1/2 procent 'ontgrijzing'). T.a.v. de nevendoelestelling -of beter: middel om de hoofddoelstelling te realiseren- (jongelui opleiden tot breed inzetbare ambtenaren): duidelijk maken wat de brede inzetbaarheid inhoudt en vervolgens kijken per departement hoe die brede inzetbaarheid kan worden bereikt door middel van bepaald soort werk en opleiding.
- . Helderheid over het verschil in rollen van de mentor (persoonlijke begeleider, praten over persoonlijk ontwikkelplan) en van de inhoudelijke begeleider (degene die inhoudelijk sturing en vraagbaak kan zijn)- leidinggevende.
- . De trainees worden t.o.v. gewone instromers wel buitengewoon luxe in de watten gelegd. Voor hen zou het wat minder kunnen als we tegelijkertijd voor de gewone instromers wat meer gaan doen in de geest van het traineetraject. Er zou voor de mentoren een lichte vorm van centrale of onderling verbindende betrokkenheid kunnen zijn. Bijvoorbeeld d.m.v. een digitale nieuwsbrief of digitaal platformpje (niet te zwaar maken) voor updates en onderlinge ervaringsuitwisseling. Wellicht realiseerbaar via RYX-Werkmaat.
- . Ik merk dat de begeleiding die ik verzorg (voornamelijk gericht op ontwikkeling en persoonlijke effectiviteit) erg aanslaat bij de doelgroep. Naar mijn idee richten de overige mentoren zich vooral op overdracht van stilzwijgende kennis.
- . Rol mentor meer benadrukken door betere contacten tussen mentoren. Mentoren rol geven in het beoordelingstraject
- . Mentor voor de trainee voor een periode van 2 jaar. Alleen dan optimale begeleiding. En meer duidelijkheid over de te volgen cursussen voor trainees. Dit verschilt nu enorm per departement, naar mijn mening
- . In de eerste fase van traineeship ligt de nadruk heel zwaar op opleiding en niet op werk; terwijl trainee graag aan de slag wil en werkervaring wil opdoen.
- . Evenwichtiger spreiding cursusaanbod tijdens de traineeperiode en wellicht ook minder cursussen.
- . Verhouding opleiding/ werken moet beter. De vertaling van opleiding naar praktijk moet beter zichtbaar worden.
- . Ik vindt dat mentoren veel tijd aan trainees moeten besteden en dat het daarom ervaren medewerkers moeten zijn die daarmee belast worden. Geen afdelingshoofden want die ontbreekt het aan tijd maar lieden van schaal 12-14.

- .Dagelijkse begeleider/coach niet alleen opleiding beloven, maar ook geven (ook de trainee heeft verwachting van coach);blijft moeilijk dat trainee niet van begin af aan in staat is op normale niveau te presteren. Dit kan ertoe leiden dat de gedachte van na 2 jaar regulier instromen in de organisatie niet haalbaar is, terwijl trainee dit wel denkt. Helderheid in drie rollen, die het liefst door drie verschillende personen ingevuld zouden moeten worden: afdelingshoofd, inhoudelijk aanspreekpunt en coach
- .De opleiding die onze trainee volgt sluit niet geheel aan op zijn vooropleiding: er zitten dubbelingen in en dat is zonde en niet goed voor zijn motivatie. Een gedifferentieerde opleiding sluit beter aan.
- .Ik kan me voorstellen dat het voor de trainee meer leerzaam is om gedurende de 2 jaar op meer dan twee plekken te werken. Daarnaast is het cursusprogramma tezamen met de introductie op het departement (introductie module en BOF) behoorlijk omvangrijk.
- .Meer centrale coaching (inhoudelijk) gewenst
- .Ik merk bij deze trainee en ook bij een vorige trainee waar ik bij betrokken was, dat er veel te veel tijd besteed wordt aan trainee-activiteiten en allerlei cursussen. De trainee heeft vaak moeite om prioriteit bij het werk zelf te leggen ipv bij de leuke activiteiten. Er heerst een soort studentikoos sfeertje, wat wel goed is voor de sociale integratie van de trainee maar het werk zelf niet altijd ten goede komt.
- .Zou willen dat er meer aandacht is voor het binden van mensen aan de overheid, nu is uitstroom relatief hoog en dan is de investering van het traineeproject wel erg groot.
- .Het probleem met een aantal trainees is m.i. dat vooraf er te veel en te hoge verwachtingen worden gewekt bij de aan te stellen trainees. Het is niet zo dat iemand die van de universiteit komt direct al een leidinggevende, initierende etc. rol kan vervullen binnen een organisatie. Daarvoor zijn er al te veel andere beleidsmedewerkers etc. die op eenzelfde plek zitten te wachten.
- .Rol van mentor is onhelder. De mentor staat te ver af van de trainee. Een senior-collega in de buurt kan die rol beter vervullen.
- .Minder cursussen, betere begeleiding op de werkplek.
- .Trainees moeten meer inspraak krijgen over de plek waarop ze starten.Trainees moeten meer verantwoordelijkheden krijgen en op beleidsplekken worden neergezet. Nu worden verwachtingen gewekt die niet altijd worden waargemaakt.
- .Voorlichting en training zijn noodzakelijk
- .Binnenhalen is ook binnen proberen te houden, dus goede mogelijkheden geven en ruimte voor ontplooiing





## 5 Samenvatting en conclusies

### I Het project

#### Het Rijkstraineeproject

1. Vanaf 1998 loopt bij het Rijk een project gericht op het aantrekken en kwalificeren van pas afgestudeerde, hoger opgeleide jongeren.

Bij de start van het traineesproject zijn de volgende drie doelstellingen geformuleerd:

- a. Het in aanvulling op bestaande departementale initiatieven scheppen van extra mogelijkheden tot het binnenhalen van een generatie die nu schaars vertegenwoordigd is bij het Rijk.
  - b. Het via opleiding en werkervaring kwalificeren van pas afgestudeerden tot breed inzetbare ambtenaren in met name de bestuurskernen van de ministeries.
  - c. Het intensiveren van de communicatie tussen het Rijk en de arbeidsmarkt, mede in het licht van het aantrekken van die markt.
2. Het project heeft een rijksbreed karakter, wat onder meer tot uiting komt in een gezamenlijke wervingscampagne aan de hand van een basisprofiel, een gemeenschappelijke eerste selectie, een door alle trainees te volgen bovendepartementaal introductieprogramma, begeleiding door een mentor, een uniforme inschaling en een interdepartementale detachering in het tweede jaar van het traineeship. Voorts is afgesproken om de trainees met het oog op de instroom een half jaar voor afloop van het traineeship de status van interne sollicitant te geven, geldig voor alle ministeries en Hoge Colleges van Staat.
  3. Aanvankelijk was voor het project een looptijd voorzien van twee jaar. Het doel was in deze twee jaren circa 275 trainees aan te stellen op bovenformatieve plaatsen, met de intentie deze bij goed presteren in te laten stromen in reguliere functies. Vervolgens is op basis van centrale financiering afgesproken het traineesproject met drie jaar te verlengen, met als resultaat dat zowel in 2000 als in 2001 een nieuwe tranche trainees is gestart. Ook voor 2002 is inmiddels de vijfde tranche trainees aangetrokken.
  4. In 2000 is een evaluatie-onderzoek uitgevoerd onder de personen die als trainee, leidinggevende of mentor betrokken waren bij tranche 1 (1998) en tranche 2 (1999) van het traineesproject.

Dit jaar - 2002 - is dit onderzoek herhaald voor tranche 3 (2000) en tranche 4 (2001). Het onderzoek is nu echter op twee manieren uitgebreid:

- . Er zijn mondelinge interviews gehouden met alle traineecoördinatoren.
- . De ex-trainees van tranche 1 en 2, die inmiddels in een reguliere functie bij het Rijk zijn ingestroomd, zijn opnieuw geënquêteerd (evenals overigens hun huidige leidinggevenden). De vragen die aan hen zijn voorgelegd waren er vooral op gericht te achterhalen hoe zij nu achteraf oordelen over hun traineeship.

### **Centrale vragen**

5. In het evaluatieonderzoek staan de volgende vragen centraal:
  1. Hoe wordt door betrokkenen geoordeeld over de uitvoering en de werking van het traineeproject?
  2. In welke mate heeft het traineeproject aan zijn doelstellingen voldaan?
  3. Is er voldoende draagvlak, c.q. op welke manieren kan voldoende draagvlak geschapen worden, om het traineeproject voort te zetten?

### **Onderzoeksaanpak**

6. Het onderzoek uit 2000 onder tranche 1 en tranche 2 is toentertijd uitgevoerd met behulp van schriftelijke enquêtes. Bij het onderhavige onderzoek is gestart met internet-enquêtes. Bij een deel van de benaderde personen - bij leidinggevenden en mentoren meer dan bij (ex-)trainees - bleek dit op problemen te stuiten. Vandaar dat aanvullende mogelijkheden zijn geboden om schriftelijk of telefonisch mee te werken aan het onderzoek. Op deze wijze is voor elke categorie een respons van 50 procent of hoger gerealiseerd, met uitzondering van de leidinggevenden van de ex-trainees van tranche 1 en 2. De respons bij deze categorie is met 33 procent duidelijk lager, waarbij ongetwijfeld meespeelt dat deze leidinggevenden meestal niet direct betrokken zijn geweest bij het traineeproject.
7. Aan de trainees van tranche 3 en tranche 4 is in dit onderzoek nagenoeg dezelfde vragenlijst voorgelegd als eerder - in 2000 - is gebeurd bij de trainees van tranche 1 en tranche 2. Ook bij de leidinggevenden en de mentoren zijn in beide onderzoeken vrijwel dezelfde vragenlijsten gehanteerd. De informatie die in dit onderzoek is verzameld voor c.q. over tranche 3 en tranche 4 is daarom steeds vergeleken met de informatie die eerder - in 2000 - is verzameld met betrekking tot tranche 1 en tranche 2.

Daarnaast is met elk van de traineecoördinatoren een gesprek gevoerd door de onderzoekers zelf.

## II Uitkomsten

### Ervaringen van direct betrokkenen

8. Centrale vragen in dit evaluatie-onderzoek zijn of de doelstellingen van het traineeproject metterdaad gerealiseerd worden en of er voldoende draagvlak binnen de diverse departementen aanwezig is of gecreëerd kan worden om dit project voort te zetten als regulier onderdeel van het personeelsbeleid. Uiteraard is het vooral aan de leidinggevenden om over dit soort zaken uitsluitsel te geven. In het onderzoek onder de leidinggevenden is dan ook veel aandacht besteed aan deze punten.
9. Tegelijk zijn ook de trainees zelf uitgebreid aan het woord gelaten in dit onderzoek. Een *conditio sine qua non* is immers dat het traineeship voldoende aantrekkelijk is voor jonge, pas afgestudeerde HBO-ers en WO-ers om er hun beroepsloopbaan mee te starten. Vandaar dat de trainees de gelegenheid is geboden om kenbaar te maken in hoeverre het traineeproject spoort met hun aanvankelijke verwachtingen.

*Trainees blijven signaleren dat meer en betere informatie vooraf nodig is*

10. Dit - zie punt 9 - blijkt lang niet altijd het geval te zijn. Bij 38% van de trainees van de eerste vier tranches sporen de ervaringen in het traineeproject niet met de verwachtingen die zij vooraf hadden.
11. In het onderzoek komen *twee factoren* naar voren die hierbij een belangrijke rol spelen. In de eerste plaats is volgens bijna de helft (45%) van de trainees sprake van een discrepantie tussen het beeld dat in de wervingscampagne van het traineeproject wordt opgeroepen en de feitelijke praktijk van dit project. In de tweede plaats wordt volgens veel trainees verzuimd om dit beeld tijdig te corrigeren.
12. De helft van de trainees is namelijk ontevreden over de mate waarin in het begin van het traject de verwachtingen over en weer zijn uitgesproken en op elkaar afgestemd. Zij noemen hierbij vooral de volgende punten:
  - . Aard en inhoud van de werkzaamheden/werkplekken tijdens het traineeship
  - . Regelmaat/tijdstippen van voortgangs-/functioneringsgesprekken
  - . Aard en omvang van het opleidingsprogramma
  - . Wat er van hen als trainee verwacht werd
  - . Wat hun eigen verwachtingen met betrekking tot het traineeship waren
  - . Informatie over regels en procedures
  - . Rol en taak van traineecoördinator/leidinggevende/mentor.

Voor elk van deze punten geldt dat eenderde deel tot de helft van de trainees vindt dat deze in de introductieperiode onvoldoende aandacht gekregen hebben.

Voor vrijwel al deze punten geldt dat de trainees van tranche 4 er niet of nauwelijks anders over denken dan die van de eerdere tranches. Er is sprake van één duidelijke uitzondering, namelijk ten aanzien van de *aard en omvang van het opleidingsprogramma*. Het percentage trainees dat aangeeft dat de opleidingsaspecten van het traineeship aan het begin van het traject voldoende aan de orde zijn geweest stijgt van 12% bij tranche 1, via 31% en 29% bij tranche 2 en 3, naar 38% bij tranche 4. Toch gaat ook voor de vierde tranche nog steeds op dat ruim eenderde deel van de trainees vindt dat dit punt onvoldoende aan de orde is gesteld. Dit aspect blijft dus aandacht vragen.

Uit de gesprekken met de traineecoördinatoren is gebleken dat er ten aanzien van de introductie en opleiding van de trainees aanzienlijke verschillen bestaan tussen de departementen. Bij departementen waar sprake is van een heldere en goed gestructureerde aanpak klinkt dat ook duidelijk door in de reacties van de trainees.

#### *Aantal leidinggevenden dat probleem onderkent neemt geleidelijk toe*

13. De leidinggevenden en de mentoren hebben een andere kijk op de introductieperiode. Zij zijn vrij algemeen van mening dat de relevante aspecten, inclusief hun eigen rollen in dit geheel, in voldoende mate aan de orde gekomen zijn. Op één punt zijn zij het wél met de trainees eens, namelijk dat de rol van de traineecoördinator onvoldoende aan bod komt en niet éénduidig is.

Tot zover het algemene beeld over de vier tranches heen. Voor de meeste van de hierboven genoemde aspecten tekent zich bij de leidinggevenden in de loop der tijd wel een ontwikkeling af. Zo neemt, bij voorbeeld, het percentage leidinggevenden dat vindt dat er tijdens de beginperiode onvoldoende aandacht is besteed aan hun eigen rol toe van 3 procent en 0 procent in respectievelijk tranche 1 en 2 naar 25 procent en 28 procent in respectievelijk tranche 3 en 4. Een belangrijke vraag is hoe dit toenemend bewustzijn achteraf omgezet kan worden in een vooraf voorkomen.

*Mentoren, waarschijnlijk vooral door hun late inschakeling, niet bewust van probleem*

14. Bij de mentoren zit er minder ontwikkeling in de manier waarop men de communicatie in de beginperiode beoordeelt. Voorzover er sprake is van beweging gaat die bovendien de andere kant op: het percentage mentoren dat vindt dat de desbetreffende aspecten voldoende aan bod zijn gekomen neemt vanaf het begin van het traineeproject in 1998 eerder toe dan af. Waarschijnlijk speelt hierbij een rol dat maar een klein deel van de mentoren al vroegtijdig, namelijk tijdens het selectieproces, te maken krijgt met hun toekomstige trainee. In de meeste gevallen ontmoeten mentor en trainee elkaar echter pas na de feitelijke aanname. Waarschijnlijk hebben zij daarom niet steeds een goed beeld van wat er precies aan informatie is uitgewisseld tijdens het proces van selectie en aanname, maar gaan zij er min of meer blindelings van uit dat dit op een adequate manier is gebeurd. Een duidelijke indicatie in deze richting is dat een meerderheid van de mentoren denkt dat hun trainee een uitgebreidere departementale introductie heeft gekregen dan bij 'normale' nieuwkomers het geval is, terwijl dit lang niet altijd zo is. Volgens een meerderheid van de leidinggevendenden is er geen verschil in introductie tussen trainees en andere nieuwkomers.

*Trainees hebben vooral kritiek op inhoud van hun werk, hun opleiding en de begeleiding*

15. Zoals gezegd beantwoordt het traineeproject bij 38 procent van de trainees niet of niet volledig aan hun verwachtingen. In het onderzoek is nagegaan op welke punten dit zo is. Daarbij komt naar voren dat het vooral gaat om de volgende drie inhoudelijke aspecten:
  - . *Inhoud van het werk*

Slechts de helft van de trainees is tevreden over de aard en inhoud van hun werkplek(ken) bij het *moederdepartement* (over de *detacheringsplaats* is men vrijwel altijd wel - erg - tevreden). Veel gehoorde klachten van trainees zijn vooral dat men te weinig verantwoordelijkheid krijgt (door 38% genoemd), dat er te weinig beroep op hun creativiteit gedaan wordt (door 49% genoemd) en dat de regelmaat waarmee c.q. de mate waarin nieuwe onderwerpen aan bod komen onvoldoende is (door 35% genoemd).
  - . *Begeleiding en sturing*

Veel trainees (41%) vinden dat hun leidinggevende te weinig begeleiding en sturing geeft. Ook de ondersteuning door de mentor wordt vaak (29%) als onvoldoende beoordeeld en dat geldt nog sterker voor de mate waarin de trainee-coördinator hun belangen behartigt (55% vindt dat dit onvoldoende gebeurt). Veel trainees (42%) melden dan ook dat er sprake is van te weinig duidelijkheid wat hun werk(situatie) betreft. Dit knelt waarschijnlijk te meer aangezien

zij hun werkomgeving tegelijkertijd vaak als bureaucratisch ervaren; in ieder geval signaleert 44% van de trainees dat zij te weinig mogelijkheden hebben om van de officiële regels af te wijken.

. *Mogelijkheden tot ontplooiing en opleiding*

Een aanzienlijk deel van de trainees (39%) vindt dat zij te weinig mogelijkheden hebben voor verdere ontwikkeling en ontplooiing. Bijna een kwart is niet tevreden over de leer- en opleidingsmogelijkheden. Over de bovendepartementale opleiding is eenderde deel van de trainees niet tevreden; over de departementale opleiding is ruim een kwart niet tevreden. Veel trainees zijn van mening dat hun traineecoördinator hier in gebreke blijft: 50% is namelijk niet tevreden over de mate waarin de traineecoördinator hun leermogelijkheden bewaakt en behartigt.

Daarnaast wijzen verschillende trainees spontaan – dus zonder dat er in de enquête expliciet naar werd gevraagd – op het belang van een *vierde organisatorisch aspect*, namelijk dat in hun ogen meer coördinatie en afstemming tussen departementen noodzakelijk is. Er worden grote en ook onbillijke verschillen tussen de departementen gesignaleerd.

*Aanpassingen in opleidingsprogramma zijn flinke stap in de goede richting*

16. Het hier geschetste beeld gaat in grote lijnen op voor alle trainees, ongeacht de tranche waartoe ze behoren. Tegelijk gaat op dat zich op één van de hierboven genoemde aspecten significante en relevante verschillen tussen de vier tranches voordoen. Zo wordt een tendens zichtbaar dat de mogelijkheden voor verdere ontwikkeling en ontplooiing toenemen. Van alle trainees vindt 59% dat dit aspect goed geregeld is, maar dit varieert als volgt per tranche:

. tranche 1	46%
. tranche 2	54%
. tranche 3	63%
. tranche 4	71%

Zo te zien hangt dit samen met de rol van de mentor (de tijd die zij aan de trainees besteden) en met de mogelijkheden tot het volgen van opleidingen. Per tranche wordt het oordeel van de trainees hieromtrent positiever en dat geldt ook voor het oordeel over de bovendepartementale opleiding. De vervanging van de ROI-module *Over grenzen* door *Kennis en vaardigheden modules* (Haagse Vestiging Universiteit Leiden) wordt door de trainees als een zeer duidelijke verbetering ervaren.

Wat overigens voor een flink deel van de trainees een probleem is en blijft - het neemt eerder toe dan af - is de tijd die zij krijgen voor opleiding/studie.

*Rol van leidinggevend en mentoren onvoldoende uitgekristalliseerd*

17. Veel trainees zijn niet tevreden over de begeleiding en sturing die zij krijgen. Circa een kwart van de trainees vindt dat de volgende rollen in hun situatie niet vervuld worden, dus noch door hun leidinggevende noch door hun mentor:
- . Tot hogere prestaties motiveren
  - . Ondersteunen van hun leerproces
  - . Uitdagende vragen stellen
  - . Helpen nieuwe kansen/mogelijkheden te zien
  - . Voorbeeldfunctie vervullen
  - . Spiegel voorhouden: helpen bij reflecteren
  - . Feedback geven over ideeën

Voor praktisch alle rollen geldt dat deze volgens de trainees vaker uitsluitend of vooral vervuld worden door hun mentor wanneer deze op dezelfde afdeling werkzaam is. Wanneer dit niet het geval is, ligt de vervulling van deze rollen vaker bij de leidinggevende. Op deze algemene regel zijn twee uitzonderingen. De mentor blijkt namelijk volgens de trainees vaker de hoofdrol te spelen bij het *stellen van uitdagende vragen* en bij het *voorhouden van een spiegel* aan de trainee wanneer hij *niet* op dezelfde afdeling werkt als de trainee. Dit laatste is overigens vaker niet dan wel het geval. Voor bijna tweederde deel van de trainees gaat op dat de mentor op dezelfde afdeling werkzaam is als de trainee. In ruim eenderde deel is de mentor op een andere afdeling werkzaam dan de trainee.

De leidinggevend en de mentoren zelf zijn van mening dat bovengenoemde rollen wél praktisch in alle gevallen vervuld worden. Hiermee is - door de leidinggevend en de mentoren - echter nog niet gezegd dat zij de betreffende rol op een *adequate* manier vervullen. In het onderzoek komen duidelijke signalen naar voren dat dit lang niet altijd het geval is.

Zo zijn mentoren en leidinggevend het onderling meestal oneens over de vraag *wie* de desbetreffende rol vooral vervult. Hierbij is sprake van een duidelijke systematiek: beide partijen, dus zowel de mentoren als de leidinggevend, zien zichzelf veel vaker dan de andere partij deze rollen vervullen. Op grond van deze uitkomsten kan de vraag gesteld worden of beide partijen wel hetzelfde voor ogen hebben bij deze rollen. In ieder geval kan men concluderen dat er meer overleg over de inhoud van deze rollen zou moeten zijn, resulterend in een heldere taakverdeling.

Een tweede signaal dat de desbetreffende rollen niet in alle gevallen adequaat vervuld worden, is dat men zeer vaak twijfels heeft of men wel voldoende tijd aan de begeleiding van de trainee besteedt (van de leidinggevend heeft 56% deze twijfels en van de mentoren 37%), respectievelijk of men wel voldoende toeziet

op de ontwikkeling/competentieverhoging van de trainee (van de leidinggevendenden heeft 39% deze twijfels en van de mentoren 58%).

*Ex-trainees blijven bij hun kritiek*

18. De ex-trainees van tranche 1 en 2 hebben we gevraagd hoe zij nu achteraf én tegen de achtergrond van hun huidige reguliere functie bij het Rijk oordelen over hun ervaringen in en met het traineeproject. Hun beoordeling stemt vergaand overeen met die van de trainees. De ex-trainees bevestigen dat het traineeproject vooral te kort schiet op de volgende punten:
- . Inhoudelijke variatie van het werk
  - . Begeleiding en sturing van de trainee
  - . Mogelijkheden tot opleiding en ontwikkeling.

*Maar ex-trainees zijn achteraf wel positiever over effecten traineeship*

19. Ondanks deze tekortkomingen is een ruime meerderheid van 80% van de ex-trainees van mening dat de ervaringen, die zij in hun traineeship hebben opgedaan, relevant zijn voor de uitoefening van hun huidige functie. Een nog wat grotere meerderheid - 87 procent - van de ex-trainees spreekt uit dat het traineeship voor hen van veel nut is geweest. Zij wijzen daarbij vooral op de kennis en inzichten die zij opgedaan hebben met betrekking tot het Rijk in het algemeen en diverse departementen in het bijzonder, alsmede de contacten die zij gelegd hebben met medetrainees en medewerkers van afdelingen en departementen. Dit zijn waarschijnlijk niet de punten die hen getriggered hebben om zich aan te melden voor het traineeproject, maar nu zij ingestroomd zijn in een reguliere functie bij het Rijk ervaren zij dat deze erg van nut zijn.

*Ook veel trainees zouden ondanks kritiek opnieuw dezelfde keuze maken*

20. Eerder is vermeld dat bij 38% van de trainees de ervaringen in het traineeproject niet sporen met hun verwachtingen. Dit betekent echter lang niet altijd dat de desbetreffende trainees dermate spijt hebben van hun beslissing om aan het Rijkstraineeproject te participeren dat zij nu niet meer opnieuw deze keuze zouden maken. De helft van de desbetreffende trainees zou deze keuze namelijk toch weer opnieuw maken. Het al of niet opnieuw maken van deze keuze blijkt namelijk vooral verband te houden met de mate waarin men tevreden is over de mate waarin men zijn kennis en ervaring heeft kunnen vergroten, dus met de *leermogelijkheden* van het traineeship.



## Doelbereiking

Bij de start van het Rijkstraineeproject zijn drie doelstellingen geformuleerd:

- a. Het in aanvulling op bestaande departementale initiatieven scheppen van extra mogelijkheden tot het binnenhalen van een generatie die nu schaars vertegenwoordigd is bij het Rijk.
- b. Het via opleiding en werkervaring kwalificeren van pas afgestudeerden tot breed inzetbare ambtenaren in met name de bestuurskernen van de ministeries.
- c. Het intensiveren van de communicatie tussen het Rijk en arbeidsmarkt, mede in het licht van het aantrekken van die markt.

*Doelstelling 1: Binnenhalen en laten instromen van jonge goed opgeleide mensen*

### 21. *Cijfers tot nog toe tonen positief beeld*

Het streven is steeds geweest om circa 130 trainees per jaar aan te stellen op bovenformatieve plaatsen, met de intentie deze bij goed presteren in te laten stromen in reguliere functies. Tabel 1 laat zien dat dit streefcijfer in elk van de jaren 1998-2002 is gerealiseerd. Tevens brengt deze tabel in beeld dat er elk jaar een redelijk groot aanbod van sollicitanten was voor de circa 130 beschikbare traineemplaatsen. Inmiddels zijn van de eerste tranches de instroomcijfers bekend. Van de eerste tranche trainees is 77% ingestroomd in een reguliere functie. Bij de tweede tranche is deze score 87% en bij de derde tranche 85%. Dit zijn goede scores, aangezien de instroomcijfers niet alleen afhankelijk zijn van de bewezen kwaliteiten van de trainees, maar ook van hun eigen inschatting waar hun kwaliteiten vooral tot hun recht komen, bij de overheid of in de marktsector (zie ook punt 23).

*Tabel 1 - Cijfermatig overzicht van het Rijkstraineeproject in de periode 1998-2002*

	Aantal sollicitanten	Aantal aangestelde trainees	Percentage in reguliere functies ingestroomd
1998	1.443	129	77%
1999	1.059	135	87%
2000	986	123	85%
2001	1.198	127	nog niet van toepassing
2002	1.912	131	nog niet van toepassing

### 22. *Verwachtingen van leidinggevenden voor tranche 4 zijn opnieuw positief*

Van de leidinggevenden van tranche 4 verwacht 81% dat hun trainee zal doorstromen naar een reguliere functie bij het Rijk. Op dit punt is er dus nauwelijks

verschil met de inschattingen die toentertijd voor tranche 2 gemaakt werden. Een goede instroomscore voor tranche 4 ligt dan ook in de rede.

23. *Een klein deel van de trainees wil niet bij het Rijk blijven werken*

Een klein deel van de leidinggevenden en mentoren verwacht dat hun trainee niet naar een reguliere functie bij het Rijk zal doorstromen. Dit hoeft niet persé te betekenen dat de desbetreffende personen niet geschikt zijn voor een reguliere functie. Een deel van de trainees geeft namelijk zelf aan dat zij zeker niet (3%) of liever niet (12%) bij het Rijk willen blijven.

Eerder, zie punt 20, kwam naar voren dat de beslissing om al dan niet opnieuw aan het Rijkstraineeproject te participeren - wanneer men nu achteraf deze keuze opnieuw zou moeten maken - vooral afhankelijk is van de mate waarin de trainees nieuwe kennis en ervaringen hebben kunnen opdoen. De trainees stellen bij deze keuze dus de *leermogelijkheden* centraal. Bij de vraag of men bij het Rijk wil blijven werken, spelen echter andere factoren een doorslaggevende rol. Dan telt vooral de inhoud van het werk en de mate waarin men verwacht dat daarbij de eigen competenties tot hun recht kunnen komen. De argumenten om voor het Rijkstraineeproject te kiezen, zijn dus niet zonder meer gelijk te stellen met de argumenten om daarna bij het Rijk te willen *blijven* werken.

*Doelstelling 2: Kwalificeren tot breed inzetbare ambtenaren*

24. *Verwachtingen vaak wat minder stellig*

Ook in dit geval gaat op dat een meerderheid van de leidinggevenden en de mentoren verwacht dat deze doelstelling gerealiseerd zal worden. Deze meerderheid is echter kleiner dan ten aanzien van de eerstgenoemde doelstelling en bovendien geldt - althans bij de leidinggevenden - dat men nu ook vaak wat minder stellig in het oordeel is. Wél gaat op dat zowel de leidinggevenden als de mentoren van tranche 3 en 4 duidelijk vaker overtuigd zijn dat deze doelstelling gerealiseerd wordt dan het geval was bij tranche 1 en 2.

De leidinggevenden en de mentoren zijn het vergaand met elkaar eens wat vooral de sterke en de zwakke punten van de trainees zijn. Als sterke punten noemen zij:

- . De motivatie en inzet van de trainee
- . De leergierigheid en het leervermogen.

Zowel leidinggevenden als mentoren geven vaak te kennen dat hun trainee op deze punten beter scoort dan zij vooraf, dus bij de aanname, hadden verwacht. Daarnaast zijn er twee punten die de leidinggevenden en de mentoren nogal eens tegenvallen, namelijk:

- . De beleidsgerichte oriëntatie van de trainee
- . De politieke en bestuurlijke gevoeligheid/affiniteit van de trainee.

Zowel voor de leidinggevendenden als voor de mentoren gaat op dat hun trainee op deze punten vaker onder dan boven verwachting presteert.

25. Ook bij de trainees bestaat nogal eens twijfel ten aanzien van de brede kwalificeringsdoelstelling. Bijna de helft herkent deze doelstelling niet (9%) of niet zo erg goed (33%) in de manier waarop hun werkplek vorm en inhoud wordt gegeven. In totaal herkent 42% van de trainees de brede kwalificeringsdoelstelling dus niet, waarbij dit varieert van 47% in tranche 1 tot 35% in tranche 4. Ook bij de trainees komt dus een verbetering naar voren, echter in duidelijk geringere mate dan bij de leidinggevendenden en de mentoren het geval is. Bij de trainees zijn de geconstateerde verschillen bovendien niet significant, hetgeen betekent dat er een gereede kans is dat zij op toeval berusten.

26. *Duidelijke samenhang met eerdere kritiekpunten*

In de analyse komt naar voren dat het wel of niet herkennen van deze brede kwalificeringsdoelstelling door de trainees niet alleen te maken heeft met de mate waarin zij tevreden zijn over de variatie in hun werkzaamheden/werkplekken en - ten dele hiermee samenhangend - over hun leer- en opleidingsmogelijkheden, maar ook met de mate waarin volgens hen in het begin voldoende duidelijk en helder is gemaakt wat er over en weer van elkaar verwacht werd c.q. mocht worden én met de mate waarin de realisatie van een en ander vervolgens bewaakt wordt. Bij dit laatste spelen in de ogen van de trainees overigens twee punten een belangrijke rol namelijk:

- . De (regelmaat van) voortgangs- c.q. functioneringsgesprekken met hun leidinggevendenden, en
- . De mate waarin de traineecoördinatoren de leermogelijkheden van de trainees bewaken en behartigen.

Eerder - zie punt 15 - is vermeld dat met name op deze punten bij veel trainees de nodige onvrede bestaat. In de analyse blijkt dat juist deze trainees zich niet herkennen in de brede kwalificeringsdoelstelling. Dit zijn dus tevens concrete aanrijpingspunten om de realisatie van deze doelstelling te bevorderen.

27. *Voorkeur van trainees gaat uit naar model met twee werkplekken*

Ten aanzien van het werkplekkenmodel kan dit nog wat verder geconcretiseerd worden. In het onderzoek is namelijk ook nagegaan of deze doelstelling eerder of beter gerealiseerd wordt naarmate de trainees meer verschillende werkplekken op het moederdepartement aangeboden worden. Daarbij komt heel duidelijk naar voren dat de trainees die twee verschillende werkplekken hebben vervuld in hun moederdepartement zich het meest positief uitspreken zowel over de variatie in hun werkzaamheden als over de leer- en opleidingsmogelijkheden die zij gekregen hebben. De trainees die drie of meer werkplekken in het moederdepartement

hebben gehad spreken zich beduidend minder in positieve zin uit. Zij blijven op praktisch al deze punten zelfs achter bij de trainees die steeds op een en dezelfde werkplek zijn gebleven. In het onderzoek komen signalen naar voren dat dit mede het resultaat is van een te grote vrijblijvendheid in deze situaties.

Ook de ex-trainees van tranche 1 en 2 spreken achteraf vaker hun voorkeur uit voor het tweewerkplekken-model dan voor de andere modellen.

28. *Ex-trainees herkennen achteraf de brede kwalificeringsdoelstelling beter*

Zoals gezegd - zie punt 25 - was voor bijna de helft van de trainees van tranche 1 en 2 de doelstelling dat zij via het traineeship gekwalificeerd zouden worden tot breed inzetbare ambtenaren niet (goed) herkenbaar in de manier waarop hun traineefunctie toentertijd werd ingevuld. Nu zij eenmaal zijn ingestroomd in een reguliere functie bij het Rijk, dus *achteraf*, oordelen zij echter beduidend positiever. Nu opnieuw gevraagd, zegt bijna driekwart van de ex-trainees van tranche 1 en 2 dat naar hun mening de brede kwalificeringsdoelstelling wordt gerealiseerd. Blijkbaar wordt voor een deel pas achteraf duidelijk (gemaakt) wat de voordelen of nuttige effecten van hun traineeship zijn voor het werken bij het Rijk (zie ook punt 19).

29. *Voor een leerplek gelden andere salariseisen dan voor een werkplek*

Weinig meer dan de helft van de trainees is tevreden over hun inschaling. In de analyse komt naar voren dat de trainees vaker tevreden zijn over hun inschaling naarmate ze in hun werkplek meer aspecten van een *leerplek* herkennen. Van de trainees voor wie het evident is dat hun werkplek een leerplek is, geeft driekwart aan dat zij te tevreden zijn over hun inschaling. Van de trainees die hun traineplaats puur als een werkplek beleven en hierin weinig of niets herkennen van een leerplek, is daarentegen minder dan een kwart tevreden over hun inschaling.

*Doelstelling 3: verbeteren imago van het Rijk op de arbeidsmarkt*

30. *Doorwerking op de arbeidsmarkt*

Een duidelijke meerderheid van de leidinggevenden - en dit geldt ook voor de traineecoördinatoren - is van mening dat het traineeproject extra wervingskracht onder potentiële sollicitanten genereert. Meestal geven zij ook te kennen dat de gezamenlijke wervingscampagne voor het traineeproject het imago van het Rijk op de arbeidsmarkt heeft versterkt. De leidinggevenden van tranche 3 en 4 laten zich op deze punten vaak (nog) stilliger uit dan de leidinggevenden van tranche 1 en 2.

Ook de trainees zelf zijn meestal van mening dat het traineeproject een positieve uitwerking heeft op het imago van het Rijk op de arbeidsmarkt. Een duidelijke il-

lustratie hiervan vormt de bevinding dat veel van deze jonge, hoog opgeleide personen zelf zeker (18%) of waarschijnlijk niet (46%) gesolliciteerd zouden hebben wanneer er geen sprake was geweest van het traineeproject.

31. *Toegevoegde waarde*

Bijna tweederde deel van de leidinggevendenden is van mening dat de gezamenlijke werving en selectie in het kader van het Rijkstraineeproject toegevoegde waarde of anderszins voordelen heeft ten opzichte van de normale werving en selectie van nieuwkomers. Daarbij wijzen ze vooral op de positieve effecten van de grootschalige aanpak, die het gevolg is van de samenwerking tussen de diverse departementen. Hierdoor is in hun ogen niet alleen een effectieve en efficiënte wervings- en selectieprocedure mogelijk gemaakt, voor een deel met behulp van professionele ondersteuning. Maar tevens wijzen zij erop dat dit grootschalige karakter er ook toe geleid heeft dat het Rijk zich nadrukkelijker kon presenteren en profileren op de arbeidsmarkt.

32. Een ander positief effect van het traineeprogramma, waar door de leidinggevendenden met een zekere regelmaat op gewezen wordt, is dat dit project mensen aantrekt die primair in het Rijk geïnteresseerd zijn en niet of althans minder in een bepaalde specifieke functie. Men signaleert dat deze mensen een andere instelling met zich meebrengen, vaak eerder generalisten dan specialisten (willen) zijn, hetgeen positief kan uitwerken op de gewenste ontkokering. Bovendien, zo wordt opgemerkt, kan dit nog weer versterkt worden doordat de groep trainees van meet af aan veel onderling contact heeft, hetgeen perspectieven biedt voor netwerkvorming binnen en over departementen heen.

33. *Ook nadelen*

Tegelijkertijd laten vrij veel leidinggevendenden horen dat de medaille ook een *keerzijde* heeft. Hierbij worden vooral twee zaken naar voren gebracht, onder andere dat voor de meeste departementen en zeker voor de meeste functies bij het Rijk ook specifieke eisen gelden. De werving en selectie in het kader van het traineeproject kan hier niet zo goed op toegesneden worden. In ieder geval kan dit pas later in de procedure gebeuren. Dit vormt in feite het tweede nadeel in de ogen van een deel van de leidinggevendenden: de desbetreffende afdelingen worden pas op een laat moment in het selectieproces betrokken, hetgeen de kans verkleint op een goede *fit* of *match* tussen kandidaat en afdeling, zowel wat betreft vaktechnische als wat betreft sociaal-normatieve criteria.

### *Eigen doelstellingen*

34. In het onderzoek komt naar voren dat de formele doelstellingen van het trainee-project onderschreven worden door de leidinggevenden. Daarnaast hebben de meeste leidinggevenden ook hun eigen argumenten en bedoelingen om mee te doen aan het traineeproject. Voor een deel passen die goed binnen het traineeproject, zoals bijvoorbeeld het streven naar een meer evenwichtige leeftijdsopbouw van het personeelsbestand. Bij sommige andere argumenten is dat niet zonder meer duidelijk of zelfs de vraag. Zo geeft bijvoorbeeld een deel van de leidinggevenden aan dat zij vooral participeren in het traineeproject omdat zij in de huidige krappe arbeidsmarkt elke kans aangrijpen om aan nieuwe mensen te komen. Dit hoeft op zich geen belemmering te vormen voor een goede traineeplaats, maar het risico is niet denkbeeldig dat er in deze situaties onvoldoende aandacht is voor het oorspronkelijke doel van het traineeproject, namelijk het breed kwalificeren van ambtenaren.

### **Draagvlak voor voortzetting**

#### *Traineeproject is en blijft nodig*

35. Verreweg de meeste tot dusver bij het traineeproject betrokken personen, ongeacht of het om leidinggevenden, mentoren of om traineecoördinatoren gaat en ongeacht om welke tranche het gaat, zijn van mening dat het traineeproject zo niet een noodzakelijk dan toch zeker een wenselijk project is, dat bovendien in de komende jaren eerder meer dan minder noodzakelijk zal worden.

#### *Traineeproject is redelijk tot zeer succesvol project*

36. Hiervoor is al vermeld dat de meeste leidinggevenden en mentoren verwachten dat het traineeproject de gestelde doelen zal waarmaken. Vaak hebben zij hierover nauwelijks of geen twijfels. Meestal blijkt het project aan hun verwachtingen te voldoen of deze zelfs te overtreffen. Een uitzondering vormen de trainees. Voor 38% van hen gaat op dat het traineeproject niet aan hun verwachtingen voldoet. Toch vindt 80 tot 90% van de trainees in de eerste vier tranches het traineeproject een redelijk of zelfs zeer succesvol project van het Rijk. De leidinggevenden en de mentoren zijn deze mening vrijwel unaniem toegedaan.

#### *Voortzetting is geen punt van discussie*

37. Een duidelijke meerderheid van zowel de leidinggevenden als de mentoren vindt het dan ook wenselijk of zelfs noodzakelijk om het traineeproject in de komende jaren voort te zetten.

*Wel discussie over de vorm*

38. Aan zowel de leidinggeevenden als de mentoren is gevraagd *hoe* het traineeproject het beste kan worden voortgezet. In het onderzoek van 2000 onder tranche 1 en 2 is een wat andere vraagstelling gehanteerd dan in het huidige onderzoek onder tranche 3 en 4.

Bij tranche 1 en 2 was zowel een derde deel van de leidinggeevenden (34%) als van de mentoren (32%) voorstander om het (verder) kwalificeren van jonge, pas afgestudeerden tot breed inzetbare ambtenaren als een *project* voort te zetten. Echter, onder beide categorieën, dus zowel onder de mentoren als onder de leidinggeevenden, was duidelijk vaker een voorkeur bespeurbaar om het traineeproject voort te zetten ofwel als *regulier onderdeel* van het P&O-beleid dan wel als regulier onderdeel van de bedrijfsvoering.

De leidinggeevenden en mentoren van tranche 3 en 4 vullen dit beeld verder aan. Nu komt naar voren dat er maar weinig leidinggeevenden en mentoren zijn die vinden dat het traineeproject als project - op basis van tijdelijke financiering - moet worden voortgezet. Een duidelijke meerderheid vindt dat het een *vaste taak* moet worden, waarbij met name de leidinggeevenden aan onderbrenging bij het ministerie van BZK denken.

*Leidinggeevenden zijn bereid mee te denken over andere vorm van financiering*

39. Op de vraag wat er in hun ogen zou moeten gebeuren als de kosten van het traineeproject betaald moeten gaan worden uit het reguliere personeelsbudget van het departement, komen de volgende reacties:

. project moet dan toch minimaal in de huidige omvang voortgezet worden	34%
. project moet dan op kleinere schaal worden voortgezet	10%
. project voortzetten, maar wel aanpassingen nodig	22%
. project voortzetten, maar wel vorm van cofinanciering regelen	23%
. project moet dan niet voortgezet worden	4%
. ander antwoord	4%

40. Op de vraag of men bereid zou zijn de kosten van trainees op afdelingsniveau voor eigen rekening te nemen zegt men vervolgens:

. ja onder bepaalde voorwaarden	36%
. ja, gedeeltelijk	22%
. ja, geheel	4%
. nee, niet hiertoe bereid	23%
. weet niet/geen mening	15%

Bij de leidinggevenden die zonder meer bereid zijn een deel van de kosten van het traineeproject voor eigen rekening te nemen - en hetzelfde geldt in iets mindere mate voor de groep die hiertoe onder bepaalde voorwaarden bereid is - gaat het vaak om personen die er via het traineeproject in slagen om het *leervermogen* van hun afdeling te vergroten. Voor hen is de meerwaarde van het traineeproject blijkbaar zo evident dat zij bereid zijn een deel van de kosten op de koop toe te nemen.



## Bijlagen



**Bijlage 1 - Mate waarin trainees aan verwachtingen van leidinggevend en beantwoorden**

	meer dan verwacht	volgens verwachting	minder dan verwacht	n.v.t./ geen mening	totaal (abs. =100%)
a. Productiviteit van de trainee (.69)*	29%	51%	18%	3%	(196)
b. De inzet van de trainee (.57)	33%	59%	7%	1%	(196)
c. Leergierigheid en leervermogen van de trainee (.55)	42%	47%	10%	1%	(196)
d. Motivatie van de trainee (.52)	44%	51%	5%	1%	(196)
e. Stressbestendigheid (.40)	21%	59%	16%	4%	(196)
f. De beleidsgerichte oriëntatie (.36)	12%	59%	26%	4%	(196)
g. Zelfstandigheid van de trainee (.54)	30%	46%	24%	0%	(196)
h. Omgaan met kritiek (.28)	18%	68%	10%	4%	(196)
i. Politieke en bestuurlijke gevoeligheid / affiniteit trainee (.39)	10%	53%	28%	9%	(196)
j. Europese / internationale interesse trainee (.17)	18%	38%	14%	30%	(196)
k. Brede inzetbaarheid trainee (.50)	19%	60%	18%	4%	(196)
l. Kwaliteit van het werk van trainee (.73)	30%	55%	14%	1%	(196)
m. Creativiteit (.42)	22%	63%	14%	1%	(196)
n. Initiatiefrijk zijn (.53)	35%	48%	16%	1%	(196)
o. Mondelinge en schriftelijke communicatie (.40)	21%	65%	13%	1%	(196)
p. Samenwerkingsvermogen (.36)	27%	68%	4%	1%	(196)

\* Tussen haakjes is de samenhang met het *algemene* oordeel, dat de leidinggevend en over hun trainee hebben, weergegeven.

## Bijlage 2 - Mate waarin trainees aan verwachtingen van mentoren beantwoorden

	meer dan verwacht	volgens verwachting	minder dan verwacht	n.v.t./ geen mening	totaal (abs. =100%)
a. Productiviteit van de trainee (.65)*	18%	33%	17%	21%	(163)
b. De inzet van de trainee (.50)	31%	58%	4%	7%	(163)
c. Leergierigheid en leervermogen van de trainee (.33)	41%	45%	7%	6%	(163)
d. Motivatie van de trainee (.42)	28%	62%	5%	4%	(163)
e. Stressbestendigheid (.46)	19%	55%	13%	13%	(163)
f. De beleidsgerichte oriëntatie (.28)	9%	50%	20%	20%	(163)
g. Zelfstandigheid van de trainee (.48)	33%	48%	12%	7%	(163)
h. Omgaan met kritiek (.30)	19%	51%	11%	19%	(163)
i. Politieke en bestuurlijke gevoelig- heid / affiniteit trainee (.25)	10%	44%	19%	27%	(163)
j. Europese / internationale interesse trainee (.08)	20%	35%	6%	39%	(163)
k. Brede inzetbaarheid trainee (.50)	23%	51%	12%	14%	(163)
l. Kwaliteit van het werk van trainee (.63)	26%	43%	9%	23%	(163)
m. Creativiteit (.39)	18%	48%	19%	15%	(163)
n. Initiatiefrijk zijn (.46)	28%	42%	20%	10%	(163)
o. Mondelinge en schriftelijke communicatie (.45)	19%	57%	11%	14%	(163)
p. Samenwerkingsvermogen (.44)	27%	53%	8%	12%	(163)

\* Tussen haakjes is de samenhang met het *algemene* oordeel, dat de mentoren over hun trainee hebben, weergegeven.