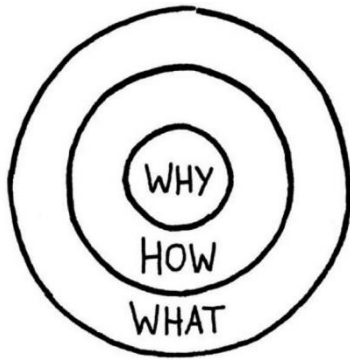




Gemeente
Amsterdam

(CONCEPT) Pilot mbo-traineeship
'maatwerk'





Why: Het doel, wat geloof je?

How: Het proces, acties om de why te realiseren

What: Het resultaat van de why, je bewijs.

Why: De gemeente Amsterdam gelooft dat mbo'ers waardevol zijn voor de organisatie en dat zoveel mogelijk van hen een kans verdienen op de arbeidsmarkt.

How: We organiseren een uniek leer- en ontwikkeltraject (een traineeship) voor mbo'ers bij de gemeente.

What: Het resultaat is dat we een groep wendbare jongeren in huis hebben gehaald die weten wat ze willen en kunnen binnen de organisatie en die voor de stad aan het werk gaan en blijven.

Verkenning

De belangrijkste uitkomsten van verkenning onder managers, directeuren, docenten, mbo'ers en trainees en andere gemeenten zijn o.a.: Er is plek (soms zelfs vraag) in de organisatie naar mbo-trainees. De ene plek meer uit nut, de andere plek meer uit het hart. Het merendeel van de business ziet een verdeelsleutel als financiering het meest ideaal om dit traineeship aantrekkelijk te maken voor ieder organisatieonderdeel en gelijke behandeling andere trainees. Want, zo blijkt ook uit gesprekken met het onderwijs, mbo'ers begeleiden is intensief. Docenten/opleidingen geven aan mee te willen werken om bijvoorbeeld functies op haalbaarheid te checken en het traineeship te promoten bij studenten. Mbo'ers gaven aan dat een dergelijk traineeship een kans is voor mbo'ers die niet door willen en/of kunnen studeren maar zich wel verder willen ontwikkelen. Ook gaven zij aan dat baangarantie erg belangrijk is. Velen van hen zitten net in de fase dat zij uit huis willen. Ook bleek (o.a. door gesprekken met de gemeente Rotterdam) dat een volledig generiek traineeship op mbo-niveau niet mogelijk en gewenst is in Amsterdam. Het vraagt maatwerk om aan de behoeften van de business en de mogelijkheden van mbo'ers tegemoet te komen. Ook opvallend: Tijd voor een herwaardering van het mbo, want, zo schrijft Werf&: [de grootste krapte op de arbeidsmarkt zit steeds meer in typische mbo beroepen](#). Ook in gesprekken met managers kwam een aantal keer naar boven dat de gemeente 'al genoeg papierproducenten in huis heeft' en in dat (in de toekomst) inderdaad steeds meer mbo'ers nodig zijn. Mbo'ers die in de verkenning gesproken zijn gaven tegelijkertijd aan dat zij de druk voelen om door te studeren, bijvoorbeeld omdat een hbo'er meer verdient dan een mbo'er, maar ook omdat het bedrijfsleven in vacatures vaak vraagt naar hbo denk- en werkniveau. Zelfs als dat niet per se nodig is. Tegelijkertijd verscheen ook [een artikel in het AD dat aangeeft dat een mbo'er voor iedere euro aan investering, bijna drie euro oplevert aan de maatschappij](#). Waardeert de gemeente Amsterdam mbo'ers ook nog niet op de juiste manier? Die vraag riep de verkenning onder ander ook op. Stellen wij als gemeente ook te hoge eisen waardoor mbo'ers juist geen goede aansluiting vinden op de arbeidsmarkt? Of waarderen we de skills van mbo'ers niet genoeg en kunnen we ze breder inzetten? Deze pilot geeft ons de mogelijkheid om daar meer over te leren.

In de volgende paragrafen staan de why, how, what verder uitgewerkt.

Waarom dit traineeship?

De gemeente Amsterdam gelooft dat mbo'ers waardevol zijn voor de organisatie en dat zoveel mogelijk van hen* een kans verdienen op de arbeidsmarkt en dus op dit leer- en ontwikkeltraject. Daar komt bij dat..

- mbo'ers de motor van de stad zijn en van groot belang voor de Amsterdamse arbeidsmarkt. Daarom investeert de gemeente met de MBO-agenda in het Amsterdamse mbo. Door zelf het goede voorbeeld te geven draagt de gemeente direct bij aan de overstap van mbo naar werk en zorgen we dat we mbo-talenten de kans geven om een bijdrage te leveren aan de gemeentelijke opgaven;
- we binnen onze organisatie veel mbo-functie/rollen hebben van verschillende niveaus waar nieuwe aanwas voor nodig is en we nu nog niet genoeg initiatieven hebben om voor die aanwas te zorgen;
- we de organisatie willen verjongen met een groep mensen die breder inzetbaar is dan alleen het beroep waarvoor ze zijn opgeleid. Zo creëren we meer wendbare medewerkers;
- we waar mogelijk trainees kunnen inzetten op plekken waar in de toekomst werk verschijnt of verandert. We leren dan meteen of een traineeship in deze vorm een goed instrument is om de medewerker van de toekomst binnen te halen;
- er toch nog te veel mbo'ers een slechte aansluiting vinden op de arbeidsmarkt en de gemeente daar een voorbeeldfunctie in heeft. Dit onderwerp verdient binnen onze organisatie misschien wel een eigen onderzoek. Wat is de rol van de gemeente Amsterdam als werkgever in dit verhaal? Stellen wij de juiste eisen aan mbo'ers? Deze pilot kan ons daar misschien ook meer over leren en ons inzicht geven in nuttige loopbaanpaden (een leven lang leren) voor mbo'ers ([denk aan voorbeeld politie Nederland](#));
- dit traineeship zo des te meer bijdraagt aan een diverse en inclusieve organisatie: mbo is per definitie een inclusieve doelgroep als het gaat om leeftijd, bi-culturele achtergrond en opleidingsniveau.

*met zoveel mogelijk mbo'ers bedoelen we 'van zoveel mogelijk verschillende niveaus en opleidingen'. Niet ieder niveau/mbo-opleiding leent zich echter voor een traineeship.

NB: een traineeship is per definitie een wervingsinstrument. Dat sluit het doel 'trainees aanzetten tot verder studeren op het hbo (buiten onze organisatie om)' uit.

Doelgroep

Max. 2 jaar afgestudeerden van mbo-niveau 3 en 4 van wisselende opleidingen die op dat moment aansluiten bij de beschikbare functies/rollen in de organisatie. Want: het doel bepaalt de doelgroep en de doelgroep de vorm van het traineeship.

- Met deze doelgroep krijgen meer mbo'ers een kans om deel te nemen aan een traineeship (qua niveau en type opleiding) dan wanneer je bijvoorbeeld alleen voor de mbo-niveau 4 studenten gaat, of juist voor hele specialistische vakopleidingen (vaktraineeship);
- Zo geven we ook de mbo'ers een kans die de druk voelen om door te studeren maar dat niet willen of kunnen om zich toch verder te ontwikkelen binnen hun vakgebied;

Ijkpersoon: Ayoub is 21 en woont in Amsterdam Nieuw-west. Hij heeft 3 zusjes en een jonger broertje. Hij voetbalt graag met zijn vrienden op straat. Van zijn eerste salaris wil hij een scooter kopen. Als oudste van het gezin studeert hij als eerste bijna af als Allround medewerker facilitaire dienstverlener niveau 3. Hij wil daarna graag aan het werk maar hij weet nog niet precies waar en

wat hij allemaal kan bereiken met zijn diploma. Via zijn docent hoort hij over een traineeship waarbij hij binnen het facilitaire beroep drie plekken kan uitproberen.

Pool Samenstelling

De pool is divers: niet homogeen qua opleiding en niveau of qua afdeling waar de trainees hun plek hebben. Gemene deler (doel van de trainee): Ze komen dit traineeship doorlopen om breder binnen hun vakgebied te ontdekken wat mogelijk is qua werk, wat ze willen en kunnen om na hun traineeship aan het werk te gaan binnen de gemeente Amsterdam.

We starten de pilot idealiter met 14 (min. 12, max. 16) trainees. Bij het eventueel afvallen van een aantal trainees hou je dan een substantiële groep over.

Vorm

Pilot mbo-traineeship: Doelgroep-gedreven en maatwerkplekken. De vorm van het traineeship wordt primair bepaald door de doelgroep (en de doelgroep door het doel). Secundair door wat de business nodig heeft. Uit gesprekken met zo managers (van teamleiders tot directeurs) van verschillende directies en stadsdelen bleek dat er binnen de organisatie genoeg vraag is naar mbo-trainees. De plekken zijn qua vakgebied verschillend van elkaar en samen met de diverse doelgroep vraagt dit dus om 'maatwerk'. Maatwerk klinkt breed, alsof bijna alles mogelijk is. In zekere zin is dat ook zo: qua mbo-niveau en qua plekken binnen de organisatie. Toch zijn een aantal kaders en voorwaarden heel duidelijk, andere kaders zijn meer richtlijnen om in de pilot mee te beginnen en te ontdekken of meer/andere kaders en voorwaarden nodig zijn.

Zo werkt het

Trainees worden niet opgeleid voor een specifieke functie (zoals bij een vaktraineeship), maar meer voor een vakgebied (vaak breder dan hun opleiding) waarin zij zichzelf verder kunnen ontwikkelen, kunnen ontdekken wat zij binnen dat vakgebied nog meer leuk vinden en kunnen. Werkplekken vinden we (voor de pilot) op basis van aanbod in de organisatie. Bij groot aanbod van plekken kunnen we focussen op plekken waar werk in de toekomst verandert, of waar meer werk komt. Inclusief afdelingen waar nu nog niet exact vaststaat welke functies/rollen daar over een paar jaar nodig zijn. Na het traineeship landen de trainees idealiter bij een van de werkplekken waar zij een functie/rol hebben gehad. Directies/stadsdelen selecteren mee en hebben dus invloed op wie ze in huis halen.

Maatwerk betekent hier: Op basis van de beschikbare plekken (met focus op toekomstig werk) werven we trainees. We kijken of die plekken divers zijn wat betreft niveau en soort opleiding.

Waarom op basis van werkplekken en niet op basis van de kandidaat? Uit de gesprekken met de business bleek dat er genoeg en divers aanbod van werkplekken is. Een deel van hen wil trainees een plek bieden vanuit intrinsieke motivatie, anderen willen ook dat het traineeship een nut dient. Denk aan: een werkplek invullen, toekomstig talent werven en binden. Ook voor directies die nog niet weten welke functies ze in de toekomst precies nodig hebben, alleen dát ze meer mensen in vakgebied X nodig hebben, is dit interessant. Ze krijgen trainees op maat.

Om zoveel mogelijk mbo'ers een kans te geven zich verder te ontwikkelen dan hun opleiding heeft geboden, kijken we vooral naar de skills die nodig zijn voor functies/rollen en minder naar opleidings- en functietitels. Dat zorgt ervoor dat mbo'ers van verschillende opleidingen en niveaus misschien wel dezelfde functies/rollen kunnen doorlopen. Tijdens de eerste werkplek wordt de trainee begeleid en uitgedaagd zijn/haar vakgebied te ontdekken (met name bij de betreffende directie/stadsdeel maar eventueel ook daarbuiten, want vakgebieden overstijgen directies) om zo ook een volgende functie/rol aan te gaan die qua skills aansluit.

Maatwerk betekent hier: Zoveel mogelijk kijken naar functies en rollen en opleidingen op basis van skills, zodat een trainee breder ingezet kan worden dan zijn/haar specifieke opleiding. Bijvoorbeeld met behulp van [het kwalificatieregister van SBB](#).

De trainees voeren ook twee poolopdrachten uit als groep op uitvoerings- en meedenkniveau. Liefst met een thema waar zij enige affiniteit mee hebben. Voorbeelden: Organiseren bewonersbijeenkomst, meedenken over preventiebeleid vroegtijdig schoolverlaten, wervingscampagne voor volgende groep trainees opzetten, introductiedag voor nieuwe stagiairs organiseren, meedenken over beleid Aanpak gezond gewicht voor de jeugd, etc.

Werken met skills, hoe gaat dat van start tot eind? Lees bijlage 2.

Programmakaders

Het traineeship start met één maand introductie voor de hele pool, zonder functie/werkplek. Doel hiervan is om een veilige sfeer binnen de pool te creëren, een rugzak met kennis mee te geven voor de eerste werkplek en zelfvertrouwen te kweken door alvast trainingen aan te bieden. Maar ook: rondleidingen op de komende werkplekken, introductie in vakgebieden en gesprekken met de werkplekbegeleiders. Ook is in deze eerste maand tijd om de werkplekbegeleiders voor ronde 1 alvast te trainen en om per directie te kijken wie op welke plek start (indien nodig). De totale duur van het traineeship is 22 maanden: één maand introductie; 3x7 maanden werken in een team/ in een functie; één dag per week voor intervisie/training en werken aan poolopdrachten.

Werkplekken

Om te zorgen voor behapbaarheid van deze pilot, duidelijkheid voor organisatie en trainee, en voor baangarantie na het traineeship (heel belangrijk voor de doelgroep), kiezen we ervoor om de drie verschillende werkplekken van de trainee zoveel mogelijk binnen één directie/stadsdeel te houden. Uitzonderingen zijn altijd mogelijk. Bijvoorbeeld wanneer er bij een andere directie een mooie aansluitende/aanvullende werkplek is en/of wanneer de directie zelf geen drie plekken kan bieden.

Ook kiezen we er binnen deze pilot voor om 3 of 4 trainees te plaatsen per directie. Die kunnen ofwel rouleren op plekken, ofwel allemaal andere plekken afgaan of een combinatie daarvan. De redenen hiervoor zijn: Veiligheidsgevoel voor de trainee (het samen doen), meerdere ervaringen voor de afdeling (geen trainee is hetzelfde, met meer trainees doe je ook twee ervaringen op), uitvalrisico verlagen (als er één trainee uitvalt blijft er nog een over) en bovendien de administratieve rompslomp verkleinen (anders risico op 12-16 kleine maatwerktraineeshipjes).

Afhankelijk van de gewenste aanpak en de mogelijkheden op de afdelingen betekent dit als werkplekbegeleider dat je ofwel 7 maanden een trainee begeleidt en direct daarna, of met een tussenpoos van 7 maanden, weer een. Of: je begeleidt misschien maar eenmalig 7 maanden een trainee. In verband met kwaliteit van begeleiding wordt een werkplekbegeleider idealiter vaker ingezet (hij/zij wordt getraind).

Maatwerk betekent hier: De trainees kunnen op basis van de mogelijkheden binnen de directie rouleren van plek, verschillende plekken afgaan of een combinatie daarvan.

Voorbeeld werkplek

Denk aan Stadwerken of Facilitair Bureau. Waar ruimte is om binnen 1 directie 3 plekken te bieden, of misschien een combinatie met elkaar te maken. Of denk aan het

Communicatiebureau die twee plekken biedt en een plek combineert met CTO (media/marketing/communicatie vakgebied). Zie ook bijlage 1.

Leerprogramma

Horizontaal leren (en waar nodig verticaal): Naast persoonlijke ontwikkeling krijgen trainees (vak)opleidingen op maat die nodig zijn bij betreffende functies/rollen die ze uitoefenen. Voorbeeld: Iemand met een facilitaire opleiding gaat binnen het Facilitair Bureau 3 plekken langs. In de toekomst willen ze meer medewerkers met data kennis, dus die training krijgt de trainee ook (die hij uiteraard ook direct op een of meerdere van de plekken kan inzetten). In de introductiemaand wordt geïnventariseerd wat de verwachtingen zijn van de pool op het gebied van leren. Samen met de indrukken van de traineebegeleiders kan een deel van het algemene leerprogramma op maat voor de pool worden geregeld. Vakgerichte opleidingen die extra nodig zijn om bepaalde functies/rollen uit te oefenen kunnen door betreffende directies worden bekostigd.

Uit de verkenning kwam dat de meeste behoefte is aan training op gebied van soft skills. Denk dan bij deze doelgroep met name aan onderwerpen zoals: netwerken, presenteren, samenwerken en klantcontact. Maar ook hoe je collega's benadert en hoe je om hulp vraagt. Die basisvaardigheden ontbreken vaak. In de eerste maand van het traineeship moet daar al veel aandacht voor zijn. Denk ook aan simpele vaardigheden zoals: omgaan met Outlook en de Nederlandse spelling en grammatica. De business hamert met name op terugkerende taallessen voor mbo-trainees (en docenten onderschrijven dit). De trainees werken onder begeleiding van de traineebegeleider(s) ook aan hun persoonlijke ontwikkeling. Daar leren zij bijvoorbeeld hun kwaliteiten kennen, zichzelf en elkaar te motiveren en te inspireren en te reflecteren op eigen en andermans functioneren. Tot slot worden trainees ook actief meegenomen in de organisatie en hun vakgebied. Zij gaan bijvoorbeeld op bedrijfsbezoek bij andere afdelingen (binnen en buiten de directie) om een beter beeld te krijgen van de mogelijkheden en waar te netwerken.

Matching

De matching is waar al het maatwerk samenkomt en die een hoop voorbereiding vergt. Op basis van de beschikbare plekken wordt gekeken welke opleidingen bij de plekken passen. Dit kan o.a. met behulp van [het kwalificatieregister van SBB](#) en samen met docenten van opleidingen binnen het domein/vakgebied. Dit kan betekenen dat vacatures ook opengaan voor opleidingen die je misschien niet direct verwacht/ die je niet een-op-een aan elkaar zou matchen, maar qua skills genoeg met elkaar overeenkomen om dezelfde werkplekken te doorlopen.

Werving & selectie

We maken een viertal profielen en vacatures (iets specifiekere dan met één algemene vacature zoals bij het generieke traineeship). Daarmee bereiken we doelgroepen uit het juiste vakgebied beter doordat de vacatures gericht uitgezet worden op social media en in het onderwijs. Potentiele kandidaten krijgen daarmee een inkijk in de omgeving waar ze terecht komen (vakgebied) en mogelijke voorbeelden van werkplekken waar ze terecht kunnen komen. We maken voor de werving gebruik van de visuele vacatures gemaakt door [Spielwork](#) via Arbeidsmarktcommunicatie. Ook gebruiken we peers/ambassadeurs (oud stagiairs, oud-deelnemers van Made By 020 op social media voor aandacht en stagebegeleiders van mbo'ers die in hun afstudeerfase zitten binnen de organisatie worden ook intern gebriefd om de aankondiging van het traineeship mee te nemen. Ads op social is een optie en via opleidingsmanagers en docenten kunnen vacatures ook onder de aandacht worden gebracht. Eventueel nadenken over samenwerkingen met bepaalde opleidingen (dat houdt in dat je afspreekt bijvoorbeeld in ieder geval 2 studenten te selecteren van een bepaalde school of opleiding). Collega's van betreffende afdelingen die mee selecteren worden vooraf gebriefd over

inclusief werven, specifiek voor de mbo doelgroep. Kijk bijvoorbeeld voorbij outfits en probeer oordelen uit te stellen. Kijk voorbij je eerste indruk. Creëer een veilige sfeer in gesprekken met kandidaten. Om te zorgen dat mbo'ers met een breder scala aan opleidingsachtergronden op een vacature solliciteren, leggen we in de vacatures de nadruk op skills. En kunnen we er eventueel bijzetten: 'Staat jouw opleiding er niet tussen maar beschik jij wel over de meeste van deze skills? Ben je bijvoorbeeld meubelmaker en maak je je druk over wat er gebeurt in de stad? Solliciteer dan ook.'

Projectteam

Om dit traineeship van de grond te krijgen en te laten draaien is een projectteam van 4 collega's nodig vanuit het Carrièrecentrum (trainee-programmering).

- Programmamanager (minimaal 24 uur)
- Projectmedewerker/administratie (minimaal 16 uur, evt. gedeeld met ander traineeship)
- Twee traineebegeleiders (24 uur). Dit traineeship zorgt door zowel de doelgroep als door de vorm om meer inzet. Traineebegeleiders helpen trainees ook actief om zich vertrouwd te maken met het vakgebied en naar mogelijke vervolgplekken binnen de betreffende directie (of daarbuiten) te zoeken. Bovendien heeft de traineebegeleider ook een rol in het afstemmen met de werkplekbegeleider en het organiseren van het programma rondom de werkplekken i.s.m. de programmamanager.
- Communicatiemedewerker (met name voor werving) hoeft niet vast in team, incidenteel (bijvoorbeeld via arbeidsmarktcommunicatie).

Financiën

Wat kost het traineeship? Als we uitgaan van 14 trainees voor 22 maanden in schaal 8, met een algemeen ontwikkelbudget (vakgerichte opleidingen zijn voor rekening van betreffend organisatieonderdeel), een projectteam van 4 medewerkers (min. 2,5 fte), dan kost dit traineeship in totaal: €1.172.325 (salarissen) + € XXXXX (ontwikkelbudget) + € XXXXX (trainingsbudget werkplekbegeleiders) + € XXXXX (projectteam) + € XXXX (communicatie/wervingsbudget, via eigen medewerker of AMC?) = € XXXXXXXX.
N.B. Schaal 8 klinkt hoog, aangezien veel mbo-functies binnen de gemeente in schaal 6 en 7 vallen. Reden om voor deze schaal te kiezen is:

Twee routes:

- 1) Via het GMT een centrale verdeelsleutel regelen;
- 2) De betreffende organisatieonderdelen betalen zelf via een moederorganisatieconstructie.

Ook al lijkt het traineeship op papier qua vorm meer te passen bij optie 2 (volledig generiek is niet mogelijk), toch adviseren wij een centrale verdeelsleutel. De belangrijkste redenen daarvoor zijn:

- Ons doel: zoveel mogelijk mbo'ers een kans. Juist de mbo'ers die nog ontwikkelbaar zijn. Middels een verdeelsleutel hoeven financiën geen belemmering te zijn voor een organisatieonderdeel om te investeren in mbo'ers;
- De kans van slagen van het traineeship: de business die aangeeft de investering in het begeleiden van meerdere mbo-trainees interessanter te vinden op deze basis en te kiezen voor een mbo-trainee i.p.v. bijvoorbeeld een wo-trainee. Ook directies met interessante

plekken of het hart op de goede plek komen zo in aanmerking en niet alleen de directies die 'handjes' nodig hebben en de financiële middelen hebben;

- Ook al spenderen de trainees tijdens het traineeship hun tijd vooral binnen een aantal directies, zij zijn ook algemeen inzetbaar voor de hele organisatie door middel van poolopdrachten;
- Tot slot: Steeds meer managers gaven tijdens de verkenning aan dat zij leren om 'over de schutting' te kijken. We zijn in Amsterdam en leiderschap betekent ook anderen iets gunnen. Dus of een trainee nou op hun afdeling rondloopt of heel ergens anders, hij/zij is een asset voor de organisatie als geheel, daar gaat het om. Bovendien kan een oud-trainee altijd nog bij hen terecht komen. Zo dragen managers vanuit hun verantwoordelijkheid ook een steentje bij aan de overstap van mbo'ers van opleiding naar werk.

Subsidies via het A&O fonds

- 1) Nederland leert door. Te besteden aan (toekomstig) mbo-medewerkers – € 1000 euro per deelnemer (wel met een tijds-klem, namelijk voor september 2022).
- 2) Stimuleringsregeling/plusregeling: Leren en ontwikkelen. Skills zijn hier interessant en reskillen/upskillen - €25.000 euro voor een project.
- 3) Bij uitzondering zijn er ook nog bestuursubsidies.

Subsidies mogen samen, vertelt contactpersoon Marieke de Feyter bij het A&O Fonds. Op basis van 14 trainees zou de totale subsidie dus op €39.000 komen.

Voorwaarden

Om te zorgen dat deze pilot een succes wordt voor onze organisatie, voor de trainees en om te zorgen dat we zoveel mogelijk leren, zijn de volgende punten van belang:

- Pilot – We behandelen deze eerste ronde bewust als een pilot omdat het de eerste keer is dat we een volledig mbo-traineeship draaien. En omdat we willen leren wat werkt en wat niet en hoe we er het meeste uit kunnen halen.
- Verwachtingsmanagement – is het keyword van deze pilot. Met name verwachtingsmanagement naar de business toe: wat kun je van een mbo-trainee verwachten? En wat mag de trainee van de werkplek en werkplekbegeleider verwachten? Lijstjes van deze verwachtingen zijn aanwezig. Ook in de werving en selectie is het belangrijk om van tevoren goed de verwachtingen door- en uit te spreken. Want: je kunt in een selectieproces wel echt de toppers eruit halen maar ook die kunnen naderhand moeite hebben met het aanspreken van iemand. Of andersom: Je denkt tijdens de selectie dit is geen topper (misschien geen best cv), maar let goed op andere signalen. Docenten omschrijven mbo'ers vaak als 'muurbloempjes die je moet helpen opengaan' en vertrouwen winnen is daar een belangrijk onderdeel van. 'Win hun vertrouwen en je hebt de meest loyale medewerkers die je je kunt wensen.' Dus: het Carrièrecentrum moet goed kijken naar een juiste werving- en selectiestrategie om samen met de business de muurbloempjes te selecteren en verder te durven kijken dan een eerste indruk.
- Open blik – Daarop aansluitend is van alle partijen (business, trainee en Carrièrecentrum) een open blik gevraagd om te zorgen dat we ook buiten de gebaande paden durven denken. Breder denken dan functietitels en opleidingsnamen (zie meer bij 'skills' in deze lijst).
- Begeleiding vanuit werkplek – naast een traineebegeleider is de werkplekbegeleider een maker of kraker van succes. Daarom trainen we (vanuit Carrièrecentrum)

werkplekbegeleiders van tevoren (kennis mbo-onderwijs/puberbrein/algemene coaching) en zorgen we voor intervisiebijeenkomsten. Bovendien is het belangrijk dat zij intrinsiek gemotiveerd zijn om trainees te begeleiden en niet zomaar 'aangewezen worden'. Ook zij moeten aan een bepaald profiel voldoen, zoals inhoudelijk actief zijn in het vakgebied.

- Begeleiding vanuit Carrièrecentrum – Traineebegeleiders worden ook getraind (speciaal gericht op mbo) en nemen trainees hun trainees meer aan de hand (nodig bij doelgroep).
- Erkenning/tijd – als een organisatieonderdeel in zee gaat met het Carrièrecentrum om gezamenlijk trainees te begeleiden, dan verwachten we dat werkplekbegeleiders van managers erkenning krijgen voor hun inzet en tijd voor de begeleiding. Dat is essentieel voor succes voor alle partijen (bleek ook uit gesprekken met huidige en oud-trainees).
- Financiën - Voor eerlijke verdeling van plekken en diverse plekken is een centrale verdeelsleutel qua financiering voor dit traineeship ideaal. We willen juist voor deze doelgroep gaan en willen het voor de business dus ook aantrekkelijk maken om eraan mee te werken. Anders is de keuze om weer voor een hbo/wo'er te gaan makkelijk gemaakt. Lees meer bij 'financiën'.
- Werkplekken - Voor het succes van deze pilot is het belangrijk dat de eerste functie bij de werkplek vaststaat. Op die manier kan de trainee zich goed voorbereiden en kan de werkplekbegeleider op tijd getraind worden. Ook moeten werkplekken qua vaardigheden voor een groot deel op elkaar aansluiten om te zorgen voor haalbaarheid voor de trainee en nut voor de afdeling. Als je een trainee een functie/rol laat doen die voor een groot deel niet aansluit bij zijn/haar skills is het een risico dat je iemand zeven maanden lang iets nieuws aan het leren bent.
- Skills – We kijken zoveel mogelijk naar opleidingen en functies/rollen in termen van skills. Om op die manier trainees breder in te zetten. Zo kom je erachter dat bepaalde opleidingen bijvoorbeeld qua skills behoorlijk op elkaar lijken en weleens dezelfde functie aan zouden kunnen. Of vice versa, functies ontleden in skills en zien dat ze behoorlijk overlappen en zodoende mooi op elkaar aansluiten als werkplekken voor trainees. Ook al verwacht je dat in eerste instantie niet (zie voorbeelden werkplekken). Om zo te kijken zal met name een uitdaging zijn voor de business, maar ook een goede oefening voor de toekomst en de soort medewerkers die we in huis willen halen.
- Rolverdeling – Een duidelijke rolverdeling en communicatie daarover tussen medewerkers van het projectteam en de werkplekbegeleiders en -managers is heel belangrijk. Deze rolverdeling hangt voor een deel af van de financieringssituatie en wordt op een later moment verder uitgewerkt.
- Baangarantie na het traineeship – Is voor de mbo'er erg belangrijk om dit avontuur aan te gaan. De manier waarop dit mogelijk is, hangt mede af van de financieringssituatie van het traineeship. Idealiter blijft de trainee werken bij een van zijn/haar werkplekken.
- Baangarantie – Doelgroep wenst heel duidelijk baangarantie na traineeship. Voor hen is het een belangrijke stap om veelal financieel onafhankelijk te worden en voor de organisatie is het een manier om jong talent te binden na de investering. Idealiter landt een trainee bij een van de plekken die hij/zij heeft doorlopen.
- Poolopdracht 1 staat al vast voor de traineepool start, zodat in de introductiemaand gestart en geoefend kan worden (hoe pak je zoiets aan als groep? Hoe ga je de organisatie in? Hoe spreek je collega's aan die je niet kent?).

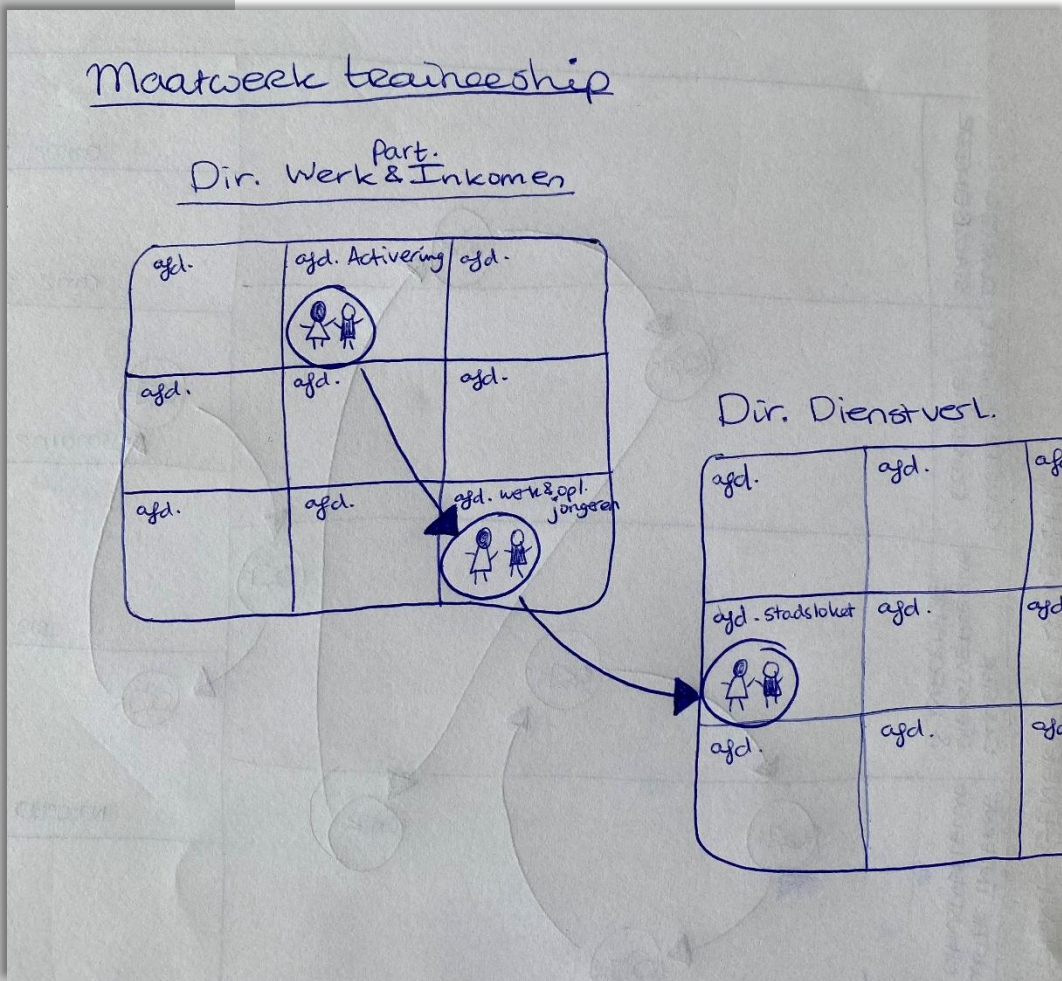
- Dat het GMT niet akkoord gaat met een verdeelsleutel en dat niet alle organisatieonderdelen een eerlijke kans maken om mbo-trainees te begeleiden, en dat de trainees daarmee ook interessante plekken mislopen/ er minder diverse trainees geworven kunnen worden.
- Dat er niet (op tijd) genoeg capaciteit vanuit het Carrièrecentrum, traineeprogrammering is voor dit mbo-traineeship. De voorbereiding van maatwerk kost immers veel tijd.
- Dat we vanuit een te theoretische bril kijken naar deze doelgroep die vooral praktijkgericht is opgeleid.
- De doelgroep wisselt qua niveau (mbo 3 of 4 is een ander niveau) en dat niveauverschil kan in de pool als onplezierig of onhandig worden ervaren bij trainingen.
- Maatwerk kost tijd, vooral om de werkplekken voor te bereiden en ze te ontleden in skills en te matchen aan passende opleidingen. Daar zijn gelukkig tools voor en hulp van docenten en collega's met kennis van mbo-onderwijs.
- Dit traineeship voelt als een aantal kleine traineeshipjes op maat. En je kunt als programmamanager niet op de hoogte zijn van alle ontwikkelingen bij afdelingen en directies. Wat bindt de trainees in dit traineeship? En nog duidelijker: rol van TSO vs rol van de afdeling. Dit laatste moet nader beschreven worden als duidelijk is welke financiering de pilot krijgt.
- De mbo'ers met niveau 3 hebben net iets meer begeleiding nodig. Bovendien kan het verantwoordelijkheidsgevoel van persoon tot persoon erg wisselen. Een punt van aandacht bij de werving en selectie.
- Ook huidige medewerkers met verdwijnbanen willen we natuurlijk naar dit soort plekken toe bewegen, maar dat hoeft elkaar niet te bijten, want nieuwe instroom is altijd nodig.
- Er is een 'gap' zijn tussen hbo/wo begeleiders en mbo-trainees. Alleen al in de manier van denken. Oplossen door: mbo-collega's te laten begeleiden en sowieso in training van begeleiders aandacht te besteden aan kennis over mbo.
- Afdelingsmanagers/ teamleiders willen wel een trainee maar maken geen tijd/plek/mensen vrij en/of nemen vooraf niet de tijd om met het programmateam goed de verwachtingen door te spreken.
- Als een trainee niet op zijn plek lijkt in een bepaalde functie is dat een risico voor zijn/haar traineeship. Een verwachting die van tevoren met de business besproken moet worden: wat te doen in zo'n geval?
- Je bent veel tijd kwijt aan het organiseren en plannen van een specifiek traject per persoon. Daarom ook afgaan op plekken in de organisatie. Dat is minder werk dan alles specifiek op de wensen van de kandidaat afstellen. Want het is onmogelijk om 14 aparte trajecten op maat te bouwen.
- Hebben we genoeg tijd qua voorbereiding van de training voor werkplekbegeleiders, campagne en de plekken als we 1 maart gaan werven?

Planning

| | |
|--|--------------------|
| Verkenning en onderzoek | juli-nov 2021 |
| Vorbereiden stuk Liane | november 2021 |
| Aanvragen subsidie | november 2021 |
| Vorbereiden GMT-stuk | december 2021 |
| GMT-traject centrale verdeelsleutel | dec-jan 2021/2022 |
| Gesprekken met directies/stadsdelen over werkplekken | feb/maart 2022 |
| Profielen/ vacatures maken | jan/feb 2022 |
| Wervingscampagne opzetten | jan/feb 2022 |
| Eerste werkplek- en traineebegeleiders trainen | mei-aug 2022 |
| Wervingscampagne starten | 1 maart 2022 |
| Selectie | juni 2022 |
| Training werkplekbegeleiders 1 ^e ronde | juni/juli/aug 2022 |
| Start traineeship: introductiemaand | 1 augustus 2022 |
| Start traineeship: eerste werkplek | 1 september 2022 |
| Start tweede werkplek | 1 april 2023 |
| Start derde werkplek | 1 november 2023 |
| Afronding en evaluatie pilot mbo-traineeship | eind juni 2024 |

Evaluatie

Bijlage 1: Afbeelding mbo-traineeship 'Maatwerk'



Bijlage 2: Werken met skills, van start tot eind.

Vernieuwend aan dit traineeship is onder andere dat we meer naar skills/vaardigheden willen kijken dan naar functietitels en opleidingsnamen. Maar wat betekent dat voor de loop van het traineeship, hoe pakken we dat aan en wie helpt daarbij? De leidende gedachte is: Skills kun je op verschillende werkplekken inzetten.

Dat we op deze manier werken betekent dat de verwachtingen goed gemanaged moeten worden naar alle partijen. Wat verwachten we precies van trainees? Wat verwachten we van de business?

1. Het uitgangspunt zijn de potentiële werkplekken in de organisatie. Die hoeven van tevoren nog niet allemaal vast te staan, maar het vakgebied binnen de directie/stadsdeel zal wel een idee hebben van de werkzaamheden/functies die een mbo-trainee mogelijk kan gaan doen. Uit die functies en werkzaamheden destilleert het projectteam van traineeprogrammering i.s.m. de P&O adviseur/leidinggevende/werkplekbegeleider een aantal skills die belangrijk zijn om op die werkplekken te functioneren. Dat kunnen algemene skills zijn (zoals netwerken, sociale vaardigheden) tot meer vakinhoudelijke skills.
2. Op basis van die skills kijkt het projectteam i.s.m. docenten en met behulp van de kwalificatiedossiers van SBB (en mogelijk House of Skills) naar welke opleidingen qua skills aansluiten. Opleidingen hoeven nooit 100% aan te sluiten. Het kan best zijn dat sommige opleidingen uit een ander beroep of vakgebied ook voor 70% aansluiten en ook in aanmerking komen. Natuurlijk zijn er hele vakspecifieke skills nodig die misschien echt nodig zijn. Als die niet 'bij te leren zijn' door een korte training vallen er opleidingen af, of moeten we de keuze maken dat die plek misschien minder geschikt is.

! N.B. omdat het niet mogelijk is om alle opleidingen te checken op skills en omdat mensen ook skills kunnen hebben die ze misschien niet tijdens hun opleidingen hebben geleerd, maar wel in hun werk daarnaast of daarna of zelfs uit andere ervaring, nemen we in de profielen/vacatures nemen we altijd deze zinnen op: 'Staat jouw opleiding er niet tussen maar beschik jij wel over de meeste van deze skills? Ben je bijvoorbeeld meubelmaker en maak je je druk over wat er gebeurt in de stad? Solliciteer dan ook.'

3. Profielen maken op basis van de skills. Omdat we met ongeveer vier directies/stadsdelen aan de slag gaan in deze pilot, gokken we dus ook op vier profielen. We gaan voor vier profielen (vakgebieden) die zo divers mogelijk zijn als de hoeveelheid werkplekken dat toelaten.
4. Tijdens de werving en selectie toetsen we kandidaten dus meer op skills die passen bij het profiel waar ze op solliciteren (dus op een vakgebied), dan dat we heel diep ingaan op 'welke opleiding heb je precies gedaan'. We toetsen ook op bereidheid om buiten de gebaande paden te werken en te leren en openstaan voor het idee dat je misschien over twee jaar wel een heel ander beroep gaat en wilt uitoefenen dan je nu doet of waarvoor je nu bent opgeleid. Trainees zijn niet verplicht om heel baanbrekende werkplekken aan te nemen/ te kiezen, maar ze worden er wel toe uitgedaagd en het is wel minimaal de bedoeling dat je drie dezelfde werkplekken afgaat die qua werkzaamheden echt van

elkaar verschillen. Dus niet drie dezelfde functies maar dan in andere teams. De werkplekken moeten echt van elkaar verschillen, ook al zijn ze binnen hetzelfde vakgebied. Traineebegeleiders helpen hierbij, want deze doelgroep heeft wel extra ondersteuning nodig om 'de hort op te gaan' en uitgedaagd te worden. Op deze manier verbreden trainees hun blik en ervaring binnen (of misschien zelfs buiten) het vakgebied en leren ze om de skills die ze al hebben in te zetten op verschillende plekken en hele nieuwe skills bij te leren.

5. Welke skills ze bijleren hangt af van wat nodig is voor de werkplekken waar ze terechtkomen, van de skills die ze al hebben en van wat ze zelf willen. Dat is persoonlijk en wordt pas duidelijk als we weten welke trainees aan de slag gaan. De traineebegeleiders helpen hierbij en stellen samen met de trainees plannen op en evalueren deze tijdens het traineeship.
6. Na het traineeship evalueren we met de trainees of ze met de skills die ze al hadden en de skills die ze hebben bijgeleerd op de verschillende werkplekken uit de voeten konden. Of het ze heeft geholpen om meer verschillende werkplekken uit te proberen dan ze van tevoren gedacht hadden met hun opleiding aan te kunnen.