



STAGEBELEID GEMEENTE EINDHOVEN

Klaar voor de toekomst!

Social return, PSO- Ambitie stages- goede voorbeeld geven- verjonging binnen de organisatie- Mbo-stagiaires- BBL-stagiaires- Mbo-niveau 1 & 2- Werknemers voor de toekomst- stagiaires perspectief bieden- Top-down benadering- Strategische Personeelsplanning- Planning- en controlcyclus- Vergrijzing & ontgroening- Krapte op arbeidsmarkt- Werving & Selectie- Besparen werving & selectiekosten- Actieve houding leidinggevend- Website- Open sollicitaties- Employer Branding- Social media- Goed werkgever- Toegevoegde waarde stagiaires- Commitment- Respectvolle confrontatie- Competentie-profielen- Ambassadeurs- vraaggericht werken- juist stagiair op de juiste plaats- Stagecoördinatie centraal binnen organisatie- Ondersteunende en faciliterende rol Stagecoördinator- Workshop omtrent stages- Organisatie beter leren kennen- Stagemarkt- Speeddaten- HR-cyclus- HR-gesprekscyclus- Behoeften verschillen- Mobiliteit- Vergrijzing binnen gemeente- Systemen verbeteren- Stil convenant Summa College- Integratie Onderwijs- Stagiaires via eigen netwerk- Win-win situatie- Meewerken of opdracht- Stagebegeleiding- Stagevergoeding- Uitstroom- Communicatie- Ervaringen delen- Stagecoördinatie als matchmaker- Begeleiding vanuit school- Warm contact- Arbeidsmarkt- Kwaliteitsslag.



EINDHOVEN

Zuyd
Hogeschool **ZU**
YD

Faculteit Management & Recht

People & Business Management – Uitstroomprofiel HRM

Selena Hijdendaal

Eindhoven, 09-01-2015



STAGEBELEID GEMEENTE EINDHOVEN

Klaar voor de toekomst!

Social return, PSO- Ambitie stages- goede voorbeeld geven- verjonging binnen de organisatie- Mbo-stagiaires- BBL-stagiaires- Mbo-niveau 1 & 2- Werknemers voor de toekomst- stagiaires perspectief bieden- Top-down benadering- Strategische Personeelsplanning- Planning- en controlcyclus- Vergrijzing & ontgroening- Krapte op arbeidsmarkt- Werving & Selectie- Besparen werving & selectiekosten- Actieve houding leidinggevend- Website- Open sollicitaties- Employer Branding- Social media- Goed werkgever- Toegevoegde waarde stagiaires- Commitment- Respectvolle confrontatie- Competentie-profielen- Ambassadeurs- vraaggericht werken- juist stagiair op de juiste plaats- Stagecoördinatie centraal binnen organisatie- Ondersteunende en faciliterende rol Stagecoördinator- Workshop omtrent stages- Organisatie beter leren kennen- Stagemarkt- Speeddaten- HR-cyclus- HR-gesprekscyclus- Behoeften verschillen- Mobiliteit- Vergrijzing binnen gemeente- Systemen verbeteren- Stil convenant Summa College- Integratie Onderwijs- Stagiaires via eigen netwerk- Win-win situatie- Meewerken of opdracht- Stagebegeleiding- Stagevergoeding- Uitstroom- Communicatie- Ervaringen delen- Stagecoördinatie als matchmaker- Begeleiding vanuit school- Warm contact- Arbeidsmarkt- Kwaliteitsslag.



EINDHOVEN

Zuyd
Hogeschool **ZU**
YD

Faculteit Management & Recht
People & Business Management – Uitstroomprofiel HRM
Selena Hijdendaal

1^e examiner: dhr. J. Zweipfenning
examiner: dhr. C. Wolfs
Praktijkopleider: dhr. A. de Boer

Eindhoven, 09-01-2015

VOORWOORD

Voor u ligt de scriptie ten aanzien van het kwalitatief verbeteren van het stagebeleid bij de gemeente Eindhoven. Deze scriptie is in de vorm van een afstudeerscriptie. Deze afstudeerstage was voor mij het laatste onderdeel van de opleiding People & Business Management met als uitstroomprofiel Human Resource Management.

Het proces rondom deze scriptie is goed verlopen. Mijn totale afstudeerstage duurde 20 weken. Ik heb 15 weken literatuur- en praktijkonderzoek gedaan om te komen tot dit product. Stakeholders, zoals leidinggevenden, stagebegeleiders en medewerkers van een kennisinstituut waren bereid om mee te werken aan mijn onderzoek. Dit was van grote toegevoegde waarde voor mijn scriptie. De basis van dit rapport was een centrale vraagstelling met als doel om deze te beantwoorden. Daarom zijn vijf deelvragen aan de hand van de centrale deelvraag opgesteld en uitgewerkt om uiteindelijk de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden. Deze 20 weken zijn voorbij gevlogen! Het is dan ook al moeilijk te bevatten dat ik af ga studeren. Ik hoop dat ik met mijn scriptie een (grote) toegevoegde waarde kan leveren voor het nieuwe stagebeleid voor de organisatie.

Graag wil ik een aantal personen in het bijzonder bedanken voor de goede medewerking om te komen tot dit eindresultaat. Allereerst gaat mijn dank uit naar dhr. Adriaan de Boer van de gemeente Eindhoven. Als mijn begeleider heeft die met een scherpe blik naar mijn scriptie gekeken en met vragen kon ik altijd bij hem terecht. De inhoudelijke kennis die hij op allerlei gebieden heeft, bewonderde ik steeds keer weer. Hij heeft me geleerd om niet alleen met een inhoudelijke bril naar bepaalde situaties te kijken, maar ook om vanuit de menskant situaties te analyseren. ‘Gedrag’, ‘gevoel’ en ‘relaties’ waren hierbij de kernwoorden. Ook wil ik dhr. Jack Zweipfenning bedankt voor de goede begeleiding vanuit school. Bellen, mailen of zelfs een aantal keer langskomen op school was allemaal geen probleem. Er werden dan ook ideeën uitgewisseld waarbij zijn enthousiasme de boventoon voerde. Tot slot wil ik alle mensen bedanken die ik mocht interviewen en alle mensen die aanwezig waren op mijn bijeenkomst op 20 november. Iedereen was ontzettend enthousiast en dat gaf mij een positief en energiek gevoel!

Ik wens u veel leesplezier!

Selena Hijdendaal
Eindhoven 09 januari 2015

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord.....	
Inhoudsopgave.....	
Management samenvatting.....	
Management Summary	
hoofdstuk 1 Inleiding	1
hoofdstuk 2 Probleemcontext.....	2
2.1 De gemeentelijke organisatie	2
2.2 Organisatiebeschrijving Gemeente Eindhoven	3
2.2.1 De sector Personeel & Organisatie.....	4
2.2.2 Stagecoördinatie.....	4
2.3 Aanleiding van het onderzoek Probleemerkenning	5
2.3.1 Problematiek omtrent stages	5
2.3.2 Arbeidsmarkt	5
2.3.3 Social Return & Prestatieladder Socialer Ondernemen	5
2.3.4 Ambitie gemeente Eindhoven	6
hoofdstuk 3 Probleemstelling.....	7
3.1 Managementprobleem.....	7
3.1.1 Open sollicitaties.....	7
3.1.2 Samenwerking tussen de gemeente en het onderwijs.....	7
3.2 Researchprobleem.....	8
3.3 Deelvragen.....	8
3.4 Doelstelling van het onderzoek	9
3.5 Conclusie	9
Hoofdstuk 4 theoretische achtergronden en modellen.....	10
4.1 Beleid.....	10
4.1.1 Van algemeen naar sociaal beleid	10
4.1.2 Wat doet sociaal beleid	10
4.1.3 De niveaus van handelen.....	11
4.1.4 Het tot stand komen van sociaal beleid	11
4.1.5 Veranderen van sociaal beleid	12
4.1.6 De personeelsfunctionaris	13
4.2 De personeelsinstrumenten	13
4.2.1 Functievorming.....	14
4.2.2 De Strategische Personeelsplanning.....	14
4.3 Personeelsvoorziening bij instroom	16
4.3.1 Voorbereiding	16
4.3.2 Werving	16
4.3.3 Selectie.....	17
4.3.4 Taakverdeling bij werving en selectie.....	17

4.4 Personeelsvoorziening bij uitstroom	17
4.5 Het goed functioneren van de arbeidsorganisatie.....	17
4.5.1 Het planningsgesprek.....	18
4.5.2 Het functioneringsgesprek	18
4.5.3 Het beoordelingsgesprek.....	18
4.5.4 De HR-cyclus.....	18
4.6 Commitment	19
4.7 Externe en interne ontwikkelingen.....	19
4.7.1 Externe ontwikkelingen	19
4.7.2 Interne ontwikkelingen	20
Hoofdstuk 5 onderzoeksmethoden en technieken	21
5.1 Deskresearch.....	21
5.2 Fieldresearch.....	21
5.2.1 Kwalitatieve dataverzameling	21
5.2.2 Kwantitatieve dataverzameling	22
5.3 Betrouwbaarheid.....	22
5.4 Validiteit	23
5.5 Representativiteit	23
Hoofdstuk 6 Onderzoeksresultaten interne- en externe ontwikkelingen	24
6.1 Externe ontwikkelingen	24
6.1.1 Demografische factoren	24
6.1.2 Economische factoren.....	24
6.1.3 Sociaal-culturele factoren	24
6.1.4 Technologische factoren	25
6.1.5 Politieke factoren	25
6.2 Interne ontwikkelingen	26
6.2.1 Strategy.....	26
6.2.2 Structure.....	26
6.2.3 Systems.....	27
6.2.4 Staff	27
6.2.5 Skills	27
6.2.6 Shared values	27
6.3 SWOT-analyse.....	28
Hoofdstuk 7 onderzoeksresultaten huidige situatie	29
7.1. Het huidige stagebeleid binnen de gemeente Eindhoven	29
7.1.1 Functievorming en Strategische Personeelsplanning omtrent stagiaires	29
7.1.2 Werving en Selectie stagiaires	29
7.1.3 Beheer en begeleiding stagiaires	32
7.1.4 Conclusie HR-cyclus	33
7.2 Het stagebeleid van andere vergelijkbare instanties	34

7.2.1 Stagebeleid Sport & Bewegen	34
7.2.2 Stagebeleid AZL	35
7.2.3 Conclusie	35
Hoofdstuk 8 onderzoeksresultaten gewenste situatie	36
8.1 Doelstellingen gemeente Eindhoven	36
8.1.1 Coalitieakkoord 2014-2018	36
8.1.2 Prestatieladder Socialer Ondernemen	36
8.1.3 De aantallen	36
8.2.4 Behoeftes binnen de afdelingen verschillen.....	38
8.2 Behoeftes leidinggevendenden.....	37
8.2.1 Stagecoördinatie als “matchmaker”	37
8.2.2. Faciliterende rol stagecoördinatie	37
8.2.3 Voorlichting vanuit stagecoördinatie	38
8.2.3 Begeleiding vanuit school	38
8.2.5 Conclusie	39
8.3 Behoeftes stagiaires.....	39
8.3.1 Communicatie mag beter	39
8.3.2 Beter profileren	39
8.3.3. Organisatie beter leren kennen.....	39
8.3.4 Ervaringen delen	40
8.3.5 Parkeren	40
8.3.6 ICT mag beter	40
8.3.7 Conclusie	40
8.4 Behoeftes scholen.....	40
hoofdstuk 9. Conclusies & aanbevelingen	41
9.1 Conclusies & Aanbevelingen deelvraag 1.....	41
9.1.1 Conclusies & aanbevelingen externe ontwikkelingen	41
9.1.2 Conclusies & aanbevelingen interne ontwikkelingen.....	42
9.2 Conclusies & aanbevelingen deelvraag 2.....	43
9.2.1 Conclusies & aanbevelingen huidige stagebeleid gemeente Eindhoven	43
9.2.2 Conclusies en aanbevelingen stagebeleid andere vergelijkbare instanties.....	46
9.3 Conclusies & aanbevelingen deelvraag 3.....	46
9.3.1 Conclusies & aanbevelingen doelstellingen gemeente Eindhoven	46
9.3.2 Conclusies & aanbevelingen behoeftes leidinggevendenden gemeente Eindhoven	46
9.3.3 Conclusies & aanbevelingen behoeftes stagiaires.....	47
9.3.4 Conclusies & aanbevelingen behoeftes scholen	47
9.4 Samenvatting conclusies & aanbevelingen	47
9.5 aanbevelingen vanuit de praktijk.....	49
hoofdstuk 10 beantwoording centrale vraagstelling	50
Bibliografie	51

MANAGEMENT SAMENVATTING

Er is een aantal redenen om het stagebeleid binnen de gemeente Eindhoven kwalitatief te verbeteren. Binnen de gemeente is er de behoefte om het stagebeleid kwalitatief te verbeteren en te borgen door eigen ervaringen. De gemeente Eindhoven hecht belang aan het thema stages; er is een ambitie voor het aantal stageplaatsen opgesteld, er worden afspraken gemaakt met werkgevers over social return en de gemeente wil trede een van de Prestatieladder Socialer Ondernemen realiseren. Daarbij zal er in de toekomst door vergrijzing en ontgroening op de arbeidsmarkt krapte ontstaan. Een kwalitatief goed stagebeleid is daarom nu al van belang, zodat de gemeente Eindhoven een goed imago creëert onder de toekomstige werknemers. Zo wordt de gemeente Eindhoven zowel nu als in de toekomst niet vergeten als werkgever.

Dit heeft geleid tot de volgende centrale vraagstelling: *‘Op welke wijze kan de gemeente op een maatschappelijk verantwoorde wijze het stagebeleid herinrichten waar alle doelgroepen in zijn meegenomen, zodanig dat een kwaliteitsslag gerealiseerd kan worden?’* Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is er zowel desk- en fieldresearch verricht.

Uit fieldresearch is naar voren gekomen dat afdelingshoofden zeggen dat ze stages belangrijk vinden, maar ze zelf niet structureel stagiaires plaatsen. Het besef ontbreekt dat - door de toekomstige vergrijzing - het contact met potentiële arbeidskrachten van belang is en dat stagiaires een toegevoegde waarde kunnen leveren. Daarom wordt aanbevolen om de sectorhoofden en afdelingshoofden bewust te maken van de noodzaak omtrent stagiaires, zodat commitment wordt gerealiseerd.

Verder is uit fieldresearch gebleken dat er geen diverse spreiding van stagiaires binnen de gemeente is. Om een spreiding te realiseren wordt aanbevolen om de sectoren stagiaires te laten opnemen in de Strategische Personeelsplanning. Om de feitelijke uitvoering te controleren wordt geadviseerd om gebruik te maken van de PDCA-cyclus. Er is geen actieve voorbereiding, werving en selectie voor stagiaires. Daarom wordt aanbevolen om aan de Strategische Personeelsplanning te koppelen aan wat afdelingen zoeken. Het advies daarbij is om competentieprofielen op te stellen en deze vervolgens als vacature uit te zetten op de website van de gemeente en de tekst op de website aan te passen. Momenteel staan er geen vacatures op de website. Er zullen nog altijd open sollicitaties binnen komen. Daarom wordt aanbevolen om de stagecoördinator dan op te laten treden als matchmaker.

Uit deskresearch is gebleken dat de vervangingsvraag binnen de gemeente Eindhoven de belangrijkste component zal worden. Het imago van de gemeente is daarbij een aandachtspunt. Met het tekort aan hoogopgeleid personeel in de nabije toekomst en de behoefte aan gemotiveerd, jong personeel wordt aanbevolen om de sectoren zich nu al te laten profileren door gebruik te maken van Employer Branding middels Social Media. Daarbij is uit deskresearch naar voren gekomen dat de gemeente als doelstelling heeft om aan verjonging binnen de organisatie te werken. Om dit te realiseren wordt aanbevolen om sectoren te verplichten om per jaar een bepaald aantal stagiaires na afloop van hun stages een tijdelijk contract aan te bieden. De gemeente kan minimaal €4.995,- euro aan kosten besparen indien zij stagiaires zelf aannemen en geen nieuwe externe medewerkers gaan werven. Ook komt naar voren dat de gemeente als doelstelling heeft om stagiaires van mbo-niveau een en twee te plaatsen. Daarom wordt geadviseerd dat de stagecoördinator in gesprek gaat met de sectoren om te kijken hoe deze stageplaatsen aangeboden kunnen worden.

Tot slot wordt aanbevolen dat als de ontgroening doorzet een hogere stagevergoeding te geven aan stagiaires, stagiaires gebruik te laten maken van de parkeergelegenheid, om de stagebegeleiders op de eerste stagedag alle informatie te laten verschaffen over de organisatie waar de studenten zich bevinden en de stagecoördinator hiervoor een standaard introductieprogramma maakt, om twee keer per jaar tussen de stagecoördinator en de stagiaires een bijeenkomst te organiseren om informatie uit te wisselen over de stage zodat positieve en knelpunten naar voren komen en om de P&O-gesprekscyclus als spiegel voor stagiaires te hanteren.

MANAGEMENT SUMMARY

There are a couple reasons to improve the quality of the internship policy at council Eindhoven. The Gemeente feels the need to improve the quality of the internship and to store experience. The Gemeente Eindhoven sees the importance of internships. They have certain ambitions when it comes to the number of available internships; There are several contracts with other employers about internships and the Gemeente wants to achieve “trede één” (step one) on the “Prestatieladder Socialer Ondernemen”. Also, ageing and hazing will create a shortage of potential employees on the labour market. A high quality internship policy will improve the reputation of the Gemeente Eindhoven, which is important for future and potential employees. By doing so, the Gemeente Eindhoven will not be forgotten as a potential employer in the future for young professionals.

This leads to the following main question of this research: *‘In which way can the Gemeente Eindhoven redesign their internship policy on a sustainable way, in which all target groups are taking into account, so that quality will be raised?’* In order to answer this central question deskresearch and fieldresearch has been done.

Firstly, the fieldresearch showed that many managers admit having interns is important, but they do not actively place new interns. The consciences about the fact that potential employees are becoming hard to find with ageing is missing. On top of that, managers do not apprehend the added value of interns. That is why it is recommended to raise awareness among managers about the need and added value on interns. By doing so, commitment can be achieved.

Fieldresearch also showed that there is no diversity in the dispersion of interns. In order to achieve more diversity, it is recommended that internships will be taken into account with strategic workforce planning. That is combined. To monitor the activities, it is recommended that the PDCA cycle will be conducted. There is no active preparation, recruitment nor selecting of interns. That is why it is recommended to link strategic workforce planning with competency profiles. These profiles can be based on what departments need within the Gemeente Eindhoven. These competency can be used to support vacancies on the website. At this moment, there are no job openings on the website. Besides vacancies, there will always be open solicitations. It is recommended that the internship coordinator will function as matchmaker. By doing so, applicants can be connected to the competency profiles.

Secondly, deskresearch showed that the need for replacement will become the most important component. The reputation of the Gemeente Eindhoven is a point of interest. With an upcoming shortage of highly educated young personnel and the need for motivated and young personnel in the near future, it is recommended that the Gemeente Eindhoven starts working on employer branding, by using Social Media. On top of that, the deskresearch showed that the Gemeente Eindhoven wants to rejuvenate their workforce. In order to achieve this goal, it is recommended that the Gemeente Eindhoven offers interns, whom finished their internship, an fixed term contract. The Gemeente can save up €4.995 if they hire an intern whom they already know, instead of an external candidate. One of the goals of the Gemeente Eindhoven is to place more MBO level one and two interns. It is recommended that the internshipcoordinator sets up dialogues with managers to research in which way these internships can be offered.

Finally, with the developing hazing it is recommended to make a couple of changes in the current program. For instance: Pay a higher salary to interns; make it possible for interns to use parking facilities; Supply new interns with up to date organisational information on the first day of the internship; An introduction program created by the internship coordinator and organise a meeting twice a year for managers and interns to exchange information and thoughts about the internships at the Gemeente. By doing so, bottlenecks can be discussed in order to improve the internships. The PDCA cycle can be used as a mirror for interns.

HOOFDSTUK 1 INLEIDING

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de gemeente Eindhoven. Het onderwerp van dit onderzoek is stages. Het gaat om externe stages, dat wil zeggen dat mensen (studenten) van buiten de organisatie stage lopen bij de gemeente om praktijkervaring op te doen. De aanleiding van dit onderzoek is dat de sector Personeel & Organisatie van de gemeente Eindhoven de behoefte heeft om het stagebeleid kwalitatief te verbeteren en beter te borgen door eigen ervaringen in het verleden. Het idee is dat er zeker nog een kwaliteitsslag te maken valt. Verder zijn er meerdere externe en interne factoren die aanleiding hebben gegeven tot dit onderzoek. Voor een uitgebreide uitwerking van deze factoren zie paragraaf 2.3. De problematiek omtrent de stages binnen de gemeente Eindhoven dient te worden aangepakt en daarvoor wordt een advies geleverd.

De centrale probleemstelling luidt als volgt:

‘Op welke wijze kan de gemeente op een maatschappelijk verantwoorde wijze het stagebeleid herinrichten waar alle doelgroepen in zijn meegenomen, zodanig dat een kwaliteitsslag gerealiseerd kan worden?’

Om deze centrale probleemstelling te kunnen beantwoorden is een aantal deelvragen opgesteld:

1. Welke relevante externe en interne ontwikkelingen - die betrekking hebben op het stagebeleid- beïnvloeden de gemeente Eindhoven?
2. Hoe zit het stagebeleid van de gemeente Eindhoven en andere vergelijkbare instanties momenteel in elkaar?
3. Hoe zit het gewenste stagebeleid van de gemeente Eindhoven in elkaar?
 - Wat zijn de doelstellingen van de gemeente Eindhoven?
 - Waar liggen de behoeften van de leidinggevenden binnen de gemeente Eindhoven als het gaat om stagiaires?
 - Waar liggen de behoeften van stagiaires binnen de gemeente Eindhoven?
 - Waar liggen de behoeften van de scholen?
4. Hoe zien de conclusies en aanbevelingen eruit van het her in te richten stagebeleid?

Door middel van zowel theoretisch als praktijkgericht onderzoek worden de huidige situatie en gewenste situatie onderzocht. Op basis van deze onderzoeken kan een kloof tussen de huidige en gewenste situatie worden vastgesteld wat resulteert in concrete conclusies en aanbevelingen voor het stagebeleid. Op deze wijze kan het stagebeleid van de gemeente Eindhoven kwalitatief verbeterd worden. Het is de taak van de gemeente Eindhoven om maatregelen te nemen.

Dit onderzoek is opgebouwd uit een aantal hoofdstukken. Om inzicht in de problematiek te verkrijgen komt allereerst de probleemcontext aan bod. Vervolgens worden de probleemstelling met bijbehorende deelvragen geformuleerd. Daarna komt het theoretisch kader aan bod. Dit is gedaan om inzicht in het onderwerp te verkrijgen. In het daarop volgende hoofdstuk wordende onderzoeksmethoden en technieken van het onderzoek beschreven. In de hoofdstukken zes, zeven, acht en negen worden de onderzoeksresultaten van de deelvragen achtereenvolgens behandeld. Elke deelvraag betreft een hoofdstuk. Op basis van deze gegevens kan uiteindelijk in hoofdstuk tien een antwoord worden gegeven op de centrale vraagstelling. Voor dit onderzoek is een apart bijlagenboek opgenomen. Dit bevordert de leesbaarheid.

HOOFDSTUK 2 PROBLEEMCONTEXT

In dit hoofdstuk wordt allereerst de gemeentelijke organisatie in het algemeen beschreven. Dit wordt weergegeven in paragraaf 2.1. Vervolgens wordt de gemeente Eindhoven beschreven in paragraaf 2.2 met de focus op de sector Personeel & Organisatie. Ook wordt de aanleiding van het onderzoek uitgewerkt in paragraaf 2.3.

2.1 De gemeentelijke organisatie

Het bestuur van alle gemeenten is geregeld in de Gemeentewet (Overheid, 2014). Nederland kent drie zelfstandige bestuurslagen, namelijk het rijk, de provincie en de gemeente. De gemeente is de kleinste en treedt op als uitvoerder van de rijksoverheid. De gemeente dient de regelgeving van het Rijk te volgen, maar kan ook op veel terreinen eigen beleid voeren. Een aantal regels wordt op dezelfde manier toegepast, bijvoorbeeld als het gaat om uitkeringen. Toch zijn er verschillen tussen de ene en andere gemeente. Deze verschillen ontstaan door andere keuzes van de bevolking. Iedere stad kent andere problemen en daar wordt het beleid op uitgevoerd. De gemeentelijke organisatie houdt zich bezig met diverse onderwerpen, zoals verkeer en milieu, cultuur en economie en zorg en inkomen. Gemeenten krijgen hun geld van de rijksoverheid, van het Gemeentefonds en van zogenoemde doeluitkeringen van het Rijk. Voor meer dan 90% ontvangen gemeenten geld van de rijksoverheid (Rijksoverheid, sd). Het Gemeentefonds is een fonds waarin het Rijk jaarlijks een deel van de belastingopbrengst stopt en verdeelt over de gemeenten. Deze inkomsten mogen naar eigen inzicht worden besteed. De doeluitkeringen zijn uitkeringen die worden gebruikt voor een vast omschreven doel, bijvoorbeeld jeugdhulpverlening. Hoeveel een gemeente verkrijgt is afhankelijk van het aantal inwoners en afhankelijk van de plaatselijke omstandigheden. Daarnaast mag een gemeente zelf belasting heffen (Gemeente Stede Broec, 2010). Het bestuur van de gemeente bestaat uit de gemeenteraad, het College van Burgemeester en Wethouders en de raadscommissie:

- De gemeenteraad is het hoogste bestuursorgaan in de gemeente. Het aantal leden van de Raad is vastgesteld op basis van het aantal inwoners van de gemeente (artikel 8 Gemeentewet). De gemeente van Eindhoven telt 45 leden. De gemeenteraad wordt om de vier jaar gekozen door inwoners die 18 jaar of ouder zijn uit Eindhoven. Het is dan ook de belangrijkste taak van de gemeenteraad om het volk te vertegenwoordigen. Dat doet de raad door de hoofdlijnen te bepalen van het gemeentelijk beleid. De taken en bevoegdheden van de gemeenteraad zijn geregeld in de Gemeentewet;
- Het college van Burgemeester en Wethouders (Het college van B&W) vormt het dagelijks bestuur van de gemeente. Het college van B&W gaat over de voorbereiding en de details van de uitvoering van het gemeentelijk beleid. De raad houdt hier toezicht op. Dit doen zij op basis van informatie die zij van het college krijgen en op basis van signalen uit de stad. De burgemeester wordt als enige niet gekozen, maar hij wordt benoemd door de Kroon (Koning plus ministers) voor de duur van zes jaar. De burgemeester is voorzitter van de gemeenteraad alsook voorzitter van het college van Burgemeester en Wethouders. Een wethouder wordt benoemd door de gemeenteraad. Iedere wethouder heeft zijn eigen portefeuille;
- De raadscommissies, bestaande uit raads- en niet-raadsleden. Deze hebben zich gespecialiseerd op een bepaald gebied. Zij bespreken zaken die in de raad aan de orde zullen komen en brengen er een advies over uit.

Het bestuur wordt bijgestaan door de gemeentesecretaris, griffier en andere ambtenaren (Gemeente Eindhoven, 2013). De gemeentesecretaris is sparringpartner van het college van B&W en ook algemeen directeur van de ambtelijke organisatie en voorzitter van de directieraad. De gemeentesecretaris vormt daarmee een belangrijke schakelfunctie tussen de ambtelijke organisatie en het bestuur (Gemeente Eindhoven, 2013).

Door de Wet dualisering (2002) is de gemeentepolitiek anders gaan werken. In de wet wordt de taakverdeling tussen raadsleden, wethouders, burgemeester en ambtenaren beter vastgelegd. De rollen van de gemeenteraad en het college van burgemeester en wethouders worden duidelijk gescheiden. Het bestuur van de gemeente ligt voortaan in handen van het college van B&W. Om die scheiding verder te ondersteunen maken wethouders niet langer deel uit van de gemeenteraad. Wethouders mogen zelfs van buiten de raad worden aangetrokken (Gemeente Eindhoven, 2013). Er is daarbij expliciet onderscheid gekomen tussen commissies door de raad worden ingesteld en commissies die door de raad, college of burgemeester kunnen worden ingesteld. De raadscommissies

vallen wat de ondersteuning betreft onder de griffier. De raad is niet verplicht om raadscommissies in te stellen (actieprogrammalokaalbestuur, sd). Er is ook sprake van een veranderende rol van de overheid. In de afgelopen decennia is de rol van het gemeentebestuur fors toegenomen door taken naar zich toe te trekken. Maar er is een verschuiving gaande. Dit houdt in dat de verzorgingsstaat waarin inwoners, maatschappelijke organisaties en bedrijven participeren in publieke verbanden verandert naar een maatschappij waarin de overheid juist participeert in hun netwerken. De gemeente kan en moet niet alles willen bepalen (gemeente Eindhoven, 2014).

2.2 Organisatiebeschrijving Gemeente Eindhoven

De gemeente Eindhoven, zoals die nu is, bestaat pas sinds 1920 en heeft momenteel een personeelssterkte van 2200 FTE. Eindhoven is op dit moment de grootste stad van Zuid-Nederland en zelfs de 5^e stad van Nederland. In 2013 telt de gemeente Eindhoven ongeveer 217.000 inwoners (Eindhoven, 2014). De organisatiestructuur bestaat uit drie lagen, namelijk de directieraad, de sectoren en de afdelingen. De sectoren vallen onder het Sociaal Domein, Ruimtelijk Domein of onder de overige sectoren. De directieraad stuurt op afstand de sectoren aan. De gemeentesecretaris is voorzitter van de directieraad. De gemeentelijke organisatie bestaat uit 20 sectoren met ieder een afgebakend werkproces. Toch kunnen de sectoren nauw met elkaar samenwerken op verschillende onderwerpen en/of ondersteunend zijn. Voor een overzicht van de sectoren zie bijlage I (gemeente Eindhoven, 2014). Een sector bestaat weer uit verschillende afdelingen. Elke sector heeft zijn eigen sectorhoofd en elke afdeling heeft een afdelingshoofd. Daarnaast heeft elke sectorhoofd zijn eigen managementteam. Dit managementteam bestaat uit het sectorhoofd en de afdelingshoofden (Broek, 2013). Het sectorhoofd zit op strategisch niveau en kijkt op deze manier naar bepaalde zaken, terwijl een afdelingshoofd op tactisch niveau zit en zich de vraag stelt hoe hij bepaalde zaken gaat realiseren. In beide gevallen is een management contract afgesloten. Samen zijn ze verantwoordelijk om de doelstellingen te verwezenlijken, maar uiteindelijk is het sectorhoofd eindverantwoordelijk (Boer, 2014).

De missie van de gemeente Eindhoven is tot uitdrukking gebracht in een aantal kernwaarden. De kernwaarden zijn:

- Dichtbij. Hier kan gedacht worden aan elkaar aanspreken, betrouwbaar, samen, luisteren, betrokken;
- Durf. Het gaat hier om het opzoeken van grenzen, meer doen dan het gewone, kansen creëren, kansen zien en kansen grijpen;
- Doen.

Deze kernwaarden zijn geen dichtgetimmerde begrippen. Er is niet één standaard uitleg, één standaard betekenis. Ze zijn niet bedoeld om aan andere uit te leggen, maar ze zijn bedoeld om te inspireren, om over in gesprek te gaan (Pino gemeente Eindhoven, sd).

De organisatievisie luidt als volgt: ‘Weet Wat Werkt’ De kern van de visie op de organisatie, de medewerkers en de leidinggevenden luidt als volgt: ‘Een efficiënte en effectieve organisatie die flexibel is. Met de juiste professionele medewerker op de juiste plaats. De medewerker die ruimte krijgt en neemt om te excelleren en met passie en plezier werkt aan de ambities van de stad en de doelen van het bestuur. Daarin gestimuleerd door bekwame, resultaatgerichte en inspirerende leidinggevenden.’ De strategische HRM-visie is bedoeld als het strategisch inhoudelijk kader, waarin de visie op de medewerkers en de organisatie wordt gegeven, de uitdaging op het gebied van HRM gedefinieerd en de ‘HRM’-weg uitgestippeld om bij te dragen aan het realiseren van die visie. In de uitvoering wordt het uitvoeringsbeleid geformuleerd en wordt een passend instrumentarium gecreëerd om stappen in de goede richting te zetten. Om de brug naar de uitvoering te slaan is een aantal HRM-ontwikkelsporen geformuleerd. Dit zijn richtinggevende sporen voor de uitvoering. De ontwikkelsporen zijn:

1. Flexibiliteit & Verandering. De gemeente dient een groot intern verandervermogen te hebben om goed op externe veranderingen te anticiperen en te reageren. Het gaat om de veranderende rol van de overheid en de eisen die dit stelt aan de flexibiliteit van de organisatie en de medewerkers;
2. Leiderschap & Eigenaarschap. De gemeente zit in een veranderproces. Dit kan alleen worden gerealiseerd als het van binnenuit komt. Daarvoor zijn leiders nodig die vanuit de visie richting geven en die weten te overtuigen. Dit wordt gerealiseerd met intrinsieke motivatie. Zo wordt een context gecreëerd waar mensen vanuit hun eigen gedrevenheid en

verantwoordelijkheidsbesef werken en zich gezamenlijk en individueel eigenaar tonen van de taken waaraan ze werken ;

3. Vinden & Verbinden. Het realiseren van de juiste medewerker op de juiste plaats. Deze medewerkers wil de gemeente vinden en verbinden. Daarbij wil de gemeente Eindhoven zich identificeren als aantrekkelijk werkgever voor een groot diversiteit aan medewerkers.

De visie, het uitvoeringsbeleid en het instrumentarium vormen het samen het strategisch HRM-beleid van de gemeente Eindhoven (Personeel & Organisatie gemeente Eindhoven, 2014). Het herin te richten stagebeleid wordt ontwikkeld in spoor drie. Het is immers belangrijk dat de juiste stagiair op de juiste plaats binnen de organisatie terechtkomt.

2.2.1 De sector Personeel & Organisatie

Personeel & Organisatie behoort tot een van de 20 sectoren van de gemeente Eindhoven. De sector P&O bestaat uit ongeveer vaste 55 werknemers en is onderverdeeld in de afdelingen ontwikkeling en beleid, advies, en backoffice:

- Ontwikkeling en beleid. Dit gaat over gemeente brede organisatieontwikkelings-trajecten en de ontwikkeling en uitvoering van P&O-beleid. Het gaat dan over de organisatieontwikkeling en de ontwikkeling van het individu. Ook geeft deze afdeling advies over arbeidsvoorwaarden, Arbo, re-integratie, het functiehuis, functiewaardering, werving en selectie. Het Opleidingscentrum verzorgt opleidingen voor medewerkers (Intranet Pino, 2012). Opleiding wordt gezien als ontwikkeling. Het gaat om de ontwikkeling van de organisatie en wat daaraan wordt gedaan. Soms ontstaat er bijvoorbeeld een leervraag over teambuilding. Ontwikkeling van de organisatie kan ook een verandering van de organisatie zijn. Wat wordt ontwikkeld, wordt in een beleidsnota weggeschreven. (Boer, Stagebeleid, 2014);
- Personeelsadvies. Personeelsadvies adviseert over personeelsbeleid aan managers en indirect aan medewerkers en voert het beleid uit. Managers kunnen zo ondersteund worden bij het invullen van HRM-taken (Intranet Pino, 2012). De manager is verantwoordelijk hier voor, maar hij kan hierbij de HRM-adviespoot gebruiken om zich te laten adviseren. Denk aan begeleiden bij ziekteverzuim, werving & selectie en beoordelen (Boer, 2014);
- Backoffice. Dit is de P&O-administratie. Backoffice verzorgt de volledige administratie rondom personeel en informeert medewerkers, managers en externen (Intranet Pino, 2012). Het gaat om ondersteunende werkzaamheden. Alle arbeidsvoorwaarden kunnen hier ingediend worden. Denk hierbij aan zaken als verlof aanvragen en verwerken, maaltijdvergoeding en declaraties (Boer, 2014).

De missie van de sector P&O is een direct afgeleide van de organisatievisie 'Weet Wat Werkt'. De missie van de sector P&O luidt: 'P&O, dé partner die mens en organisatie verbindt!' Er is een goede 'fit' nodig tussen medewerker en organisatie, een goed samengaan van organisatiedoelstellingen en belangen van individuele medewerkers (Personeel & Organisatie gemeente Eindhoven, 2014).

2.2.2 Stagecoördinatie

Sinds 2009 heeft de sector Personeel & organisatie een stagebeleid ontwikkeld en om dit te realiseren is een stagecoördinator aangesteld. Stagecoördinatie valt onder de sector Personeel & Organisatie en valt onder de afdeling 'Ontwikkeling en Beleid'. De stagecoördinator geeft advies en is uitvoerder ten aanzien van werving en plaatsing van stagiaires (Woltinge, 2014). Het stagebeleid van de gemeente Eindhoven heeft twee doeleinden:

- een verhoging van het aantal stagiaires. Dit leidt niet alleen tot een grote verspreiding, maar ook een meer diverse spreiding van stagiaires binnen de sectoren;
- van de gemeente Eindhoven een aantrekkelijke werkgever voor toekomstige werknemers maken (Broek, 2013).

Om de doelstellingen te realiseren worden de volgende taken ondergebracht bij de stagecoördinator:

- 'Begeleiding en coaching van stagiaires op mbo-niveau 1 en 2;
- Het werven en selecteren van stagiaires;
- Het werven van stageplaatsen binnen de sectoren;
- Zorgen voor spreiding van stagiaires binnen de sectoren;
- Een kwaliteitsimpuls geven aan de stagebegeleiding;

- Een intermediairrol vervullen tussen de stagiair, stagbegeleider en de school;
- Het uitvoeren van de samenwerkingsovereenkomst;
- Contacten leggen met scholen.’ (Broek, 2013).

2.3 Aanleiding van het onderzoek | Probleemerkenning

De aanleiding van het onderzoek heeft meerdere oorzaken. De problematiek omtrent stages komt aan bod, de arbeidsmarkt, de ambitie van de gemeente Eindhoven en de Prestatieladder Socialer Ondernemen.

2.3.1 Problematiek omtrent stages

Door de maatschappij en bedrijfsvoering krijgt de gemeente Eindhoven als veranderende organisatie met bezuinigingen en een reorganisatie te maken. In bepaalde sectoren verdwijnen zelfs sommige banen, zoals op het gebied van secretarieel en administratieve beroepen. Hierdoor wordt het steeds lastiger voor studenten die dergelijke opleidingen volgen om nog een stageplaats te vinden. Veel werk waarvoor een laag opleidingsniveau nodig is, is op afstand geplaatst, wegbezuinigd of gedigitaliseerd (Schüssel, 2014). De beschikbaarheid van relevante stageplaatsen is een “hot item” in de media en in de politiek in relatie tot de economische crisis, de bezuinigingen en een hoge jeugdwerkloosheid (Novum, 2014) (Eindhovens Dagblad, 2013). Het is vooral steeds lastig voor studenten van het mbo om een stageplaats te vinden (Zijl, 2014). Toch wil de gemeente iets betekenen voor studenten als het gaat over het aanbieden van stageplaatsen.

2.3.2 Arbeidsmarkt

In de toekomst zal er op de arbeidsmarkt krapte ontstaan. Dit komt omdat in de komende decennia sprake zal zijn van een snelle vergrijzing. In 2012 behoorde 16 procent van de bevolking tot de 65-plussers en in 2025 zal dit naar verwachting 22 procent zijn. Krimpregio's zullen sterker vergrijzen dan stedelijke regio's. Dit is logisch, omdat vergrijzing een belangrijke oorzaak is van een bevolkingskrimp. Het arbeidsaanbod in een regio hangt samen met de potentiële beroepsbevolking. Dit is het aantal inwoners van 20 jaar tot de AOW-leeftijd. Doordat de AOW-leeftijd geleidelijk stijgt, maken in de toekomst steeds meer 65-plussers deel uit van de potentiële beroepsbevolking. Ondanks dat er een afname is van het aantal 20 tot en met 64-jarigen, krimpt de potentiële beroepsbevolking daardoor niet. Zonder deze groep zouden er 200 duizend potentiële werknemers minder zijn. Na 2020 wordt een bevolkingskrimp in heel Nederland verwacht waardoor grote delen van ons te maken krijgen met een bevolkingsdaling (Huisman, 2013). In de toekomst zal er dus krapte op de arbeidsmarkt ontstaan. Vanwege de natuurlijke uitstroom van werknemers door bijvoorbeeld het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd, zal in de toekomst de vraag naar nieuwe werknemers toenemen. Stagiaires zijn daarom nu en in de toekomst belangrijk in het kader van de toekomstige werknemers. Een gebrek aan stagiaires heeft op de lange termijn weer tot gevolg dat deze potentiële werknemers de gemeente Eindhoven als werkgever als het ware vergeten. Qua aantallen stagiaires doet de gemeente het goed in relatie tot andere gemeenten (Schüssel, 2014). Voor een overzicht zie bijlage II. Maar het gaat erom dat nu en in de toekomst een actief stagebeleid gehanteerd wordt. Het is van belang om goed contact te houden met studenten en dit contact te intensiveren. Door contact te houden met de studenten, krijgen ze een goed beeld van de gemeente Eindhoven als werkgever en zullen zij wellicht de gemeente op de eerste plaats zetten als werkgever voor wie zij willen werken. Zo kunnen mensen van de arbeidsmarkt geplukt worden. Momenteel blijven er geen stagiaires na afloop van hun stage bij de gemeente Eindhoven werken (Boer, 2014). Een rapportage of studenten na afloop van hun stage of enige tijd na afloop van hun stage bij de gemeente zijn blijven werken kan echter momenteel niet zomaar uitgedraaid worden. Dit komt omdat het een puzzel is waarvoor veel tijd nodig is (Suurmond, 2014). Stagiaires die hun stage goed hebben afgerond kunnen wel toekomstige werknemers zijn van de gemeente Eindhoven (Boer, 2014). De gemeente Eindhoven wil gezien worden als een goede werkgever en dient dus maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Door een kwaliteitsslag te maken kan er niet alleen gezorgd worden voor een leeftijdsbewust personeelsbeleid, maar kan er dus ook een duurzaam personeelsbeleid worden gevoerd. Het bieden van voldoende stageplaatsen op diverse niveaus is een instrument om aan verjonging in de organisatie te werken (Broek, 2009). Het is daarbij belangrijk dat alle stakeholders betrokken worden.

2.3.3 Social Return & Prestatieladder Socialer Ondernemen

Het is een ambitie van de gemeente Eindhoven om de banenmotor te stimuleren. Het college van de gemeente Eindhoven hecht belang aan het thema stages. Er worden afspraken gemaakt met werkgevers over stages in verband met de social return (Gemeente Eindhoven, 2014). Gemeenten

kunnen bij het verlenen van opdrachten de social return inzetten. Dit zorgt ervoor dat de kansen op werk van inwoners met een afstand tot de arbeidsmarkt verbeterd worden. De Prestatieladder Socialer Ondernemen is een vorm van social return. De gemeente heeft het voornemen om in de beoordeling en het toekennen van financiële middelen steeds meer de voorkeur te geven aan bedrijven en instellingen die PSO zijn gecertificeerd. Indien een organisatie gecertificeerd is, is aan de social return verplichting voldaan. De gemeente Eindhoven is zelf bezig met de procedure voor het verwerven van de 'prestatieladder socialer ondernemen (PSO)', evenals een aantal organisaties in de stad. De PSO is een meetinstrument, dat meet hoeveel een organisatie bijdraagt aan de werkgelegenheid voor mensen met een kwetsbare arbeidsmarktpositie. De PSO is ook bedoeld voor personen die een stageovereenkomst hebben. Het gaat om stageovereenkomsten van studenten mbo-niveau 1 en 2 die de beroepsbegeleidende leerweg hebben gekozen of de beroepsopleidende leerweg (Bongers, 2014). De gemeente wil deze certificering gebruiken als instrument om werkgevers in de regio te stimuleren om socialer te ondernemen en dus mensen in dienst te nemen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarvoor wil de gemeente zelf ook sociaal verantwoord ondernemen en een voorbeeldfunctie vervullen, dus wordt verwacht dat er een bepaalde taakstelling zal komen met betrekking tot het aantal in dienst te nemen mensen uit die groep. Dit bevordert de geloofwaardigheid (Bongers, 2014). Bij de social return-afspraken over arbeidsplaatsen waakt de gemeente Eindhoven voor de verdringing van reguliere arbeidsplaatsen (Gemeente Eindhoven, 2014). Daarbij spant de gemeente Eindhoven zich in om het aantal leerwerk-plaatsen en stageplaatsen te vergroten en geeft de gemeente Eindhoven het goede voorbeeld (gemeente Eindhoven, 2014). De verwachting is dat daaruit nog een aangescherpte taakstelling zal volgen (Woltinge, 2014).

2.3.4 Ambitie gemeente Eindhoven

Om sociaal verantwoordelijk te ondernemen zijn binnen deze ambitie stageplaatsen voor de volgende doelgroepen opgenomen:

- Stageplaatsen voor het Hoger onderwijs. Binnen het hoger onderwijs vallen twee niveaus, namelijk het Hoger Beroeps Onderwijs (hbo) en het Wetenschappelijk onderwijs (wo). Op zowel het hbo als het wo kunnen verschillende stages gelopen worden, namelijk een meeloopstage, een afstudeerstage of een combinatie van een meeloopstage en afstudeerstage;
- Stageplaatsen voor mbo-studenten die de beroepsopleidende leerweg hebben gekozen en in het bijzonder studenten van mbo-niveau 2;
- Het begeleiden van mbo-studenten die de beroepsbegeleidende leerweg hebben gekozen. Dit zijn de zogenoemde BBL'ers. Dit zijn studenten van alle niveaus van het mbo die de beroepsbegeleidende leerweg hebben gekozen (Schüssel, 2014).

HOOFDSTUK 3 PROBLEEMSTELLING

Naast de geschetste probleemcontext uit hoofdstuk twee, is er ook vanuit de sector Personeel & Organisatie zelf behoefte om het stagebeleid kwalitatief te verbeteren en beter te borgen door eigen ervaringen. Het idee is dat er zeker nog een kwaliteitsslag te maken valt. In paragraaf 3.1 komt het managementprobleem aan bod, waaruit een researchprobleem kan worden opgesteld, paragraaf 3.2. Tot slot worden de deelvragen uitgewerkt in paragraaf 3.3 die horen bij het researchprobleem evenals de doelstelling van het onderzoek, paragraaf 3.4.

3.1 Managementprobleem

Er komen bij stagecoördinatie weinig verzoeken van leidinggevendenden binnen voor een stagiair en als er verzoeken binnenkomen ontbreken een competentie- en functieprofiel. Als een stagiair via het eigen netwerk wordt geregeld, wordt de stagecoördinator niet op de hoogte gesteld. Hoe vaak dit gebeurt is ook niet duidelijk. Daar heeft de stagecoördinator geen inzicht in (Woltinge, 2014). Dit kan door middel van interviews met leidinggevendenden naar voren komen. De ambitie om 250 stagiaires en tien BBL'ers per jaar te plaatsen wordt wel behaald. Er zijn namelijk 256 stagiaires en 12 BBL'ers binnen de gemeente Eindhoven. Van de 256 stagiaires zijn 79 op mbo-niveau waarvan een op mbo-niveau 1 en tien op mbo-niveau 2 (Evers, 2014). Kwantitatief doet de gemeente Eindhoven het dus goed. De specifieke doelstellingen zijn veelal opgesteld voor mbo-studenten, maar de vraag is of hier binnen de organisatie ook wel behoefte naar is. Voor mbo-studenten doet de stagecoördinator een stapje extra, maar de respons van afdelingshoofden op mails vanuit stagecoördinatie met verzoeken om aan te geven of er mogelijke stageplaatsen zijn is laag. Het is soms echt 'trekken en leuren' om toch voldoende plaatsen te vinden voor de doelgroepen waar de prioriteit op is gelegd. Misschien hebben leidinggevendenden wel meer behoefte aan bijvoorbeeld hbo-studenten (Woltinge, 2014). Het gericht informeren bij specifieke afdelingen voor een stageplaats werkt over het algemeen iets beter. Maar dat kan onmogelijk voor alle verzoeken, omdat daar de tijd voor ontbreekt en die afdelingshoofden daar ook niet op aan het wachten zijn. Het is ook niet altijd direct duidelijk waar een student terecht zou kunnen binnen de gemeentelijke organisatie waardoor toch veel afdelingen benaderd dienen te worden. Naast de kwantitatieve doelstellingen heeft het stagebeleid ook als doelstelling om de kwaliteit van het stagebeleid te verhogen door professionalisering van het stagebeleid en continue investering in stagebegeleiding. Het is belangrijk om een actief stagebeleid te voeren. Op deze manier wordt van de gemeente Eindhoven een aantrekkelijke werkgever gemaakt (Personeel & Organisatie Gemeente Eindhoven, 2009).

3.1.1 Open sollicitaties

Verzoeken van stagiaires die bij de afdeling stagecoördinatie binnen komen, worden doorverwezen naar de website van de gemeente Eindhoven voor een open sollicitatie. Studenten worden wel per email geïnformeerd dat er weinig stagemogelijkheden zijn. Zij krijgen dan ook het advies om verder te zoeken naar een stageplaats. Zodra studenten echter op de website terecht komen, wordt het idee gewekt alsof er een groot aanbod aan stageplaatsen is. Dit is in de werkelijkheid niet zo. De tekst die op de website staat, is niet juist. Indien de studenten zich via de website registreren, komt hun sollicitatie intern in de organisatie op een digitaal lijstje te staan. Leidinggevendenden kunnen dit lijstje raadplegen als zij een stagiair nodig hebben. Leidinggevendenden gaan hier echter passief mee om, terwijl zij wel verantwoordelijk zijn voor het aannemen van stagiaires. Hierdoor komen maar weinig studenten verder voor een stageplaats, terwijl het erom gaat wat de gemeente wil. Het feit dat niet veel stagiaires verder komen, hangt samen met de reorganisatie binnen de gemeente Eindhoven, waardoor de begeleidings-mogelijkheden niet optimaal zijn. Leidinggevendenden hebben het idee dat ze geen tijd hebben voor een stagiair en weten niet wat ze aan een stagiair kunnen hebben. Stagiaires kunnen juist werk uit handen nemen. De afdeling Personeel & Organisatie gaat in dit opzicht ook te passief om met het verschaffen van informatie over stagiaires (Woltinge, 2014).

3.1.2 Samenwerking tussen de gemeente en het onderwijs

Verder is het idee dat het onderwijs en de gemeente als bedrijf nog meer zouden kunnen samenwerken. Het rendement van die samenwerking voor studenten, opleidingen en de gemeente zou hoger kunnen en zelfs moeten zijn. Er zijn alleen maar afspraken met het Summa College in Eindhoven gemaakt omtrent stagiaires. De opleidingen 'juridisch', 'secretarieel' en 'administratief' krijgen voorrang op andere scholen met deze opleidingsrichtingen. Verder zijn er geen contacten met andere scholen. Of leidinggevendenden wel contact met scholen hebben is ook niet bekend. Door te investeren in een goede samenwerking met het onderwijs kunnen zij weer functioneren als

personeelsleverancier. Door een intensievere samenwerking tussen de werkgever Eindhoven en het onderwijsveld, zal het onderwijs beter weten waar een lokale overheidsorganisatie behoefte aan heeft qua inhoud en competenties van de studenten die door het onderwijs worden opgeleid. Maar door een intensievere samenwerking weet ook de gemeente als werkgever op haar beurt wat studenten te bieden hebben qua kennis en vaardigheden. Daardoor zouden studenten, opleidingen en de gemeente als werkgever meer aan elkaar kunnen hebben (Woltinge, 2014).

3.2 Researchprobleem

Op basis van deze gegevens dient de volgende centrale vraagstelling beantwoord te worden:

‘Op welke wijze kan de gemeente op een maatschappelijk verantwoorde wijze het stagebeleid herinrichten waar alle doelgroepen in zijn meegenomen, zodanig dat een kwaliteitsslag gerealiseerd kan worden?’

Om de probleemstelling te verduidelijken worden de zinsdelen ‘op een maatschappelijk verantwoorde wijzen’, ‘waarin alle doelgroepen zijn meegenomen’ en zodanig dat een kwaliteitsslag gerealiseerd kan worden’ toegelicht.

‘Op een maatschappelijk verantwoorde wijze’:

- Het behalen van het certificaat van de Prestatieladder Socialer Ondernemen. Zo kan de gemeente zich onderscheiden in het kader van MVO People;
- Het realiseren van een vooraf vastgesteld aantal stageplaatsen op diverse niveaus;
- Dat de gemeente zich als goed werkgever identificeert.

‘Waarin alle doelgroepen zijn meegenomen’ houdt in:

- Stageplaatsen voor het Hoger onderwijs. Binnen het hoger onderwijs vallen twee niveaus, namelijk het Hoger Beroeps Onderwijs (hbo) en het Wetenschappelijk Onderwijs (wo). Op zowel het hbo als het wo kunnen verschillende stages gelopen worden, namelijk een meeloopstage, een afstudeerstage of een combinatie van een meeloopstage en afstudeerstage;
- Stageplaatsen voor mbo-studenten die de beroepsopleidende leerweg hebben gekozen en in het bijzonder studenten van mbo-niveau 1 en 2;
- Het begeleiden van mbo-studenten die de beroepsbegeleidende leerweg hebben gekozen. Dit zijn de zogenoemde BBL’ers. Dit zijn studenten van alle niveaus van het mbo die de beroepsbegeleidende leerweg hebben gekozen en in het bijzonder de studenten van mbo-niveau 1 en 2 (Aznag R. 2013).

‘Zodanig dat een kwaliteitsslag gerealiseerd kan worden’ houdt in:

- De juiste stagiair op de juiste plaats binnen de organisatie.
- Een actieve werving en selectie in de algemene zin. Dit is in het algemeen vrij passief. Studenten worden niet actief geworven;
- Een actieve houding van de leidinggevendenden als het gaat om stagiaires waarbij de HR-cyclus als spiegel wordt gebruikt;

3.3 Deelvragen

Om de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden, zijn een aantal deelvragen opgesteld. Bij elke deelvraag wordt onderzoek verricht. De volgende deelvragen worden uitgewerkt:

1. Welke relevante externe en interne ontwikkelingen - die betrekking hebben op het stagebeleid- beïnvloeden de gemeente Eindhoven?
2. Hoe zit het stagebeleid van de gemeente Eindhoven en andere vergelijkbare instanties momenteel in elkaar?
3. Hoe zit het gewenste stagebeleid van de gemeente Eindhoven in elkaar?
 - Wat zijn de doelstellingen van de gemeente Eindhoven?
 - Waar liggen de behoeften van de leidinggevendenden binnen de gemeente Eindhoven als het gaat om stagiaires?
 - Waar liggen de behoeften van stagiaires binnen de gemeente Eindhoven?
 - Waar liggen de behoeften van de scholen?
4. Hoe zien de aanbevelingen eruit van het her in te richten stagebeleid?

3.4 Doelstelling van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is een gedegen advies te leveren over het herin te richten stagebeleid, zodat een kwaliteitsslag gerealiseerd kan worden binnen de gemeente Eindhoven. Er dient geen sprake meer te zijn van een willekeurig stagebeleid, maar dit dient gestructureerd te worden. Het doel is om in de toekomst aantrekkelijk te zijn als werkgever, waardoor er ook in de toekomst genoeg competitieve medewerkers binnen de organisatie werkzaam zijn. Ook uit het oogpunt gezien van de PSO is het belangrijk om een kwalitatief goed stagebeleid te voeren. Hierdoor kan de gemeente als het ware groeien op de Sociale Prestatieladder en dit is een ambitie van de gemeente Eindhoven.

Daarbij dient er rekening te worden gehouden met alle stakeholders:

- De gemeente Eindhoven (intern);
- De leidinggevenden binnen de gemeente Eindhoven (intern);
- De stagebegeleiders (intern);
- De studenten/stagiaires (extern);
- De scholen (extern);
- De Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven SBB (extern).

Om het doel te bereiken is het belangrijk om informatie te vinden, die een antwoord geven op de centrale vraagstelling. Om aanbevelingen over het herin te richten stagebeleid te doen, dienen allereerst de interne- en externe ontwikkelingen in kaart gebracht te worden. Het gaat dan om relevante elementen die zinvol zijn voor het onderzoek. Daarnaast dient het huidige stagebeleid onderzocht te worden. Niet alleen van de gemeente zelf, maar ook van andere instanties die een goed stagebeleid verwezenlijken. Dit kan dan worden meegenomen in de aanbevelingen. Vervolgens kan onderzocht worden wat het gewenste stagebeleid is van de stakeholders, zodat er adviezen aan gekoppeld kunnen worden. Daarbij dient de HR-cyclus (instroom, doorstroom, uitstroom) als spiegel gebruikt te worden voor het stagebeleid.

Op basis van dit onderzoek zal op managementniveau bepaald kunnen worden welke kant de gemeente op wil met het stagebeleid en welke consequenties dat heeft qua middelen voor het nog te schrijven Formatieplan voor de sector P&O in het kader van de lopende reorganisatie.

3.5 Conclusie

Het stagebeleid wordt over het algemeen omschreven als willekeurig (Boer, 2014). Met elk stageverzoek wordt anders omgegaan. Of het nu een aanvraag is van een hbo-, wo of mbo-student. Er is geen gestructureerd proces. Het aannemen van stagiaires is zeer vrijblijvend, er is weinig vastgelegd, er is vrijwel niets geregeld. Daarbij valt het op dat een aantal leidinggevenden en werknemers juist wel vaak stagiaires aannemen en anderen niet. Het zou vanzelfsprekender moeten worden dat alle afdelingen een bijdrage leveren aan de doelstellingen die de gemeente heeft op het gebied van stagebeleid (Woltinge, 2014). Samengevat is een kwalitatief goed stagebeleid van belang om een aantrekkelijk werkgever te zijn voor de medewerkers van de toekomst! Het is belangrijk dat ze de gemeente Eindhoven als werkgever weten te vinden. De gemeente Eindhoven dient zelf het goede voorbeeld te geven om als goed werkgever te functioneren (Boer, 2014).

HOOFDSTUK 4 THEORETISCHE ACHTERGRONDEN EN MODELLEN

Aangezien het doel is om het beleid bij de gemeente Eindhoven te herinrichten, wordt er allereerst ingegaan op de theorie omtrent 'beleid'. Dit is weergegeven in paragraaf 4.1. Achtereenvolgens worden diverse relevante thema's behandeld die samenhangen met het kwalitatief verbeteren van het te herinrichten stagebeleid, zoals de juiste stagiair op de juiste plek binnen de organisatie en een actieve houding van leidinggevendenden in algemene zin. Deze thema's worden behandeld in de paragrafen 4.2 tot en met 4.6.

4.1 Beleid

Van het begrip beleid bestaan meerdere definities, een bruikbare definitie geeft de Baas (1984): *'beleid is een door een actor bewust gekozen samenstel van doelen, middelen, wegen en tijdstippen'*. Uit de definitie kan geconcludeerd worden dat beleid niet een soort vast gegeven is. Het is niet iets waarmee mensen zouden moeten leven in de organisatie. Beleid wordt door mensen gemaakt en dus kan het ook worden veranderd door mensen. Dit is een belangrijk gegeven, omdat daarmee duidelijk wordt dat beleid geen absoluut en vaststaand gegeven is. Het volgende dat hierop aansluit, is dat beleid een bewust gekozen samenstel is. Beleid komt dus niet toevallig tot stand. Er wordt bewust nagedacht over beleid, alternatieven worden gezocht en er wordt overleg gevoerd voordat besluiten worden genomen. Wat ook uit deze definitie naar voren komt is de doelgerichtheid van beleid. Beleid is gericht op het bereiken van bepaalde doelen. Het geeft doelen aan en tegelijkertijd geeft het de hulpmiddelen aan waarmee die doelen bereikt zouden kunnen worden. Uiteindelijk worden manieren en tijdstippen geformuleerd om die hulpmiddelen toe te passen. Geconcludeerd slaat beleid dus de brug tussen geformuleerde doelen en de uiteindelijke uitvoering, gericht op het bereiken ervan (Noomen, 2012).

4.1.1 Van algemeen naar sociaal beleid

Het hangt van de doelen van de organisatie af om van algemeen beleid tot sociaal beleid te komen. In organisaties spelen verschillende soorten vraagstukken een rol. Het gaan dan om financiële, technische en sociale vraagstukken. Deze drie soorten beleid zijn nodig om de organisatie goed te laten lopen. Ze moeten met elkaar samenhangen. Er zijn twee uitgangspunten hoe die samenhang gezien kan worden. Het eerste uitgangspunt is dat er maar één integraal beleid is. Hier hangen alle doelen en middelen in samenhang met elkaar. Dit heet het aspectbeleid. Een ander uitgangspunt is dat sociaal beleid te beschouwen is als een deelbeleid. Hierbij is het totale beleid een optelsom van het technisch, financieel en sociaal beleid. Sociaal beleid kan hier op zichzelf staan. Bij dit uitgangspunt kan de afdeling personeelszaken dit zelfstandig opstellen of vaststellen. De hoogst leidinggevende is verantwoordelijk voor de kwaliteit van het sociaal beleid. Sociaal beleid richt zich op de sociale doelen. Dit zijn doelen die te maken hebben met het werken en samenwerken van mensen. Sociaal beleid maakt doelgericht handelen mogelijk. Het legt namelijk een relatie tussen doelen en middelen. Sociaal beleid is dus onderdeel van het organisatiebeleid. De sociale doelen worden afgeleid van de strategische doelen. Deze komen voort uit de het doel en de missie van de organisatie, evenals uit de kansen en bedreigingen vanuit de samenleving en de interne sterkten en zwakten. Indien de sociale doelen zijn vastgesteld kan worden nagegaan of deze doelen haalbaar zijn. Dit gebeurt door een onderzoek naar externe kansen en bedreigingen en interne sterktes en zwaktes. Als dit is gebeurd, kan sociaal beleid worden geformuleerd. Dit wordt gedaan door maatregelen te benoemen die nodig zijn om het verschil tussen de huidige en gewenste situatie te overbruggen. Sociaal beleid is onder te verdelen in bijvoorbeeld wervingsbeleid, stagebeleid en opleidingsbeleid. Er is daarbij afstemming tussen de verschillende onderdelen nodig, zodat het een samenhangend geheel wordt (Noomen, 2012).

4.1.2 Wat doet sociaal beleid

Sociaal beleid maakt doelgericht handelen mogelijk en regelt de inzet van de personeelsinstrumenten. De personeelsinstrumenten worden op elkaar afgestemd, omdat deze instrumenten allemaal worden gericht op het bereiken van dezelfde doelen. Ze werken in dezelfde richting. Samenvattend kan gesteld worden dat sociaal beleid een plan is dat de inzet van de personeelsinstrumenten regelt en daarmee in samenhang ook het werken en samenwerken van de mensen reguleert. Het werkt dus als het ware als een paraplu waaronder het menselijk gebeuren in de organisatie zich afspeelt. Over een plan is nagedacht, gesproken en het ligt ook ergens vast. Door het plan vast te leggen is sociaal beleid bespreekbaar en controleerbaar en dat is belangrijk. Zo kan beleid niet alleen ter discussie gesteld worden, maar maakt het ook de feitelijke uitvoering

controleerbaar. De vraag die daarbij gesteld kan worden is: ‘gebeurt er nog wel wat er is afgesproken en leidt dat inderdaad tot de afgesproken doelen?’ Dit zorgt ervoor dat evaluatie mogelijk is (Noomen, 2012).

4.1.3 De niveaus van handelen

Nu duidelijk is wat sociaal beleid is, blijkt dat sociaal beleid te maken heeft met drie niveaus van handelen, namelijk met:

1. Het strategisch niveau. Bij dit niveau worden de doelen bepaald;
2. Het tactisch niveau. Bij dit niveau worden de doelen vertaald in wegen en middelen;
3. Het operationele niveau. Bij dit niveau worden tijdstippen bepaald en het omzetten van geplande middelen in concrete acties (Noomen, 2012).

Het strategisch niveau

De doelen worden over het algemeen vastgesteld door de topmanagers of directie van de organisatie. Zij bepalen de externe doelen van de organisatie, namelijk dat wat de organisatie in haar omgeving wil bereiken. Deze externe doelen worden vervolgens vertaald in interne tussendoelen. Deze interne tussendoelen geven antwoord op de vraag: ‘wat is er intern nodig om deze externe doelen te bereiken?’ Vanuit het sociaal beleid gezien worden de doelen van het sociaal beleid gevormd door datgene wat op het sociaal terrein nodig is om de algemene organisatiedoelen voor elkaar te krijgen. Hiernaast is het van belang dat mensen het ook moeten willen en moeten kunnen waarmaken. Het is belangrijk bij het vaststellen van de sociale doelen om nog net zo algemeen te blijven dat de doelen nog hanteerbaar blijven. Dus niet te algemeen, maar ook niet te concreet. Als ze te concreet worden geformuleerd is de organisatie al bezig met de personeelshulpmiddelen en als dat zo is, is de organisatie al bezig op het volgende niveau.

Het tactisch niveau

Het vertalen van de beleidsdoelen is concreet te maken door uit te zoeken welke personeels-instrumenten een bijdrage kunnen leveren aan die doelen. Bijvoorbeeld het beleidsdoel ‘voldoende stagiaires van verschillende opleidingsniveaus binnen de organisatie’ is met verschillende hulpmiddelen te bereiken. Hierbij kan gedacht worden aan werving en selectie. Als gebruikt wordt gemaakt van werving en selectie kan een organisatie voldoende stagiaires van diverse opleidingsniveaus binnenhalen. Het is per organisatie verschillend om te komen tot de juiste hulpmiddelen bij de vraagstukken. In dit onderzoek wordt met name geadviseerd op dit niveau.

Het operationele niveau

Om ervoor te zorgen dat de gewenste hulpmiddelen vertaald worden in concrete acties wordt dit meestal vastgelegd in een werkplan of actieplan. Allereerst worden dan prioriteiten en hulpmiddelen vastgesteld. Op grond daarvan kunnen de tijdstippen worden aangegeven wanneer de verschillende hulpmiddelen moeten worden ingezet. Daartoe dienen nog de acties aangegeven te worden en indien nodig in een handelingsplan opgenomen te worden. Vervolgens kan het in de praktijk gebracht worden. Het is hierbij van belang dat in de uitvoering de instrumenten consistent toegepast dienen te worden.

4.1.4 Het tot stand komen van sociaal beleid

Sociaal beleid is niet zomaar een gegeven, maar het wordt door mensen gemaakt. Bij activiteiten die bewust door mensen worden genomen, is een fasering te zien in het handelen. In dit onderzoek wordt met name geadviseerd over de voorbereiding en de beleidsvaststelling.

- De voorbereiding;
- Het nemen van beslissingen;
- Het uitvoeren;
- De evaluatie (Noomen, 2012).

De voorbereiding

Bij de voorbereiding gaat het vooral over het verzamelen van informatie. Het is in het begin nog breed, maar naderhand wordt de informatie geïnventariseerd en geordend om ze vervolgens te bundelen tot mogelijke alternatieven, waaruit in de besluitvormende fase een keuze gemaakt dient te worden. Dit geldt zowel voor het strategisch, tactische en operationele niveau. De informatie die wordt gebruikt bij het strategisch niveau zijn vrij breed. Het gaat daarbij bijvoorbeeld over de doelen en belangen van diverse stakeholders van de organisatie en mogelijkheden en effecten van

maatregelen. De informatie die bij het tactisch niveau van belang is, zijn minder breed van aard. Dit komt omdat de doelen al een duidelijke richting aangeven. De inbreng zal zich hier beperken tot die van de afdeling Personeelszaken en/of ervaringen van diverse leidinggevendenden. Het gaat om het gericht zoeken naar die personeelsinstrumenten die het meest bij de doelen lijken te passen, maar het is daarbij ook van belang om te kijken naar de eventueel te verwachten effecten van die instrumenten en de haalbaarheid. De voorbereidende fase op het operationele niveau gaat over het bepalen van de benodigde hulpmiddelen, bijvoorbeeld het regelen van diverse mededelingen. In de praktijk zal de voorbereiding van doelen, middelen en acties vaak tegelijk en in onderlinge samenhang bekeken worden. De voorbereidende fase is een belangrijke fase, omdat hier de mogelijkheid om inbreng te hebben het grootst is. Belangrijke stakeholders kunnen hier hun informatie kwijt en dit kan in de besluitvorming worden meegenomen. Zo kunnen bijvoorbeeld bepaalde hulpmiddelen aanbevolen worden. Dat wordt bij dit onderzoek gerealiseerd.

De Beleidsvaststelling

In deze fase wordt aan de hand van de aangedragen alternatieven een keuze gemaakt. Het is dus de besluitvormende fase. De besluitvorming met betrekking tot de doelen van het sociaal beleid is in principe voorbehouden aan de topleiding van de organisatie of indien het sociaal beleid wordt gezien als deelbeleid kan het worden vastgesteld door de hoogst verantwoordelijke voor de sector. Bij het tactisch niveau zou de besluitvorming gelegd kunnen worden binnen de sector. Dit kan zolang de doelen duidelijk richting geven en niet meer door de middelen worden beïnvloed.

De beleidsuitvoering

Hier gaat het over het de acties van het sociaal beleid. Het strategisch en tactisch niveau hebben meer de vorm van een plan. Degenen die zich met het uitvoeren en toepassen van de personeelsinstrumenten bezighouden zijn de leidinggevendenden en de afdeling personeelszaken.

De beleidsevaluatie

Bij de beleidsevaluatie wordt gekeken of het sociaal beleid goed werkt en of de beleidsdoelen worden bereikt. Het gaat om de evaluatie op alle drie de niveaus. Of de doelen wel of niet worden behaald kan liggen aan de uitvoering van het beleid, maar het kan ook zo zijn dat de vertaling van de doelen in middelen achteraf niet goed blijkt te zijn. Evaluatie kan gebeuren op basis van ervaringen vanuit de uitvoering en vanuit de sociale indicatoren. Bij ervaring gaat het om de uitvoering. Hier wordt zichtbaar of de uitvoering goed verloopt of dat er problemen zijn bij de uitvoering. Bij ervaringen is het moeilijk om te zien of het bijvoorbeeld wel de juiste doelen zijn, die zijn opgesteld. Sociale indicatoren zijn zichtbare of meetbare gegevens die iets zeggen over de effectiviteit van het sociaal beleid. Indicatoren zijn bijvoorbeeld de leeftijdsopbouw en vrijwillig vertrek. De gegevens van de sociale indicatoren zijn doorgaans opgenomen in het sociaal jaarverslag. Dit verslag zegt echter niets hoe het met de niveaus binnen het beleid staat. Concreet gezegd houdt dit in dat er niet staat of er iets bijgestuurd dient te worden in de uitvoering, of dat er andere instrumenten gekozen dienen te worden of dat de doelstellingen anders geformuleerd dienen te worden. Het is dan ook een optie om de effectiviteit van de uitvoering direct meetbaar te maken. Dit kan bij bijvoorbeeld werving en selectie gerealiseerd worden door een criteria te hanteren dat een vacature binnen een bepaald aantal werken vervuld dient te zijn.

Samengevat dient sociaal beleid geëvalueerd te worden. Zo kan worden nagegaan of de doelen gerealiseerd worden. Dit kan op basis van ervaringen vanuit de uitvoering en op basis van sociale indicatoren. De evaluatiefase is een belangrijke fase, omdat in deze fase de personeelsfunctionaris informatie wordt verzameld die gebruikt kan worden om het beleid bij te sturen, dus voor de nieuwe beleidsvoorbereidende fase.

4.1.5 Veranderen van sociaal beleid

Zowel het strategisch, tactisch en operationeel niveau zijn voor verandering vatbaar. Hoe dat precies uitziet wordt nader toegelicht (Noomen, 2012).

Het strategisch niveau

Als er verandering op het strategisch niveau wordt aangebracht dan gaat het om de verandering van de doelen van het sociaal beleid. Dit is een ingrijpend soort verandering. Er wordt dan gekeken of de doelen bij elkaar passen of elkaar niet tegenwerken. Er dient dan opnieuw afstemming plaats te

vinden met de technische en financiële organisatiedoelen. Als dit eenmaal is gelukt dan is het ook van belang om erna het tactisch en operationeel niveau opnieuw te bekijken.

Het tactisch niveau

Indien er verandering wordt aangebracht op het tactisch niveau dan gaat het sociaal beleid er anders uitzien. De doelen blijven ongewijzigd, maar de middelen worden anders gekozen. Belangrijk hierbij is dat het geheel van de in te zetten personeelsinstrumenten weer consistent wordt, dit wil zeggen dat ze goed op elkaar aan dienen te sluiten. Ze dienen aan te sluiten bij het type sociaal beleid, zoals uit de beleidsdoelen naar voren komt. Op dit niveau speelt het bij de gemeente Eindhoven, omdat de gemeente een toekomst bestendig personeelsbestand wil realiseren. Dit wordt gerealiseerd door uiteindelijk de middelen anders te kiezen.

Het operationele niveau

Indien er veranderingen worden aangebracht op het operationele niveau, heeft dit alleen gevolgen voor de uitvoering van het sociaal beleid. Denk hierbij aan de hulpmiddelen die anders ingezet kunnen worden waardoor ze een beter effect hebben.

Als er gekeken wordt naar de manier waarop het sociaal beleid beïnvloed kan worden, dan zijn er twee manieren, namelijk in de voorbereidende fase en in de beslissingsfase.

De voorbereidende fase

In deze fase is het vanzelfsprekend dat informatie wordt aangedragen. Wie verandering wil, kan in deze fase informatie en beïnvloeding aanbrengen. Dit kan sterker gemaakt worden door informatie aan te dragen die is ontleend aan de evaluatiefase, dan gaat het over feitelijke ervaringen en meetbare effecten.

De beslissingsfase

Afhankelijk van de positie en mogelijkheden van degene die de beïnvloeding wil toepassen en het beleidsniveau, kunnen degenen die worden beïnvloedt die de beslissingen nemen. Denk bijvoorbeeld aan het feit dat de topleiding beslissingen neemt over het strategisch niveau. Die is niet altijd gemakkelijk te benaderen en heeft daarbij ook de meeste macht.

4.1.6 De personeelsfunctionaris

Indien een personeelsfunctionaris het sociaal beleid wil veranderen of beïnvloeden, dan kunnen de volgende stappen worden genomen:

- A. Allereerst is het van belang dat ervaringen vanuit de uitvoering worden verzameld vanuit het tactisch niveau. Er wordt daarbij nagegaan wat er wel of juist niet goed loopt. Het gaat dan over problemen die niet goed kunnen worden opgelost met de huidige beleidsvoering. Het verzamelen van kengetallen of sociale indicatoren is ook een onderdeel van deze stap.
- B. Met deze gegevens kan de personeelsfunctionaris naar de beleidsmakers van het tactisch niveau stappen. Dit kan op een natuurlijk moment, dus bijvoorbeeld bij een evaluatieronde of als de beleidsmakers zelf aangeven dat er problemen zijn. Echter kan dit ook doordat de personeelsfunctionaris zelf probleembesef gaat kweken, door bijvoorbeeld te laten zien welke problemen er zijn en dat de huidige hulpmiddelen niet werken.
- C. Het is daarbij van belang als personeelsfunctionaris om ook oplossingsmogelijkheden aan te bieden. Dit werkt alleen als de beleidsmakers zelf een probleem ervaren of een wens hebben.
- D. De personeelsfunctionaris kan personeelsinstrumenten aanbieden waaruit gekozen kan worden.
- E. Als er nieuwe personeelsinstrumenten zijn gekozen, kan de personeelsfunctionaris beginnen met de uitvoering.
- F. Het sociaal beleid leidt de diverse personeelsinstrumenten in dezelfde richting. Het doet dat door aan te geven welke doelen nagestreefd dienen te worden en hoe de personeelsinstrumenten daartoe dienen te worden ingezet. De personeelsinstrumenten worden dus op dezelfde doelen gericht (Noomen, 2012).

4.2 De personeelsinstrumenten

Het gaat in deze paragraaf over de uitvoerende kant van het personeelswerk, namelijk de toepassing van de diverse personeelsinstrumenten en hun samenhang. Tot het uitvoerend personeelswerk

behoren veel activiteiten. De meest toegepaste zijn werving & selectie, introductie, beoordelen, personeelsontwikkeling, loopbaanontwikkeling en verloopbeheersing. In dit hoofdstuk worden de meest bruikbare personeelsinstrumenten omtrent stages nader uitgewerkt. Het proces van personeelswerk laat zich in drie hoofdstappen indelen:

1. Het bepalen van de behoefte aan personeel. Dit houdt concreet in het structureren van taakvelden en het groeperen tot een organisatiestructuur. Zo worden alle te bezetten plaatsen vastgesteld. Dit sluit aan bij de kwaliteitsslag 'de juiste stagiair op de juiste plaats binnen de organisatie';
2. De personeelsvoorziening. Het gaat dan om werving & selectie, maar ook het organiseren van de uitstroom. Dit sluit aan bij de kwaliteitsslag 'een actieve werving en selectie in de algemene zin' evenals een actieve houding van leidinggevend, waarbij de HR-cyclus als spiegel wordt gebruikt;
3. Het bijdragen tot een goed functioneren van de arbeidsorganisatie, begeleiding en beheer. Hier vallen alle activiteiten onder die het gevolg zijn van het feit dat er personeel in de arbeidsorganisatie aanwezig is. Denk hierbij aan personeelsontwikkeling, personeelsbeoordeling en loopbaanontwikkeling. Dit sluit aan bij de kwaliteitsslag 'een actieve houding van leidinggevend als het gaat om stagiaires, waarbij de HR-cyclus als spiegel wordt gebruikt (Noomen, 2012).

Om de behoefte aan het personeel en dus ook stagiaires te bepalen (stap een) wordt nader ingegaan op de functievorming en de Strategische Personeelsplanning (Noomen, 2012).

4.2.1 Functievorming

De taken dienen in arbeidsorganisaties verdeeld te worden, zodat iedereen weet wat hem te doen staat. Iedereen krijgt zo een eigen plaats en functie binnen de organisatie. Onder een functie wordt verstaan de bijdrage die iemand levert aan het geheel. Een functieomschrijving richt zich daarbij op het doel van de taken. Het gaat dus over de bijdrage aan het geheel. Een taakomschrijving daarentegen richt zich op de inhoud van de bijdrage. Het gaat hier over de taken.

Samenhang met de overige personeelsinstrumenten

De samenhang met de overig personeelsinstrumenten is weer te geven met behulp van de functieomschrijving. Deze wordt gebruikt voor bijvoorbeeld de basis bij het opstellen van een profiel voor de werving en selectie, het opstellen van een advertentie en de achtergrond bij personeelsbeoordeling. Functievormingen dienen rekening te houden met toekomstige ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op taakinhoud en persoonsvereisten en met de snelheid waarin die zich voltrekken (Kluijtmans, 2010). Dat betekent concreet dat er een relatie dient te worden gelegd met strategische beleidsplannen, in het bijzonder met het strategisch personeelsplan.

4.2.2 De Strategische Personeelsplanning

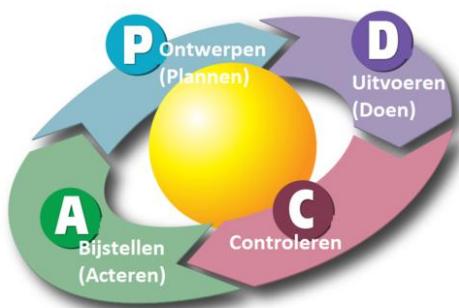
Het is voor organisaties belangrijk om tijdig in te spelen op de huidige ontwikkelingen. Door tijdig in te spelen op een onzekere toekomst zullen er in de toekomst voldoende kwalitatief goede werknemers beschikbaar zijn. Een populaire tool om de huidige en toekomstige personeelsbehoefte van de organisatie in kaart te brengen is Strategische Personeelsplanning. '*Strategische Personeelsplanning is het voorbereiden, vormgeven en implementeren van strategisch beleid rond de instroom, doorstroom en uitstroom van personeel, zodat een doeltreffende en doelmatige allocatie van arbeid tot stand wordt gebracht*'. Het gaat om het bewust sturen van het realiseren van de juiste mensen op het juiste moment op de juiste plek (Kluijtmans, 2010). De term Strategische Personeelsplanning kan verdeeld worden in twee begrippen, namelijk 'strategisch' en 'personeelsplanning'. Het begrip 'strategisch' gaat over de koers van de organisatie. De term 'personeelsplanning' gaat om greep te krijgen op de onzekere toekomst. Zo wordt geprobeerd te voorspellen wat op het gebied van personeelsvoorziening en personeelsbeheer nodig zal zijn. Er kan worden aangegeven hoeveel personeelsleden de organisatie in een bepaalde periode dient aan te trekken, maar de organisatie kan ook inzicht krijgen in bijvoorbeeld de toekomstige opleidingsactiviteiten en loopbaanmogelijkheden. Een personeelsplanning kan voor de korte- als lange termijn worden toegepast. Indien een personeelsplanning wordt gebruikt voor de korte termijn betreft het voorzienbare vacatures en draagt het bij tot het actuele wervingsbeleid. Een personeelsplanning voor de langere termijn betreft meer een statische benadering, bijvoorbeeld opleidingen. Het is een hulpmiddel van het management van de organisatie, zodat er gezorgd kan worden voor een geschikte bezetting om de gewenste diensten en/of productie te kunnen uitvoeren.

Door een personeelsplanning kan een organisatie erachter komen of er een verschil bestaat tussen de interne behoefte aan personeel en het interne aanbod. Als er een verschil is dan dient er iets te gebeuren, bijvoorbeeld personeel laten afvloeien of aantrekken. Samengevat probeert een personeelsplanning op de korte en lange termijn te overzien of het personele plaatje klopt en welke maatregelen eventueel genomen dienen te worden. Daarnaast dient men de strategie van de organisatie helder te hebben, zodat men een duidelijk beeld krijgt van hoe het personeelsbestand er in de toekomst uit dient te zien. Dan kunnen de benodigde competenties in kaart gebracht worden.

De planning- en controlcyclus (Hoogheemraadschap Delft, 2012)

Om de feitelijke uitvoering van de Strategische Personeelsplanning controleerbaar te maken kan er een planning- en controlcyclus gehanteerd worden. Een goed voorbeeld van een planning- en controlcyclus is de PDCA-cyclus:

- Plan: hierin wordt een plan opgesteld waarin wordt aangegeven wat de sectoren doen om de doelstellingen omtrent de stagiaires te realiseren. Drie W-vragen dienen hier beantwoord te worden:
 - Wat wil de organisatie bereiken?
 - Wat gaat de organisatie daarvoor doen?
 - Wat gaat het kosten?
- Do: de plannen uitvoeren
- Check: hierin wordt de voortgang gemeten en vergeleken aan de hand van de indicatoren. Drie H-vragen dienen hier beantwoord te worden:
 - Heeft de organisatie bereikt wat ze voor ogen had?
 - Heeft de organisatie gedaan wat de organisatie zou doen?
 - Heeft het gekost waar van uit werd gegaan wat het zou kosten?
- Act: in deze fase wordt geanalyseerd en bijgestuurd. Verschillen worden geanalyseerd en verklaard mede aan de hand van ontwikkelingen en vervolgens kan worden bepaald of en hoe bijsturing plaats dient te vinden. Op deze manier wordt de organisatie systematisch gestuurd en beheerst waarbij resultaten, effecten, ontwikkelingen en middelen in samenhang worden gezien en beoordeeld.



Figuur 4.1 PDCA-cyclus

Drie niveaus

Op strategisch niveau worden strategische keuzes geformuleerd die richting geven aan de doelstellingen en resultaten die behaald dienen te worden. Op afdelingsniveau wordt gekeken hoeveel personeel de organisatie nodig heeft om goed te kunnen functioneren, hierbij gaat het over bijvoorbeeld de hoeveelheid personeel en de competenties waarover het personeel dient te beschikken. Op individueel niveau wordt vervolgens gekeken naar de huidige situatie en de gewenste situatie.

Samenhang met de overige personeelsinstrumenten

Deze personeelsplanning wordt niet alleen gebruikt voor de personeelsvoorziening bij opleiden en loopbaanontwikkeling, maar het kan er ook toe leiden dat de functiestructuur aangepast dient te worden, omdat functies onvervulbaar blijken. De relatie met de functieopbouw is dat de functieopbouw basisgegevens vormt voor de planning. Doordat mensen worden binnengehaald, worden bijvoorbeeld tekorten verminderd en verandert ook de conclusie van de planning.

4.3 Personeelsvoorziening bij instroom

Nu de behoefte aan personeel is bepaald (stap een) wordt de personeelsvoorziening nader toegelicht. Hierbij wordt ingegaan op de personeelsvoorziening bij instroom en uitstroom. Dit sluit aan bij de kwaliteitsslag 'een actieve werving en selectie in de algemene zin', waarbij de HR-cyclus als spiegel wordt gebruikt. Bij de personeelsvoorziening bij instroom gaat het over die specifieke activiteiten die te maken hebben met het bemensen van de organisatie. Werving en selectie is onderdeel van het beleid. Een vacature die openstaat of opgevuld dient te worden is de eerste stap in het proces van de personeelsvoorziening. De vacature kan ontstaan door bijvoorbeeld het vertrek van een medewerker (of stagiaires die hun stageperiode hebben voltooid) of de vacature kan in de toekomst ontstaan door te voorzien in het strategische personeelsplan of een nieuwe functie. Bij het aantrekken van een nieuwe kandidaat zijn drie stappen belangrijk, namelijk een goede voorbereiding de werving en tot slot de selectie (Noomen, 2012).

4.3.1 Voorbereiding

Voordat een organisatie op zoek gaat naar een geschikte kandidaat is natuurlijk allereerst een goede voorbereiding van belang. Het gaat hier zowel om een tijdsplanning, een procedureplanning en het opstellen van een functie- of competentieprofiel. Over de tijdsplanning en procedureplanning is men het meestal snel eens, alleen wordt vaker vergeten om een functieprofiel of competentieprofiel op te stellen (Noomen, 2012).

Functieprofiel

Er worden steeds meer algemene functieprofielen gemaakt met een algemene beschrijving van de taken en competenties van de medewerkers. Er kan een toegevoegde taakomschrijving volgen waarin specifiek wordt aangegeven wat van een bepaalde medewerker wordt verwacht. Het is ook elke keer weer van belang om te kijken of het takenpakket en de functie-eisen nog relevant zijn. Indien de eisen worden beschreven waar iemand aan dient te voldoen wordt er een onderscheid gemaakt tussen de feitelijke eisen en de gedragseisen. Onder de feitelijke eisen vallen bijvoorbeeld vakken en diploma's en onder de gedragseisen vallen sociaal normatieve criteria, zoals kledingwijze en het beheersen van de Nederlandse taal.

In de loop der tijd is het steeds belangrijker geworden om vast te stellen welke gedrags- en houdingscomponenten de functievervuller nodig heeft om tot een succesvolle taakvervulling te komen. Gedragscomponenten worden steeds belangrijker, vanwege de automatisering van routinematige taken. Tegenwoordig worden taken uitgewerkt naar gewenst te vertonen gedrag en resultaten, oftewel competenties. Een competentie is cruciaal gedrag dat onderscheidend bijdraagt aan succesvol functioneren en daarmee realiseren van afdeling- en/of organisatiedoelen. De nadruk ligt dus steeds meer op de mens die de taken gaat vervullen en niet meer op de functie zelf. De insteek is om te bepalen welk gedrag leidt tot een succesvolle resultaatgerichte vervulling van de taken.

4.3.2 Werving

Nu de eisen waar de sollicitant aan moet voldoen duidelijk zijn, kan de werving beginnen. Bij het werven van stagiaires gaat het altijd om externe werving; werving buiten de organisatie. Belangrijk bij het aantrekken van nieuwe werknemers is het imago van de organisatie. De organisatie dient erachter te komen of de organisatie bekend staat als goed werkgever en hoe de ervaringen zijn met het werken in de organisatie. Indien er extern wordt geworven zal een wervingsplan opgesteld dienen te worden. Een wervingsplan zal gaan over de wervings-middelen die gebruikt worden en de tijdstippen waarop bepaalde zaken uitgevoerd dienen te worden. Een organisatie dient voldoende te weten van de arbeidsmarkt waarop zij zich begeeft, bijvoorbeeld waar de mensen te vinden zijn die zij zoekt. Wervingsmiddelen waaruit een organisatie kan kiezen zijn bijvoorbeeld, werving via een advertentie, werving via de eigen medewerkers, internet, via de eigen website, social media of een actieve werving via de scholen (Noomen, 2012). Bij werving is het voor elke organisatie belangrijk om de grondwet in acht te nemen. Artikel 1 van de Nederlandse Grondwet luidt: 'Allen die zich in Nederland bevinden worden in gelijke gevallen gelijk behandeld. Discriminatie wegens godsdienst, levensovertuiging, politieke gezindheid, ras, geslacht of op welke grond van ook, is niet toegestaan' (Wetten Overheid, 2014). Ook dient de Algemene Wet Gelijke Behandeling (AGWB) in acht te worden genomen. Dit is een uitwerking van artikel 1 van de Grondwet en is bedoeld om regels vast te stellen tegen discriminatie (College voor de rechten van de mens, 2014).

4.3.3 Selectie

Indien de werving succesvol is verlopen, dienen genoeg potentiële kandidaten zich aan. Nu kan de selectie beginnen. De middelen die bij een selectie ingezet kunnen worden en relevant zijn voor stagiaires zijn:

- Brieveselectie;
- Het sollicitatiegesprek (Noomen, 2012).

Brieveselectie

Indien de termijn voor de inzending van reacties is gesloten, kan een eerste schifting beginnen. Meestal gebeurt deze schifting door de personeelsfunctionaris, maar het kan ook door betrokkenen worden gedaan, bijvoorbeeld door degene die de stagiair gaat begeleiden. Bij deze selectie van de brieven wordt uitgegaan van de formele harde eisen die zijn vastgelegd in het profiel. Het gaat dan om bijvoorbeeld diploma-eisen. De eerste kandidaten vallen in deze selectie af en de overige kandidaten kunnen worden uitgenodigd voor het sollicitatiegesprek. De kandidaten die niet in aanmerking komen voor een gesprek dienen hier zo snel mogelijk bericht van te ontvangen. Om deze selectie zo objectief mogelijk te laten verlopen kan bijvoorbeeld een scoringsformulier worden gebruikt en kan per kandidaat de score worden ingevuld.

Het sollicitatiegesprek

Indien een kandidaat wordt uitgenodigd voor het sollicitatiegesprek is het van belang dat deze informatie krijgt over waar en wanneer het gesprek plaatsvindt. Als de sollicitatiegesprekken voorbij zijn, kan een keuze gemaakt worden. De kandidaten die niet worden gekozen, krijgen een bericht van afwijzing. Bij de feitelijke aanstelling is het van belang dat dit gebeurt in de vorm van een arbeidsovereenkomst.

4.3.4 Taakverdeling bij werving en selectie

Volgens de theorie behoort de verantwoordelijkheid te liggen bij de lijn voor de werving en selectie. Dit komt omdat zij uit kunnen maken welke taken vervuld dienen te worden en welke eisen daaraan worden gesteld. Ze kunnen daarin wel worden bijgestaan door de afdeling Personeelszaken. De leiding bepaalt of er een vacature ontstaat en wat de inhoud is van de functie en het profiel. De advertentie wordt over het algemeen opgesteld door de afdeling Personeelszaken in overleg met de leiding (Noomen, 2012).

Samenhang met de overige personeelsinstrumenten

Personeelsvoorziening staat in relatie tot een aantal personeelsinstrumenten. Zo gebruikt het functievorming voor de gegevens voor de functie-eisen, die op hun beurt de basis vormen voor het functieprofiel. Ook gebruikt personeelsvoorziening de gegevens van de Strategische Personeelsplanning om te ontdekken hoeveel mensen en welke bijbehorende kwalificaties de organisatie dient aan te trekken.

4.4 Personeelsvoorziening bij uitstroom

In deze paragraaf wordt kort ingegaan aan hoe een organisatie kan omgaan met de uitstroom van personeel (stagiaires).

Als een stagiair begint aan zijn of haar stage is meteen al duidelijk wanneer het einde van de stageperiode is. Bij het einde van de stageperiode van studenten kan gebruik worden gemaakt van exitgesprekken. Het doel van dit gesprek is om te achterhalen wat de probleemgebieden zijn en hiervan te leren. Zo wordt duidelijk wat beter kan. Ook zal een exitgesprek ertoe leiden dat beide partijen op een prettige manier afscheid nemen van elkaar, wat een goede relatie behoudt tussen werkgever en werknemer. De werknemer, in dit geval de stagiair, zal met een goed gevoel afscheid nemen en zal zich positief uitlaten over de organisatie. Het kan er ook voor zorgen dat de stagiair in de toekomst bij de organisatie wil komen werken. Het is voor de organisatie belangrijk om het exitgesprek te evalueren en dit om te zetten naar acties of aandachtspunten (Hiswa, sd).

4.5 Het goed functioneren van de arbeidsorganisatie

Nu ook nader in is gegaan op de personeelsvoorziening bij instroom en uitstroom (stap twee) wordt tot slot nader ingegaan op stap drie; het bijdragen tot een goed functioneren van de arbeidsorganisatie.

Tot het bijdragen van het goed functioneren van de arbeidsorganisatie behoort ook de begeleiding van begint tot eind. Hierbij wordt de HR-gesprekscyclus als spiegel gebruikt. De HR-gesprekscyclus bestaat uit een planningsgesprek, een functioneringsgesprek en een beoordelingsgesprek. Dit sluit aan bij de kwaliteitsslag 'een actieve houding van leidinggevenden als het gaat om stagiaires'. Er zijn hierbij verschillende rollen te onderscheiden. De leidinggevenden en medewerkers hebben een hoofdrol, want zij gaan het gesprek met elkaar aan en maken afspraken. Luisteren, analyseren, feedback geven en coachen zijn belangrijke competenties die de leidinggevende nodig heeft. Een medewerker dient goede input te leveren en zich voor te bereiden op deze gesprekken. De personeelsfunctionaris heeft een bijrol. Deze ondersteunt en adviseert de leidinggevende bij bijvoorbeeld het voeren van de gesprekken (Gemeente Leudal, sd).

HR-gesprekscyclus



Figuur 4.2 De HR-gesprekscyclus

4.5.1 Het planningsgesprek

Een planningsgesprek vindt aan het begin van het jaar plaats. Tijdens dit gesprek spreekt de leidinggevende samen met de medewerker af wat komend jaar dient te gebeuren en wat daarvoor nodig is om dat te realiseren, bijvoorbeeld welke taken, doelen, resultaten en competenties daarvoor nodig zijn. Als organisatie dien je ervoor te zorgen dat deze afgeleid zijn van de bedrijfsdoelen. Het planningsgesprek vormt de basis voor het functionerings- en beoordelingsgesprek. Het planningsgesprek heeft het karakter van een dialoog, zodat sprake is van tweerichtingsverkeer (Emeis, 2012).

4.5.2 Het functioneringsgesprek

Dit gesprek vindt halverwege het jaar plaats. Tijdens dit gesprek wordt besproken hoe alles verloopt, wat beter kan, wat daarvoor nodig is en of daar eventueel ondersteuning bij nodig is (Emeis, 2012). Het gaat om het afstemmen van de doelen van de medewerker en van de organisatie. Dit gesprek wordt gekenmerkt door vooruit te kijken en probleemoplossend te handelen. Het functioneringsgesprek heeft ook het karakter van een dialoog, waardoor een gelijkwaardig gesprek ontstaat tussen leidinggevende en werknemer. Het doel van het gesprek is om de kwaliteit van het werk te verhogen, maar ook om de samenwerking te verbeteren.

4.5.3 Het beoordelingsgesprek

Als laatste vindt het beoordelingsgesprek plaats. Deze is aan het einde van het jaar. De leidinggevende en medewerker kijken terug op het jaar. Bij dit gesprek is er geen sprake van tweerichtingsverkeer, maar van eenrichtingsverkeerd. De leidinggevende beoordeelt namelijk de prestaties van de medewerker. Het gaat om het functioneren van de medewerker en de behaalde resultaten aan de hand van de gemaakte afspraken. De werknemer wordt beoordeeld en hier kan bijvoorbeeld een promotie of zelfs ontslag aan worden gekoppeld (Emeis, 2012).

4.5.4 De HR-cyclus

Bij een actieve houding van leidinggevenden wordt de HR-cyclus als spiegel gebruikt. Deze cyclus geeft het cyclische karakter op operationeel niveau weer. Om een geschikte personeelsbezetting te beheren en te realiseren dienen instroom, doorstroom en uitstroom op elkaar afgestemd te worden. Zie voor een schematische weergave onderstaande afbeelding.



Figuur 4.3 HR-cyclus

Omdat bij dit onderzoek de aandacht uitgaat naar stagiaires zijn werving en selectie, presteren, beoordelen en uitstroom van toepassing. (Kluijtmans, 2010).

4.6 Commitment

Het thema bewustwording komt aan bod, omdat dit aansluit bij de kwaliteitsslag ‘een actieve houding van leidinggevendens als het gaat om stagiaires’. Hiervoor dient eerst commitment gecreëerd te worden, voordat ze actief aan de slag kunnen. Commitment is de sterkte vorm van betrokkenheid en verbondenheid. Het is gedrag dat iemand laat zien dat antwoord geeft op de vraag ‘Waar blijkt dat uit?’ Het ontwikkelen van commitment kent een aantal fasen:

1. Van onbewust naar bewust. Mensen zijn zich vaak niet bewust van de noodzaak of het nut om dingen anders te doen. Ze zijn dus onbewust van de toegevoegde waarde die de verandering met zich mee brengt. De communicatiestap die hier gemaakt dient te worden is een respectvolle confrontatie, zodat de toegevoegde waarde van de verandering zichtbaar wordt. Door de toegevoegde waarde van de verandering in kaart te brengen ontstaat bewustwording.
2. Van bewust naar begrip. Er kan informatie verschaft worden over inzichten en achtergronden, zodat begrip ontstaat. De verandering dient persoonlijke voordelen met zich mee te brengen voor de medewerkers.
3. Van Begrip naar geloof. De medewerkers dienen te geloven dat de verandering persoonlijke voordelen met zich mee brengt. Er dient voor de medewerkers een reden te zijn om te geloven in de verandering.
4. Van geloof naar commitment. Zodra de medewerkers erin geloven dat de verandering persoonlijke voordelen met zich mee brengt, gaan zij zoeken en ook vragen naar de mogelijkheden, manieren en middelen om de doelen te realiseren. De medewerkers dienen dus geïnspireerd te worden (Innovatie Management, 2014).

4.7 Externe en interne ontwikkelingen

Tot slot zijn de relevante externe en interne ontwikkelingen van belang die van invloed zijn op de organisatie en het neer te zetten beleid Wanneer de analyses van de externe en interne ontwikkelingen zijn gedaan kunnen sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen in kaart gebracht.

4.7.1 Externe ontwikkelingen

In deze analyse wordt onderzocht welke relevante externe ontwikkelingen van toepassing zijn op de gemeente Eindhoven die van invloed kunnen zijn op het stagebeleid. Vervolgens kunnen aan de hand van deze analyse de kansen en bedreigingen in kaart worden gebracht. Dit wordt onderzocht door gebruik te maken van het DESTEP-model. Op deze externe ontwikkelingen kan de gemeente Eindhoven geen of beperkte invloed op uitoefenen, maar kan er wel effectief op inspelen. De volgende macro-omgevingsvariabelen komen aan bod:

- Demografische factoren. De kenmerken van de bevolking. Het gaat over de omvang, samenstelling en groei van de bevolking;
- Economische factoren. De kenmerken die de economie beschrijven, zoals de crisis en de werkgelegenheid;
- Sociaal-cultureel. Sociale kenmerken en de kenmerken van de cultuur en de leefgewoonten;

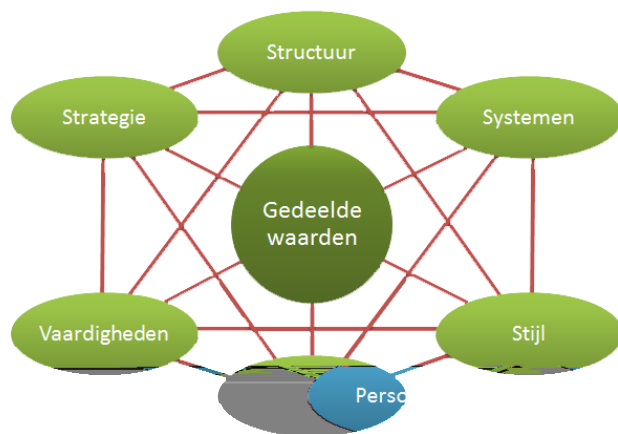
- Technologische factoren. De kenmerken van de technologische ontwikkeling. Technologische ontwikkelingen ontwikkelen zich in snel tempo en zijn van invloed op de samenleving als op het individu;
- Ecologische factoren. De kenmerken van de fysieke omgeving. Het milieu is de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden;
- Politiek-juridische factoren. De kenmerken van overheidsbeslissingen (Mulder, 2009-2014).

4.7.2 Interne ontwikkelingen

Naast de externe ontwikkelingen is het zaak om inzicht te krijgen in de interne organisatie van de gemeente Eindhoven. Hiervoor wordt het 7S-model gebruikt van McKinsey. Ook hier gaat het om relevante interne ontwikkelingen die van toepassing zijn op de gemeente Eindhoven die van invloed kunnen zijn op het stagebeleid. Dit model biedt handvaten om de organisatie te beschrijven en te analyseren. Het gaat om de volgende samenhangende dimensies:

- Strategy (strategie);
- Structure (structuur);
- Systems (systemen);
- Staff (personeel);
- Style (managementstijl)
- Shared values (gemeenschappelijke waarden);
- Skills (sleutelvaardigheden).

Alle dimensies zijn met elkaar verbonden. Een verandering van een S zorgt voor veranderingen bij de overige S'en. Dat betekent dat de inhoud van elke S van belang is voor de inhoud van de overige S'en. Er is ook een onderverdeling van de S'en te maken. De strategy, structure en systems worden de harde S'en genoemd. De overige S'en zijn de zachte dimensies. Een harde S is tastbaar, is te beschrijven of in een schema te zetten. De zachte S'en laten de menselijke kant van de organisatie zien (Doelen, 2010).



Figuur 4.4 7S-model

HOOFDSTUK 5 ONDERZOEKSMETHODEN EN TECHNIEKEN

In dit hoofdstuk wordt duidelijk in beeld gebracht welke onderzoeksmethoden en technieken zijn gebruikt om tot een succesvol onderzoek te komen. Allereerst wordt er in paragraaf 5.1 ingegaan op deskresearch, het verzamelen van bestaande gegevens. Vervolgens wordt in paragraaf 5.2 ingegaan op fieldresearch, het verzamelen van nieuwe gegevens door als onderzoeker zelf het veld in te gaan. Bij het doen van onderzoek zijn ook drie gegevens belangrijk, namelijk de betrouwbaarheid, validiteit en representativiteit van het onderzoek. Deze worden achtereenvolgens behandeld in paragrafen 5.3, 5.4 en 5.5.

5.1 Deskresearch

Deskresearch is het opzoeken en verzamelen van secundaire data, omdat dit bestaande gegevens zijn (Verhoeven, 2011). Tijdens de uitvoering van het deskresearch is gebruik gemaakt van diverse relevante bronnen. Zo is gebruik gemaakt van relevante informatie op internet evenals online krantenartikelen. Ook is belangrijke literatuur bestudeerd en interne documentatie.

Deskresearch is gedaan om te achterhalen hoe een gemeentelijke organisatie in het algemeen elkaar zit alsook de interne organisatie van de gemeente Eindhoven. Om de probleemcontext scherp in beeld te krijgen is eveneens deels gebruik gemaakt van deskresearch. Verder is deelvraag een beantwoord middels deskresearch. De externe ontwikkelingen zijn onderzocht aan de hand van het DESTEP-model en de interne ontwikkelingen aan de hand van het 7S-model, zie hiervoor hoofdstuk zes. Aan de hand van deze analyses kan uiteindelijk een bijdrage worden geleverd aan de uiteindelijke conclusies en aanbevelingen van dit onderzoek, doordat kansen en bedreigingen en sterktes en zwaktes voor de gemeente Eindhoven in beeld zijn gebracht die relevant zijn voor het stagebeleid. Verder is gedeeltelijk gebruik gemaakt van deskresearch om het huidige en gewenste stagebeleid in beeld te krijgen. Het gaat dan bijvoorbeeld over de salaristabel voor stagiaires en de ambitie van de gemeente Eindhoven over de aantallen stagiaires. Hiervoor vormde vooral interne documentatie de belangrijkste input. Tot slot is ook het theoretisch kader uitgewerkt door middel van deskresearch. Betrouwbare literatuur is van belang. Met name het boek van Noomen, J.L. 'Integraal Personeelsmanagement' is gebruikt voor het theoretisch kader. Andere belangrijke boeken die zijn gebruikt voor het theoretisch kader zijn 'Hoe boek voor Strategische Personeelsplanning' van Moonen, H. en 'Leerboek HRM' van Kluijtmans, F. Door deze literatuur te raadplegen is vervolgens in deze scriptie een aantal thema's aan bod gekomen hoe volgens de theorie bijvoorbeeld beleid, een Strategische Personeelsplanning, werving en selectie en uitstroom uit ziet. Deze theorie is als kader gebruikt om het huidige stagebeleid van de gemeente Eindhoven uit te werken. Dit is te zien in paragraaf 6.1 Op deze manier kan worden achterhaald waar een 'gap' zit en kan een bijdrage worden geleverd aan de conclusies en aanbevelingen.

5.2 Fieldresearch (Verhoeven, 2011)

Fieldresearch houdt in dat data wordt verzameld uit primaire bronnen; de gegevens dienen zelf verzameld te worden. Bij het fieldresearch is er zowel gebruik gemaakt van kwalitatieve en kwantitatieve dataverzameling. Kwalitatieve gegevens zijn verzameld door middel van interviews en kwantitatieve gegevens zijn verzameld middels enquêtes. De interviews en de enquêtes zijn anoniem afgenomen en verwerkt. Dit is ook duidelijk aan de orde gebracht tijdens het interview en vermeld in de begeleidende brief bij de enquête die werd gestuurd aan de stagiaires. Doordat zij wisten dat de antwoorden geheel anoniem werden verwerkt, zijn ze vrij om eerlijk antwoord te geven op de vragen. De interviews zijn anoniem verwerkt door de interviews van de individuen met elkaar te vergelijken en de overeenkomsten te verwerken in een totaalbeeld. De anonimiteit is gewaarborgd door de individuele interviews en enquêtes niet in de bijlage op te nemen van dit onderzoek, maar is een totaalbeeld uitgewerkt.

5.2.1 Kwalitatieve dataverzameling

'Bij kwalitatief onderzoek is het belangrijkste aspect de waarde die mensen (deelnemers aan onderzoeken) aan zaken geven' (Verhoeven, 2011). Om te komen tot kwalitatieve dataverzameling zijn interviews afgenomen bij diverse partijen. Deze interviews zijn uiterst belangrijk om achter meningen en ervaringen te komen van stakeholders omtrent stages. Allereerst zijn interviews met 20 leidinggevendenden afgenomen, zodat de huidige en gewenste situatie in beeld gebracht kan worden. Omdat de gemeente Eindhoven 70 leidinggevendenden heeft, is er geen tijd om iedere leidinggevende te interviewen. Leidinggevendenden zijn erg druk vanwege een volle agenda. Daarom is er een email

verstuurd naar alle leidinggevendenden. Er is hier dus sprake van een selecte steekproef. Er zijn alleen interviews afgenomen met diegenen die geïnteresseerd waren in het interview. Degenen die reageerden op het verzoek voor een interview zijn geregistreerd in een Excel-document. Echter is dit overzicht niet opgenomen in dit onderzoek, om anonimiteit te waarborgen. Tijdens deze interviews is gebruik gemaakt van een half-gestructureerd interview. Hierbij is een lijst opgesteld met vragen en/of thema's die behandeld dienen te worden, echter kan er per interview gekozen worden voor afwijkende vragen indien hier behoefte naar is en kan de geïnterviewde een eigen inbreng geven indien nodig. Zo ontstaat de mogelijkheid tot doorvragen en kan er een juiste hoeveelheid aan relevante informatie worden verzameld. Tijdens de interviews is er antwoord gegeven op vragen die bijvoorbeeld gaan over de werving en selectie en begeleiding van stagiaires en aantallen stagiaires. De vragenlijsten voor de interviews zijn opgesteld in overleg met de praktijkopleider aan de hand van de theorie. De theorie vormt een kader om de huidige situatie in beeld te krijgen. Een blanco interview is te vinden in bijlage III. Na afloop van elk individueel interview zijn deze interviews volledig per vraag uitgewerkt, zodat uiteindelijk alle interviews met elkaar vergeleken konden worden en de juiste conclusies getrokken konden worden.

Om de gewenste situatie in beeld te krijgen zijn leidinggevendenden geïnterviewd evenals stagiaires en medewerkers van het Summa college. Alleen bij de doelgroep stagiaires is uiteindelijk nog gebruik gemaakt van een gezamenlijk overleg met acht studenten, waarbij open vragen werden gesteld. Naar aanleiding van de enquête die onder stagiaires is gestuurd kwam de gewenste situatie onvoldoende in beeld. Deze bespreking zorgde daar wel voor. De bijeenkomst duurde ruim twee uur.

Verder zijn de voormalige stagecoördinator evenals de huidige stagecoördinator geïnterviewd aan de hand van een half-gestructureerd interview omtrent de problematiek van het huidige stagebeleid binnen de gemeente Eindhoven. Ook zijn personen van externe instanties geïnterviewd om te achterhalen hoe daar het stagebeleid in elkaar zit. Hierbij is gebruik gemaakt van een open interview, zodat precies achterhaald kon worden hoe het stagebeleid bij hen uit ziet en er dus goed doorgevraagd kon worden. Dit kan uiteindelijk bijdragen aan de aanbevelingen voor dit onderzoek.

Tot slot is er een bijeenkomst georganiseerd voor stakeholders. Hier zijn de onderzoeksresultaten bekend gemaakt en de stakeholders hebben door middel van prioritering aangegeven wat voor hen het meest belangrijk was om te komen tot goede conclusies en aanbevelingen voor dit onderzoek. Diverse stakeholders hebben deelgenomen aan deze bijeenkomst; leidinggevendenden, medewerkers die vaker stagiaires begeleiden, de stagecoördinator van het Summa College, de vorige stagecoördinatoren en de huidige stagecoördinator van de gemeente Eindhoven en een medewerker van een kennisinstituut. Om de vergadering goed te laten verlopen is gezamenlijk met de praktijkopleider een bouwplan opgesteld, zie bijlage IV. Hier is zichtbaar hoe het proces is verlopen.

5.2.2 Kwantitatieve dataverzameling

In tegenstelling tot kwalitatief onderzoek, wordt bij kwantitatief onderzoek gebruikt gemaakt van cijfermatige gegevens (Verhoeven, 2011). Dit kan worden gerealiseerd middels vragenlijsten. Zo kan een grote hoeveelheid aan informatie worden verzameld, waaruit vervolgens conclusies kunnen worden getrokken. Om de ervaringen van stagiaires binnen de gemeente Eindhoven in beeld te krijgen is gebruik gemaakt van een enquête. Dit is de meetinstrumentconstructie. Dit heet ook wel surveyonderzoek, omdat de vraagstelling vooraf wordt opgesteld waarbij een beperkt aantal antwoordmogelijkheden zijn. Middels deze enquête kan worden achterhaald wat juist wel en niet goed gaat bij de huidige stagiaires van de gemeente Eindhoven. Wie de huidige stagiaires zijn, is achterhaald door een uitdraai te maken van de huidige stagiaires via het personeelssysteem. Door de huidige stagiaires een enquête te versturen, kan de kwaliteit van het stagebeleid worden verbeterd. Er is gebruik gemaakt van een bestaande enquête die stagiaires dienen in te vullen zodra zij klaar zijn met hun stage bij de gemeente Eindhoven. Deze bestaande is als basis gebruikt en vervolgens aangepast om tot een juiste vraagstelling te komen. Een blanco enquête is te vinden in bijlage V. De enquêtes zijn per email met een begeleidende brief verstuurd naar de stagiaires. Voor de begeleidende brief zie bijlage VI. De enquêtes zijn vervolgens in het programma SPSS verwerkt.

5.3 Betrouwbaarheid

Een betrouwbaar onderzoek houdt in dat een herhaling van het onderzoek leidt tot dezelfde resultaten (Jansen, 2014-2015). Bij zowel de interviews als de enquête is gebruik gemaakt van een introductie om de betrouwbaarheid te vergroten. Als de interviews en enquêtes nogmaals zouden

worden afgenomen met dezelfde introductie, leidt dit herhaalde onderzoek tot dezelfde antwoorden. Verder is de betrouwbaarheid van de resultaten bij de enquêtevragen gerealiseerd doordat de structuur van de vragenlijst voor alle stagiaires gelijk is. Ook is de formulering van de vragen en antwoordmogelijkheden voor alle stagiaires gelijk. Verder zijn er niet te veel open vragen gesteld. Om de betrouwbaarheid van de resultaten te vergroten is de hele populatie betrokken. De populatie is het totaal aantal eenheden, waarop het onderzoek betrekking heeft. In dit geval de stagiaires.

5.4 Validiteit

Validiteit betekent geldigheid. Een interne validiteit is het van belang om de juiste conclusies te kunnen trekken (Jansen, 2014-2015). Bij een valide onderzoek dient datgene te worden gemeten wat men voor ogen heeft. Om dit te realiseren zijn de interviews in overleg ontwikkeld met de praktijkopleider en stagebegeleider, hierdoor zijn de interviews door diverse invalshoeken besproken. De interviewvragen zijn afgeleid van de theorie. Voor de enquêtes is gebruikt gemaakt van een bestaande vragenlijst die is opgesteld door een voormalig P&O-medewerker binnen de functie stagecoördinatie. Deze is vervolgens in samenspraak met de praktijkopleider en stagebegeleider besproken. Doordat gebruik is gemaakt van de basis van deze bestaande enquête is de validiteit gewaarborgd. Verder is de validiteit verhoogd doordat uitleg is gegeven over bepaalde begrippen. Daardoor wordt gemeten wat gemeten dient te worden, dit is de begripsvaliditeit. Er is echter geen sprake van populatievaliditeit; er is sprake van een selecte steekproef onder leidinggevendenden waardoor de onderzoeksresultaten niet zijn te generaliseren naar de populatie. Begripsvaliditeit en populatievaliditeit zijn vormen van externe validiteit.

5.5 Representativiteit

Representativiteit is de mate waarin de respons overeenkomt met populatie (Zee, 2012). De representativiteit van het onderzoek is belangrijk, omdat er bij een representatief onderzoek uitspraken kunnen worden gedaan over de doelgroepen. Dit gebeurt op basis van de resultaten van de steekproef. Leidinggevendenden zijn geïnterviewd omdat zij eindverantwoordelijk zijn als het gaat om het aannemen van stagiaires. Zoals is beschreven in paragraaf 5.2.1 is bij de interviews onder leidinggevendenden sprake van een selecte steekproef. Er zijn alleen interviews afgenomen met diegenen die geïnteresseerd waren in het interview. Hierdoor schuilt echter het gevaar dat dit de representativiteit kan beïnvloeden. De respons is van de geïnteresseerden leidinggevendenden die zich vrijwillig hebben opgegeven voor het interview. Zij willen iets, maar het is niet zeker of dit volledig te generaliseren is. De opbouw van de steekproef dient op belangrijke kenmerken overeen te komen met de totale populatie. De personen van de desbetreffende afdelingen die zijn geïnterviewd, maakten voor het overgrote gedeelte geen gebruik van stagiaires. Daardoor kan er in mindere mate uitspraak worden gedaan over de totale populatie. Met de stagebegeleider is overeengestemd dat uiteindelijk 20 interviews voldoende waren. Dit komt omdat de interviews verspreid door de organisatie zijn afgenomen, er zijn dus diverse afdelingen aan bod gekomen voor de interviews. Dit is wel bevorderlijk voor representativiteit.

De enquêtes zijn in week acht van het onderzoek verstuurd naar alle stagiaires binnen de gemeente Eindhoven met uitzondering van de stagiaires van de sector Sport & Bewegen, omdat zij een andere stagecoördinator hebben. Hierdoor heeft de populatie een kleine omvang. Er is dus geen gebruik gemaakt van een steekproef. In week 10 is een rappel verstuurd. De enquête is verstuurd naar 31 stagiaires. De respons de eerste keer was ongeveer 55% en de tweede keer 16%. Dit maakt een totale respons van 71%. Omdat de gehele populatie benaderd is en omdat er een hoog responspercentage is, kunnen juiste uitspraken worden gedaan over deze doelgroepen. De doelgroep is de steekproef, alle niveaus zijn betrokken. Ook de groep stagiaires die zijn uitgenodigd voor het overleg kwamen van diverse afdelingen, waardoor een representatief beeld ontstaat. Acht studenten hebben deelgenomen aan de bijeenkomst. De bijeenkomst van 20 november is representatief, omdat diverse stakeholders hebben deelgenomen aan het overleg.

HOOFDSTUK 6 ONDERZOEKSRESULTATEN INTERNE- EN EXTERNE ONTWIKKELINGEN

In dit hoofdstuk zal deelvraag een worden onderzocht: *‘Welke relevante externe en interne ontwikkelingen - die betrekking hebben op het stagebeleid- beïnvloeden de gemeente Eindhoven?’* In paragraaf 6.1 worden de externe ontwikkelingen toegelicht en in paragraaf 6.2. de interne ontwikkelingen. Tot slot zal in paragraaf 6.3 een SWOT-analyse worden weergegeven aan de hand van de resultaten bij paragraaf 6.1 en 6.2.

6.1 Externe ontwikkelingen

Via het DESTEP-model zijn de externe ontwikkelingen onderzocht die van invloed zijn op de gemeente Eindhoven. In deze paragraaf zullen alleen de belangrijkste conclusies worden getrokken die toegespitst worden op de gemeente Eindhoven en het stagebeleid. Hierdoor komen in deze paragraaf niet alle elementen van de DESTEP-analyse aan bod. Voor een volledige uitwerking van de DESTEP-analyse zie bijlage VII.

6.1.1 Demografische factoren

Eindhoven is geen krimpgemeente gebleken. Er worden meer kinderen geboren dan dat er mensen overlijden. Het groeipercentage verschilt echter behoorlijk per leeftijdsgroep. Eindhoven is ouder en vooral grijzer geworden. In 2019 is voor het eerst de helft van de volwassen bevolking van Nederland ouder dan 50 jaar. Bovendien zal vanaf 2025 ook het aantal 80-plussers in sterke mate toenemen. De gemeente Eindhoven krijgt dus in de toekomst te maken met een krimp in de bevolking (gemeente Eindhoven, 2010). Na 2020 wordt een bevolkingskrimp in heel Nederland verwacht waardoor grote delen van ons land te maken krijgen met een bevolkingsdaling. Dit komt enerzijds door de sterk stijgende groep 55-plussers en anderzijds door een geringe toename van het aantal jongeren. Doordat de bevolking afneemt heeft dit tot gevolg dat de (potentiële) beroepsbevolking afneemt. De krimp van de bevolking kan gevolgen hebben voor de arbeidsmarkt. Dit kan weer leiden tot arbeidstekorten (Huisman, 2013). De afname van de potentiële beroepsbevolking zal leiden tot een geringer aanbod aan arbeidskrachten, concurrentie om arbeidskrachten of een tekort (Ritsema, 2013). Dit kan een bedreiging zijn voor de gemeente Eindhoven als het gaat over potentiële werknemers, omdat er in de toekomst een tekort kan ontstaan aan werknemers binnen de gemeente Eindhoven. De komende jaren zal dus de vervangingsvraag de belangrijkste component vormen van het aantal baanopeningen. De jaarlijkse vervangingsvraag bedraagt 2,7% van de werkgelegenheid (Munnich, 2014). Doordat de vervangingsvraag de belangrijkste component zal vormen, zullen in de komende jaren nieuwe medewerkers aangetrokken dienen te worden. Een kwalitatief goed stagebeleid is van belang, zodat de gemeente Eindhoven een goed imago creëert onder de toekomstige werknemers. Op deze wijze wordt de gemeente Eindhoven niet vergeten als werkgever, waardoor er ook wordt voorkomen dat kwalitatief goede medewerkers worden misgelopen in de toekomst.

6.1.2 Economische factoren

De komende jaren zal het openbaar bestuur veel banen verliezen. Door deze afname in banen als gevolg van de bezuinigingen kent de overheid momenteel een historisch laag aantal vacatures. Hierdoor is de instroom heel beperkt, waardoor de verdere vergrijzing binnen deze sector wordt versterkt (Munnich, 2014). Deels speelt hier de politieke omgeving een rol, omdat het een keuze is om de overheid te laten krimpen. Anderzijds komt dit door de staatsschuld die Nederland heeft, die de afgelopen jaren is toegenomen. Hierdoor is het voor de overheid noodzaak om te bezuinigen (De Staatsschuld Meter, 2014). Door de sterke vergrijzing binnen de publieke sector heeft dit als gevaar dat in de toekomst een groot deel van de werknemers uit dienst zal treden door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Er ontstaan dan nieuwe vacatures en deze dienen ingevuld te worden. Ook dan is het belangrijk dat potentiële werknemers bijvoorbeeld de gemeenten als werkgever weten te vinden. Door een kwalitatief goed stagebeleid neer te zetten, creëert de gemeente een goed imago in de omgeving en zullen potentiële werknemers de gemeente als werkgever weten te vinden. Hierdoor kunnen de wervingskosten omlaag, omdat werknemers vanzelf naar de gemeente toekomen voor werk.

6.1.3 Sociaal-culturele factoren

Trends die bij de sociaal-culturele factoren van toepassing zijn bij de overheid zijn het imago en de mobiliteit.

Imago van de overheid

Binnen de overheid zijn meer mensen negatief dan positief over het imago van de sector waarin ze werken. Ongeveer 22% van de ondervraagde medewerkers vindt dat de overheid een negatief imago heeft. Volgens 70% hiervan komt dit doordat de organisaties en werkprocessen veel te bureaucratisch zijn. Het merendeel vindt dat de publieke sector een neutraal imago heeft. Naar verwachting zal de arbeidsmarkt in de publieke sector de komende jaren aantrekken. Dit heeft tot gevolg dat de vraag naar personeel toeneemt. Het imago is daarbij een serieus aandachtspunt. (Munnich, 2014). Een kwalitatief goed stagebeleid kan zorgen voor een positief imago bij potentiële werknemers. Dat is van belang zodat stagiaires de organisatie nu weten te vinden, maar ook in de toekomst. Stagiaires denken dan het eerste aan de gemeente Eindhoven om hun stageplaats te voltooien, omdat dit naar hun idee een goede werkgever is.

Mobiliteit binnen de overheid

Er zijn cijfers die laten zien dat het slecht gaat met de mobiliteit binnen de overheid. De instroom is met twee en drie procent van het totaal aantal ambtenaren in Nederland historisch laag. De uitstroom bedroeg in 2013 nog geen zes procent van de ambtenaren. Het aantal jongeren tot 30 jaar, dat vrijwillig of gedwongen de sector verlaat is opvallend. Het ambtenarenkorps bestond in 2013 voor niet meer dan vijf procent uit jongeren, terwijl hun aandeel in de uitstroom acht procent bedroeg. De bezuinigingen in 2015 zullen naar verwachting tot nog meer beëindigingen van tijdelijke contracten leiden. Dit treft dan vooral jongere medewerkers (Binnenlands bestuur, 2014). Externe mobiliteit gaat over het hele beleid van werving en selectie. De vraag die daarbij beantwoord dient te worden is hoe de gemeente nieuwe medewerkers gaat werven indien zij hiernaar op zoek is. Communicatie met de arbeidsmarkt vindt vanuit mobiliteit plaats. Een kwalitatief goed stagebeleid is een marketingtool om als student in contact te komen met de gemeente, met de gedachte dat de gemeente als organisatie een goede indruk kan achterlaten bij de studenten.

6.1.4 Technologische factoren

De technologie blijft zich in razendsnel tempo ontwikkelen. Nieuwe technologische ontwikkelingen kunnen ondersteuning bieden aan de werkprocessen en nemen soms zelfs taken van de mens over. Organisatie krijgen steeds vaker te maken met diverse technologische ontwikkelingen en innovaties. Een organisatie dient hier op in te spelen om met de tijd mee te kunnen gaan. Ook in de publieke sector volgen technologische ontwikkelingen elkaar steeds sneller op. De maatschappij kan niet om digitalisering heen. De toenemende digitalisering beïnvloedt het mensenwerk in de publieke sector. Banen zoals administratieve werkzaamheden zullen steeds meer verdwijnen (Munnich, 2014). Inzichten in deze ontwikkelingen vallen ook onder een kwalitatief goed stagebeleid. Als bepaalde banen verdwijnen kan gecommuniceerd worden met het onderwijs welke werkzaamheden (in de toekomst) vervallen en welke werkzaamheden wel nog uitvoerbaar zijn. Zo komt het onderwijs en het werkveld dichter bij elkaar te staan.

Organisaties maken steeds meer gebruik van social media en de mogelijkheden die internet te bieden heeft. Zo worden steeds meer werknemers geworven via social media. (Vincent, 2009). Ook kunnen organisaties op hun eigen website vacatures aanbieden. Het gebruik maken van social media bij het aantrekken van nieuwe stagiaires, is een kans voor organisaties om zich te profileren als goed werkgever. Ook dit hoort bij een kwalitatief goed stagebeleid omdat de gemeente middel Social Media stagiaires een kijkje in de organisatie kan geven, maar ook vacatures kan plaatsen. Door (aantrekkelijke) informatie te blijven delen wordt de gemeente als werkgever niet vergeten en door vacatures op Social Media te plaatsen kunnen de wervingskosten omlaag.

6.1.5 Politieke factoren

Als bedrijven een opdracht voor een gemeente willen uitvoeren, moeten zij stageplaatsen aanbieden. Op deze manier krijgen mbo'ers meer kans op een stage. De Tweede Kamer wil dat minister Jet Bussemaker van Onderwijs gaat overleggen met gemeenten om dit in de aanbesteding mee te nemen. Een motie van die strekking van D66 werd op dinsdag 30 september 2014 aangenomen. Vorig jaar waren er ongeveer 14.500 stageplaatsen te weinig (Binnenlands Bestuur, 2014). Met een kwalitatief goed stagebeleid dient de gemeente Eindhoven het goede voorbeeld te geven aan de maatschappij. De gemeente dient voldoende stageplaatsen aan te bieden indien zij met organisaties wil samenwerken die stageplaatsen aanbieden. Naast de vergrijzing en ontgroening begint tegelijkertijd de verhoging van de pensioengerechtigde leeftijd. Dit leidt ertoe dat de zittende

ambtenaar elk jaar wat langer een mogelijke arbeidsplaats voor een jongere bezet houdt. De gemiddelde leeftijd ligt in de publieke sector rond de 47 jaar (Binnenlands bestuur, 2014). Bij deze ontwikkeling ontstaat het gevaar dat in de toekomst alsnog nieuwe (jonge) medewerkers aangetrokken dienen te worden, terwijl er nu vrijwel geen ruimte is voor jongere medewerkers. Een kwalitatief goed stagebeleid kan een hulpmiddel zijn om in de toekomst alsook nu voldoende kwalitatieve goede medewerkers aan te trekken.

6.2 Interne ontwikkelingen

Naast de externe ontwikkelingen is het ook belangrijk om inzicht te krijgen in de interne organisatie van de gemeente Eindhoven. Ook hier worden alleen de belangrijkste conclusies getrokken die toegespitst worden op de gemeente Eindhoven en het stagebeleid. Voor een volledige uitwerking van de 7S-model zie bijlage VIII.

6.2.1 Strategy

Binnen de visie van de gemeente Eindhoven (Personeel & Organisatie gemeente Eindhoven, 2014) wordt de nadruk gelegd op het benutten van kansen en zien van mogelijkheden om op deze wijze een bijdrage te leveren aan de participatie van stagiaires. Er is speciale aandacht voor het houden, ontwikkelen en binnenhalen van (jong) talent, door middel van stagetrajecten. Zo wil de gemeente Eindhoven gebruik maken van de verfrissende blik van stagiaires die de gemeente kritisch kunnen spiegelen, zodat de gemeente zelf continu blijft leren, zichzelf blijft ontwikkelen en veranderen. Tot slot wil de gemeente Eindhoven ook stageplaatsen bieden om zo invulling te geven aan de maatschappelijke verantwoordelijkheid. Ook wordt binnen de visie de nadruk gelegd, dat de gemeente Eindhoven een divers personeelsbestand wil hebben. Stagiaires zijn vaak jonge mensen, terwijl de gemiddelde leeftijd binnen de gemeente hoog is. Door stagiaires aan te trekken kan er een divers personeelsbestand gerealiseerd worden.

Programma's

Een van de programma's waar momenteel binnen de gemeente Eindhoven aan gewerkt wordt, levert een bijdrage aan het realiseren van deze visie, namelijk het programma 'Mobiliteit'. Er is sterke behoefte aan flexibiliteit vanwege de steeds complexer wordende omgeving waarop de gemeente dient in te spelen én vanwege de drijfveer om als aantrekkelijk werkgever geïdentificeerd te worden. Het is belangrijk dat de juiste medewerker op de juiste plaats terechtkomt. Focus is nu intern gericht door de bezuinigingen, maar ook de externe mobiliteit is van belang. Mobiliteit gaat dus over het in beweging krijgen in de eigen organisatie, maar de totale mobiliteit gaat ook over werving en selectie. De vraag die daarbij beantwoord dient te worden is hoe de gemeente nieuwe medewerkers gaat werven indien zij hiernaar op zoek is. Communicatie met de arbeidsmarkt vindt vanuit mobiliteit plaats. Het onderwijsveld valt hier ook onder. Vanuit deze markt dient de gemeente gevoed te blijven met wat er in het onderwijsveld gebeurt en hoe de gemeente functioneert. De gemeente wil de studenten van nu graag in contact brengen met de eigen organisatie. Dat is tot slot het doel van het stagebeleid. Het stagebeleid is een marketingtool om studenten in contact te laten komen met de gemeente, met de gedachte dat de gemeente als organisatie een goede indruk kan achterlaten bij de studenten. Zodat studenten het leuk vinden om bij de gemeente Eindhoven te werken en de gemeente Eindhoven goed werkgever is (Boer, 2014). Echter is momenteel de organisatie in transitie waardoor nog niet duidelijk is waar de afdeling Ontwikkeling & Beleid naartoe gaat.

6.2.2 Structure

Zoals in paragraaf 2.1 is beschreven bepaalt de gemeenteraad de hoofdlijnen van het gemeentelijk beleid. Er is dus sprake van een top-down benadering. Momenteel geeft de raad opdracht om zoveel mogelijk stagiaires te plaatsen, maar geeft geen concrete aantallen. Dit doet P&O. De proceseigenaar van het beleidsstuk is en blijft P&O. Zij bedenken en beschrijven het beleid. Het beleid ligt dus op de goede plaats binnen de organisatie. De aantallen zouden vastgelegd kunnen worden. De doelstellingen per sector zijn ook niet geformuleerd. De sectoren en afdelingen zijn verantwoordelijk voor de uitvoering van het beleid. Maar indien de sectoren en de afdelingen de geen stagiaires plaatsen gebeurt er eigenlijk niks. Het komt erop neer dat de uitvoering te vrijblijvend is, de feitelijke uitvoering is niet controleerbaar. Een leidinggevende mag zelf kiezen of hij een stagiair aanneemt, er zijn alleen budgettaire randvoorwaarden aan verbonden. De leidinggevende mag zelf weten of hij daar geld voor vrijmaakt of niet. Er wordt ook niet geformuleerd wie de stok achter de deur is. De vraag is of dat altijd de directieraad dient te zijn. Sectoren kunnen er zelf wat aan doen

door bijvoorbeeld stageplaatsen op te nemen in hun planbegroting of dat de directieraad de doelstellingen oplegt (Boer, Stagebeleid, 2014).

6.2.3 Systems (Waardenburg, 2014)

Alle stagiaires worden geregistreerd in het Personeelssysteem evenals de niveaus en opleidingsrichtingen. Zodra stagiaires geregistreerd staan in het personeelssysteem, kan de leidinggevende de faciliteiten aanvragen bij de Servicedesk ICT, maar de leidinggevende moet zelf in de gaten houden wanneer de gegevens zijn verwerkt om vervolgens de faciliteiten aan te vragen. Aan het einde van de stageperiode vindt er een exitgesprek plaats. In het personeelssysteem wordt geregistreerd dat er een exitgesprek heeft plaatsgevonden, maar de gegevens van het exitgesprek worden echter niet geregistreerd. Er wordt wel op de harde schijf van de sector P&O opgeslagen of de stagiair een waardevolle collega zou zijn voor de toekomst. Echter is er wel een format voor stagiaires gemaakt over wat zij van de gemeente Eindhoven als stage verlenende instantie vinden, maar deze zijn tot heden nog niet ingevuld. Tot slot bleek het niet op korte termijn mogelijk om een rapportage uit te draaien van stagiaires die na de hun stage bij de gemeente Eindhoven komen werken of na een aantal maanden/jaren alsnog bij de gemeente Eindhoven komen werken (Suurmond, 2014).

Planning- en controlcyclus

In de planning- en controlcyclus wordt bij de gemeente Eindhoven geen stagiaires ingebouwd. Als er wordt gekeken naar hoe goed heeft de afdeling het gedaan wordt er niet gekeken of een afdeling wel of geen stagiaires heeft gehad en telt dit niet mee in de beoordeling.

6.2.4 Staff (Personeel & Organisatie gemeente Eindhoven, 2014)

Het personeelsbestand kenmerkt zich door een hoog percentage oudere medewerkers. De gemeente vergrijsd in snel tempo. Daarbij neemt het aandeel medewerkers jonger dan 30 jaar al een aantal jaren af. Ook neemt de instroom af. Dit leidt ertoe dat de zittende ambtenaar elk jaar wat langer een mogelijke arbeidsplaats voor een jongere bezet houdt, terwijl in de toekomst deze oudere ambtenaren zullen uitstromen en dan zijn nieuwe talentvolle jonge medewerkers weer hard nodig. Nu is al een goed stagebeleid al van belang voor een goed imago. Er is ook een onderverdeling naar het salarisniveau gemaakt. Hier komt naar voren dat de laagste en hoogste salarisniveaus behoren tot de kleinste groep, terwijl de gemeente Eindhoven stageplaatsen van mbo-niveau 1 en 2 wil stimuleren. Dit sluit dus niet aan bij de functies van de gemeente Eindhoven. De functies sluiten meer aan bij mbo+ en hbo.

6.2.5 Skills

Voor de stagiaires zijn geen competenties opgesteld waar zij aan dienen te voldoen om in aanmerking te komen voor een stageplaats. Dit is vrij passief.

6.2.6 Shared values

Door de informele sfeer kan de stagecoördinator gemakkelijk naar leidinggevendsten stappen met vragen over stagiaires. Het kan dan gaan over de plaatsing van stagiaires of leidinggevendsten kunnen naar de stagecoördinator stappen met vragen over bijvoorbeeld de begeleiding.

6.3 SWOT-analyse

Aan de hand van de analyses in paragraaf 6.1 en 6.2 worden hier de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen voor de gemeente Eindhoven met betrekking tot het stagebeleid in kaart gebracht.

Tabel 6.1 SWOT-analyse

Sterktes - Strengths	Zwaktes – Weaknesses
Binnen de visie van de gemeente Eindhoven wordt de nadruk gelegd op het benutten van kansen en zien van mogelijkheden om op deze wijze een bijdrage te leveren aan de participatie van stagiaires. Ook wordt binnen de visie de nadruk gelegd, dat de gemeente Eindhoven aan verjonging wil werken binnen de organisatie. Stagiaires dienen hierin te worden meegenomen. Vanuit het programma ‘Mobiliteit’ vindt communicatie met de arbeidsmarkt plaats. Het onderwijsveld valt hier ook onder. Het stagebeleid is een marketingtool om als gemeente in contact te komen met studenten. Door de informele sfeer binnen de gemeente Eindhoven kan de stagecoördinator gemakkelijk naar leidinggevend stappen met bijvoorbeeld vragen over stagiaires. Er wordt geregistreerd of een stagiair een werknemer zou kunnen zijn voor in de toekomst. Zo loopt de gemeente geen potentiële werknemers mis.	Door de transitie is nog niet duidelijk waar de afdeling Ontwikkeling en Beleid en dus stagecoördinatie naartoe gaat. De raad geeft geen concrete aantallen van het te behalen aantal stagiaires, ook niet per sector/afdeling. Dit doet P&O. De resultaatafspraken die te maken hebben met het beleid zouden beter door de directieraad uitgedragen dienen te worden. Indien de sectoren en de afdelingen de aantallen niet halen gebeurt er niks. De uitvoering is te vrijblijvend. Een leidinggevende mag zelf kiezen of hij een stagiair aanneemt. De gegevens van het exitgesprek worden niet in het personeelssysteem geregistreerd. De formulieren die stagiaires kunnen invullen over wat zij van de gemeente Eindhoven als stage verlenende instantie vinden, zijn tot heden nog niet ingevuld. Het is op korte termijn niet mogelijk om een rapportage uit te draaien van stagiaires die na de hun stage bij de gemeente Eindhoven komen werken of na een aantal maanden/jaren alsnog bij de gemeente Eindhoven komen werken In de planning- en controlcyclus worden geen stagiaires ingebouwd. Bij de indeling van salarisniveaus komt naar voren dat de laagste en hoogste salarisniveaus behoren tot de kleinste groep, terwijl de gemeente Eindhoven stageplaatsen van mbo-niveau 1 en 2 wil stimuleren Voor de stagiaires zijn geen competenties opgesteld waar zij aan dienen te voldoen om in aanmerking te komen voor een stageplaats.
Kansen - Opportunities	Bedreigingen – Threats
Social media kan gebruikt worden om stagiaires te werven en een goed imago te creëren. Als bedrijven een opdracht voor een gemeente willen uitvoeren, moeten zij stageplaatsen aanbieden. Dit is een kans voor de gemeente Eindhoven, omdat zij dan het goede voorbeeld moeten geven.	Door de vergrijzing en ontgroening zal een afname van de potentiële beroepsbevolking ontstaan. Dit zal leiden tot een geringer aanbod aan arbeidskrachten, concurrentie om arbeidskrachten of een tekort. De instroom binnen de publieke sector is heel beperkt, waardoor de verdere vergrijzing binnen deze sector wordt versterkt. Dit heeft als gevaar dat in de toekomst een groot deel van de werknemers uit dienst zal treden door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd. Er ontstaan nieuwe vacatures die ingevuld dienen te worden. Binnen de overheid zijn meer mensen negatief dan positief over het imago van de sector waarin ze werken. Naar verwachting zal de arbeidsmarkt in de publieke sector de komende jaren aantrekken, dus het imago is een serieus aandachtspunt. De toenemende digitalisering beïnvloedt het mensenwerk in de publieke sector. Banen zoals administratieve werkzaamheden zullen steeds meer verdwijnen

HOOFDSTUK 7 ONDERZOEKSRESULTATEN HUIDIGE SITUATIE

In dit hoofdstuk zal deelvraag twee worden onderzocht: *‘Hoe zit het stagebeleid van de gemeente Eindhoven en andere vergelijkbare instanties momenteel in elkaar?’* In 2009 is een stagebeleid ontwikkeld door een medewerker van de sector P&O. Het gaat hierbij om de ‘externe stages’, dat wil zeggen de stages voor studenten en scholieren. Tot 2009 was er geen actueel beleid als het ging om stages binnen de gemeente Eindhoven. Het is niet zo dat er onvoldoende stagiaires waren, maar door het ontbreken van een stagebeleid leidde het er wel toe dat er geen goed beeld was van de stagiaires die binnen de gemeente Eindhoven werkzaam waren of waren geweest. Daarbij werd er niet specifiek gestuurd op opleidingsniveau en spreiding van stagiaires binnen de sectoren. Hierdoor gingen sectoren vaak met dezelfde scholen van hetzelfde niveau aan de slag en enkele sectoren werkten helemaal niet met stagiaires. Ook was er geen begeleiding en coaching voor de stagebegeleiders en stagiaires. Op strategisch niveau zijn de doelstellingen voor het stagebeleid opgesteld, zie hiervoor paragraaf 2.2.2. In de adviesnota over het stagebeleid is de gewenste situatie in beeld gebracht zowel op kwalitatief en kwantitatief niveau (Personeel & Organisatie, gemeente Eindhoven, 2009). Hier komt het tactisch niveau aan bod, omdat de doelen worden vertaald in wegen en middelen om de doelen te realiseren. Omdat het stagebeleid inmiddels al vijf jaar oud is wordt de gewenste situatie van toen op kwalitatief en kwantitatief niveau weergegeven in bijlage VIII. Op operationeel niveau zijn concrete acties en de werkwijze van de stagecoördinator benoemd, zie paragraaf 2.2.2. In 2013 is een stagewijzer door de gemeente Eindhoven opgesteld. Deze is bedoeld als handleiding voor stagebegeleiders en stagiaires. Er wordt informatie gegeven over praktische zaken voor stagiaires en het dient ter ondersteuning voor leidinggevendenden bij het plaatsen en begeleiden van stagiaires. Ook op intranet van de gemeente Eindhoven is deze praktische informatie van de stagewijzer terug te vinden (Personeel & Organisatie Gemeente Eindhoven, 2009).

7.1. Het huidige stagebeleid binnen de gemeente Eindhoven

Om een beeld te krijgen van het huidige stagebeleid wordt aan de hand van de theorie in hoofdstuk vier een vertaalslag gemaakt naar de huidige situatie van het stagebeleid. Het proces van personeelswerk laat zich in drie hoofdstappen indelen, zoals is weergegeven in paragraaf 4.2. In deze paragraaf wordt toegelicht hoe dit proces gaat bij stagiaires. De huidige situatie is veelal onderzocht aan de hand van fieldresearch. Tijdens de interviews en enquêtes is anonimiteit gegarandeerd en om dit te waarborgen worden geen bronnen benoemd, maar wordt een totaalbeeld weergegeven van de uitkomsten. Daar waar het wel kan zal de bron worden benoemd. De volledige responsresultaten van de enquête voor stagiaires is opgenomen in bijlage X.

7.1.1 Functievorming en Strategische Personeelsplanning omtrent stagiaires

Volgens de theorie wordt de behoefte aan personeel en stagiaires bepaald middels functievorming en Strategische Personeelsplanning. Binnen de gemeente Eindhoven zijn binnen de diverse afdelingen functies voor medewerkers gevormd. De diverse afdelingen hebben allemaal eigen taken en verantwoordelijkheden. Indien een stagiair wordt aangetrokken voor een bepaalde afdeling, is over het algemeen duidelijk welke taken hij kan of zij kan vervullen en welke verantwoordelijkheden daarbij horen. Echter zijn er binnen de afdelingen geen aparte functies gevormd voor stagiaires. Het is afhankelijk van bijvoorbeeld het opleidingsniveau en de capaciteiten van de studenten welke werkzaamheden zij concreet kunnen verrichten, maar ook van de mogelijkheden binnen de gemeente op dat moment. Het is opvallend dat steeds dezelfde afdelingen gebruik maken van stagiaires. Andere afdelingen maken daartegenover geen gebruik van stagiaires. Dit is naar voren gekomen tijdens het field- en deskresearch. Echter is hier geen overzicht van opgenomen, vanwege de gevoelige informatie en om anonimiteit die is beloofd tijdens de interviews te waarborgen. De gemeente Eindhoven maakt gebruik van een Strategische Personeelsplanning. Middels een Strategische Personeelsplanning kan de juiste stagiair op de juiste plaats binnen de organisatie worden gerealiseerd, echter worden de stages bij vrijwel alle afdelingen niet meegenomen in de Strategische Personeelsplanning.

7.1.2 Werving en Selectie stagiaires

Een actieve werving en selectie bestaat volgens de theorie uit een goede voorbereiding, de werving en tot slot de selectie. Dit is terug te lezen in paragraaf 4.3.

Voorbereiding

Voordat een organisatie op zoek gaat naar een geschikte kandidaat is allereerst een goede voorbereiding van belang. Bij de gemeente Eindhoven ontbreekt een voorbereiding omtrent het aantrekken van stagiaires. Momenteel is een goede voorbereiding ook niet noodzakelijk, omdat er een groot aanbod aan stagiaires is. Er wordt geen gebruik gemaakt van een tijdsplanning en procedureplanning. Er worden ook geen functieprofielen of competentieprofielen voor stagiaires opgesteld en uitgezet. Leidinggevend vinden het daarbij lastig om aan te geven hoeveel stagiaires ze zouden kunnen plaatsen. Uit fieldresearch is gebleken dat vrijwel alle leidinggevend de gedragscompetenties het belangrijkste vinden bij stagiaires. Het vak kunnen ze leren, maar een actieve houding is cruciaal. Ondanks dat er geen functie- of competentieprofielen worden opgesteld, is er volgens de leidinggevend wel bijna altijd een goede match te realiseren tussen wat de organisatie zoekt en wat wordt aangeboden. Tevens geven de meeste afdelingen binnen de gemeente aan dat ze momenteel geen tijd hebben voor stagiaires vanwege de reorganisatie en dat het niet in de structuur van de dag zit om met stagiaires bezig te zijn. Er staan voor stagiaires geen vacatures open, omdat er dus enerzijds geen behoefte is aan stagiaires en anderzijds stagiaires zich vanzelf aanbieden. De ambitie van de gemeente die opgesteld is voor het aantal stagiaires per jaar is binnen de organisatie niet bekend. Vanwege de maatschappelijke verantwoordelijkheid die de gemeente heeft, vinden leidinggevend deze ambitie wel belangrijk en staan ze hier positief tegenover. Een kanttekening is dat er wordt aangegeven dat het lastig is om stagiaires van mbo- niveau 1 en 2 te plaatsen. Over het schooljaar 2013-2014 zijn er 256 geregistreerde stages binnen de gemeente Eindhoven, zie tabel 7.1 (gemeente Eindhoven, 2014).

Tabel 7.1

Niveau	Aantallen
vmbo	1
mbo-niveau	79 • Waarvan 1 op mbo-niveau 1 • Waarvan 10 op mbo-niveau 2 • Waarvan 7 op mbo-niveau 3 • Waarvan 61 op mbo-niveau 4
hbo-niveau	146
wo-niveau	18
mbo-BBL	12
	Totaal 256

Overzicht geregistreerde aantallen stagiaires per niveau

Van deze geregistreerde stages heeft de sector Sport & Bewegen ook een groot aandeel, zie tabel 7.2.

Tabel 7.2

Niveau	Aantallen
mbo-niveau	27 • Waarvan 5 op mbo-niveau 2 • Waarvan 2 op mbo-niveau 3 • Waarvan 20 op mbo-niveau 4
hbo-niveau	94
wo-niveau	3
	Totaal 124

Geregistreerde stages sport en bewegen

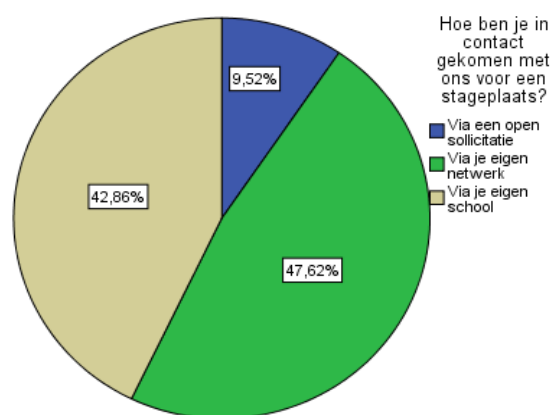
Het is belangrijk dat de opleidingsniveaus aansluiten bij de werkzaamheden. Er wordt aangegeven dat de ambitie geconcretiseerd kan worden door een analyse binnen de organisatie te doen. Het is

vaak een flinke stap om stagiaires aan te nemen. Maar er is wel het besef om stageplaatsen beschikbaar te stellen. Dat is een maatschappelijke verantwoordelijkheid die de gemeente heeft. Het is wel opvallend dat als afdelingen gebruik maken van stagiaires het steeds dezelfde afdelingen zijn.

Werving stagiaires

De gemeente Eindhoven maakt geen gebruik van een wervingsplan, omdat de gemeente Eindhoven zelf niet actief stagiaires werft. Dit komt omdat –zoals zojuist is aangegeven- momenteel een groot aanbod van stagiaires is, er geen tijd is om stagiaires te begeleiden en leidinggevend niet bezig zijn met het plaatsen van stagiaires. Ook maken de afdelingen veelal geen gebruik van de stagecoördinator om stagiaires te werven. Uit fieldresearch is naar voren gekomen dat er zelfs bepaalde afdelingen niet weten dat ze terecht kunnen bij de stagecoördinator met betrekking tot vragen over het werven van stagiaires. Leidinggevend geven aan dat als iemand van het eigen netwerk vraagt voor een stageplaats voor een kennis ze eerder bereid zijn om een stageplaats voor ze te regelen. Dat is een stukje collegialiteit. Een wervingsmiddel die de gemeente hanteert is de eigen website. Studenten kunnen op de website terecht om zich te registreren voor een open sollicitatie. Er staan hier geen vacatures. Dit is vrij passief. Op de website wordt het idee gewekt alsof er een grote vraag naar stagiaires is, maar dit is in de werkelijkheid niet zo. De tekst die op de website staat, is niet juist. Zoals in paragraaf 3.1 is aangegeven worden alle stageverzoeken die binnen komen bij de stagecoördinator van de gemeente Eindhoven, doorverwezen naar de website van de gemeente Eindhoven. Er wordt dus niet direct iets met de sollicitatie gedaan. Voor mbo-studenten doet de stagecoördinator een stapje extra vanwege de specifieke doelstellingen voor mbo-stagiaires. Er wordt met alle stageverzoeken heel willekeurig omgegaan. Er is maar een afdeling binnen de gemeente die werft via het speed daten bij het Summa College. Zo verkrijgt deze afdeling steeds opeenvolgend een stagiair. De stagecoördinator heeft alleen maar met het Summa College een stil convenant als het gaat om het plaatsen stagiaires binnen de gemeente Eindhoven.

Uit de resultaten van de enquête onder stagiaires blijkt ook dat het overgrote gedeelte van de stagiaires via het eigen netwerk binnen de organisatie is gekomen en een ander groot gedeelte via de school, zie figuur 7.3. Dit is mede te verklaren door het stil convenant die de gemeente met het Summa College heeft gesloten, omdat ongeveer 52% van de stagiaires momenteel van het mbo komt. Uit fieldresearch is ook gebleken dat de meeste afdelingen zelf niet concreet weten bij welke scholen en opleidingen zij stagiaires kunnen werven voor hun afdeling.



Figuur 7.3 Studenten in contact met de gemeente voor stage

Voor leidinggevend is een aantal dingen belangrijk om stagiaires te plaatsen, namelijk of het iets oplevert voor de organisatie en of er vanuit de maatschappelijke rol een bijdrage wordt geleverd aan de toekomst van de studenten. Er moet dus een win-win situatie zijn. Stagiaires zijn vakmensen die in aantocht zijn, maar er moet ook naar worden gekeken wat het kost qua begeleiding en of er werk voor ze ligt. Tijd om studenten te begeleiden is heel belangrijk. Momenteel is er weinig tijd, vanwege de reorganisatie. Er ligt veel op het bordje van de werknemers. Er kan onderscheid worden gemaakt tussen de 'needs to have' en 'nice to have'. Stagiaires behoren momenteel tot de nice to have. Tot het einde van het jaar is het eerst belangrijk om alles op een rijtje te zetten en werkzaamheden te prioriteren. Als dat optimaal is dan kan met stageplaatsen aan de slag worden

gegaan. Ze hebben er iets aan als er een stuk werk wordt overgenomen. Dat mag een meewerkstage of onderzoek zijn. Dat is verlichting van het werk. Het dient dan wel een serieuze opdracht te zijn, daar kan een student of de organisatie zelf mee komen. Opdrachten liggen niet klaar, er dient bij aanbod bij de vraag gecreëerd te worden. Het opleidingsniveau dient wel aan te sluiten bij de werkzaamheden. Studenten dienen wel actief en zelfstandig te kunnen werken, zo heeft de organisatie er ook plezier aan. Er wordt aangegeven dat jonge mensen belangrijk zijn in de organisatie, zo blijft de organisatie bij de tijd en jong.

Selectie stagiaires

Bij de selectie maken vrijwel alle afdelingen gebruik van de brievenselectie en het sollicitatiegesprek. De brieven kunnen niet geselecteerd worden aan de hand van formele harde eisen, omdat een competentie- en functieprofiel ontbreken. Er wordt gekeken of de opleiding aansluit bij de afdeling en of de student een goede indruk wekt met zijn of haar CV en motivatiebrief. Het is per afdeling verschillend wie het sollicitatiegesprek doet. Soms doen de leidinggevenden het zelf en soms doen degenen die de persoon gaan begeleiden. Diegene die het gesprek heeft gehouden bepaalt wie wordt aangenomen. Indien een kandidaat is gekozen, wordt dit niet gemeld aan de stagecoördinator. Uit fieldresearch is gebleken dat de afdelingen denken dat de aanmelding vanzelf bij stagecoördinatie terechtkomt als zij een stagiair opvoeren in Netive. Dit is hetzelfde systeem dat is benoemd bij paragraaf 6.2.4 systems. Echter ontvangt alleen de afdeling Backoffice deze gegevens, zodat zij de aanvraag kunnen verwerken in het Personeelssysteem en een contract kunnen opmaken.

De sectorhoofden en afdelingshoofden zijn verantwoordelijk voor het plaatsen van stagiaires. Ze kunnen daarin wel worden bijgestaan door de afdeling Personeelszaken. De sectorhoofden en afdelingshoofden bepalen of stagiaires worden aangetrokken. Ook de stagevergoedingen van het hbo en wo worden betaald door de sectoren uit de sectorbudgetten of projectbudgetten. Van de mbo-stagiaires wordt 25% vanuit het sectorbudget betaald en het overige percentage wordt gefinancierd vanuit het stagebudget. Hoe de stagevergoeding uit ziet wordt weergegeven in onderstaande tabel (Aarts, 2012).

Tabel 7.3

minimum 1.495,20* loon		
	<u>bij 36</u> <u>uur:</u>	
30% is	448,56	= max vergoeding
10%	44,86	VMBO/HAVO/VWO
hiervan		
50%	224,28	MBO
hiervan		
60%	269,14	HBO
hiervan		
80%	358,85	WO
hiervan		

Stagevergoeding vanaf 01-01-2014 *Bedragen in euro's

De berekening is als volgt: Er wordt bij de stagevergoedingen uitgegaan van 30% van het minimum loon. Dat is €448,56. Aan de hand van dit bedrag worden de percentages berekend voor de vergoedingen per opleidingsniveau.

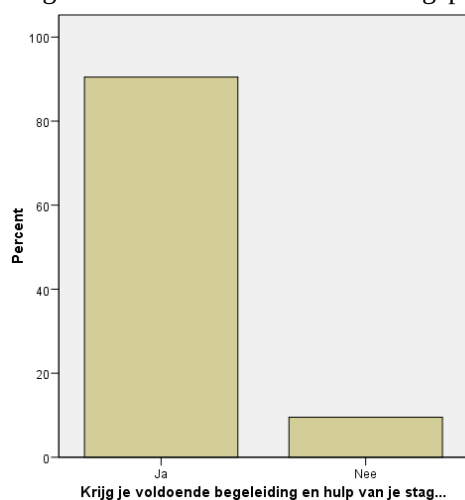
7.1.3 Beheer en begeleiding stagiaires

De begeleiding van stagiaires hangt samen met het presteren en de beoordeling van stagiaires. Door een goede begeleiding ontwikkelen stagiaires zich, waardoor wellicht de prestaties omhoog gaan en ze tot slot (positief) beoordeeld kunnen worden. Uit fieldresearch is gebleken dat elke afdeling veel waarde hecht aan de begeleiding van stagiaires. Als er geen goede begeleidingsmogelijkheden zijn voor stagiaires, nemen ze geen stagiaires aan. Voordat stagiaires werk uit handen kunnen nemen,

dient er altijd eerst in stagiaires geïnvesteerd te worden. Als een stageplaats wordt aangeboden dient het wel te gaan om echte werkzaamheden en het is van belang dat het opleidingsniveau aansluit bij de werkzaamheden, zodat stagiaires mee kunnen draaien in de organisatie. Niemand weet na een dag wat gedaan moet worden. De begeleiders en medewerkers dienen de stagiaires mee te nemen in het werkproces. Stagiaires moeten echt iets kunnen leren, zodat de gemeente een goede naam in de omgeving krijgt als werkgever. Dat is een stukje investering dat je later terugkrijgt. Het is belangrijk dat stagiaires worden aangenomen als de organisatie weer in stabiel vaarwater zit. Toch is de andere kant van het verhaal dat minimaal wordt aangegeven dat stagiaires echt nodig zijn, omdat er te kort is aan medewerkers en stagiaires hiervoor een (goedkope) oplossing bieden.

P&O-gesprekscyclus (Personeel en Organisatie, gemeente Eindhoven, 2011)

Hoe de begeleiding er uit ziet wordt uitgelegd aan de hand van de P&O-gesprekscyclus. Deze wordt voor medewerkers binnen de gemeente gehanteerd en wordt als spiegel voor stagiaires gebruikt. Hoe de P&O-gesprekscyclus er voor de medewerkers exact uit ziet is terug te lezen in bijlage XI. Voor stagiaires wordt niet geheel dezelfde P&O-gesprekscyclus gebruikt als bij medewerkers. Indien stagiaires worden aangenomen vind er een ‘werkplangesprek’ plaats waarin de werkzaamheden en opdrachten voor de stagiair voor de komende stageperiode worden besproken. Echter worden de werkzaamheden of opdrachten vaak ter plekke verzonnen en is een werkplangesprek niet afgeleid van een functie- of competentieprofiel. Ook blijkt uit de enquête dat een aantal stagiaires bij aanvang van hun stage niet voldoende duidelijk is hoe ze bepaalde werkzaamheden gaan leren (23% van de ondervraagden). Zoals zojuist is benoemd is uit fieldresearch gebleken dat leidinggevendende begeleiding heel erg belangrijk vinden. Er vinden dus altijd functioneringsgesprekken plaats. Dit wordt niet altijd in het midden van de stageperiode gedaan, maar er wordt feedback gegeven wanneer dat nodig is. Stagiaires vinden zelf over het algemeen dat ze voldoende begeleidt worden. Dit is te zien in onderstaande afbeelding. Maar stagiaires worden over het algemeen tussendoor niet beoordeeld. 73% van de stagiaires krijgt geen tussentijds functioneringsgesprek.. Tot slot de uitstroom. Er vindt een exitgesprek plaats in de vorm van een beoordelingsgesprek aan het einde van de stageperiode. Er zijn formulieren die studenten kunnen invullen om hun stage-ervaringen bij de gemeente Eindhoven te delen. Echter zijn deze tot op heden niet ingevuld. Er worden geen studenten aangenomen aan het eind van hun stageperiode.



Voor Figuur 7.4 Begeleiding vanuit stage

7.1.4 Conclusie HR-cyclus

Bij het huidige stagebeleid mag geconcludeerd worden dat de HR-cyclus niet als spiegel wordt gebruikt bij stagiaires. Instroom, doorstroom en uitstroom worden niet op elkaar afgestemd. Er is geen actieve werving en selectie. Wel wordt er actief omgegaan met de begeleiding (prestaties en beoordeling) van stagiaires. Op het einde vindt er een beoordelingsgesprek plaats. Studenten worden meestal aan de hand van de stageformulieren vanuit school beoordeeld. Zelf heeft de gemeente ook beoordelingsformulieren waarin staat of de stagiair een volwaardige medewerker de toekomst zou zijn. Deze formulieren worden opgeslagen.

7.2 Het stagebeleid van andere vergelijkbare instanties

Om een indruk te krijgen hoe het stagebeleid bij andere instanties in elkaar zit wordt allereerst ingegaan op het stagebeleid van de sector Sport & Bewegen van de gemeente Eindhoven en van het stagebeleid van het AZL NV in Heerlen.

7.2.1 Stagebeleid Sport & Bewegen (Heijster, 2014)

Deze sector is de enige sector die een eigen stagebeleid hanteert. Er is een convenant ondertekend tussen de gemeente Eindhoven, de Sporthogeschool, het Summa College Sport & Bewegen en de Eindhovense Sportraad omtrent stages.

Functievorming en Strategische Personeelsplanning omtrent stagiaires

Bij de sector Sport & Bewegen worden voor stagiaires functies gevormd alvorens de stage. De sector Sport & Bewegen heeft een bestand van 50 verenigingen en deze zijn onderverdeeld per sport, bijvoorbeeld voetbal of zwemmen. Doordat de goede contacten zijn opgebouwd is altijd duidelijke welke opdrachten waar liggen. Het is afhankelijk van bijvoorbeeld het opleidingsniveau van de studenten welke werkzaamheden zij concreet kunnen verrichten. Er worden geen doelstellingen omtrent het aantal stagiaires vastgesteld, dus stagiaires worden niet meegenomen in de Strategische Personeelsplanning.

Voorbereiding aantrekken stagiaires

Bij de sector Sport & Bewegen is sprake van een goede voorbereiding omtrent het aantrekken van stagiaires. Er wordt gebruik gemaakt van een tijdsplanning en procedureplanning. Voordat de stages beginnen is de sector actief bezig met het aantrekken van stagiaires, zodat tijdig de vacatures worden vervuld. Er worden functie- of competentieprofielen voor stagiaires opgesteld en uitgezet, waardoor vacatures openstaan. Er wordt gekeken welke instanties een opdracht hebben voor een stage. Aan deze instanties wordt een format gestuurd die zij kunnen invullen, zodat er een volledige functiebeschrijving en functieprofiel ontstaan. Vervolgens worden de opdrachten uitgezet bij de opleidingen en zij plaatsen dan de vacature intern op hun eigen portal. De studenten reageren dan op die opdracht. Verder is er een stagemarkt bij Fontys Hogeschool voor de tweede- en derdejaars studenten. Hier worden dan stageplaatsen aangeboden. De sector Sport & Bewegen levert ook een grote bijdrage aan de maatschappelijke ambitie van de gemeente Eindhoven omtrent stages. Zowel BBL-studenten van ondersteunende opleidingen als studenten van het mbo-niveau 1 en 2 worden geplaatst. Er zijn bijvoorbeeld de structurele stages voor een jaar. Hier vallen bijvoorbeeld evenemententeams onder. Er is hiervoor begeleiding nodig. Dit wordt gedaan door studenten van mbo-niveau 2 of door eerstejaars van het Summa College. Het gaat dan bijvoorbeeld om het organiseren van evenementen voor de sportaccommodaties van de gemeente Eindhoven.

Werving & selectie stagiaires

De sector Sport & Bewegen maakt gebruik van een wervingsplan, omdat stagiaires actief worden geworven. De stagecoördinator fungeert als 'matcher'. Er zijn projecten met scholen die elk jaar terug komen. Bijvoorbeeld projecten met de eerstejaars studenten van Fontys Sport Hogeschool. Zij beginnen meestal na de herfstvakantie met een stage. Ze mogen zelf een voorkeur aangeven waar zij stage gaan lopen. De school verzorgt de sollicitatietrainingen en de sector krijgt vervolgens alle brieven binnen en zij stuurt de juiste brieven naar de juiste verenigingen. Bij de selectie wordt gebruik gemaakt van de brievenselectie en het sollicitatiegesprek. De brieven kunnen geselecteerd worden aan de hand van formele harde eisen, omdat een competentie- en functieprofiel zijn opgesteld. De vereniging geeft haar voorkeur aan op basis van de sollicitatiebrieven en de sector zorgt dat de juiste persoon bij die vereniging komt. Als zowel de student als vereniging dezelfde eerste voorkeuren hebben, is er sowieso een match. Als er studenten overblijven plaatst de sector die zelf. Maar ook bij sportevenementen wordt de sector Sport & Bewegen betrokken. Voor deze evenementen is beveiliging nodig. De stagecoördinator is dan de contactpersoon vanuit de gemeente tussen het evenement en de opleiding. Stagecoördinatie van de sector Sport & Bewegen is dan als het ware een uitzendbureau. Vraag en aanbod wordt bij elkaar gebracht. Door de goede contacten is altijd duidelijke welke opdrachten waar liggen, ook zodra er een (open) sollicitatie binnenkomt. De sollicitatie wordt dan gelijk doorgestuurd. Eigenlijk werkt de sector zo niet. Ze willen de opdrachten eigenlijk al hebben. Sinds kort is er een vacaturebank op de website van eindhoven.sport. Daar staan concrete vacatures. Zo kunnen de stages beter worden aangeboden en kunnen studenten hun stage buiten school om regelen. Er is dus sprake van een stagemarkt.

Beheer & begeleiding stagiaires: P&O-gesprekscyclus

Uit fieldresearch is gebleken dat de sector zelf ook gebruik maakt van stagiaires. De begeleiding is erg belangrijk. Stagiaires werken met elkaar samen en de stagecoördinator heeft tussendoor besprekingen over hoe het loopt. Indien stagiaires worden aangenomen vindt er een 'werkplangesprek' plaats waarin de werkzaamheden en opdrachten voor de stagiair voor de komende stageperiode worden besproken. De werkzaamheden of opdrachten zijn alvorens de stageperiode bekend. Het werkplangesprek is afgeleid van een functie- of competentieprofiel. Er vinden altijd functioneringsgesprekken plaats. Dit wordt niet altijd in het midden van de stageperiode gedaan, maar er wordt feedback gegeven wanneer dat nodig is. Er vindt een exitgesprek plaats in de vorm van een beoordelingsgesprek aan het einde van de stageperiode. Er zijn formulieren die studenten kunnen invullen om hun stage-ervaringen bij de gemeente Eindhoven te delen, maar ook registreert de stagecoördinator een formulier of de stagiair een potentiële medewerker is voor de toekomst.

7.2.2 Stagebeleid AZL (Kan, 2014)

Tot slot wordt in deze paragraaf ingegaan van het Stagebeleid van het AZL.

Functievorming en Strategische Personeelsplanning omtrent stagiaires

Bij het AZL worden voor stagiaires functies gevormd alvorens de stage. Doordat de organisatie vraaggericht werkt, zijn de opdrachten en werkzaamheden alvorens de stage duidelijk. Er worden geen doelstellingen omtrent het aantal stagiaires vastgesteld, dus stagiaires worden niet meegenomen in de Strategische Personeelsplanning. Jaarlijks wordt er een budget vastgesteld voor een maximaal aantal stagiaires. Dit sluit aan bij de behoefte aan stagiaires vanuit de organisatie.

Voorbereiding aantrekken stagiaires

Bij het AZL is ook sprake van een goede voorbereiding omtrent het aantrekken van stagiaires. Er wordt namelijk gebruik gemaakt van een tijdsplanning en procedureplanning. Het stagebeleid van het AZL is opgenomen in het kwaliteitshandboek van de afdeling P&O. Voor een uitwerking van het draaiboek zie bijlage XII. Aan het einde van het jaar wordt er een inventarisatie voor iedere afdeling gemaakt. Er wordt een stageverzoek naar elke leidinggevende gestuurd. Het AZL wacht niet af of er een sollicitatie gaat verschijnen om daarna de eerste stappen te zetten. Er worden gesprekken met leidinggevendenden gevoerd met betrekking tot een stageverzoek. De leidinggevende kan zelf een voorkeur aangeven qua niveau en leerjaar. Een functieomschrijving of functieprofiel wordt niet door de leidinggevende aangeleverd. De startdata voor stages binnen het AZL zijn februari en september. Buiten deze data zijn er geen stagemogelijkheden. Vervolgens wordt het stageverzoek uitgezet op de eigen website. Daarnaast worden door Zuyd Hogeschool vacatures intern geplaatst als zij de informatie van het AZL hebben gekregen dat er stageplaatsen beschikbaar zijn. Tot slot is er een sluitingsdatum van het stageverzoek. Dan kunnen studenten niet meer solliciteren.

Werving & selectie stagiaires

Het AZL maakt gebruik van een actieve werving, aangezien zij het stageproces op gang brengen door bijvoorbeeld promotie bij Zuyd Hogeschool, bedrijfsbezoeken voor mbo- en hbo-studenten en sollicitatietrainingen op school. Tijdens deze bezoeken probeert het AZL de leerlingen enthousiast te maken over een stage of werkplek binnen het AZL. Bij het Arcus College en Zuyd Hogeschool heeft het AZL contactpersonen. De studenten die solliciteren door middel van open sollicitatie per email te sturen naar de sollicitaiermailbox van het AZL. Het komt ook voor dat de school vraagt of er nog ruimte is voor stagiaires. Zodra de sollicitaties binnen zijn zendt de P&O-administrateur deze sollicitaties naar de P&O-adviseurs die voor hun afdelingen kijken of ze stagiaires ergens kunnen plaatsen. Meestal gaat dit allemaal vrij snel in zijn werk en hoeven de studenten niet lang op het antwoord te wachten. De leidinggevende werft geen studenten, maar het selectieproces wordt volledig door de leidinggevende verricht. De match wordt gerealiseerd door tijdens het sollicitatiegesprek de vraag te stellen: 'wat wil de student en kunnen wij dit bieden?'

7.2.3 Conclusie

Wat voornamelijk opvalt bij het stagebeleid van de sector Sport & Bewegen en AZL is dat zij actief bezig zijn met stages. Er wordt vraaggericht gewerkt en dat werkt positief uit. Dit komt onder andere doordat zij aanwezig zijn bij een stagemarkt, sollicitatietrainingen geven en bedrijfsbezoeken organiseren. Er zijn in de afgelopen jaren goede contacten met scholen opgebouwd, waardoor ook sollicitaties bij de scholen worden uitgezet.

HOOFDSTUK 8 ONDERZOEKSRESULTATEN GEWENSTE SITUATIE

In dit hoofdstuk zal deelvraag twee worden onderzocht: *‘Hoe zit het gewenste stagebeleid van de gemeente Eindhoven in elkaar?’* In paragraaf 7.1 wordt ingegaan op de doelstellingen van de gemeente Eindhoven, in paragraaf 7.2 wordt ingegaan op de behoeften van de leidinggevendenden, in paragraaf 7.3 wordt ingegaan op de behoeften van de stagiaires binnen de gemeente Eindhoven en tot slot in paragraaf 7.4 wordt ingegaan op de behoefte van de scholen. De gewenste situatie is veelal onderzocht aan de hand van fieldresearch. Tijdens de interviews en bijeenkomst voor stagiaires is anonimiteit gegarandeerd en om dit te waarborgen worden geen bronnen weergegeven, maar worden totaal resultaten weergegeven. Daar waar het wel kan wordt de bron benoemd.

8.1 Doelstellingen gemeente Eindhoven

De gemeente Eindhoven heeft doelstellingen opgesteld die gekoppeld kunnen worden aan het onderwerp stages. Allereerst worden de doelstellingen van het coalitieakkoord 2014-2018 toegelicht, vervolg door de PSO en de doelstellingen omtrent het aantal stagiaires.

8.1.1 Coalitieakkoord 2014-2018 (Gemeente Eindhoven, 2014)

De gemeente Eindhoven wil duurzaam ondernemen door de prioriteit te leggen op bijvoorbeeld MVO. De dienstverlening en activiteiten dienen zo te worden ingericht dat iedereen mee kan doen. Bij het signaleren van een probleem is de gemeente niet bang om te benoemen dat er een link is tussen bepaalde omstandigheden. Allochtone jongeren hebben bijvoorbeeld echt meer moeite om een stageplek te krijgen. De gemeente wil niet teruggaan naar een apart beleid voor elke doelgroep, maar groepsgericht maatwerk maken als uit analyse blijkt dat er sprake is van een gemeenschappelijk probleem met een gemeenschappelijke oorzaak. De gemeente Eindhoven is zich bewust van een steeds complexer wordende samenleving die minder te voorspellen en continu in beweging is. Hierbij zal worden geopereerd worden tussen de ambities ‘het stimuleren van de banenmotor’ en ‘iedereen kan meedoen’. Het aanjagen van bedrijvigheid en daarmee de banenmotor blijft een speerpunt in het beleid. De strategie is ook gericht op het aantrekken en behouden van vernieuwingstalent. Ook wil de gemeente afspraken maken met werkgevers over de social return en daarom spant de gemeente zich in om het aantal leerwerk- en stageplaatsen te vergroten. Dit wil de gemeente doen door zelf het goede voorbeeld te geven. De gemeente vindt het belangrijk dat de jeugd kansen krijgt.

8.1.2 Prestatieladder Socialer Ondernemen (Schüssel, 2014)

Zoals in paragraaf 2.3.3 is aangegeven is de gemeente Eindhoven bezig met het verwerven van het certificaat van de PSO. De gemeente Eindhoven wil voor 1 juli 2015 trede 1 van de PSO-certificering behalen. In augustus 2014 heeft de gemeente middels de aspirant-status aangegeven dat ze binnen een jaar trede 1 wil behalen. De PSO is ook bedoeld voor personen die een stageovereenkomst hebben van studenten mbo-niveau 1 en 2 evenals de BBL'ers.

8.1.3 De aantallen (Crouwel, 2014)

De gemeente Eindhoven heeft in de Begroting van 2014 een ambitie opgenomen over het sociaal verantwoord ondernemerschap, via het realiseren van 250 stageplaatsen per jaar. Hiervan dienen 13 stages op mbo-niveau 2 te zijn en 65 stageplaatsen in te vullen vanuit het mbo. De doelstelling voor BBL'ers is om 10 werkplekken te realiseren. De vraag die hierbij gesteld kan worden is of hiermee ook de doelstelling aantrekkelijk werkgever wordt gerealiseerd.

Tabel 8.1

Niveau	Aantallen
mbo	65 • Waarvan 13 op mbo-niveau 2
mbo-BBL	10

Alle niveaus samen 250

Ambitie aantal stageplaatsen

Dit is dus de maatschappelijke ambitie van de gemeente Eindhoven. Echter zijn er weinig sectoren die gebruik maken van mbo-stagiaires van niveau 1 en 2, omdat het niveau niet aansluit bij de

werkzaamheden. Deze stagiaires worden met name ingezet binnen de sector Sport & Bewegen. Qua aantallen doet de gemeente Eindhoven het dus goed, omdat samen met de sector Sport en Bewegen de ambitie van de gemeente Eindhoven wordt gerealiseerd, zoals is weergegeven in paragraaf 7.1.2. Echter is belangrijk om te onderscheiden dat de sector Sport & Bewegen zorgt voor grote aantallen stagiaires. Het grootste deel van de stageplekken bij de gemeente Eindhoven bevindt zich op hbo-niveau, dat zijn namelijk momenteel 129 stages. De gemeente Eindhoven heeft tot doel een verhoging van het aantal stagiaires. Dit leidt niet alleen tot een grote verspreiding, maar ook een meer diverse spreiding van stagiaires binnen de sectoren.

8.2 Behoeften leidinggevend

Aan de hand van fieldresearch kan nader in worden gegaan op de behoefte van leidinggevend als het gaat over stagiaires. Afdelingshoofden binnen de gemeente Eindhoven zijn erg druk. Ze zijn met veel zaken tegelijkertijd bezig, waardoor de awareness omtrent stagiaires ontbreekt. Leidinggevend hebben allang geen email en/of informatie gekregen over stagiaires. Het aanbieden van stagiaires wordt nu nog redelijk op afstand gedaan. Er is volgens de leidinggevend meer uit te halen. De meningen over het digitale lijstje verschillen. Enerzijds zorgt het versturen van een email met de link naar het digitale lijstje voor bewustwording en zo kunnen ze hier feedback over teruggeven, anderzijds hebben leidinggevend geen zin om ernaar te kijken als er telkens geen geschikte kandidaat tussen staat. Het kan ook zijn dat goede kandidaten in het lijstje wegvallen.

8.2.1 Stagecoördinatie als “matchmaker”

Vaak als afdelingen het idee hebben dat ze stagiaires willen zetten ze dit op de planning, maar de week erna zijn ze het weer vergeten en komt het er niet van. Er zijn veel studenten die een stage zoeken waar de afdelingen geen weet van hebben en de organisatie waarschijnlijk ook niet. Het zou helpen als de stagecoördinator actief en vooral gericht gaat zoeken naar de behoeften binnen de organisatie als het gaat over stagiaires. Naast het bepalen van de behoeften kan er ook worden ingegaan op de vraag of er opdrachten liggen waar leidinggevend zelf niet aan toe komen. Leidinggevend kunnen een gesprek aangaan met de stagecoördinator en iets vertellen over de afdeling en de behoeften binnen de afdeling, zodat de stagecoördinator vervolgens een match kan maken met stagiaires. Wat zou werken is om allereerst een plan van aanpak per afdeling te maken hoe de afdelingen stages gaan invullen. Er zou dan een schema gemaakt kunnen worden met hoeveel stagiaires per jaar geplaatst kunnen worden en vanuit welke hoeken stagiaires nodig zijn. Zo kan er gericht naar stagiaires per afdeling worden gezocht. Het is belangrijk dat de leidinggevend worden gehoord als het gaat om de wensen over stagiaires en dat ze op basis daarvan aanbiedingen krijgen. Als de stagecoördinator met bijvoorbeeld drie kandidaten komt die waarschijnlijk passen bij het werkveld binnen de afdeling zullen de afdelingen er zelf wat serieuzer mee omgaan. Op het moment dat leidinggevend een specifieke aanvraag binnen krijgen vanuit stagecoördinatie met informatie over wat voor soort stage ze aanbieden, dan zijn ze heel erg geneigd om mee te helpen. Die aandacht die stagecoördinatie aan de afdelingen geeft wordt zo terugverdiend. Zo worden leidinggevend geprikkeld om stagiaires aan te nemen. Het is daarbij belangrijk dat de stagecoördinator goede contacten met scholen opbouwt. De Stagecoördinator treedt dan als het ware als een uitzendbureau op om de match te maken. Zo ontstaat een centraal punt met een goed netwerk en een duidelijke centrale functie. De drempel wordt op deze manier voor leidinggevend verlaagd. Leidinggevend hebben over het algemeen geen contacten met scholen en ze zijn ook nog nooit naar scholen geweest. Of de stagecoördinator langs scholen gaat weten ze niet, maar ze krijgen er ook niks van terug gekoppeld. Wel wordt aangegeven dat het werk specialistisch is en dat daarom rechtstreeks contact met de scholen belangrijk is. De stagecoördinator kan afspraken maken met de scholen, maar dat de afdelingen vervolgens zelf werkafspraken gaan maken met die studenten. Dan heeft de stagecoördinator een regierrol, maar de uitvoerende rol ligt bij de afdeling. Die hebben verstand van de werkzaamheden.

8.2.2. Faciliterende rol stagecoördinatie

Als vanuit stagecoördinatie meer gefaciliteerd zou worden, zouden leidinggevend stagiaires sneller aannemen. Het zijn altijd dezelfde afdelingen die openstaan voor een stage. Als een afdeling een stagiair weigert, kan de stagecoördinator vervolgens vragen wat het probleem is en waarom stagiaires worden geweigerd. Als blijkt dat er binnen de afdelingen geen tijd is voor stagiaires kan de stagecoördinator vervolgens vragen hoe ze kunnen faciliteren. Zo worden leidinggevend gedwongen om na te denken of ze er echt geen tijd voor hebben. Leidinggevend zouden het ook fijn vinden om ruim op tijd een herinnering te krijgen als een nieuwe lading stagiaires komt. Dan

zijn ze voorbereid en kunnen ze voorzorgsmaatregelen nemen. Het liefst dan ook gedetailleerde informatie bijvoorbeeld van welke scholen de studenten zijn, welk leerjaar en opleidingsniveau. Als de stagecoördinator doelgericht naar stagiaires gaat zoeken wordt de eerste winst gemaakt, want anders moeten de leidinggevenden zelf nadenken wat een stagiair kan gaan doen. Als er vooraf al onderbouwd is wat die kan gaan doen dan ontstaat het idee stagiaires wel een oplossing kunnen bieden. Het heeft met ondersteuning te maken, zodat de leidinggevende zo min mogelijk moeten doen in het begin om iemand aan te nemen. Leidinggevenden moeten wel een bepaald aantal stagiaires aannemen en dat vinden ze goed, maar zet er dan iemand tegenover die dat verzorgt om tot uitvoering te komen. Zo wordt de drempel zo laag mogelijk gemaakt. Stagecoördinatie dient meer te kunnen faciliteren. Daar ligt de behoefte.

8.2.3 Voorlichting vanuit stagecoördinatie

Ook is er behoefte aan meer voorlichting vanuit stagecoördinatie. Afspraken dienen dynamisch te blijven, opleidingen en mensen veranderen. En dan is het belangrijk om vanuit stagecoördinatie aandacht te geven om het stagebeleid zo in te richten dat het leuk is om te doen. Door bijvoorbeeld een keer per kwartaal bijeen te komen en te bespreken hoe het loopt. Leidinggevenden zijn druk en daardoor dient het proces gemakkelijk te verlopen. Leidinggevenden weten vaak niet hoe het proces in elkaar zit. Er komt veel bij kijken, maar als het proces duidelijk is en ze weten wie welke rol oppakt, is het geen punt. Er mag duidelijker op de kaart worden gezet hoe het proces loopt van het begin tot en met het einde. Dat stageverzoeken bij stagecoördinatie terechtkomen en stagecoördinatie deze verzoeken doorstuurt naar de afdelingen, maar dat de sectoren en afdelingen zelf verantwoordelijk zijn voor het aannemen van stagiaires. Als stagiaires eenmaal zijn aangenomen heeft stagecoördinatie een ondersteunende en faciliterende rol. De leidinggevenden van de afdelingen zijn zelf verantwoordelijk voor het opvoeren van de studenten in het personeelsprogramma Netive, zodat de Backoffice een contract kan opstellen. De stagebegeleiders zijn verantwoordelijk voor de begeleiding. Op het einde van de stageperiode krijgen zij van stagecoördinatie formulieren toegestuurd voor de beoordeling van de student. De stagecoördinator dient een bewakingsrol te hebben dat het goed gebeurt als de afdelingen stagiaires plaatsen. Leidinggevenden dienen te weten wat er van hen wordt verwacht, voordat ze er een proactieve rol aan kunnen geven. Het kan dan gaan om een workshop en een vraagbak waar de afdelingen nuttig advies kunnen krijgen. Bijvoorbeeld een workshop vanuit stagecoördinatie met richtlijnen over de stages. Dan zou iets verteld kunnen worden over hoe een stage ingericht kan worden en wat de gemeente wil voordat een stagiair wordt aangenomen. Hoe strakker stagecoördinatie het proces organiseert des te gemakkelijk leidinggevenden er gebruik van zouden maken. Zo weten de afdelingen meer wat ze bijvoorbeeld van stagiaires wel of niet mogen verwachten en hoe ze de opdrachten goed vast kunnen stellen (ook voor de school). Het is handig als iemand in de back-up kan meekijken. Een format zou ook handig zijn voor de tussentijdse beoordeling. Dan krijgen ze meer assistentie. Ook het beleid omtrent de begeleiding van stagiaires van stagecoördinatie mag actiever. Leidinggevenden vinden het nu te passief. Leidinggevenden willen graag een format die wordt gemaakt en aangeboden om stagiaires te begeleiden. Dat is echt heel belangrijk, vooral omdat leidinggevenden veel waarde hechten aan de begeleiding van stagiaires. Als leidinggevenden weten hoe het proces werkt kunnen ze ook bijdragen aan de maatschappelijke verantwoording van de gemeente.

8.2.3 Begeleiding vanuit school

Ook de begeleiding vanuit de scholen is een aandachtspunt. Het komt voor dat de scholen als aanbieders van stagiaires de studenten slecht begeleiden. In het verleden kwamen stagebegeleiders niet opdagen en er waren onduidelijke regels. Dat kost tijd en de volgende keer is er geen motivatie om een student te begeleiden. Het is belangrijk dat tussen scholen en de gemeente goede afspraken worden gemaakt hoe studenten begeleidt worden. Er dienen dus eisen gesteld te worden aan de 'leveranciers'.

8.2.4 Behoeftes binnen de afdelingen verschillen

Tot slot verschillen de behoeften per afdeling als het gaat om stageduur en stagewerkzaamheden- en opdrachten. Wel is er over het algemeen meer behoefte aan hbo en Wo-studenten. Dat is het niveau wel binnen de organisatie. Het mogen allerlei soorten stages zijn, dus ook afstudeerstages of stages voor een langere periode. Het moet gewoon aansluiten bij de werkzaamheden. Er is daarbij een politieke druk voor mbo'ers en werkervaringsplaatsen en als die worden gecreëerd omdat het moet,

maar als er geen perspectief is voor die functies kunnen de afdelingen er niks mee. Het is belangrijk om een goede analyse te maken om de bestuurlijke afspraken te voeden.

8.2.5 Conclusie

Leidinggevendens steunen het idee om een actiever stagebeleid op te zetten. Ze staan open voor stagiaires als de tijd daarvoor rijp is. Ze vinden het als gemeente wel een sociale verplichting om stagiaires aan te trekken om zo het goede voorbeeld te geven. Echter zijn er momenteel op diverse afdelingen geen stagiaires actief.

8.3 Behoeften stagiaires

De stagiaires binnen de gemeente Eindhoven zijn over het algemeen heel tevreden over de gemeente Eindhoven als stage verlenende instantie. Dit is ook gebleken uit de enquête die is gehouden onder de stagiaires. De studenten geven de gemeente gemiddeld namelijk een 7,8. Echter kan hierbij de kanttekening gemaakt worden dat de meeste stagiaires via het eigen netwerk of via de school in aanmerking zijn gekomen voor een stage. Daaruit mag afgeleid worden dat deze studenten de gemeente niet slecht zullen beoordelen. Er zijn maar twee stagiaires via een open sollicitatie binnen gekomen. Vanwege het hoge cijfer is het in de eerste instantie lastig voor stagiaires om directe verbeterpunten aan te wijzen middels de enquête. Daarom is er een bijeenkomst gehouden onder stagiaires om alsnog te achterhalen wat de verbeterpunten zijn. Allereerst kwam duidelijk naar voren dat de stagiaires over het algemeen heel tevreden zijn over hun stage bij de gemeente Eindhoven. Ook kwam duidelijk naar voren dat er toch grote verschillen zijn per afdeling. Waar sommige stagiaires tevreden over zijn, zijn andere stagiaires minder tevreden over.

8.3.1 Communicatie mag beter

De communicatie mag beter binnen de gemeente. Het is namelijk voorgekomen dat medewerkers binnen de organisatie niet weten dat er stagiaires komen en dat er ook zomaar een stagiair wordt toegewezen aan een medewerker. Het zou beter zijn als er gevraagd zou worden of een medewerker een stagiair wil begeleiden in plaats van zomaar een toe te wijzen. Het komt ook voor dat een afdelingshoofd de begeleiding doet, terwijl ze daar helemaal geen tijd voor hebben. Het is dan ook beter om de sollicitatie te houden met degene die de begeleiding gaat verzorgen. Ook worden (moeilijke) opdrachten vaak te weinig toegelicht en is er vooral te weinig tijd om ze toe te lichten. Opdrachten zijn vaak last minute of met spoed. Verder kan de communicatie beter in de zin van vertellen welke afdelingen er zijn en welke afdelingen wat doen. Stagiaires komen langzamerhand pas achter de werkzaamheden. Tot slot kan de communicatie tussen de scholen en gemeente ook beter. Dit komt omdat de opdrachten vanuit school niet altijd aansluiten bij het werkveld.

8.3.2 Beter profileren

De stagiaires vinden dat de gemeente zich naar buiten toe beter mag profileren. Dit hangt samen met het onderdeel 'communicatie'. Zo kan er al op de website worden aangegeven welke afdelingen er zijn en wat er precies onder valt. Studenten hebben vaak geen idee welke afdelingen wat doen en vinden het daardoor lastig om in de sollicitatie aan te geven bij welke afdeling ze graag willen werken. Studenten hebben geen idee van de mogelijkheden en dat bepaalde afdelingen toch aansluiten bij hetgeen wat ze graag zouden willen, terwijl ze in de eerste instantie daar nooit op zouden solliciteren. Op de website mag per afdeling kort weergegeven worden wat ze doen. Vooral na de reorganisatie kan dit concreet gemaakt worden. Studenten dienen beter begeleid te worden bij het solliciteren, dus concreet gezegd waar moeten ze nou heen om te solliciteren. Bij de informatiebalie weten ze het ook niet en ze kunnen ook niet iemand bellen om te zeggen wie ze kunnen bereiken. Stagiaires geven aan dat het beter is om bij de afdeling zelf te solliciteren als ze die informatie hebben. Volgens de stagiaires kan de open vacaturebank het best worden opgeheven, omdat het niet werkt. Ook kan de stagecoördinator een stapeltje sollicitaties verzamelen en dit naar de afdelingen brengt. De stagecoördinator maakt dus alvast een match. Zo ontstaat er een actievere samenwerking. De stagiaires vragen zich af of de kandidaten met een open sollicitatie wel een reactie terug krijgen, omdat de gegevens op een digitale lijst worden opgeslagen. Dit is niet zo. Alle studenten dienen een reactie te krijgen, want als dit niet wordt gedaan is dat slecht voor het imago.

8.3.3. Organisatie beter leren kennen

De stagiaires vinden zelf dat de gemeente er meer aan mag doen om de organisatie beter te leren kennen. Het duurt even voordat ze weten hoe de organisatie in elkaar zit. Daarom kan in het begin van de stageperiode bijvoorbeeld gepland worden om studenten een of twee weken de organisatie te

leren kennen, zodat de samenhang tussen de domeinen bekend wordt. Het gaat dan om activiteiten die aansluiten bij de werkzaamheden. Momenteel kloppen de organogrammen ook niet meer. Deze gaan wijzigen, maar niemand weet waar dat gevonden kan worden. Hier mag meer uitleg over gegeven worden.

8.3.4 Ervaringen delen

Studenten zouden vaker bij elkaar willen zitten om hun stage-ervaringen te delen. De stagecoördinator kan dus bijeenkomsten organiseren, zodat deze weet wat er speelt. Zo hanteert de stagecoördinator een bewakende rol. Als de begeleiding bijvoorbeeld bij bepaalde stagiaires niet goed loopt kan de stagecoördinator bij de stagebegeleiders van de afdelingen vragen hoe dat kan. Ook kan de stagecoördinator meer promoten dat er stagiaires zijn die interesse hebben, maar medewerkers zijn niet op de hoogte dat ze stagiaires kunnen aannemen.

8.3.5 Parkeren

Er zijn geen parkeerplaatsen beschikbaar voor studenten. Over het algemeen is dit geen groot probleem, maar het zou toch fijn zijn dat ook studenten gebruik kunnen maken van de parkeergarage van de gemeente. Medewerkers betalen normaal €25,- per maand hiervoor. Studenten gaan dit ook niet betalen aangezien ze “maar” maximaal €250,- aan stagevergoeding krijgen. Dit bedrag is relevant op het moment dat een student kan kiezen tussen twee stageplaatsen. Over de stagevergoeding zijn ze tevreden, want ze vinden het belangrijkste dat ze iets leren en geld is niet hun belangrijkste drijfveer. Bij de gemeente Eindhoven leren ze veel. Echter kunnen ze zich wel voorstellen dat als ze een stageplaats konden krijgen waar de vergoeding iets hoger lag en ze evenveel konden leren, daar hun voorkeur naar uitging.

8.3.6 ICT mag beter

De ICT binnen de gemeente Eindhoven is verouderd, terwijl Eindhoven ‘leading in technology’ is. Dat is binnen de gemeente weinig te merken. Data verwerking kost enorm veel tijd, omdat veel met de hand dient te gebeuren en er kunnen zo alsnog fouten worden gemaakt. Alle programma’s komen uit 2003.

8.3.7 Conclusie

Studenten zijn over het algemeen tevreden over hun stageperiode bij de gemeente Eindhoven. Echter dient er goed gekeken te worden naar de positieve punten evenals de knelpunten per afdeling. Daar waar de begeleiding bij de ene afdeling goed is, kan dat bij de andere afdeling tekort schieten. Verder is een goed introductieprogramma van belang, omdat de studenten de organisatie graag goed willen leren kennen. De organisatie is ontzettend groot en studenten weten niet hoe de organisatie in elkaar zit.

8.4 Behoeften scholen

Ook de gewenste situatie van scholen is middels fieldresearch naar voren gekomen. De gewenste situatie is dat de stagiair van stagecoördinatie de vraag naar stagiaires binnen de gemeente opvraagt. Zo kan worden achterhaald voor welke taken stagiaires nodig zijn. Dit wordt vervolgens teruggekoppeld aan de school. Zo kunnen de stagiaires gericht solliciteren naar een afdeling en vervolgens worden alle sollicitatiebrieven naar stagecoördinatie verstuurd. Vervolgens kan stagecoördinatie de sollicitatiebrieven binnen de organisatie verdelen en terugkoppelen welke studenten zijn aangenomen.

HOOFDSTUK 9. CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

In de voorgaande hoofdstukken zijn de onderzoeksresultaten van de deelvragen een t/m drie aan bod gekomen. Deze zijn uitgewerkt, zodat de centrale vraagstelling die is weergegeven in paragraaf 3.2. uitgewerkt kan worden. In dit hoofdstuk worden per deelvraag conclusies getrokken, waarna de aanbevelingen worden gedaan. Daardoor kan de laatste deelvraag vier worden uitgewerkt. De aanbevelingen worden gedaan op tactisch niveau.

'Hoe zien de aanbevelingen eruit van het her in te richten stagebeleid?'

9.1 Conclusies & Aanbevelingen deelvraag 1

In hoofdstuk zes is deelvraag een onderzocht en beantwoord. Dit is gebeurd middels deskresearch. Uit dit onderzoek kunnen een aantal conclusies worden getrokken en aan de hand daarvan aanbevelingen. Enerzijds over de externe ontwikkelingen en anderzijds over de interne ontwikkelingen.

'Welke relevante externe en interne ontwikkelingen - die betrekking hebben op het stagebeleid- beïnvloeden de gemeente Eindhoven?'

9.1.1 Conclusies & aanbevelingen externe ontwikkelingen

Aan de hand van de externe ontwikkelingen kunnen een aantal conclusies en aanbevelingen worden gedaan. Deze worden in deze paragraaf uitgewerkt.

Vergrijzing & Imago

Er mag geconcludeerd worden dat de huidige student steeds belangrijker wordt voor de continuïteit van organisaties en dus de gemeente Eindhoven. Uit onderzoek is gebleken dat de gemeente Eindhoven in de toekomst steeds grijzer zal worden en dat daardoor de bevolking evenals de potentiële beroepsbevolking zal afnemen. Studenten zullen op redelijk korte termijn toetreden op de arbeidsmarkt. Het eerste contact evenals de ervaringen met de organisatie worden nog belangrijker en doorslaggevend. Momenteel kennen gemeenten een historisch laag aantal vacatures door de bezuinigingen, waardoor de instroom beperkt is en de vergrijzing zal versterken. In de toekomst zal een groot deel van de medewerkers uit dienst treden door het bereiken van de pensioengerechtigde leeftijd en daarom zal de vervangingsvraag de belangrijkste component worden. Het wordt dan ook steeds belangrijker om, door de toenemende vergrijzing en aankomende krapte op de arbeidsmarkt, potentiële medewerkers te werven in een vroeg stadium. Dit komt ook omdat gemeenten momenteel een overwegend neutraal en negatief imago hebben.

Met het tekort aan hoogopgeleid personeel in de nabije toekomst en de behoefte aan gemotiveerd, jong personeel is een kwalitatief goed stagebeleid alsook het imago van belang. Om in de toekomst kwalitatief goed personeel aan te trekken, wordt aanbevolen om als gemeente nu al te beginnen met het interesseren van studenten en de profilering van de organisatie. Daarom wordt aanbevolen om gebruik te maken van Employer Branding (p&o actueel, 2011). Employer Branding is een wervingskracht. Het gaat hier om uitstraling en de aantrekkingskracht die de organisatie naar de arbeidsmarkt toe heeft, waardoor de juiste medewerkers aangetrokken kunnen worden. Stagiaires denken dan het eerste aan de gemeente Eindhoven om hun stageplaats te voltooien, omdat dit naar hun idee een goede werkgever is. De gemeente dient een mooie, eerlijke en transparante buitenkant te creëren. Om dit te realiseren wordt geadviseerd om dit te doen middels Social Media. Social Media is een populair hulpmiddel, waar de huidige studenten en dus de potentiële medewerkers veel gebruik van maken. Om professionaliteit te waarborgen wordt aanbevolen om elke sector gebruik te laten maken van LinkedIn, dit is een zakelijk netwerk. Zo kan de gemeente contacten leggen met andere geregistreerden, en zo kunnen ze gebruik maken van elkaars zakelijke netwerk. De sectoren kunnen als werkgever vacatures plaatsen, maar ook zelf kandidaten zoeken en werven. Door actief bezig te zijn met Social Media werkt de gemeente aan haar eigen imago. De gemeente blijft in contact met de arbeidsmarkt. Ook als studenten klaar zijn met hun stageperiode.

Het goede voorbeeld geven

Tot slot kan worden geconcludeerd dat bedrijven die een opdracht voor een gemeente willen uitvoeren, stageplaatsen dienen aan te bieden. Doordat gemeente opdrachten wil laten uitvoeren door bedrijven die stageplaatsen aanbieden, wordt aanbevolen om zelf ook actief te zijn met stages. De gemeente dient het goede voorbeeld te geven.

9.1.2 Conclusies & aanbevelingen interne ontwikkelingen

Binnen de interne ontwikkelingen kunnen ook een aantal conclusies en aanbevelingen worden gedaan. Deze worden in deze paragraaf toegelicht.

Planning- en controlcyclus

Er kan geconcludeerd worden dat het aantrekken van stagiaires te vrijblijvend is binnen de gemeente Eindhoven. Meestal maken steeds dezelfde afdelingen gebruik van stagiaires en andere afdelingen helemaal niet. Dit komt omdat de raad opdracht geeft om zoveel mogelijks stagiaires te plaatsen, maar geen concrete aantallen benoemd. Er ontbreekt een planning- en controlcyclus die de feitelijke uitvoering controleerbaar maakt. Er liggen dus geen aantallen per sector en afdeling vast. Sectoren en afdelingen die geen gebruik maken van stagiaires worden hier niet op afgerekend, terwijl ze wel verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van het beleid.

Omdat een planning- en controlcyclus ontbreekt, wordt aanbevolen om deze te hanteren voor stagiaires binnen de sectoren. Er wordt geadviseerd om gebruik te maken van de PDCA-cyclus; Plan-Do-Check-Act. Op deze manier wordt de organisatie systematisch gestuurd en beheerst waarbij resultaten, effecten, ontwikkelingen en middelen in samenhang worden gezien en beoordeeld. Daarbij wordt geadviseerd om de P-adviseurs twee keer per jaar in gesprek te laten gaan met de sectorhoofden om ze bewust te maken hoe het sectorplan in elkaar zit en welke stagiaires ze nodig hebben. De sectorhoofden kunnen op deze manier plannen met de afdelingen (concreet) maken omtrent de stagiaires. Zo wordt de uitvoering van de afdelingen controleerbaar. Bij de afrekening wordt gekeken hoe goed de afdeling het gedaan heeft en als ze geen stagiaires hebben wordt dit meegenomen in de beoordeling.

Vergrijsd personeelsbestand en aannemen (jonge) stagiaires

Ook kan geconcludeerd worden dat er in het personeelsbestand van de gemeente Eindhoven sprake is van vergrijzing. Echter wil de gemeente wel aan verjonging binnen de organisatie werken. Dit komt in de visie naar voren. Daarom wordt aanbevolen om sectoren te verplichten om per jaar een bepaald aantal stagiaires na afloop van hun stages een tijdelijk contract aan te bieden. Daardoor worden de sectoren en afdelingen verplicht om actief bezig te zijn met stages. Op deze wijze worden potentiële medewerkers geworven in een vroeg stadium, waardoor de wervingskosten beperkt kunnen worden. Er kan namelijk worden afgeleid dat stages voorzien in een betrouwbaar selectie-instrument, omdat er een betere voorspelling gedaan kan worden of de kandidaat in staat is de functie succesvol te vervullen. De student is al een periode aan het werk geweest, waardoor dit een beter inzicht geeft in de mate van geschiktheid van een persoon. Echter worden er momenteel geen stagiaires aangenomen na afloop van hun stageperiode. Er kan worden geconcludeerd dat er binnen de gemeente niet zomaar een rapportage valt te draaien over studenten die na afloop van hun stage blijven werken of na een aantal maanden/jaren komen werken. Daarom wordt aanbevolen om dit systeem zo in te richten dat een dergelijke rapportage goed en gemakkelijk te draaien valt. Studenten worden niet aangenomen vanwege enerzijds door de vacaturestop en anderzijds door het niet bewust bezig zijn met stagiaires. Door een bepaald aantal stagiaires aan te nemen wordt ook de ambitie gerealiseerd om aan verjonging in de organisatie te werken. Ook wordt er zo een hoger doel nagestreefd dan alleen een kwalitatief goed stagebeleid. Door stagiaires een kijkje in de organisatie te bieden en de kans op een tijdelijk contract, geeft de gemeente een positief visitekaartje af. Dit wordt verspreid naar andere studenten, waardoor de gemeente Eindhoven nu en in de toekomst niet vergeten als werkgever wordt vergeten. In 9.1 een tabel van wat de gemeente aan kosten kan besparen indien zij stagiaires zelf aannemen en geen nieuwe medewerkers gaan werven. De gemeente kan zich minimaal €4.995,- euro besparen en maximaal €6.000,- Dit bedrag wordt momenteel van een algemene pot van de sector P&O betaald.

Tabel 9.1. Kosten Werving & Selectie Tibbit (Tibbit, sd)

W&S Mogelijkheid	Berekening W&S	Bedrag
Standaard wijze	17,5% van het bruto jaarsalaris bij aanstelling	€5.250*
Detaplus 6 maanden	20% van het bruto jaarsalaris in 6 termijnen	€6.000*
Detaplus 800 uur	Uurtarief op basis van brutoloon	Ongeveer €40,-*
HRM Outsourcing	Vast bedrag per onderdeel (stap) van het W&S traject. De klant bepaalt zelf waarvoor de expertise wordt ingehuurd.	€4.995**

* O.b.v. een bruto jaarsalaris van € 30.000

** Maximale vergoeding wanneer u gebruik maakt van alle trajectonderdelen

Exitgesprekken

Verder kan worden geconcludeerd dat de gegevens van het exitgesprek niet meer in het personeelssysteem worden geregistreerd. Belangrijk bij het aantrekken van nieuwe stagiaires is het imago van de gemeente Eindhoven. De organisatie dient erachter te komen of de organisatie bekend staat als goed werkgever en hoe de ervaringen zijn met het werken in de organisatie. Daarom wordt aanbevolen om exitgesprekken structureel te gaan houden. Zo ontstaat niet alleen een goed beeld van de gemeente als stage verlenende instantie zelf, maar zo kan ook worden goed worden bijgehouden en geregistreerd welke stagiaires eventueel geschikte medewerkers kunnen zijn voor in de toekomst. Het advies luidt daarbij dat de aanpak wordt gehanteerd die al eigenlijk gebruikt dient te worden. De stagecoördinator kijkt in het personeelssysteem welke stages tegen het einde lopen en e-mailen vervolgens de student en stagebegeleider om de formulieren in te vullen. Vervolgens werkt de stagecoördinator dit in het personeelssysteem.

Mbo-niveau 2

Tot slot kan geconcludeerd worden dat aan de hand van de salarisniveaus mbo-niveau 1 en 2 de kleinste groep is, terwijl deze groep wel een ambitie is van de gemeente Eindhoven. Daarom wordt geadviseerd dat de stagecoördinator in gesprek gaat met de sectoren om te kijken hoe deze stageplaatsen aangeboden kunnen worden. De vraag die de stagecoördinatie hierbij kan stellen is wat de bijdrage is van de sector aan de PSO en wat ze van de stagecoördinator nodig hebben om dat te realiseren. Zo worden samen doelgerichte afspraken gemaakt hoe dat gerealiseerd kan worden. De stagecoördinatie neemt in dit geval een faciliterende rol in.

9.2 Conclusies & aanbevelingen deelvraag 2

In hoofdstuk zeven is deelvraag twee onderzocht en uitgewerkt. In deze paragraaf worden de belangrijkste conclusies getrokken. Hierbij is de theorie van hoofdstuk vier aan de praktijk gekoppeld door middel van fieldresearch en deels via deskresearch.

'Hoe zit het stagebeleid van de gemeente Eindhoven en andere instanties momenteel in elkaar?'

9.2.1 Conclusies & aanbevelingen huidige stagebeleid gemeente Eindhoven

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de conclusies en aanbevelingen van het huidige stagebeleid van de gemeente Eindhoven.

Spreiding en Strategische Personeelsplanning

Bij deelvraag twee mag geconcludeerd worden dat er geen volledige diverse spreiding van stagiaires is binnen de sectoren, terwijl dit wel een doelstelling is van het stagebeleid. De oorzaak kan worden gevonden in het feit dat er geen stagiaires worden meegenomen in de Strategische Personeelsplanning bij de afdelingen. Dit zorgt ervoor dat sommige afdelingen nooit met stagiaires werken en andere afdelingen wel. Er worden binnen de afdelingen ook geen functies gevormd voor stagiaires. Leidinggevend vinden het lastig om aan te geven hoeveel stagiaires ze kunnen plaatsen.

Daarom wordt aanbevolen om stagiaires elk jaar mee te nemen in de Strategische Personeelsplanning (SPP). Zo kunnen er vanuit SPP afspraken neergelegd worden bij sectorhoofden om een bepaald aantal stagiaires aan te nemen met daaraan gekoppeld wat ze zoeken, zodat vraag en aanbod op elkaar afgestemd kunnen worden. Op deze wijze ontstaan functieprofielen. Zo kan

vraaggericht worden gewerkt waardoor de juiste stagiair op de juiste plek binnen de organisatie komt. Door het maken van afspraken over aantallen stagiaires per sector en afdeling per opleidingsniveau, wordt de continuïteit en diversiteit gewaarborgd van de instroom van jongeren binnen de gemeente. Sectoren worden geprikkeld om serieus na te denken wat voor stagiaires ze zoeken en dan nemen zij ook hun verantwoording. Deze verantwoording dient overgedragen te worden aan de medewerkers. Er ontstaat zo meer bewustzijn over wat de opleidingen inhouden, omdat ze informatie dienen op te zoeken en daarom neemt de kennis toe. Dit is belangrijk, want een organisatie dient voldoende te weten van de arbeidsmarkt waarop zij zich begeeft, bijvoorbeeld waar de mensen te vinden zijn die zij zoekt. Omdat leidinggevend en het lastig vinden om aan te geven hoeveel stagiaires te kunnen plaatsen, wordt geadviseerd om te werken met percentages. Er kan bijvoorbeeld in de SPP worden opgenomen hoeveel procent stagiaires er dienen te zijn aan de hand van bijvoorbeeld het aantal medewerkers van de sector en afdelingen. Dan wordt een diverse spreiding van stagiaires binnen de sectoren gerealiseerd. Om te overzien of het personele plaatje betreffende de stagiaires klopt, wordt geadviseerd om elk jaar in de Strategische Personeelsplanning op te nemen hoeveel procent stagiaires opgenomen kunnen worden. Zo weet elke sector wat de doelstellingen zijn van het nieuwe jaar en kunnen hierop sturen. De gemeente kan door stages aan te bieden een goede naam opbouwen, wat ook een doelstelling is van het stagebeleid.

Werving en selectie

Ook mag geconcludeerd worden dat de gemeente Eindhoven geen gebruik maakt van een actieve werving en selectie. De voorbereiding evenals de werving ontbreken, terwijl leidinggevend wel verantwoordelijk zijn voor dit proces. De gedragscompetenties van stagiaires zijn het belangrijkste, omdat stagiaires hier op worden geselecteerd. Echter worden er geen competentieprofielen gemaakt. Daarom wordt aanbevolen om de afdelingen competentieprofielen te laten opstellen voor stagiaires, omdat een goede voorselectie van studenten begint met goede overzichten van competenties die nodig zijn per stageplaats. Dit sluit meteen aan bij de aanbeveling Strategische Personeelsplanning, omdat hier ook aangegeven dient te worden wat de sectoren en afdelingen zoeken. Er kunnen elk jaar nieuwe competentieprofielen opgesteld worden, waardoor het noodzakelijk wordt om actief te werven. Zo worden vraag en aanbod op elkaar afgestemd. Dit stimuleert een actieve voorbereiding, werving & selectie, omdat kandidaten nu geselecteerd kunnen worden aan de hand van competenties die alvorens de sollicitatie duidelijk zijn. Het advies daarbij is dat de stagecoördinator hierbij een faciliterende rol inneemt door bijvoorbeeld een standaard format van een competentieprofiel door te sturen naar de afdelingen. De sector is dan 'in the lead' en stagecoördinatie heeft een adviesfunctie. Omdat er actief geworven dient te worden, wordt geadviseerd om de sectoren een wervingsplan op te laten stellen voor stagiaires. Dan wordt duidelijk welke wervingsmiddelen gebruikt gaan worden en welke tijdstippen van belang zijn om bepaalde zaken uit te voeren.

Open sollicitaties

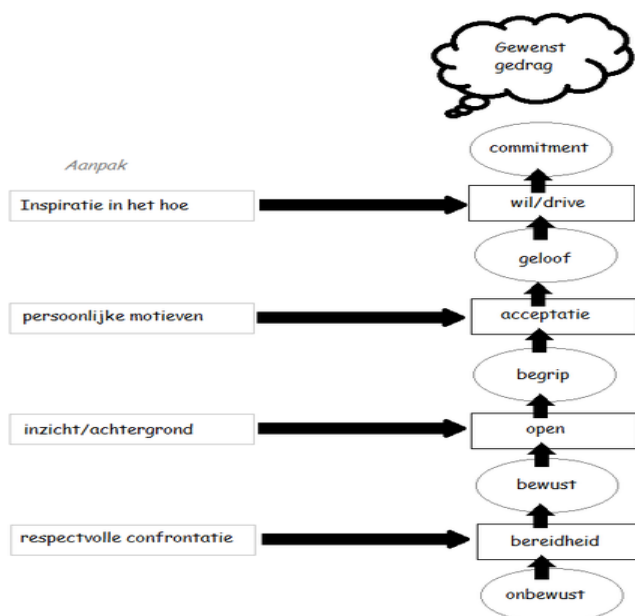
Er staan geen vacatures op de website. Er kunnen open sollicitaties verstuurd worden. Op de website kan aan de hand van de tekst afgeleid worden dat er genoeg stageplaatsen beschikbaar zijn. Echter is dit niet zo. Er wordt dus niet aan een juist verwachtingsmanagement gedaan. Het advies luidt dan ook om de stagecoördinator de tekst op de website aan te laten passen.

Er kan ook geconcludeerd worden dat er passief wordt omgegaan met de open sollicitaties. Maar weinig tot geen studenten komen verder middels een open sollicitatie. Studenten krijgen alleen een standaardmelding dat als ze na zes weken niks horen er geen stageplaats beschikbaar is. Zo laat de gemeente als werkgever geen goede indruk achter, want het komt dus voor dat studenten niet persoonlijk iets horen na hun sollicitatie. Daarom wordt aanbevolen om vacatures te plaatsen op de website. Door bij de Strategische Personeelsplanning al aan te geven wat de afdelingen zoeken, ontstaan er functie- en competentieprofielen. Zo kunnen studenten veel gericht naar een afdeling solliciteren en krijgen zij altijd een reactie terug. Zo komen zij ook in contact met de afdelingen zelf, waardoor vragen over de werkzaamheden direct door de afdeling beantwoord kunnen worden. Door vacatures te plaatsen worden de open sollicitaties beperkt, waardoor de stagecoördinator meer tijd heeft om de enkele open sollicitaties door te verwijzen naar de juiste afdeling. Hierdoor wordt het resultaat gerealiseerd dat er ook niet steeds een digitaal lijstje hoeft worden rondgestuurd, waarin goede kandidaten wegvallen.

Awareness

Leidinggevend en binnen de organisatie vinden de werving en selectie en de voorbereiding niet noodzakelijk, omdat er een groot aanbod stagiaires is. Tevens zijn ze er ook niet mee bezig om stagiaires aan te trekken. Leidinggevend en zeggen dat ze het wel vanuit hun maatschappelijke verantwoording belangrijk vinden om stageplaatsen beschikbaar te stellen, terwijl dit op veel afdelingen niet structureel wordt gedaan. Daardoor kan worden afgeleid dat het besef ontbreekt dat door de toekomstige vergrijzing het contact met potentiële arbeidskrachten van belang is. Ook ontbreekt het besef dat stagiaires een toegevoegde waarde kunnen leveren en niet alleen maar tijd kosten. Daarom wordt aanbevolen om sectorhoofden en afdelingshoofden bewust te maken van het belang van stagiaires middels het volgende proces:

1. Van onbewust naar bewust. Het is duidelijk dat mensen binnen de gemeente niet bewust zijn van de noodzaak of het nut om stagiaires aan te trekken. De communicatiestap die hier gemaakt dient te worden is een respectvolle confrontatie, tussen de directie en het sectorhoofd, zodat de toegevoegde waarde van de verandering zichtbaar wordt en de afdelingen aan de slag gaan met stagiaires. Sectorhoofden worden zich op deze manier meer bewust van de vergrijzing en de PSO, en de ambitie omtrent stagiaires waardoor bewustwording ontstaat.
2. Van bewust naar begrip. Er wordt aanbevolen om stagecoördinatie en stagebegeleiders informatie te laten verschaffen over inzichten en achtergronden, zodat begrip ontstaat over dat het aantrekken van stagiaires persoonlijke voordelen met zich mee te brengt. Zij treden dan als het ware als ambassadeurs op, waardoor intrinsieke motivatie ontstaat. Stagiaires voorzien in extra capaciteit en bieden een voordelige oplossing tegen het tekort aan medewerkers en kunnen taken en opdrachten uitvoeren die normaal blijven liggen, wat voorziet in nieuwe kansen en inzichten. Ook dient stagecoördinatie informatie te verschaffen over bijvoorbeeld de begeleiding, de werving en selectie van stagiaires en de stagevergoedingen. Door deze informatie te verschaffen wordt het hele proces omtrent stages voor leidinggevend en duidelijk. Binnen de organisatie weten leidinggevend en nog te weinig waarom ze een stageplaats zouden aanbieden.
3. Van Begrip naar geloof. Door stagiaires binnen de afdelingen te plaatsen, gaan de medewerkers ervaren dat de verandering persoonlijke voordelen met zich mee brengt. Doordat ze ervaren dat stagiaires niet alleen maar tijd kosten, maar ook een toegevoegde waarde leveren, hebben zij een reden zijn om te geloven in de verandering.
4. Van geloof naar commitment. Zodra de medewerkers door de ervaring zelf geloven dat de verandering persoonlijke voordelen met zich mee brengt, gaan zij zoeken en ook vragen naar de mogelijkheden, manieren en middelen om de doelen omtrent stagiaires te realiseren.



Figuur 10.1 Stappen tot commitment

Stagevergoeding

De stagevergoedingen van de gemeente Eindhoven liggen op de ondergrens van de gemiddelde stagevergoedingen in Nederland (FNV jong, 2014). Daarom wordt aanbevolen dat als de ontgroening doorzet een hogere stagevergoeding te geven aan stagiaires. Dit vergroot niet de motivatie, maar wel de keuze voor de organisatie om stage voor te lopen als er keuze is tussen meerdere organisaties.

P&O-gesprekscyclus

Aan de hand van de P&O-gesprekscyclus kan geconcludeerd worden dat deze binnen de gemeente Eindhoven niet als spiegel wordt gebruikt. Zodra stagiaires worden aangenomen vindt er een planningsgesprek plaats vindt. Echter worden de werkzaamheden en/of opdracht ter plekke bedacht. Dit komt omdat de opdrachten niet op de plank liggen. Door stagiaires op te nemen in de Strategische Personeelsplanning en dit te koppelen aan wat de afdelingen zoeken, ontstaat er al een concreet beeld over wat voor soort opdrachten en werkzaamheden stagiaires kunnen gaan doen wat vervolgens tijdens het planningsgesprek aan de orde kan komen. Ook wordt er momenteel geen functioneringsgesprek gehouden op basis van een planningsgesprek. Daarom wordt geadviseerd om de stagebegeleiders in het midden van de stageperiode aan de hand van het planningsgesprek een functioneringsgesprek te laten voeren met de stagiair. Beoordelings- gesprekken worden wel al gehouden. Er wordt aanbevolen deze goed te registreren, zoals al is aangegeven 9.1.2. Op deze manier wordt de P&O-gesprekscyclus als spiegel gebruikt.

9.2.2 Conclusies en aanbevelingen stagebeleid andere vergelijkbare instanties

Wat voornamelijk opvalt bij het stagebeleid van de sector Sport & Bewegen en AZL is dat zij aanwezig zijn bij stagemarkten, sollicitatietrainingen geven en bedrijfsbezoeken organiseren. Als er stageopdrachten zijn worden deze uitgezet bij scholen. Er wordt geadviseerd om elke sector een keer per jaar deel te laten nemen aan een stagemarkt, sollicitatietraining, een bedrijfsbezoek of aan een speeddate. Dit is goed voor het imago en biedt inzichten in het werkveld.

9.3 Conclusies & aanbevelingen deelvraag 3

In hoofdstuk 8 is deelvraag drie uitgewerkt. Dit is gedaan aan de hand van desk- als fieldresearch. In deze paragraaf worden de belangrijkste conclusies getrokken, waarna aanbevelingen gedaan kunnen worden.

'Hoe zit het gewenste stagebeleid van de gemeente Eindhoven in elkaar?'

- *Wat zijn de doelstellingen van de gemeente Eindhoven?*
- *Waar liggen de behoeften van de leidinggevendenden binnen de gemeente Eindhoven als het gaat om stagiaires?*
- *Waar liggen de behoeften van stagiaires binnen de gemeente Eindhoven?*
- *Waar liggen de behoeften van de scholen?'*

9.3.1 Conclusies & aanbevelingen doelstellingen gemeente Eindhoven

Er kan geconcludeerd worden dat de gemeente Eindhoven waarde hecht aan het thema stages. Dit draagt bij aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit komt naar voren in het coalitieakkoord 2014-2018, de PSO en de doelstellingen omtrent het aantal stagiaires. Wat bijvoorbeeld de ambitie is over de aantallen stagiaires is niet bekend. Daarom wordt aanbevolen om de directieraad met de sectorhoofden in gesprek te laten gaan hierover, zie paragraaf 9.2.1 'Awareness' stap 1. Ook kan afgeleid worden dat de strategie is gericht op het aantrekken en behouden van vernieuwingstalent, terwijl er geen stagiaires na afloop van hun stage in dienst treden bij de gemeente Eindhoven. Daarom wordt verwezen naar de aanbeveling in paragraaf 9.1.1 'Vergrijsd personeelsbestand en aannemen (jonge) stagiaires' waarin verplicht wordt gesteld om een bepaald aantal stagiaires na afloop van hun stageperiode in dienst te nemen.

9.3.2 Conclusies & aanbevelingen behoeften leidinggevendenden gemeente Eindhoven

Bij de gewenste situatie voor leidinggevendenden komt een aantal punten naar voren. Vanwege de drukke agenda van leidinggevendenden kan geconcludeerd worden dat zij behoefte hebben dat de stagecoördinator optreedt als matchmaker. Door stagiaires op te nemen in de Strategische Personeelsplanning worden al sneller matches gerealiseerd, omdat aan de Strategische Personeelsplanning gekoppeld wordt wat de organisatie zoekt. Het is daarbij van belang dat de

vacatures op de eigen website worden geplaatst. Daardoor kunnen studenten specifiek solliciteren op een functie waar zij bij passen. Er zullen echter altijd nog open sollicitaties binnen komen. Daarom wordt aanbevolen om stagecoördinatie op te laten treden als matchmaker bij deze open sollicitaties.

Wat ook uit het onderzoek naar voren komt is dat leidinggevendende behoefte hebben aan voorlichting vanuit stagecoördinatie. Geconcludeerd kan worden dat ze niet precies weten hoe het proces rondom stages in elkaar zit. Daarom wordt aanbevolen om een keer per jaar een workshop te laten verzorgen over stages door stagecoördinatie. Het gaat dan om workshops over bijvoorbeeld het begeleiden en beoordelen van studenten. Stagecoördinatie heeft zo een bewakingsrol dat de stage en begeleiding goed gebeurt wanneer de afdelingen stagiaires plaatsen. Verder kan herleid worden dat de begeleiding vanuit scholen ook niet altijd is, zoals het zijn moet. Afspraken worden niet altijd nageleefd. Daarom wordt geadviseerd om stagecoördinatie dit proces te laten bewaken. Er wordt aanbevolen om stagecoördinatie contact op te laten met de afdelingen om te achterhalen hoe het gaat met de stages en begeleiding vanuit school. Als dan blijkt dat er vanuit school afspraken niet worden nageleefd, kan de stagecoördinatie contact opnemen met de school.

9.3.3 Conclusies & aanbevelingen behoeften stagiaires

Bij stagiaires kan geconcludeerd worden dat studenten niet vaak weten hoe de interne organisatie er uitziet. Ze willen de organisatie beter leren kennen. Daarom wordt geadviseerd om de stagebegeleider op de eerste stagedag alle informatie te verschaffen over de organisatie waar de studenten zich bevinden. Daarbij wordt aanbevolen om de stagecoördinator een standaard introductieprogramma te laten maken. Ook is uit onderzoek gebleken dat het voorkomt dat leidinggevendende begeleiding doen, terwijl de leidinggevendende drukst zijn. Het advies is dan ook om afdelingshoofden zelf geen stagiaires te laten begeleiden, maar dit te laten doen door medewerkers van de afdeling. Daarbij is het wel van belang dat overlegd wordt wie de begeleiding gaat doen en dat er niet zomaar een medewerkers wordt aangewezen. Iemand die de stagiair met plezier begeleidt is belangrijk. Verder komt naar voren dat stagiaires hun stage-ervaringen willen delen. Daarom wordt aanbevolen om twee keer per jaar tussen de stagecoördinator en stagiaires een bijeenkomst te organiseren. Knelpunten komen aan bod, maar ook positieve punten. Knelpunten kunnen vervolgens met de stagebegeleiders besproken worden, zodat dit opgepakt kan worden. Zo hanteert de stagecoördinator een coördinerende rol.

9.3.4 Conclusies & aanbevelingen behoeften scholen

Scholen blijven graag in contact met de gemeente. De ideale situatie voor deze doelgroep is dat de gemeente de behoefte van stagiaires binnen de organisatie opvraagt en dit vervolgens terugkoppelt aan de school. Zo kunnen stagiaires gericht solliciteren naar een afdeling, waardoor de stages aansluiten bij het beroepenveld. Dit wordt al gedaan met het Summa College. Er wordt dan ook geadviseerd om dit met andere scholen te doen.

9.4 Samenvatting conclusies & aanbevelingen

Met het tekort aan hoogopgeleid personeel in de nabije toekomst en de behoefte aan gemotiveerd, jong personeel zijn een kwalitatief goed stagebeleid en het imago van belang. Daarom wordt aanbevolen om de sectoren zich nu al te laten profileren door gebruik te maken van Employer Branding middels Social Media.

Omdat afdelingshoofden wel zeggen dat ze stages belangrijk vinden, maar zelf structureel geen stagiaires plaatsen is het van belang dat sectorhoofden en afdelingshoofden bewust worden gemaakt van de noodzaak omtrent stagiaires. Dit ook vanwege het feit dat bedrijven die een opdracht voor een gemeente willen uitvoeren, zij stageplaatsen dienen aan te bieden. De gemeente dient dus het goede voorbeeld te geven. Bewustwording wordt gerealiseerd middels de volgende stappen.

1. *Van onbewust naar bewust.* De communicatiestap die hier gemaakt dient te worden is een respectvolle confrontatie over de ambitie van de gemeente over de aantallen stagiaires, de maatschappelijke verantwoording en de PSO. Deze confrontatie dient tussen directie en het sectorhoofd plaats te vinden, zodat de toegevoegde waarde van stagiaires zichtbaar wordt
2. *Van bewust naar begrip.* Er wordt aanbevolen om stagecoördinatie informatie te laten verschaffen over inzichten en achtergronden omtrent stages. Er wordt aanbevolen een ondersteunende en faciliterende rol in te nemen door bijvoorbeeld een keer per jaar een workshop te verzorgen. Hier is behoefte aan binnen de organisatie. Ook wordt aanbevolen

om stagebegeleiders die vaak in de weer zijn met stages op te laten treden als ambassadeurs om een positief beeld te creëren over stages.

3. Van Begrip naar geloof. Door stagiaires binnen de afdelingen te plaatsen, gaan de medewerkers ervaren dat de verandering persoonlijke voordelen met zich mee brengt.
4. Van geloof naar commitment. Zodra de medewerkers door ervaring zelf gaan geloven dat de verandering persoonlijke voordelen met zich mee brengt, gaan zij zoeken en ook vragen naar de mogelijkheden, manieren en middelen om de doelen omtrent stagiaires te realiseren. Dan is commitment gerealiseerd.

Omdat het aantrekken van stagiaires te vrijblijvend is en bepaalde afdelingen steeds wel of geen gebruik maken van stagiaires wordt aanbevolen om de sectoren stagiaires te laten opnemen in de Strategische Personeelsplanning. Dit zorgt voor een spreiding van stagiaires binnen de gemeente. Om de feitelijke uitvoering te controleren wordt geadviseerd om gebruik te maken van de PDCA-cyclus. Verder wordt aanbevolen om aan de Strategische Personeelsplanning te koppelen aan wat afdelingen zoeken, zodat vraag en aanbod op elkaar afgestemd kunnen worden. Zo kan vraaggericht worden gewerkt waardoor de juiste stagiair op de juiste plek binnen de organisatie komt. Door het maken van afspraken over aantallen stagiaires per sector en afdeling per opleidingsniveau, wordt de continuïteit en diversiteit gewaarborgd van de instroom van jongeren binnen de gemeente. Daarbij wordt geadviseerd om de P-adviseurs twee keer per jaar in gesprek te laten gaan met de sectorhoofden om ze bewust te maken hoe het sectorplan in elkaar zit en welke stagiaires ze nodig hebben. Vervolgens kunnen functie- en competentieprofielen opgesteld worden die vervolgens als vacature uitgezet kunnen worden op de website van de gemeente. Dit brengt het aantal open sollicitaties terug. Het advies daarbij luidt om de tekst op de website aan te passen. Deze is momenteel al niet juist en is dan ook niet meer correct. De stagecoördinator kan de open sollicitaties die dan nog binnen komen concreet doorsturen naar de afdelingen. Stagecoördinator fungeert dan als matchmaker. Om actief met stagiaires in de weer te zijn wordt ook geadviseerd om elke sector een keer per jaar deel te laten nemen aan een stagemarkt, sollicitatietraining, een bedrijfsbezoek of aan speed daten.

Om aan verjonging binnen de organisatie te werken wordt aanbevolen om sectoren te verplichten om per jaar een bepaald aantal stagiaires na afloop van hun stages een tijdelijk contract aan te bieden. Zo worden de sectoren en afdelingen verplicht om actief bezig te zijn met stages en zo worden potentiële medewerkers geworven in een vroeg stadium, waardoor de wervingskosten beperkt kunnen worden. Dit draagt bij aan een actieve werving.

Ook wordt geadviseerd om de P&O-gesprekscyclus als spiegel te gebruiken. Een planningsgesprek kan worden opgesteld aan de hand van een functie- en competentieprofiel. Aan de hand van dit planningsgesprek wordt aanbevolen om middenin de stageperiode een functioneringsgesprek aan de hand van het planningsgesprek te houden en tot slot een beoordelingsgesprek. Belangrijk is om de exitgesprekken te registreren, zodat potentiële medewerkers worden geregistreerd, maar ook een goede indruk staat van de gemeente als stage verlenende instantie.

Gezien de toekomstige krapte op de arbeidsmarkt wordt aanbevolen om de stagevergoeding in de toekomst te verhogen en studenten gebruik te laten maken van de parkeergelegenheid. Dit bevordert de keuze voor de gemeente Eindhoven als stage verlenende instantie. Om de begeleiding vanuit school ten goede te laten komen wordt geadviseerd om stagecoördinatie dit proces te laten bewaken. Om de begeleiding vanuit de gemeente goed te laten verlopen is het van belang dat geen leidinggevendenden de stagebegeleiding doen, maar medewerkers dit doen die dit leuk vinden. Ook komt naar voren dat stagiaires hun stage-ervaringen willen delen. Daarom wordt aanbevolen om twee keer per jaar tussen de stagecoördinator en de stagiaires een bijeenkomst te organiseren. Zo hanteert de stagecoördinator een coördinerende rol. Tot slot willen stagiaires graag meer inzicht in de organisatie waar zij werken. Daarom wordt geadviseerd om de stagebegeleider op de eerste stagedag alle informatie te verschaffen over de organisatie. Daarbij wordt aanbevolen om de stagecoördinator een standaard introductieprogramma te laten maken.

De missie van de gemeente Eindhoven wordt tot uitvoering gebracht, omdat de gemeente Eindhoven nu voldoet aan de kernwaarden 'Dichtbij, Durf en Doen'. De gemeente is betrokken bij stagiaires, durft grenzen op te zoeken en doet het tot slot! Ook wordt voldaan aan het HRM-ontwikkelingspoor

Vinden & Verbinden, omdat de stagiair op de juiste plaats binnen de organisatie terechtkomt. De gemeente Eindhoven wordt geïdentificeerd als aantrekkelijk werkgever door een groot diversiteit aan medewerkers. Dit draagt bij om de visie 'Weet Wat Werkt' te realiseren.

9.5 aanbevelingen vanuit de praktijk

Naar aanleiding van de bijeenkomst met stakeholders op 20 november worden in deze paragraaf de vijf belangrijkste aanbevelingen om een actief stagebeleid te realiseren opgesteld. Omdat de aanbevelingen direct vanuit de praktijk komen heeft dit een grote toegevoegde waarde voor het onderzoek. De vijf aanbevelingen zijn als volgt:

1. Vanuit Strategische Personeelsplanning afspraken neerleggen bij de sectorhoofden om een bepaald aantal stagiaires aan te nemen met daaraan gekoppeld wat zij zoeken. Zo kunnen competentieprofielen worden opgesteld. Op deze manier wordt er als organisatie gecommitteerd.
2. Beter in beeld brengen wat de voordelen zijn van stages, zodat er meer begrip staat binnen de organisatie als het gaat over stages. Stagecoördinatie en stagebegeleiders treden dan op als ambassadeur. Hierbij wordt geadviseerd om de vergrijzing ter sprake te laten komen, maar ook een blijde boodschap te brengen over stagiaires en aan te geven dat stages innovatief zijn.
3. Vraaggericht werken. Het is belangrijk om als stagecoördinatie veel meer de organisatie in te gaan en de vraag omtrent stages op te halen. Dit brengt goed in kaart welke competenties de afdelingen zoeken en zo kan een goede match worden gerealiseerd.
4. Faciliterende en ondersteunende rol van stagecoördinatie. De stagecoördinator dient meer faciliteren en te ondersteunen daar waar het nodig en/of behoefte is, om zo alle afdelingen deel te laten uitmaken van het interne bedrijfsproces. De sector is daarbij in the lead.
5. Perspectief bieden. Als er binnen de organisatie stagiaires zijn geweest die worden gekenmerkt als potentials, dient er aan hun perspectief te worden geboden. Door warm contact te houden met deze potentials kan de organisatie in de toekomst voor hun kiezen als medewerker.



Figuur 10.1 Bijeenkomst 20 november

HOOFDSTUK 10 BEANTWOORDING CENTRALE VRAAGSTELLING

'Op welke wijze kan de gemeente op een maatschappelijk verantwoorde wijze het stagebeleid herinrichten waar alle doelgroepen in zijn meegenomen, zodanig dat een kwaliteitsslag gerealiseerd kan worden?'

De centrale vraagstelling wordt in dit hoofdstuk puntsgewijs uitgewerkt, zodat er een duidelijk beeld staat hoe het stagebeleid herinricht kan worden, waardoor een kwaliteitsslag ontstaat:

- Om in de toekomst kwalitatief goed personeel aan te trekken, nu te beginnen met het interesseren van studenten en profilering van de gemeente middels Employer Branding;
- Stagiaires dienen elk jaar te worden meegenomen in de Strategische Personeelsplanning, zodat een volledige diverse spreiding van stagiaires binnen de sectoren wordt gerealiseerd;
- De PDCA-cyclus dien gehanteerd te worden, zodat de uitvoering van de afdelingen controleerbaar wordt. Daarbij wordt geadviseerd om de P-adviseurs twee keer per jaar in gesprek te laten gaan met de sectorhoofden om ze bewust te maken hoe het sectorplan in elkaar zit en welke stagiaires ze nodig hebben;
- De afdelingen dienen competentieprofielen op te stellen voor stagiaires. Het advies daarbij is dat de stagecoördinator een standaard format van een competentieprofiel doorstuurt naar de afdelingen. Vervolgens dienen de competentieprofielen als vacatures uitgezet te worden op de website van de gemeente;
- Om aan verjonging binnen de organisatie te werken wordt aanbevolen om sectoren te verplichten om per jaar een bepaald aantal stagiaires na afloop van hun stage een tijdelijk contract aan te bieden;
- Het systeem omtrent de registratie van stagiaires - die na afloop bij de gemeente komen werken- dient zo ingericht te worden dat een dergelijke rapportage goed te draaien valt;
- De gegevens van het exitgesprek structureel registreren in het personeelssysteem.
- De stagecoördinator in gesprek laten gaan met de sectoren om te kijken hoe stageplaatsen van mbo-niveau 1 en 2 zijn te realiseren;
- De stagecoördinator dient de tekst op de website aan te passen.
- Sectorhoofden en afdelingshoofden bewust maken van het belang van stagiaires door zowel de directie, stagecoördinator en stagebegeleiders;
- Als de ontgroening doorzet een hogere stagevergoeding geven aan stagiaires;
- De P&O-gesprekscyclus als spiegel gebruiken voor stagiaires;
- Sectoren een keer per jaar deel te laten nemen aan bijvoorbeeld een stagemarkt;
- Bij open sollicitaties de stagecoördinator op te laten treden als matchmaker;
- Een keer per jaar een workshop over stages door stagecoördinatie aan de sectoren;
- De stagecoördinatie dient contact op te nemen met de afdelingen om te achterhalen hoe het gaat met de stages en begeleiding vanuit school;
- De stagebegeleider dient op de eerste stagedag alle informatie te verschaffen over de organisatie waar de studenten zich bevinden waarbij de stagecoördinator een standaard introductieprogramma maakt;
- De afdelingshoofden niet de stagebegeleiding laten doen, maar medewerkers die er plezier in hebben;
- Twee keer per jaar tussen de stagecoördinator en stagiaires een bijeenkomst organiseren om stage-ervaringen te delen;
- De stagecoördinator dient een faciliterende en coördinerende rol in te nemen.

Op deze wijze wordt een actief stagebeleid in brede zin gerealiseerd, waardoor een kwaliteitsslag plaatsvindt. Het stagebeleid wordt nu zo ingericht dat er kan worden voldaan aan de kernwaarden en de visie van de gemeente Eindhoven.

BIBLIOGRAFIE

- Aarts, H. (12-05-2012). Adviesnota stagebeleid. *Continueren inzet stagecoördinator en doorbelasten van een deel van de stagevergoeding van MBO-stagiairs*. Eindhoven: Personeel & Organisatie.
- Actieprogramma lokaal bestuur. (sd). *Regels, instrumenten, posities*. Opgehaald van actieprogrammaloikaalbestuur:
<http://www.actieprogrammaloikaalbestuur.nl/book/export/html/1563>
- Andriessen, I. (2012). *Op achterstand: discriminatie van niet-westerse migranten op de arbeidsmarkt*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.
- Binnenlands bestuur. (28-08-2014). Alarmerend lage mobiliteit bij ambtenaren: 1op de 10 zit vast. *Binnenlands bestuur*, p. 2.
- Binnenlands Bestuur. (01-1002014). *Bedrijf moet stage aanbieden bij aanbesteding in gemeente*. Opgehaald van binnenlandsbestuur:
<http://www.binnenlandsbestuur.nl/financien/nieuws/bedrijf-moet-stage-aanbieden-bij-aanbesteding-in.9447265.lynkx>
- BMC. (29-09-2014). *Decentralisatie verzorgingsstaat drijft cultuur in het nauw*. Opgehaald van BMC advies: <http://www.bmcadvies.nl/mediatheek/decentralisatie-verzorgingsstaat-drijft-cultuur-in-het-nauw/>
- Boer, A. d. (08-10-2014). Salarisniveau. (S. Hijdendaal, Interviewer)
- Boer, A. d. (17-09-2014). Stagebeleid. (S. Hijdendaal, Interviewer)
- Boer, A. d. (06-1002014). Stagebeleid. (S. Hijdendaal, Interviewer)
- Boer, A. d. (30-10-2014). Strategie. (S. Hijdendaal, Interviewer)
- Bongers, P. (2014). *Prestatieladder Socialer Ondernemen Handleiding versie 1.2*.
- Brainport. (sd). *over Brainport*. Opgehaald van Brainport: <http://www.brainport.nl/over-brainport>
- Broek, J. v. (07-07-2009). Adviesnota Stagebeleid gemeente Eindhoven. *Stagebeleid gemeente Eindhoven*. Eindhoven, Noord-Brabant, Nederland: Personeel & Organisatie gemeente Eindhoven.
- Broek, R. (07-2013). Stagewijzer. *Stagewijzer*.
- Buurma, H. (2007). *Wat is integraal management?* Opgehaald van integraalmanagement:
<http://www.integraalmanagement.com/>
- CBS. (2013). *Nederland in 2013 een economisch overzicht*. Den Haag/Heerlen: CBS.
- CBS. (2014). *Bevolking 15 tot 65 jaar*. Opgehaald van CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/barometer-beroepsbevolking/barometer-bevolking-15-65-art.htm>
- CBS. (15-09-2014). *In 2019 helft van volwassenen 50-plusser*. Opgehaald van CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bevolking/publicaties/artikelen/archief/2014/2014-4127-wm.htm>
- CBS. (14-08-2014). *Vacatures*. Opgehaald van CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/arbeidsmarkt-vogelvlucht/korte-termijn-ontw/2006-arbeidsmarkt-vv-vacatures-art.htm>

- CBS. (18-09-2014). *Werkloosheid en gerelateerde uitkeringen*. Opgehaald van CBS: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/arbeidsmarkt-vogelvlucht/korte-termijn-ontw/2006-arbeidsmarkt-vv-werkloosheid-art.htm>
- College voor de rechten van de mens. (2014). *Gelijkebehandelingswetgeving*. Opgehaald van Werving & selectie gids: <http://www.wervingenselectiegids.nl/wet-en-praktijk/gelijkebehandelingswetgeving>
- Crouwel, K. (31-03-2014). Memo. *ambitie maatschappelijke verantwoordelijkheid stages BBL niveau 1 en 2*. Eindhoven: Personeel & Organisatie gemeente Eindhoven.
- Dam, N. v. (2009). *Organisatie en Management*. Groningen/Houten: Noordhoff uitgevers.
- De Staatsschuld Meter. (2014). *Hogere Nederlandse staatsschuld. 22 jul 2013*. Opgehaald van De Staatsschuld Meter: <http://www.destaatsschuldmeter.nl/>
- Doelen, A. &. (2010). *Organiseren & managen Het 7S-model toegepast*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Driessen. (05-11-2012). *Mobiliteit: werkgever en werknemer, kom in beweging!* Opgehaald van Driessen HRM: <http://www.driessen.nl/goedbekend/mobiliteit-werkgever-en-werknemer-kom-in-beweging/>
- Eindhoven. (17-02-2014). *Bevolking 2014*. Opgehaald van Eindhoven: http://eindhoven.buurtmonitor.nl/quickstep/QsReportAdvanced.aspx?report=fact_2_01
- Eindhovens Dagblad. (25-04-2013). *Aantal jeugdwerklozen*. Opgehaald van Eindhovens Dagblad Zuidooost-Brabant groeit explosief.
- Emeis, E. (17-09-2012). *Waarom en hoe houd ik een planningsgesprek*. Opgehaald van MKB servicedesk: <http://www.mkb servicedesk.nl/4856/why-how-hold-planning-conversation.htm>
- Emeis, E. (17-09-2012). *Wat is het belang van een HR-cyclus*. Opgehaald van MKB servicedesk: <http://www.mkb servicedesk.nl/4855/what-interest-hr-cycle.htm>
- Evers, S. (2014). *Stageplekken MBO. Stageplekken MBO*. Eindhoven.
- FNV jong. (2014). *Stagevergoeding*. Opgehaald van fnvjong: <http://www.fnvjong.nl/stage/stagevergoeding>
- Gemeente Eindhoven. (09-05-2008). *Groei van Eindhoven (inwoners)*. Opgehaald van Eindhoven: <http://www.eindhoven.nl/stad/historie-1/Groei-van-Eindhoven-1.htm>
- Gemeente Eindhoven. (2010). *Staad van de stad 2020 op weg naar de stadvisie Eindhoven 2040*. Eindhoven: gemeente Eindhoven.
- Gemeente Eindhoven. (2013, 01 01). *Gemeentesecretaris Paulien Pistor*. Opgehaald van Eindhoven: <http://www.eindhoven.nl/artikelen/Gemeentesecretaris-Paulien-Pistor-1.htm>
- Gemeente Eindhoven. (03-07-2013). *Organogram gemeente Eindhoven*. Eindhoven: gemeente Eindhoven.
- Gemeente Eindhoven. (24-11-2013). *Wie bestuurt de gemeente*. Opgehaald van Eindhoven: <http://www.eindhoven.nl/gemeente/bestuur-algemeen/Wie-bestuurt-de-gemeente-Eindhoven.htm>
- Gemeente Eindhoven. (01-03-2014). *Amtelijke organisatie*. Opgehaald van Eindhoven: <http://www.eindhoven.nl/gemeente/organisatie-vacatures/Ambtelijke-organisatie.htm>
- Gemeente Eindhoven. (2014). *Coalitieakkoord 2014-2018 Expeditie Eindhoven iedereen mee*. Eindhoven: PvdA - D66 - SP - GroenLinks.

- Gemeente Eindhoven. (2014). *Opdracht Sociaal Domein 2015 'Verder bouwen aan WIJ Eindhoven'*. Eindhoven: Gemeente Eindhoven, Sociaal Domein.
- Gemeente Eindhoven. (2014). *Verder bouwen aan WIJ Eindhoven*. Eindhoven: Gemeente Eindhoven Sociaal Domein.
- Gemeente Eindhoven P&O. (2014). *Stagiaires schooljaar 2013-2014*. Eindhoven: Gemeente Eindhoven, sector P&O.
- Gemeente Leudal. (sd). *Richtlijnen jaarlijkse gesprekscyclus nieuwe stijl*. Opgehaald van decentrale regelgeving overheid: http://decentrale.regelgeving.overheid.nl/cvdr/xhtmloutput/historie/Leudal/14173/14173_1.html
- Gemeente Stede Broec. (27-01-2010). *Wat doet de gemeente*. Opgehaald van Gemeente Stede Broec: <http://www.stedebroec.nl/Bestuur-en-organisatie-1/Wat-doet-de-gemeente.htm>
- gemeentesecretaris. (sd). *Over het vak*. Opgehaald van gemeentesecretaris: <http://www.gemeentesecretaris.nl/over-het-vak>
- Heijster, J. (23-09-2014). Stagebeleid sector Sport & Bewegen. (S. Hijdendaal, Interviewer)
- Hiswa. (sd). *Exitgesprek (inclusief voorbeeldformulier)*. Opgehaald van Hiswa: http://www.hiswa.nl/hiswa.nl/up1/ZqdqiwlIaG_6_Exitgesprek.pdf
- Hoogheemraadschap Delft. (2012). *Handleiding Planning- en controlcyclus*.
- Hovenkamp, C. (2011). *'Het Nieuwe Werken (2011-2014) een ontwikkelprogramma voor invoering van NW binnen gemeente Eindhoven*. Eindhoven: gemeente Eindhoven.
- Huisman, C. J. (01-10-2013). *Regionale prognose 2013-2040*. Opgehaald van CBS: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/54C923ED-5A6B-4B0C-8380-DC8F0A37FBC9/0/2013Regionaleprognose20132040art.pdf>
- Innovatie Management. (2014). *Gedragsverandering als betekenisgeving*. Opgehaald van innovatie management: <https://innovatiemanagement.wikispaces.com/Gedragsverandering+als+betekenisgeving>
- Intranet Pino. (01-08-2012). *Afdeling sector Personeel & Organisatie*. Opgehaald van gemehv: <http://gxintraprod9.gemehv.nl/web/contentpagina/Afdelingen-sector-Personeel-Organisatie-1.htm>
- Jansen, T. (2014-2015). PBM MTO. *Course 3 Technieken & Methoden van Onderzoek*.
- Jeugdwerkloosheid. (10-05-2013). *Werkloosheid piekt volgend jaar*. Opgehaald van Jeugdwerkloosheid: <http://www.jeugdwerkloosheid.nl/werkloosheid-piekt-volgend-jaar/>
- Kan, K. v. (23-09-2014). Stagebeleid AZL N.V. (S. Hijdendaal, Interviewer)
- Kluijtmans, F. (2010). *Leerboek HRM*. Groningen/Houten: Noordhoff uitgevers.
- Marketingtermen. (sd). *imago*. Opgehaald van marketingtermen: <http://www.marketingtermen.nl/begrip/imago>
- Mastenbroek, W. (sd). *Het Nieuwe Werken*. Opgehaald van Managmeentsite: <https://www.managementsite.nl/kennisbank/nieuwe-werken>
- Muilwijk, E. (2009-2014). *DESTEP analyse*. Opgehaald van intemarketing: http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/destep#Wat_is_de_DESTEP-analyse
- Munnich, M. &. (2014, 09). *WERKt in de publieke sector*.

- MVO. (sd). *MVO: sociale innovatie*. Opgehaald van MVO: <http://www.mvonederland.nl/sociale-innovatie>
- MVO. (sd). *wat is MVO?* Opgehaald van MVO: <http://www.mvonederland.nl/wat-mvo>
- Nationaal Kompas. (2014, 06 23). *Vergrijzing: wat zijn de belangrijkste verwachtingen voor de toekomst*. Opgehaald van Nationaal Kompas: <http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/vergrijzing/toekomst/>
- Noomen, J. (2012). *Integraal Personeelsmanagement een praktijkgerichte leerroute*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- NOS. (21-03-2014). *geen stageplek: mbo gaat loten*. Opgehaald van NOS: Sommige mbo-opleidingen laten vanaf komend schooljaar nog maar een beperkt aantal leerlingen toe. In sommige sectoren zijn te weinig stageplaatsen voor mbo'ers en dan heeft het geen zin om iedereen in te schrijven, zeggen de scholen. De MBO Raad, het over
- Novum. (21-03-2014). *MBO opleidingen loten vanwege te weinig stages*. Opgehaald van Nieuws: <http://www.nieuws.nl/algemeen/20140321/Mbo-opleidingen-loten-vanwege-te-weinig-stages>
- Overheid. (10-12-2014). *Gemeentewet*. Opgehaald van Wetten Overheid: http://wetten.overheid.nl/BWBR0005416/volledig/geldigheidsdatum_10-12-2014
- P&O actueel. (06-12-2011). *Wat is de waarde van je employer brand*. Opgehaald van penoactueel.nl: <http://www.penoactueel.nl/Opleiden/Algemeen/2011/12/Wat-is-de-waarde-van-je-employer-brand-PENO007822W/>
- Personeel & Organisatie Gemeente Eindhoven. (2009). *Stagewijzer*. Eindhoven: Personeel & Organisatie gemeente Eindhoven.
- Personeel & Organisatie gemeente Eindhoven. (08-06-2012). *P&O Jaarcyclus*. Opgehaald van Intranet Pino gemehv: <http://gxintraprod9.gemehv.nl/web/contentpagina/jaarcyclus.htm>
- Personeel & Organisatie gemeente Eindhoven. (2013). *Sociaal jaarverslag 2013*. Eindhoven: Personeel & Organisatie gemeente Eindhoven.
- Personeel & Organisatie gemeente Eindhoven. (10-01-2014). *HR-portefeuille en strategische thema's*. *HR-portefeuille en strategische thema's*. Eindhoven, Noord-Brabant, Nederland.
- Personeel & Organisatie gemeente Eindhoven. (2014). *Sociaal jaarverslag 2013*. Eindhoven: Personeel & Organisatie gemeente Eindhoven.
- Personeel & Organisatie gemeente Eindhoven. (2014). *Weet wat werkt!* Eindhoven: Sector P&O.
- Personeel & Organisatie, gemeente Eindhoven. (07-07-2009). *Adviesnota. Stagebeleid gemeente Eindhoven*. Eindhoven, Noord-Brabant, Nederland: gemeente Eindhoven.
- Pino gemeente Eindhoven. (sd). *Missie, visie en kernwaarden*. Opgehaald van gemehv: <http://gxintraprod9.gemehv.nl/web/organisatie/missie-visie-en-kernwaarden-1.htm>
- Rijksoverheid. (sd). *kredietcrisis. Ontstaan Kredietcrisis*. <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/kredietcrisis/ontstaan-kredietcrisis>.
- Rijksoverheid. (sd). *Algemene Ouderdomswet (AOW)*. Opgehaald van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/algemene-ouderdomswet-aow>
- Rijksoverheid. (sd). *Hoe komen provincies en gemeenten aan hun geld?* Opgehaald van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/provincies/vraag-en-antwoord/hoe-komen-provincies-en-gemeenten-aan-geld.html>

- Rijksoverheid. (sd). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO)*. Opgehaald van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/maatschappelijk-verantwoord-ondernemen>
- Ritsema, J. v. (12-04-2013). *Demografische ontwikkelingen: 2010-2040 ruimtelijke effecten en regionale diversiteit*. Opgehaald van Planbureau voor de leefomgeving: <http://www.pbl.nl/publicaties/demografische-ontwikkelingen-2010-2040-ruimtelijke-effecten-en-regionale-diversiteit>
- Schüssel, M. (31-03-2014). Memo: ambitie maatschappelijke verantwoordelijkheid stages en BBL niveau 1 en 2. *ambitie maatschappelijke verantwoordelijkheid stages en BBL niveau 1 en 2*. Eindhoven, Noord-Brabant, Nederland: Personeel & Organisatie.
- Schüssel, M. (27-11-2014). PSO. (S. Hijdendaal, Interviewer)
- Schüssel, M. (09-10-2014). Structuur. (S. Hijdendaal, Interviewer)
- Suurmond, M. (04-12-2014). Rapportage stagiaires. *Rapportage stagiaires die na stage bij gemeente Eindhoven blijven*. Eindhoven.
- Tibbit. (sd). *Tarieven Werving & Selectie*. Opgehaald van Tibbit: http://www.tibbit.nl/nl/werving/51-tarieven_werving_en_selectie
- Timmermans, A. (2013). *UWV Arbeidsmarktprognose 2013-2014 Met een doorkijk naar 2018*. Opgehaald van UWV: http://www.uwv.nl/overuwv/Images/UWV_Arbeidsmarktprognose%202013-2014_def.pdf
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom L emma.
- Verweij, S. &. (14-10-2011). *Migratie: wat is de huidige situatie*. Opgehaald van Nationaal kompas: <http://www.nationaalkompas.nl/bevolking/migratie/huidig/>
- Verwest, F. &. (02-12-2010). *van bestrijden naar begeleiden: demografische krimp in Nederland*. Opgehaald van Planbureau voor de Leefomgeving: *Van-bestrijden-naar-begeleiden-demografische-krimp-in-Nederland*
- Vincent, J. &. (10-2009). *Solliciteren via LinkedIn*. Opgehaald van wordpress: <http://solliciterenvialinkedin.wordpress.com/>
- Waardenburg, C. v. (09-10-2014). Systemen. (S. Hijdendaal, Interviewer)
- Wetten Overheid. (10-12-2014). *Wet en regelgeving - Grondwet*. Opgehaald van Wetten Overheid: http://wetten.overheid.nl/BWBR0001840/geldigheidsdatum_10-12-2014
- Woltinge, R. (02-09-2014). Stagebeleid gemeente Eindhoven. (S. Hijdendaal, Interviewer)
- Zee, F. v. (2012). *Representativiteit*. Opgehaald van Hulp bij onderzoek: <http://www.hulpbijonderzoek.nl/representativiteit/>
- Zijl, v. (21-03-2014). *Geen stageplek: MBO gaat loten*. Opgehaald van NOS: <http://nos.nl/artikel/626170-geen-stageplek-mbo-gaat-loten.html>
- Zweipfenning, J. (05-12-2014). Begrip betrouwbaarheid. (S. Hijdendaal, Interviewer)

