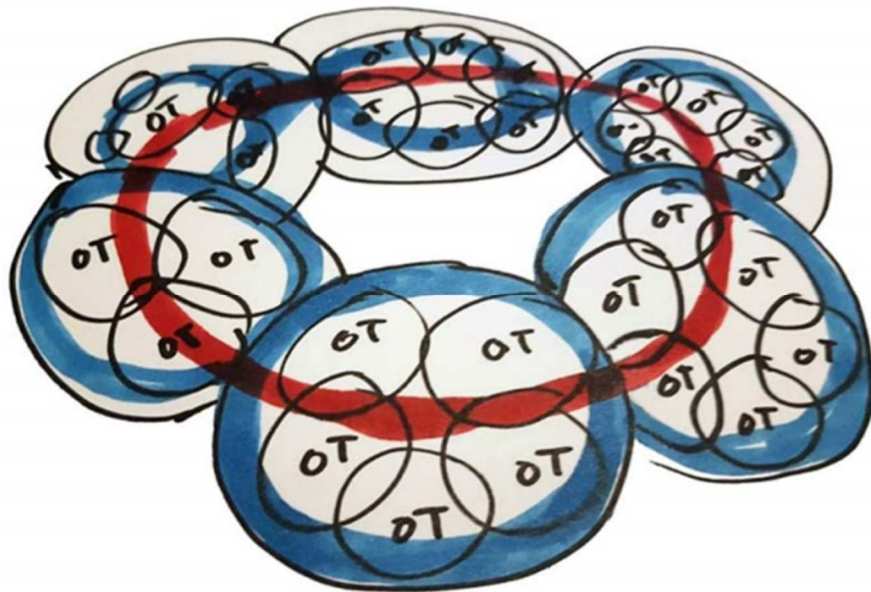


Heulen op school

EEN CASESTUDYONDERZOEK NAAR DE INVLOED VAN INBEDDINGSMECHANISMEN OP DE EFFECTIVITEIT VAN DE DIENSTVERLENENDE AFDELING BINNEN HET HOGER ONDERWIJS



Ryan Gentle
MASTERTHESIS

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Bestuurskunde
Master Publiek Management

Ryan C. Gentle
Studentnummer: 385636

Begeleidend docent
Dr. F.B.L van der Meer

Tweede lezer
Dr. T. Beukenholdt

Praktijkbegeleider Hogeschool Rotterdam
Mevr. M. Bakker

December 2017

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie, geschreven ter afronding van de master Publieke Management aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Na het nominaal behalen van mijn mastervakken begon ik aan de laatste fase in mijn studie, de scriptie. Deze fase verliep minder nominaal, soms tot grote frustratie. Wel kan ik nu terugkijken en trots zijn op het werk dat hier is neergezet en waarmee ik ook nog mijn studententijd een paar jaren wist te rekken.

Hierbij wil ik een aantal mensen bedanken, waaronder mijn familie en vrienden voor hun steun en motiverende woorden. Ook de medewerkers van Student aan Zet en de respondenten vanuit de opleidingen hebben een belangrijke rol gespeeld. Dank jullie wel.

Uiteraard wil ik ook mijn begeleider dr. Frans-Bauke van der Meer bedanken voor zijn steun, geduld en wijze woorden. Ook wil ik dr. Tilly Beukenholdt bedanken voor haar rol als tweede lezer en haar waardevolle adviezen.

Samenvatting

In de onderwijsvisie van de Hogeschool Rotterdam is opgenomen dat de organisatie streeft naar inclusief onderwijs; onderwijs waarin iedereen, ongeacht "culturele en sociaal-economische achtergrond, geaardheid, gender, leeftijd, talenten, mogelijkheden" (HRO, 2016) onderwijs kan volgen. Het object van onderzoek is de afdeling Student aan Zet (hierna te noemen SaZ) binnen de Hogeschool Rotterdam. In 2008 is SaZ samengesteld als onderdeel van een project genaamd 'Studiesucces' en richtte zich op studie-uitval bij bijzondere doelgroepstudenten (studenten met een functiebeperking, studenten van een niet-westerse achtergrond en studerende ouders). Het project was een succes en SaZ groeide in 2014 uit van projectgroep tot afdeling binnen de ondersteunende dienst Onderwijs en Ontwikkeling (hierna te noemen OeO). Half 2016 besloot het College van Bestuur het werk van SaZ om te gooien en werd aan SaZ gevraagd zich te ontwikkelen naar een expertisegroep voor de opleidingen. SaZ ziet kansen en mogelijkheden in deze omslag, maar krijgt het vooralsnog niet voor elkaar zich te ontwikkelen naar een expertisegroep. Men vindt het lastig aansluiting te vinden met de opleidingen. Het werk van SaZ levert lang niet altijd de beoogde resultaten omdat studie-uitval bij bijzondere doelgroepen alsnog te hoog is. Het management van SaZ heeft behoefte om het werk van de afdeling onder de loep te nemen.

Het doel van dit casestudyonderzoek is om de effectiviteit van de afdeling SaZ te versterken waarbij de invloed van inbeddingsmechanismen op de effectiviteit wordt gemeten door de percepties van SaZ-medewerkers en opleidingsmedewerkers in kaart te brengen. Daarbij wordt ook gekeken naar de invloed van aansluiting in vraag en aanbod tussen SaZ en de opleidingen.

Het theoretisch kader van dit onderzoek start vanuit de sociaaleconomische wetenschap. Deze wetenschap kent enerzijds een klassieke periode waar auteurs zoals Karl Marx, Max Weber, Émile Durkheim en Karl Polanyi een belangrijke rol spelen. Zij waren vooral geïnteresseerd naar de invloed van kapitalisme op de samenleving. Daarnaast kent deze wetenschap een moderne periode waar auteurs zoals Mark Granovetter, Bryan Uzzi, Sharon Zukin en Paul DiMaggio de term inbedding bruikbaar maakten voor onderzoek. Er wordt gebruik gemaakt van de inzichten van Zukin en DiMaggio (1990) ten aanzien van het concept van inbeddingsmechanismen waaronder politiek-institutionele inbedding, culturele inbedding en structurele inbedding. De gehanteerde definities van inbedding door bovengenoemde auteurs worden als basis gebruikt voor het onderzoek. Politiek-institutionele inbedding refereert naar het gebruik van machtsinstrumenten. Culturele inbedding refereert naar de gezamenlijke normen en waarden, of te wel de gedeelde visies van actoren. Structurele inbedding heeft drie kenmerken, namelijk herhaalde activiteiten tussen actoren, relaties tussen deze actoren en de positie van een actor binnen het netwerk.

Dit onderzoek kent een kwalitatieve grondslag. De meningen, perspectieven en percepties van in totaal 22 personen (zowel SaZ-medewerkers als opleidingsmedewerkers) zijn aan de hand van interviews opgehaald. Verder zijn interne (beleids)documenten geraadpleegd en hebben er observaties op de afdeling plaatsgevonden.

Uit de empirie komt naar voren dat SaZ laag is ingebed. Deze lage inbedding heeft een remmend effect op de effectiviteit van SaZ. SaZ beschikt over voldoende promotiemiddelen maar zet deze instrumenten niet optimaal in waardoor het aanbod niet op de juiste manier wordt geprofileerd bij de verschillende opleidingen. Dit komt omdat SaZ over onvoldoende geld en mankracht beschikt om te voldoen aan de vraag vanuit de opleidingen. Ook houdt de regelgeving binnen de hogeschool het breed uitzetten van promotiemiddelen tegen. Deze omstandigheden beperken SaZ en hebben als gevolg dat SaZ niet de controle heeft over het beeld dat wordt gecreëerd over het aanbod. Daarnaast zijn er wisselende gedachten bij zowel de opleidingen als bij SaZ over de doelgroep die SaZ dient te ondersteunen en de toekomstige visie van SaZ. Ook is er sprake van activiteiten die vroegtijdig stoppen of soms helemaal niet plaatsvinden, zijn er zwakke relaties en heeft de afdeling een zwakke positie binnen het netwerk met de

opleidingen. Het verzwakkend effect van deze mechanismen op effectiviteit is terug te zien in de lage mate van aansluiting in vraag en aanbod. Waar het aanbod voldoet aan een beperkte vraag naar bijeenkomsten voor studenten, voldoet het niet aan de vraag naar een aanbod gericht op medewerkers noch op de vraag naar structurele afstemming tussen SaZ en de opleidingen. Ook wordt lang niet iedere student bereikt.

Gekeken naar de invloed van inbedding op effectiviteit is de afdeling momenteel niet in staat om doelen inhoudelijk te verweven met de vraag van de opleidingen doordat ze breed zijn geformuleerd en geen specifieke handelingen voorschrijven. Wanneer doelen wel worden behaald, worden deze niet structureel vastgelegd. Binnen SaZ is een professionaliseringsslag nodig op personeelsniveau en op managementniveau. De organisatie dient beter gebruik te maken van prestatie metingen om werkzaamheden op de juiste wijze te organiseren. De medewerkers kunnen beter gebruik maken van reflectievermogen om tijdens werkzaamheden steeds de beoogde doelen voor ogen te hebben.

Afkortingenlijst

Naam	Afkorting
Administratie, Informatievoorziening en Control	AIC
College van Bestuur	CvB
Concernstaf	CcS
Faciliteiten en Informatietechnologie	FIT
Instituut voor Commercieel Management	COM
Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie	CMI
Instituut voor de Gebouwde Omgeving	IGO
Instituut voor Engineering en Applied Science	EAS
Instituut voor Financieel Management	IFM
Instituut voor Gezondheidszorg	IvG
Instituut voor Lerarenopleidingen	IvL
Instituut voor Sociale Opleidingen	ISO
Instituut voor Bedrijfskunde	IBK
Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap	Ministerie van OCW
Onderwijs en Ontwikkeling	OeO
Rotterdam Academy	RAC
Rotterdam Business School	RBS
Rotterdam Mainport University of Applied Sciences	RMU
Student aan Zet	SaZ
Studieloopbaan Coach	SLC'er

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Samenvatting	3
Afkortingenlijst	5
Inhoudsopgave	6
1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Probleemstelling	8
1.3 Maatschappelijke relevantie	9
1.4 Wetenschappelijke relevantie	10
1.5 Leeswijzer	10
2. Theoretisch kader	11
2.1 Economische sociologie	11
Klassieke periode	12
Moderne periode	13
2.2 Mechanismen van inbedding	15
Structuur	15
Cultuur	16
Politiek-institutioneel	17
Cognitie	17
2.3 De context	19
De organisatie	19
De effectiviteit van de afdeling	19
De invloed van inbedding op effectiviteit	20
De rol van aansluiting	21
2.4 Conceptueel model	22
3. Methodologische verantwoording	24
3.1 Onderzoeksstrategie	24
3.2 Onderzoeksmethoden	24
3.3 Onderzoekseenheid	25
3.4 Operationalisering van kernbegrippen	27
3.5 Betrouwbaarheid en validiteit	33
4. Resultaten	35
4.1 De context	35
De organisatie	35

	7
De afdeling.....	35
Veranderingen in het speelveld	36
4.2 Politiek-institutionele inbedding	38
Conclusie	42
4.3 Culturele inbedding	42
Conclusie	46
4.4 Structurele inbedding	46
Conclusie	53
4.5 Aansluiting	54
Conclusie	57
4.6 Effectiviteit.....	57
Conclusie	59
5. Analyse	60
6. Conclusie	63
7. Discussie	65
8. Aanbevelingen	67
9. Literatuur	71
Bijlage I Plan van Aanpak Student aan Zet	75
Bijlage II Overzicht wensen instituten/diensten	78

1. Inleiding

1.1 AANLEIDING

Deze scriptie is tot stand gekomen na een gesprek met het management van de afdeling SaZ binnen de Hogeschool Rotterdam. In het gesprek kwam naar voren dat het werk van SaZ lang niet de beoogde resultaten levert. Vanuit SaZ is gevraagd het werk van de afdeling weer eens te bestuderen met als doel aandachtspunten aan te kaarten. Dit gesprek is uiteindelijk de aanleiding geweest voor dit onderzoek.

1.2 PROBLEEMSTELLING

De Hogeschool Rotterdam bevindt zich midden in de Rotterdamse maatschappij met zo een ongeveer 37.144 totaal aantal studenten en 2.699 totaal aantal medewerkers (College van Bestuur, 2016). In de onderwijsvisie van de Hogeschool Rotterdam is opgenomen dat de organisatie streeft naar inclusief onderwijs; onderwijs waarin iedereen, ongeacht "culturele en sociaal economische achtergrond, geaardheid, gender, leeftijd, talenten, mogelijkheden" (HRO, 2016) onderwijs kan volgen. De hogeschool erkent de aanwezigheid van verschillen en probeert deze diversiteit aan te wenden als kracht. "De verschillen brengen andere perspectieven met zich mee, wat ieders onderzoekende houding versterkt en helpen bij het tegengaan van ongegronde aannames en blinde vlekken" (HRO, 2016). Ook is in de strategische agenda van het College van Bestuur (hierna te noemen CvB) van de Hogeschool Rotterdam voorspeld dat deze diversiteit zal blijven toenemen (College van Bestuur, 2016).

De instantie binnen de muren van de Hogeschool Rotterdam die over kennis beschikt over studentendiversiteit is SaZ. SaZ is in 2008 samengesteld als onderdeel van het project "Studiesucces" omdat er uit onderzoek was gebleken dat studie-uitval vooral bij bijzondere doelgroep studenten (studenten met een functiebeperking, studenten van een niet-westerse achtergrond en studerende ouders) te hoog was vergeleken met studenten zonder een functiebeperking, studenten van binnen de Europese Unie en studenten zonder kinderen. Ter ondersteuning van bijzondere doelgroepen stelde het Ministerie van Onderwijs financiële middelen ter beschikking aan hogescholen om deze studenten extra te assisteren (Middelkoop & Meerman, 2014). Zo werd SaZ het verzamelpunt van steunpunten waar bijzondere doelgroepen terecht konden voor ondersteuning (Middelkoop & Meerman, 2014).

In 2014 is SaZ uitgegroeid van projectgroep tot afdeling en is het aangesloten bij de ondersteunende dienst OeO van de Hogeschool Rotterdam. In juni 2016 veranderde de structuren van SaZ nogmaals toen het CvB van de Hogeschool Rotterdam besloot om alle steunpunten voor bijzondere doelgroepen, op twee na, volledig af te schaffen. In plaats daarvan werd SaZ gevraagd zich te ontwikkelen tot een "ondersteunende expertisegroep voor studenten en medewerkers" (College van Bestuur, 2016).

Aan de ene kant ziet men de potentie van SaZ om zich te ontwikkelen tot expertisegroep die diverse studenten en medewerkers aan de hogeschool verbindt, maar aan de andere kant lijkt het lastig om de juiste aansluiting te vinden met stakeholders. Gezien de probleemstelling, met name de sociale en publieke aard van de context wordt in dit onderzoek gebruik gemaakt van inbeddingsinzichten om de aandachtspunten in het speelveld van SaZ in kaart te brengen en die te toetsen aan de effectiviteit.

Doelstelling:

Het doel van dit casestudyonderzoek is om de effectiviteit van de afdeling Student aan Zet (SaZ) te versterken waarbij de invloed van inbeddingsmechanismen op de effectiviteit wordt gemeten door de percepties van SaZ-medewerkers en opleidingsmedewerkers in kaart te brengen.

Vraagstelling:

Hoe kan inbedding bijdragen aan de effectiviteit van Student aan Zet?

Deelvragen:

1. Welke mechanismen van inbedding zijn er te vinden in de theorie en hoe werken deze uit op effectiviteit?
2. Welke mechanismen van inbedding hebben een remmend of stimulerend effect op de effectiviteit van het werk dat wordt verricht?
3. Welke mechanismen van inbedding zijn bepalend voor de effectiviteit van Student aan Zet?
4. Welke aanpassingen kunnen een bijdrage leveren aan een versterking van de effectiviteit van Student aan Zet?

1.3 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

Instellingen in het hoger onderwijs bevinden zich in een maatschappij met ongekeerde mogelijkheden, waarin vernieuwingen elkaar in hoog tempo opvolgen en impact hebben op het werk van medewerkers (HRO, 2016). Daarnaast leiden hogescholen studenten op voor werk waarvan het voortbestaan niet altijd kan worden voorspeld. "Het werkveld ontwikkelt zich sneller dan ons onderwijs in de huidige vorm kan bijhouden" stelt het CvB van de Hogeschool Rotterdam. Ook zijn er innovatiemogelijkheden waaraan de organisatie een waardevolle bijdrage kan leveren door in te spelen op de snel en voortdurend veranderende en diverse omgeving.

Zoals bij vele grote instanties, zijn hogere onderwijsinstellingen versnipperd en verkokerd geraakt door invloeden vanuit de maatschappij en de eigen inspanning om mee te gaan met veranderingen. Onderwijsgevende afdelingen en ondersteunende diensten binnen hogescholen zijn uit elkaar gegroeid waardoor elke afdeling en dienst bijna lijkt te opereren op zijn eigen eiland (Boormans, 2015). Om deze verkokering terug te draaien, hebben de instanties veel geïnvesteerd in herstructureringsprocessen met als doel om het onderwijs beter in te richten voor de toekomst (HRO, 2016). De vraag hoe afdelingen binnen dit soort instellingen zich zouden moeten organiseren, is een belangrijk vraagstuk en is niet eenvoudig op te lossen. Toch speelt het een belangrijke rol om als organisatie in te spelen op veranderingen vanuit de maatschappij en om intern de juiste toon te vinden tussen afdelingen en opleidingen.

Van afdelingen wordt gevraagd om de structuren zodanig aan te passen zodat medewerkers gebruik kunnen maken van de mogelijkheden die ontstaan op het beleidsstuk waar zij verantwoordelijk voor zijn. Daarnaast wordt verwacht dat deze aanpassingen in lijn zijn met wat van hen wordt verwacht binnen de instellingen waarin de afdelingen zijn ingebed. Hiervoor wordt gevraagd naar aandacht voor de inbedding van afdelingen in relatie tot opleidingen en de invloed daarvan op de effectiviteit van deze afdelingen.

In dit onderzoek wordt het werk van een dienstverlenende afdeling binnen een hogere onderwijsinstelling bestudeerd aan de hand van de activiteiten en relaties die zij heeft met opleidingen, en of er daadwerkelijk sprake is van verkokering en versnippering binnen de organisatie. Inzicht in de huidige werkzaamheden van de afdeling is een cruciale maatstaf waaruit het management doelgericht kan werken

aan aandachtspunten om ten eerste de werkzaamheden en relaties met belanghebbenden te versterken, en om ten tweede de eigen positie binnen de organisatie te versterken.

1.4 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE

De setting van dit wetenschappelijk onderzoek is de economische sociologie. Deze tak van sociologie onderzoekt de invloed van sociale mechanismen op de economie. Het is ontstaan als een alternatief voor de economische studie naar economische activiteiten, waarin er weinig aandacht wordt besteed aan de invloed van sociale mechanismen op economische activiteit. Waar Marx, Weber en Durkheim onderzoek deden naar de rol van macht, netwerken en instituties op de maatschappij en andere groeperingen van mensen, hebben de mechanismen van inbedding in het onderzoek van Zukin en DiMaggio (1990) voor de nodige doorbraak gezorgd.

Dit onderzoek volgt in de voetstappen van Zukin en DiMaggio (1990) en onderzoekt de invloed van vier mechanismen van inbedding op economische activiteiten. Het verschil is wel dat onderzoek, door Zukin en DiMaggio (1990) en andere auteurs van zowel de moderne economische sociologie als de netwerktheorie, voorsnog gefocust is op inter-organisatorische relaties in winstgevende bedrijven (Uzzi, 1996). Anders dan voorgaande onderzoek naar inbedding wordt in dit onderzoek de focus gelegd op het publieke domein en dan wel op het niveau van de intra-organisatie.

Inbeddingsonderzoek naar intra-organisatorisch niveau is beperkt. Onderzoek op dit niveau volgt voorsnog vanuit de nauwe economische kijk op formele hiërarchische lijnen tussen verschillende afdelingen (Mintzberg, 1983). Deze benadering besteedt weinig aandacht aan de invloed van sociale mechanismen op het werk van mensen, en kan op termijn leiden tot versnippering vanwege de individualistische kijk door afdelingen naar de organisatie. Hoewel de formele kijk naar bureaucratische organisaties belangrijk is omdat de organisatie opereert vanuit economische belangen, is het versnipperende karakter van economische concepten niet bruikbaar in dit onderzoek omdat dat juist op zoek is naar aansluiting tussen afdelingen. Het formele kader speelt een belangrijke rol omdat we eenmaal te maken hebben met een onderwijsinstantie die economische belangen moet behartigen, maar is met name in dit onderzoek niet leidend.

Vanwege de economische belangen van de publieke organisatie is het nodig om de organisatie te toetsen aan economische belangen, maar vanwege de aard van dit onderzoek wordt gekeken naar het economische concept "effectiviteit" vanuit een sociologische bril. Sociale mechanismen zijn tegelijkertijd onderdeel van de organisatie en ook een bron van invloed op die organisatie. De veronderstelling is dat deze sociale concepten de bepalende factor zijn voor de totstandkoming van een effectieve afdeling. Effectiviteit wordt vanuit een relationeel kader gemeten dat de afhankelijkheid van afdelingen ten opzichte van opleidingen meeneemt in de formulering van effectiviteitsdoelstellingen.

1.5 LEESWIJZER

In dit hoofdstuk is de aanleiding van dit onderzoek beschreven en toegelicht waar dit onderzoek over gaat. In hoofdstuk 2 worden de inbeddingsinzichten die invloed hebben op effectiviteit uiteengezet. Aan het einde van dit hoofdstuk staat het conceptueel model weergegeven. Vervolgens wordt er in hoofdstuk 3 aangegeven hoe dit onderzoek is uitgevoerd, worden de kernbegrippen geoperationaliseerd en is er aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. In hoofdstukken 4 en 5 worden de resultaten van het empirisch onderzoek in kaart gebracht en geanalyseerd. In hoofdstuk 6 is de conclusie uitgewerkt. In hoofdstuk 7 wordt de discussie van het onderzoek uiteengezet. Tot slot worden de aanbevelingen in hoofdstuk 8 als afsluiting van dit onderzoek gepresenteerd.

2. Theoretisch kader

Het theoretisch kader wordt samengesteld aan de hand van een korte geschiedenis met betrekking tot de economische sociologie. Tijdens het exploratief behandelen van de economische sociologie komt de term inbedding naar voren als het mechanisme om de organisatie van mensen te bestuderen. Door sociologen wordt geclaimd dat sociale mechanismen de werkelijkheid van een organisatie weergeven omdat het startpunt van onderzoek gericht is op de medemens. Vervolgens is er aandacht voor de mechanismen van inbedding. Vanuit deze invalshoek wordt gekeken naar de mogelijke invloed die structuur, cultuur, politiek en cognitie hebben op de effectiviteit van de afdeling. Daarna wordt een verbinding gemaakt tussen de inbeddingsmechanismen en de context van het onderzoek. Tot slot wordt het theoretisch kader afgesloten door een conceptueel model waarmee de werking van de gevonden inzichten in de empirie kan worden onderzocht.

2.1 ECONOMISCHE SOCIOLOGIE

Onderzoek naar inbedding vindt zijn oorsprong in het vakgebied van de economische sociologie. De economische sociologie is een branche van de sociologie die zich richt op het bestuderen van economische fenomenen. De economische sociologie doet een poging om vragen, die traditioneel werden beantwoord door economen, te bestuderen vanuit sociologische inzichten. Deze tak van wetenschap is tot stand gekomen doordat sociologen ontevreden waren met de neoklassieke uitspraken over kapitalisme. De neoklassieken zijn onderdeel van een economische school die zich richt op het bepalen van prijzen, geleverde producten en diensten en de verdeling van inkomen door middel van vraag en aanbod (Campus, 1987). Volgens de sociologen negeert de neoklassieke economie de invloed van belangrijke sociale aspecten op het werk van mensen. Deze sociale aspecten beïnvloeden en veranderen indicatoren zoals prijzen, geleverde diensten en winst.

Volgens sociologen is de sociaal handelende medewerker in de eerste plaats georiënteerd op de medemens. Hij internaliseert een aantal normen en waarden, hetgeen hem als volwassene in staat stelt sociaal handelend op te treden bij het uitvoeren van werkzaamheden (Meer, 1994). Hij conformeert zich of gedraagt zich juist afwijkend, hij speelt wisselende rollen en heeft een plaats in de sociale hiërarchie van zijn organisatie. Interactie, communicatie, normen en instituties, structureren het werkelijkheidsbeeld (Meer, 1994). De veronderstelling is dat het uitvoeren van activiteiten binnen bedrijven afhankelijk is van de wijze waarop mensen met elkaar omgaan. Voor een betrouwbaar beeld van het functioneren van een afdeling dient te worden gekeken naar de relatie tussen mensen en het werk dat ze samen uitvoeren. Wanneer vanuit het neoklassieke referentiekader wordt gekeken naar economische fenomenen, is er volgens sociologen een te grote focus op het individu en worden er veronderstellingen gemaakt die te weinig aandacht hebben voor de afhankelijkheid van individuen op anderen om werkzaamheden uit te voeren.

De economische sociologie is rond het einde van de 19^e eeuw ontstaan toen sociologen de opkomst van kapitalisme begonnen te bestuderen. Wetenschappers zoals Max Weber, Karl Marx, Émile Durkheim en Karl Polanyi worden gezien als de grondleggers van deze periode. Ze worden beschouwd als klassiekers omdat ze onderzoek deden naar de oorzaken en gevolgen van kapitalistische instellingen en de samenleving (Dobbin, 2004). De moderne periode volgde de klassieke periode op, met name door Mark Granovetter, Zukin en DiMaggio en Brian Uzzi die het inbeddingsconcept van Polanyi verder ontwikkelden en voor een groot deel verantwoordelijk zijn voor hedendaagse inbeddingsbegrippen.

KLASSIEKE PERIODE

Karl Marx werd bekend door zijn onderzoek naar de transitie van feodalisme naar kapitalisme (Dobbin, 2004). Feodalisme refereert hier naar de economische organisatie van het middeleeuwse Europa. Het is de fase in de Europese economische geschiedenis die voorafging aan het kapitalisme. Marx definieerde macht niet alleen in termen van dwang, zoals Machiavelli dat wel deed in *The Prince* (1992). Volgens het sociologische beeld van Marx is macht bijzonder omdat het de capaciteit heeft het beeld van hoe mensen naar de wereld kijken, en hun eigen belang daarin, zodanig te beïnvloeden dat ze het niet doorhebben (Dobbin, 2004). Volgens Marx is het niet het gebruik van macht dat mensen verbindt, maar de capaciteit om economische conventies te beschouwen als ideologische conventies, aldus als natuurlijk en onvermijdelijk (Dobbin, 2004). Op deze manier, beargumenteert Karl Marx, zien mensen het uitoefenen van macht niet. Werknemers accepteren hun positie binnen een bedrijfshiërarchie als onderdeel van een natuurlijke pikorder in kapitalisme (Dobbin, 2004).

Max Weber deed onderzoek naar gewoontegedrag en instituties. In zijn beroemdste studie, *De protestantse ethiek en de geest van het kapitalisme* (2012), doet Weber onderzoek naar de invloed van protestantisme op de groei van kapitalisme. Hij was benieuwd naar variaties in economische verschijnselen, zoals tussen feodalisme en urbanisme, en hoe die verschijnselen in stand blijven. In zijn onderzoek traceert Weber "the new spirit of capitalism among Calvinist, and the conventions of hard work and savings, to new religious ethic-showing how a religious movement could produce rational economic action" (Dobbin, 2004, p. 11). Volgens Weber, blijven instituties en hun economische conventies niet in stand omdat ze structureel en fysiek zijn ingebed, maar juist omdat ze een zinvolle, cognitieve waarde hebben gekregen in de gedachtegang van mensen; omdat men het zinvol vindt en het begrijpt.

Emile Durkheim deed onderzoek naar uiteenlopende groepen van stammen op eilanden in de Grote Oceaan en naar industriële samenleving in Centraal-Europa (Dobbin, 2004). Volgens zijn onderzoek worden zowel sociale als economische verschijnselen in stand gehouden door sociale netwerken binnen de samenleving. In zowel de stammen als bij de arbeiders van Europa waren taken onderverdeeld. In de stamgemeenschap waren taken onderverdeeld tot het zorgen voor eten, kleren en onderdak. In de industriële gemeenschap was de taakdivisie onder boeren, fabrikanten en spoor mannen. Taakdivisie is dus een belangrijk onderdeel van een gemeenschap, en toch liet Durkheim zien hoe gedeelde ervaringen het mechanisme was dat de samenleving bij elkaar hield. Mensen die hetzelfde beroep uitvoerden, hadden ook dezelfde ervaringen gemeen. Ze leren alledaagse routines van het beroepsnetwerk waardoor mensen zich met dat netwerk en haar routines identificeren (Dobbin, 2004). Beroep werd een primaire rol. Interdependentie hield de samenleving samen (Dobbin, 2004). Boeren en spoor mannen hadden weinig gemeen, maar hadden elkaar nodig voor vervoer en eten.

Na 1920 raakte de benadering van de klassieke economische sociologie op de achtergrond. Er zijn nog wel enkele belangrijke studies verschenen, bijvoorbeeld van Karl Polanyi die in zijn boek *The Great Transformation* uit 1944, het begrip inbedding introduceerde. Polanyi analyseerde de gevolgen van de in de 18^e- en 19^e eeuwse expansie van kapitalisme. Hij stelde de vraag hoe kapitalisme zodanig kan worden verbreed dat het de sociale orde niet verstoort. Hij zag dat aanhangers van de kapitalistische beweging bezig waren om sociale activiteiten in te bedden in economische activiteiten, in plaats van het tegenovergestelde (Clift, Holmes, & Watson, 2014). Polanyi betoogde dat deze inspanning niet goed was voor de samenleving en uiteindelijk gedoemd was te mislukken. Een economische activiteit, en de markt waarin die plaatsvindt, is volgens Polanyi geen natuurlijk verschijnsel. Economische activiteiten zijn gegrond in bredere politieke en sociale constructies (Polanyi, 1944). Volgens Polanyi zijn deze politieke en sociale constructies verantwoordelijk voor 'de inbedding en dis-inbedding' van marktwerking (Clift, Holmes, & Watson, 2014). Er is een voortdurende politieke strijd tussen de 'dis-inbedding'-kracht van de vrije markt en de 're-inbedding'-inspanningen van de sociale bescherming. Deze vroege behandeling van inbedding beschouwt de sociale sfeer primair boven de economische sfeer.

De nalatenschap van de klassieke wetenschappers aan de economische sociologie is de verdediging van de sociologie. Met de opkomst van het kapitalisme en de neoklassieke wetenschap als fundering van die economische fenomenen was de relevantie van sociologische inzichten in gevaar. Sociologische inzichten bleven relevant dankzij onderzoek dat liet zien hoe macht, instituties en netwerken de opkomst van kapitalisme bevorderden, en ook hoe kapitalisme de samenleving veranderde. Karl Max zag dat macht een belangrijke rol speelde in de capaciteit om het beeld van hoe mensen naar de wereld kijken te beïnvloeden. Macht werd door kapitalistische instellingen gebruikt om eigen belangen te mengen met ideologische conventies van die tijd. Hierdoor accepteerden mensen hun positie als vanzelfsprekend. Max Weber was geïnteresseerd in de rol van protestantisme in de groei van kapitalisme. In zijn onderzoek zag hij dat kapitalisme in stand bleef omdat het een zinvolle waarde had gekregen in de gedachtegang van mensen. Emile Durkheim keek naar de invloed van netwerken op de doorwerking van institutionele conventies, aldus waar mensen routines van leren. Tot slot zag Karl Polanyi dat kapitalisme de sociale orde van de tijd verstoortte. Doorslaggevend was het feit dat volgens deze wetenschappers, de economische fenomenen waren ingebed in de sociale structuren van de samenleving, namelijk: macht, instituties en netwerken.

MODERNE PERIODE

De term inbedding werd voor het eerst in de jaren 1940 door Karl Polanyi gebruikt als referentie naar de poging van neoklassieken om kapitalisme in te bedden in de samenleving. Hoewel Karl Polanyi de term inbedding voor het eerst documenteerde, bleef het kapitalisme en ook de neoklassieke fundering waarop het was gebaseerd groeien. Om de relevantie van de economische sociologie intact te houden, was het nodig de twee wetenschappen te verenigen en was Mark Granovetter de eerste die dat deed namens wetenschappers van de moderne periode.

In het artikel *The strength of Weak ties* (1973) bekritiseert Mark Granovetter de sociologische wetenschap voor een 'over-gesocialiseerde' benadering van economisch handelen, waardoor de functionaliteit van sociologische theorieën beperkt blijft tot micro-interacties, aldus onderzoek binnen kleine groepen (Granovetter, 1973). Granovetter combineert het 'onder-gesocialiseerde' perspectief van de neoklassieken, dat mensen alleen uit eigenbelang handelen, met elementen van de sociologische school dat mensen juist geen keus hebben. Granovetter "attempts to contextualize economic action in the larger social structure, but also devises an intermediate, network level of analysis between two theoretical extremes: 'over-socialized' and 'under-socialized' perceptions of social action" (Collet, 2003).

In het artikel *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness* (1985) heeft Mark Granovetter zijn eigen inbeddingsconcept verder ontwikkeld door de term *inbedding* te gebruiken als verwijzing naar economische verbanden die zijn ingebed in bestaande lagen van sociale netwerken tussen actoren (Granovetter, 1985). Het sociale netwerk van mensen speelt een cruciale rol in zijn betoog, vanwege de invloed die het heeft op hun gedrag, en de reden waarom men niet in alle omstandigheden uitgaat van rationele nutsmaximalisatie. De werkplek en het professionele netwerk beïnvloeden het gedrag van mensen, door invulling te geven aan hoe een bepaalde functie dient te worden uitgevoerd. Dit bepaalt niet alleen wat voor soort economisch gedrag mensen cognitief kunnen bedenken, maar ook het soort gedrag dat mensen kunnen nastreven (Dobbin, 2004).

De consolidatie van Mark Granovetter heeft het onderzoek in de economische sociologie de oppepper gegeven die het nodig had. Zijn onderzoek combineerde de wetenschappen waardoor hij liet zien dat het een de ander niet uitsluit. Dus om onderzoek te doen naar economische fenomenen, was de onderzoeker niet verplicht zich te houden aan sociologische of neoklassieke inzichten. De 'onder-gesocialiseerde' kijk gaat ervan uit dat het individu eigen voorkeuren vormt, op basis van zijn eigen ervaringen en ideeën. De 'over-gesocialiseerde' kijk gaat ervan uit dat het individu beïnvloedt wordt door de maatschappelijke structuren, waarin hij zich bevindt. Granovetter stelt dat uiteenlopende sociale relaties, consequenties

hebben voor het handelen van mensen (Granovetter, 1985). Volgens hem is iedere vorm van het gedrag van de mens een beslissing of een overweging die is ingebed in de sociale omgeving waarin de mens zich bevindt (Hamoen, 2010).

Zukin en DiMaggio (1990) ontwikkelen het concept van inbedding steeds verder door vier verschillende mechanismen van inbedding te ontwerpen, waaronder: cognitie, cultuur, sociale structuren en politieke instituties (Dacin, Ventresca, & Beal, 1999). Volgens hen komen beslissingen tot stand op basis van cognitieve schema's en zijn deze cultureel, structureel en politiek ingebed. De basisgedachte is dat individuen zich volgens sociale conventies gedragen, en dat conventies zijn gekoppeld aan de rol die men speelt in de samenleving. Conventies worden op individueel niveau aangeleerd door middel van cognitieve schema's waarmee men het leven om zich heen probeert te begrijpen (Dobbin, 2004). Instituties worden in stand gehouden door beroeps-, industriële en maatschappelijke netwerken. Deze netwerken definiëren sociale rollen. Macht is bepalend voor de vorming van nieuwe gewoontes, bijvoorbeeld, wanneer machtige individuen en instituties het gedrag van anderen sanctioneren of wanneer zij de regels binnen instituties vormgeven (Dobbin, 2004). Op individueel niveau is cognitie de drager van conventies en is het bepalend voor de manier waarop men de wereld categoriseert tot behapbare schema's die het eenvoudiger maken om complexiteit te begrijpen (Dobbin, 2004).

Tot slot is er aandacht voor Brian Uzzi en zijn artikel, "*The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect*" (1996). Hierin doet Uzzi een poging het concept van structurele inbedding verder te ontplooiën door opzoek te gaan naar variaties in de structurele inbedding van organisaties. Op basis van empirisch onderzoek van 23 kledingwinkels blijkt dat inbedding een "exchange system" is met unieke markt gerelateerde mogelijkheden. Bedrijven die zich in netwerken organiseren, hebben een hogere overlevingskans dan bedrijven die zich organiseren op basis van marktverhoudingen. De unieke mogelijkheden van netwerken verhogen de overlevingskansen omdat zij samenwerking tussen bedrijven bevorderen. "Network theory argues that embeddedness shifts actors' motivations away from the narrow pursuit of immediate economic gains toward the enrichment of relationships through trust and reciprocity" (Uzzi, 1996). Een mechanisme zoals vertrouwen vermindert transactie-onzekerheden door een sfeer te creëren waarin organisaties zich veilig voelen om gevoelige informatie tussen elkaar te delen. Volgens Uzzi (1996) doen concepten vanuit de economische gedachtegang juist het tegenovergestelde. Deze economische concepten hebben een te harde kant gekregen door hun *over-focus* op efficiëntiedoelstellingen en *over-gesimplificeerde* redeneringen op sociale structuren. De combinatie van deze twee factoren leiden tot afstandelijke relaties tussen organisaties.

"Trust", "fine-grained information transfer" en joint problem-solving arrangements" zijn volgens Uzzi (1996) de belangrijkste kenmerken en functies van ingebedde relaties. Ingebedde relaties zijn een bron van informatie-uitwisseling waarin organisaties elkaar zodanig vertrouwen dat zij bereid zijn problemen met elkaar op te lossen. Maar hoe komen ingebedde relaties tot stand?

"I found that embedded ties develop primarily from third party-referral networks and previous personal relations which (1) set expectations for trust between newly introduced actors and (2) equip the new economic exchange with resources from preexisting embedded ties. With this initial set of expectations and resources, an arm's-length tie tend to be cast into an embedded tie if a trial period of reciprocal exchange results in voluntary contributions of new resources to the relationship and in a concretizing of cooperative expectations. Over time the iterative process progressively becomes independent of the initial economic goals, resulting in an embedded tie" (Uzzi, 1996).

Met andere woorden: mensen in het bedrijfsleven begrijpen dat zij rekening moeten houden met economische waarden, bijvoorbeeld omdat een hogere winst beter is dan een lage winst, maar het unieke van ingebedde relaties is dat deze waarden niet leidend zijn. Referenties van derden (third party referrals) zorgen voor de doorstroom van vertrouwen van de ene relatie naar de andere relatie (Uzzi, 1996) en zijn daarom leidend in het in stand houden van ingebedde relaties. Vertrouwen werkt in deze situatie als een facilitator voor risicovolle keuzes: er wordt een keus gemaakt om risico te nemen omdat de ene actor erin gelooft dat de andere actor kan worden vertrouwd (Klijn, Edelenbos, & Steijn, 2010). Aan de andere kant betekent het dat actoren zich zullen onthouden van risicovolle acties wanneer vertrouwen ontbreekt. Vertrouwen verhoogt de kans dat actoren zullen investeren in het samenwerkingsverband. Investeren is nodig voor de formatie en het behoud van relaties. Vertrouwen kan een investering stimuleren en ook de inspanning van actoren.

De nalatenschap van de moderne periode is de uitbreiding van sociologische inzichten vanuit een overkoepelend concept: inbedding. In de moderne periode wordt inbedding op verschillende manieren gebruikt om de oorzaken en gevolgen van sociologische inzichten op economische verschijnselen te bestuderen. Mark Granovetter (1985) gaf aan dat de neoklassieke kijk en die van de sociologen elkaar niet uitsluiten en elkaar juist kunnen versterken. Zukin en DiMaggio (1990) introduceerden verschillende soorten inbeddingsmechanismen waarmee economische verschijnselen kunnen worden bestudeerd: cognitie, cultuur, sociale structuur en politiek. Brian Uzzi (1996) combineert de uitkomsten van Zukin en DiMaggio (1990) en Granovetter (1985) door aan te geven hoe de twee perspectieven elkaar versterken. Volgens Uzzi (1996) zijn sociale relaties belangrijke mechanismen waarmee gevoelige informatie tussen actoren kan worden gedeeld. Het continu delen van informatie oefent druk uit op actoren om samen problemen op te lossen. Zwakke relaties, die ontstaan vanuit onder-gesocialiseerde economische relaties kunnen worden versterkt en tot nieuwe ingebedde relaties worden gevormd wanneer huidige ingebedde relaties niet meer de gewenste resultaten voortbrengen.

2.2 MECHANISMEN VAN INBEDDING

Zukin en DiMaggio (1990) ontwikkelen het concept van inbedding steeds verder door vier mechanismen te ontwerpen waarmee inbedding kan worden bestudeerd, waaronder: cognitie, cultuur, sociale structuren en politieke instituties (Dacin, Ventresca, & Beal, 1999). "These four mechanisms are described in terms of how they reduce or attenuate the possibility and practice of (economically) rational activity" (Dacin, Ventresca, & Beal, 1999, p. 325). Hun argumenten accentueren de mechanismen waarbij organisaties kunnen afwijken van rationeel gedrag, wat de effectiviteit van de organisatie zowel negatief als positief kan beïnvloeden.

STRUCTUUR

De kaders van structurele inbedding volgen uit onderzoek door Granovetter (1985). In *Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness* introduceert Granovetter (1985) het concept van inter-actor verbanden en directe relaties om sociale structuren te onderzoeken. In zijn onderzoek laat hij zien hoe inbedding een beperkende variabele is die op een niveau economische activiteiten organiseert en anderzijds sociale factoren introduceert volgens de werking van marktactiviteiten (Dacin, Ventresca, & Beal, 1999).

Inter-actorverbanden refereren naar de relaties tussen sociale actoren, zowel organisaties als individuen, die een grote verscheidenheid aan sociale netwerken en regels omvatten. Volgens Dacin, Ventresca en Beal (1999) heeft deze benadering een grondige fundering doordat er uitgebreide empirische studies zijn gedaan en mechanismen zijn ontwikkeld waarmee kan worden gezocht naar de wijze waarop economische

relaties tot stand komen en volhouden, en hoe deze verbanden de interne en / of externe structuren van het netwerk van actoren beïnvloeden.

Vanuit een inbeddingsperspectief liggen inter-actorverbanden binnen een netwerk verspreid over netwerkgrenzen. Economische activiteiten komen niet voor in een sociaal vacuüm, maar eerder in genestelde patronen van economische en/of sociale relaties. Met andere woorden worden economische activiteiten genormaliseerd en begrensd door bestaande inter-actorverbanden. Deze verbanden hebben tegelijkertijd een beperkende en een versterkende invloed op de kansen die beschikbaar zijn voor onderling verbonden actoren.

Uit de literatuur zijn drie verschijnselen te halen voor inter-actorverbanden. Het eerste verschijnsel betreft de herhaalde activiteiten tussen dezelfde actoren. Het tweede verschijnsel betreft de inhoud van relaties tussen deze actoren. Tot slot is de positie van actoren binnen het netwerk belangrijk voor de mate waarin actoren gebruik kunnen maken van de kansen en mogelijkheden die een relatie zich biedt (Dacin, Ventresca, & Beal, 1999). Structurele inbedding biedt actoren de mogelijkheid om transacties te herhalen waardoor sterke verbanden de kans krijgen zich te ontwikkelen en, wanneer noodzakelijk, kan men het netwerk, of een relatie binnen het netwerk, gebruiken om de eigen positie te versterken.

Onderzoek naar de inhoud van relaties is geïnteresseerd in de aard van interdependentie tussen actoren en is constant op zoek naar sterk gehechte relaties. Recent onderzoek vanuit deze optiek kijkt naar de invloed van karakteristieken zoals vertrouwen, open communicatie en gedeelde visies en de rol die ze spelen bij het behouden van een relatie (Uzzi, 1996). De derde stroom concentreert zich op de machtspositie van actoren binnen een netwerk, en de manier waarop de structuur van het netwerk rationeel gedrag en informatie faciliteert en afremt (Noorderhaven, Beugelsdijk, & Koen, 2002).

CULTUUR

“Cultural embeddedness manifests the ways cultural assumptions are organized and shared” (Zukin & DiMaggio, 1990). Noorderhaven, Beugelsdijk en Koen (2002) definiëren organisatiecultuur als “the set of organizational practices that are seen as characteristic for an organization and that distinguish the organization from other organizations, is considered to capture the essence of what the organization is and how it operates as a social collectivity” (2002, p. 4). Met andere woorden verwijst culturele inbedding naar gedeelde visies tussen afdelingen onderling en met de organisaties, en de manier waarop de gedeelde visie de samenwerking tussen actoren beïnvloedt (Dacin, Ventresca, & Beal, 1999).

Twee veronderstellingen over cultuur zijn hier van belang. De eerste is dat cultuur te beschouwen is als specifieke ‘normen en waarden’ van een afdeling. Zo wordt cultuur gezien als een holistisch geheel dat actoren binnen een bepaalde afdeling verbindt, maar tegelijkertijd ook afsluit van andere afdelingen met andere normen en waarden. Het lastige van deze veronderstelling is de afwezigheid van verbanden waarmee de totstandkoming van een gedeelde visie tussen afdelingen kan worden bestudeerd. Vandaar dat een tweede opvatting nodig is voor aansluiting. De tweede veronderstelling verbindt normen en waarden van afdelingen met de bredere normen en waarden van de organisatie. Zodoende kan er invulling worden gegeven aan redenen van samenwerking waardoor actoren kunnen werken aan gedeelde visievorming.

Om cultuur binnen afdelingen empirisch te kunnen analyseren, is het belangrijk cultuur in te kunnen kaderen. Vanuit dit perspectief moet eerst worden gekeken naar organisatiecultuur als de drager van gezamenlijke normen en waarden. Organisaties geven een collectieve mening en waarde aan specifieke eenheden en activiteiten. Een belangrijk aandachtspunt is het feit dat uiteenlopende referentiekaders niet eenvoudig zijn te verenigen. Afdelingen bestaan juist omdat ze uiteenlopende taken uitvoeren voor de bedrijfsorganisatie. Als gevolg daarvan hebben ze ook een eigen referentiekader en professionele kijk op een situatie. Referentiekaders kunnen worden beschouwd als de gedeelde visies tussen actoren onderling

en de manier waarop de gedeelde visie samenwerking stimuleert of tegenhoudt (Dacin, Ventresca, & Beal, 1999). Hoewel de formaliteit en bureaucratie van grote organisaties de doelen van verschillende afdelingen verenigen binnen de brede doelen van een bedrijf, laat onderzoek zien dat het professionele netwerk van medewerkers een gedeelde visie in de weg kan staan (Dacin, Ventresca, & Beal, 1999). Onderzoek naar netwerken door Dobbin (2004) laat zien dat het professionele netwerk waarin actoren zich bevinden een grote invloed hebben op de manier waarop ze naar hun werk kijken. Mensen die hetzelfde beroep uitvoerden, hadden ook dezelfde ervaringen gemeen. Ze leren alledaagse routines van het beroepsnetwerk waardoor mensen met dat netwerk en haar routines ten opzichte van elkaar identificeren (Dobbin, 2004). Beroep werd een primaire rol.

POLITIEK-INSTITUTIONEEL

Een van de belangrijkste contributies van politieke inbeddingsinzichten is dat het laat zien hoe macht wordt gebruikt door actoren en hoe gezaghebbers de eigen belangen verbinden met collectieve belangen (Dacin, Ventresca, & Beal, 1999). Onderzoek door Dobbin (2004) laat zien hoe beleid vorm geeft aan de basisconfiguraties die economische activiteiten tot stand brengen. Organisaties kunnen worden gezien als de instrumenten waarmee gezaghebbers de normen en waarden neerleggen die anderen moeten volgen. Het refereert naar alle formele en informele regels die de interactie tussen actoren inhoud geven (Dobbin, 2004). Organisaties, groot en klein, standaardiseren samenwerking door het ene verband te stimuleren en herhaling te bevorderen, terwijl ongewenste activiteiten worden ontmoedigd. Dit wil niet zeggen dat actoren geen keus hebben om hun gedrag te bepalen, maar eerder dat keuzes voortkomen uit voorgeschreven conventies van de organisatie (Dobbin, 2004).

Datgene wat actoren leren over het werk, komt deels uit de manier waarop professionele netwerken generieke functies definiëren. Volgens Marx spelen machtsrelaties een belangrijke rol in het verbinden van mensen. Met de hulp van ideologieën kunnen gezaghebbers actoren verbinden wanneer verbintenissen beschouwd worden als vanzelfsprekend en onvermijdelijk (Dobbin, 2004). Machtige actoren promoten hun beleid als noodzakelijk voor de organisatie. Dus niet dat ze goed zijn voor hen, maar goed voor allen om verder te komen. Zodra andere actoren zijn overtuigd, wordt dat beleid in stand gehouden, niet door de aanhoudende uitoefening van machtsrelaties, maar door de effectiviteit daarvan. Dus, door te begrijpen wat voor zinvolle waarde een afdeling heeft bij medewerkers, is het mogelijk om te achterhalen op welke wijze de afdeling is ingebed.

Onderzoek door Whitley (1994) laat zien hoe economische en politieke instituties een bedrijf beïnvloeden. Volgens hen bieden nationale instituties een specifieke sociale constructie van de economie: een specifieke manier om relaties tussen staat en industrie en tussen koper en verkoper te begrijpen (Dobbin, 2004). Een succesvolle conventie is datgene dat voor die context het meest geschikt is. Iedere organisatie heeft zijn eigen problemen die kunnen worden opgelost door de conventies in te zetten die beschikbaar zijn. Zodoende is er een logica te vinden in ieder systeem. Deze logica geeft vorm aan de manier waarop actoren denken over hun eigen gedrag. Als gevolg hiervan kunnen verschillende afdelingen ook verschillende conventies hebben waardoor medewerkers verschillende cognitieve schema's gebruiken (Dobbin, 2004).

COGNITIE

Inbeddingsonderzoek naar cognitie verwijst naar de oorzaken en gevolgen van cognitie op verschillende niveaus. Hierdoor hopen wetenschappers antwoord te krijgen op het effect van symbolische representaties op de manier waarop medewerkers betekenis geven aan het werk dat ze doen (Dacin, Ventresca, & Beal, 1999). Besluitvormingsheuristieken zijn belangrijke mechanismen die aangeven hoe medewerkers tot een besluit komen (Dacin, Ventresca, & Beal, 1999).

De idee dat wanneer medewerkers een besluit moeten nemen, zij gebruik maken van heuristieken, komt deels van onderzoek door March en Simon (1993). Heuristieken zijn in principe wetenschappelijke

strategieën om problemen systematisch op te lossen en dingen methodisch te ontdekken (Kernerman Dictionaries, 2017). March en Simon (1993) lieten zien dat mensen niet altijd voor de wetenschappelijke strategie of systematische benadering kiezen, maar juist de beste optie die ze op een bepaald moment kunnen bedenken. Medewerkers worden tegengehouden door een gebrek aan informatie die ze op dat moment nodig hebben. Wanneer medewerkers over een probleem denken, denken ze meestal terug naar hoe eenzelfde soort probleem in het verleden was opgelost. Ze beginnen niet opnieuw vanuit het niets met een idee. Dit brengt ons op het punt waar die ideeën vandaan komen. Het komt van organisaties die verschillende probleemoplossingsgerichte technieken en routines klaar hebben staan wanneer een medewerker daar behoefte aan heeft. Ze variëren van gespecificeerde routines tot generieke routines voor onvoorspelbare problemen. Deze routines bestaan in organisatiecultuur op organisatieniveau en op cognitief niveau als probleemoplossingsgerichte scenario's. Deze routines zijn de basis voor cognitieve structuren, omdat ze oplossingen bieden voor problemen.

Mensen kijken naar het verleden om hun acties te analyseren. Zij handelen en daarna construeren ze beweegredenen voor hun gedrag door gebruik te maken van gemeenschappelijke cognitieve elementen. Volgens Weick (1995) is het dus niet dat de acties van medewerkers logisch moeten zijn, maar juist dat de uitleg van hun genomen acties logisch moet zijn. Medewerkers categoriseren op basis van generalisaties uit hun verleden. Dus zijn cognitieve basiskaders gebaseerd op ervaring met gewoontegedrag. Een medewerker hoeft een gewoonte niet zelf te ervaren omdat iedere gewoonte met een culturele betekenis is voorschreven, waardoor men rationeel kan interpreteren wat de uitkomsten zullen zijn.

Hoewel de formaliteit en bureaucratie van grote organisaties heuristische beperken, en rationeel gedrag promoten door middel van standaardisatie, laat onderzoek zien dat er sprake is van heuristisch gedrag op zowel individueel als afdelingsniveau (Dacin, Ventresca, & Beal, 1999). Zajac en Bazerman (1991) hebben laten zien hoe groepsbesluiten voor herhaalde fouten zorgen vanwege de heuristische die ze collectief gebruiken. Met dit in hun achterhoofd richten sommige wetenschappers zich niet op heuristische maar juist op de manier waarop managers beslissingen nemen. De veronderstelling is dat managers een bijdrage leveren aan de manier waarop medewerkers zich met de afdeling identificeren. Onderzoek hiernaar distantieert zich van de limieten van heuristische en traceert de oorzaken en gevolgen van de afdelingsidentiteit zoals de manier waarop managers werkzaamheden definiëren of de manier waarop zij de organisatie sturen en de manier waarop medewerkers besluiten nemen op basis van morele, emotionele en esthetische opvattingen die ze tegen komen. Het doel van management zou moeten zijn sturing te geven aan de opvattingen van medewerkers. Dit is het beginsel van argumenten dat cognitie niet 'binnen' het hoofd van individuele actoren zitten, maar juist een stroming is van bredere maatschappelijke belangen van instituties.

Concluderend kan worden gezegd dat de cognitieve mechanismen in dit onderzoek de rode draad vormen tussen de politieke, culturele en structurele mechanismen. Op individueel niveau worden cognitieve schema's opgenomen en worden deze opgeslagen in de vorm van heuristische die worden gebruikt om besluiten te nemen. Zonder een cognitief denkpatroon komen de overige inbeddingsmechanismen, in dit onderzoek, niet tot stand. Ook kunnen de perspectieven die belangrijk zijn voor de benodigde aansluiting tussen vraag en aanbod niet in kaart worden gebracht zonder het gebruik van cognitieve inzichten. Er zou daarom gesteld kunnen worden dat cognitie centraal staat in het ophalen van gegevens bij mensen over de verschillende inbeddingsmechanismen. Hierom worden in dit onderzoek enkel de invloeden van de structurele, culturele en politiek-institutionele, inbeddingsmechanismen onderzocht en speelt cognitie een rol door mogelijke verschillen in kaart te brengen over perspectieven, interpretaties en meningen.

2.3 DE CONTEXT

DE ORGANISATIE

De term organisatie is een ruim begrip. In de brede zin van het woord ontstaat een organisatie *zo gauw er sprake is van organiserend handelen door een groep mensen* (Keuning & Eppink, 2008). Heijnsdijk en Van der Sar (2009) brengen dit een stap verder: een organisatie is een samenwerking van actoren en middelen, ter bereiking van een of meerdere doelen. Wanneer een organisatie producten of diensten voortbrengt om te verkopen, spreekt men over een specifieke organisatie, vooral een winstgevende organisatie (Heijnsdijk & van der Sar, 2009). Deze organisatie bestaat in principe om winst te maken voor de eigenaren. Daarentegen bestaat ook de publieke organisatie. Bij dit soort organisaties draait het niet zozeer om winst, maar om maatschappelijke belangen. De organisatie bestaat om de maatschappij te voorzien van producten en diensten die soms wel en soms niet winstgevend zijn. Het belangrijkste is dat zij voldoen aan de behoeften van de maatschappij.

Dit onderzoek vindt plaats op het niveau van de intra-organisatie in het publieke domein. Met intra wordt de relatie tussen eenheden binnen publieke organisaties bedoeld. Rekening houdend met de definitie van Heijnsdijk en Van der Sar (2009) is er sprake van een organisatie zodra er sprake is van een groep mensen met als doel om producten of diensten te produceren. In dit opzicht kunnen zowel afdelingen als bedrijven worden gezien als organisaties. Het verschil, en tegelijkertijd de relatie tussen deze twee niveaus, is dat de afdeling is ingebed in de organisatie. Afdelingen werken in het belang van de organisatie en hebben inzicht nodig in elkaars behoeften voor het afstemmen van werkzaamheden.

Het publieke domein waar het in dit onderzoek om gaat, is dat van het hoger onderwijs. Binnen hoger-onderwijsinstellingen bestaan er verschillende afdelingen en opleidingen met elk een eigen doel. Zo heb je opleidingen die verantwoordelijk zijn voor het geven van onderwijs. Deze eenheid kan worden gezien als de uitvoerende kern die volgens Mintzberg (1983) het hart van de organisatie vormt omdat zij direct verantwoordelijk is voor het onderwijs aan studenten. Ter ondersteuning van deze opleidingen zijn er verschillende afdelingen met elk een eigen functie binnen de organisatie. Zo heb je ondersteunende diensten, het middenkader en de strategische top die binnen de kaders van de professionele bureaucratie, het werk van de opleidingen versimpelen. Binnen deze professionele bureaucratie is het werk enerzijds complex, anderzijds zit er weinig dynamiek in zodat er redelijk veel te standaardiseren valt. Binnen deze configuratie bestaat er volgens Heijnsdijk & Van der Sar (2009) veel gemeenschappelijke besluitvorming tussen horizontale groepen van medewerkers die het werk met elkaar afstemmen. Coördinatie vindt dus meer in horizontaal samengestelde groepen plaats dan via centrale sturing vanuit de strategische top (Heijnsdijk & van der Sar, 2009). Vanwege de centraliteit van opleidingen binnen onderwijsinstanties is de afstemming met opleidingen een kerncomponent van de effectiviteit van de afdeling.

DE EFFECTIVITEIT VAN DE AFDELING

Prestatiemeting is een vorm van outputsturing waarmee de resultaten "van voorbij en actuele acties en activiteiten die gericht zijn op het realiseren van vooropgestelde doelstellingen" in kaart worden gebracht (Wentink, 2008). Volgens de Algemene Rekenkamer richt onderzoek naar effectiviteit zich op de vraag in hoeverre dankzij het verrichte werk van een organisatie de gewenste resultaten worden bereikt (2005). Waar de effectiviteit van een winstgevende organisatie kan worden gemeten in prestatie termen zoals prijzen, omzetten, marktaandeelen, winstmarges, enzovoorts, gaat het bij publieke organisaties zoals onderwijsinstellingen vaak over "de waardering van prestaties, of het waarderen van de effecten daarvan" (Hakvoort & Klaassen, 2013, p. 9), oftewel van de uitkomsten. De meting van de mate waarin het aanbod een probleem oplost, is een stuk ingewikkelder dan het vergroten van winstmarges.

Het werk dat wordt verricht door afdelingen, maakt deel uit van een voortbrengingsproces. Het voortbrengingsproces is het geheel van stadia dat het aanbod doorloopt op zijn weg van afdeling naar opleiding. Volgens Bordewijk en Klaassen (2011) kan het proces onderverdeeld worden in de volgende fases: input, productieproces, aanbod en effecten. Input kan worden gezien als de productiemiddelen, zoals arbeid en geld, die in het productieproces worden verbruikt. De input wordt dankzij het productieproces omgezet in goederen of diensten die worden opgeleverd als het aanbod van de afdeling waar opleidingen gebruik van kunnen maken. Effectiviteitsonderzoek binnen onderwijsinstellingen richt zich dus idealiter niet zozeer op doelstellingen die ten aanzien van het aanbod worden geformuleerd, maar op doelstellingen ten aanzien van de effecten. Het gaat hier in feite om de effecten voor opleidingen die met het aanbod van de afdeling worden bereikt.

Vanuit een inbeddingsperspectief kan het voortbrengingsproces worden gezien als een netwerk van interactorverbanden. Deze verbanden worden intact gehouden door een verscheidenheid van herhaalde activiteiten en relaties tussen actoren. Binnen dit netwerk zijn er zowel ondersteunende als uitvoerende actoren aanwezig met ieder een eigen identiteit met bijbehorende normen en waarden. Actoren binnen dit netwerk opereren op een strategische manier om doelen te bereiken met de juiste effecten voor de afnemer van de output. Doelen zijn de vooraf geplande wensen van wat men wil bereiken met het aanbod, en gewenste uitkomsten zijn de effecten die men verwacht van het aanbod. Gewenste uitkomsten kunnen worden beoordeeld vanuit zowel het oogpunt van de afdeling als dat van de opleidingen. Het strategisch gedrag van actoren om doelen te bereiken, resulteert tot het gebruik van politiek-institutionele macht om de eigen belangen te behartigen. Het behartigen van belangen creëert een verscheidenheid van normen en waarden die soms wel en soms niet overeenkomen met andere leden van het netwerk.

Het meten van de effectiviteit van de werkzaamheden is bedoeld om richting te geven aan de prestaties van de afdeling en om verantwoording af te leggen aan andere leden van het netwerk. In zijn algemeenheid refereert verantwoording naar het uitleggen of verklaren van werkzaamheden tegenover de opleidingen en andere leden van het netwerk.

Het gebruik van inbeddingsinzichten om doelbereiking en gewenste effecten te meten, laat zien hoe specifieke sociale factoren zo'n proces van richtinggeving en verantwoording beïnvloeden. De vraag is nu of deze beïnvloedingen versterkend zijn, of hebben ze een remmend effect op de effectiviteit van de ondersteunende afdeling in relatie tot de uitvoerende opleidingen?

DE INVLOED VAN INBEDDING OP EFFECTIVITEIT

In de voorgaande hoofdstukken zijn vier mechanismen van inbedding uitgewerkt, namelijk *politiek-institutioneel*, *cultureel* en *structureel* en *cognitie* naar voren gekomen die continu invloed uitoefenen op effectiviteit. Zoals aangegeven in paragraaf 2.2 wordt cognitie niet verder meegenomen in dit onderzoek.

De vraag die naar voren komt, is: welk effect hebben de institutionele, culturele en structurele mechanismen op effectiviteit? De verwachting is dat inbedding een versterkend effect heeft op effectiviteit wanneer de mechanismen van inbedding in hoge mate aanwezig zijn. Integendeel bestaat er de verwachting dat inbedding een remmend effect heeft op effectiviteit wanneer de mechanismen van inbedding in lage mate aanwezig zijn.

Politiek-institutionele inbedding refereert naar machtsinstrumenten. Het gaat hier om de aanwezigheid van middelen, bevoegdheden en informatiestromen om de eigen belangen te behartigen. De verwachting is dat deze instrumenten de effectiviteit van de afdeling versterkt omdat het optimaal gebruik van machtsinstrumenten het mogelijk maakt om de eigen belangen te behartigen. Machtsinstrumenten vergroten het bereik van het aanbod; hoe groter het bereik, hoe meer mensen in contact komen met het aanbod.

Culturele inbedding refereert naar de gezamenlijke normen en waarden, of te wel de gedeelde visies van actoren. Gedeelde visies hebben normen en waarden als ankerpunt en kunnen worden gezien als de gezamenlijke interpretaties van actoren over de afdeling. Het verwijst dus naar de verschillen in meningen van groepen actoren, en de manier waarop deze verschillen het werk van de afdeling beïnvloedt. De verwachting is dat overeenstemming tussen actoren over de doelgroep en de toekomstvisie van SaZ de kans vergroot dat deze actoren positieve verhalen zullen vertellen over SaZ. Een positief verhaal is een verhaal dat aansluit op de actuele ondersteuning van SaZ. Dit zorgt ervoor dat actoren de juiste verhalen horen over het aanbod, wat dus een positief effect kan hebben op de mate waarin het aanbod achteraf voldoet aan de wensen van de actor.

Structurele inbedding heeft drie kenmerken, namelijk herhaalde activiteiten tussen actoren, relaties tussen deze actoren en de positie van een actor binnen het netwerk. De verwachting is dat een sterke structurele inbedding ervoor zorgt dat uitgevoerde activiteiten tot weer nieuwe activiteiten leiden. Dit vindt plaats vanwege de hoge vertrouwensband die is ontstaan tussen actoren die in een eerder stadium hebben samengewerkt en bereid waren om in elkaar te investeren. Hoe hoger de contactmomenten en het vertrouwen tussen actoren, hoe beter het werk wordt afgestemd; wat uiteindelijk kan leiden tot een sterkere positie van de afdeling binnen de organisatie.

Nu is aangegeven hoe de inbeddingsmechanismen het bereiken van doelstellingen ten aanzien van gewenste effecten beïnvloeden, is het nodig om na te gaan welke rol aansluiting daarin speelt.

DE ROL VAN AANSLUITING

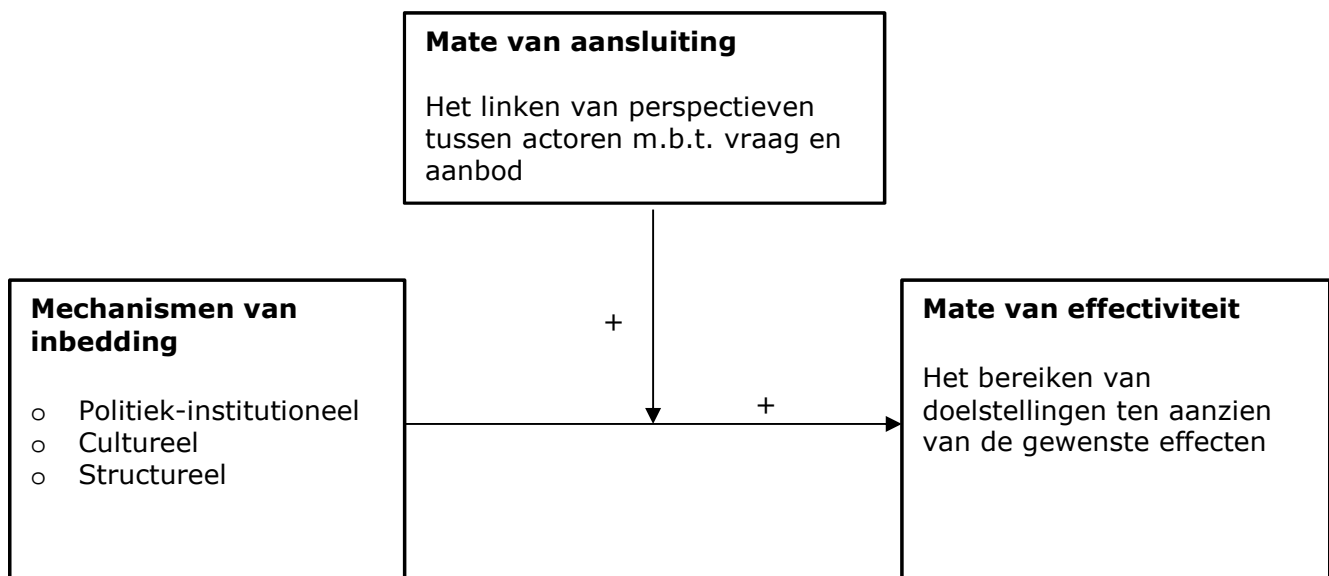
In de "Evaluation in Multi-actor policy processes" formuleren Van der Meer en Edelenbos (2006) een aantal principes van aansluiting tussen actoren. Ten eerste is het van belang om de perspectieven van actoren in kaart te brengen. Daarnaast is het van belang om de verschillende perspectieven van actoren aan elkaar te linken. Het linken van perspectieven houdt in dat er wordt gezocht naar gemeenschappelijke factoren tussen actoren van de afdeling en die van de opleidingen. Volgens Van der Meer en Edelenbos (2006) hebben alle actoren een dominant repertoire waarmee men ten eerste betekenis geeft aan wat men ziet, en invulling geeft aan hoe men zich daarop gaat gedragen. Het linken houdt in dat de dominante repertoires worden afgestemd door het een te ondersteunen met het andere. Aangezien actoren in verschillende arena's werkzaam zijn, spelen ze wisselende rollen. Bijvoorbeeld, waar opleidingsmedewerkers de klant zijn van de afdeling, zijn ze ook de leverancier voor de student als klant. Deze wisselende rollen laten zien dat er mogelijkheden zijn om de perspectieven van een bepaalde actor aan de perspectieven van een andere actor te knopen. Dit proces helpt om ervoor te zorgen dat actoren op een lijn staan. Het is ook belangrijk dat connecties worden gemaakt op verschillende niveaus. Dit helpt bij de bruikbaarheid van de afdeling omdat de communicatie en coöperatie op verschillende niveaus wordt gefaciliteerd (van der Meer & Edelenbos, 2006). Tot slot is het van belang dat aansluiting wordt gezocht op kernpunten en op basis van gezamenlijke verantwoordingen (van der Meer & Edelenbos, 2006). Dit levert een bijdrage bij de coproductie van activiteiten om problemen op te lossen.

Aansluiting in perspectieven, op het vlak van vraag en aanbod tussen opleidingen en de afdeling, is een belangrijk aandachtspunt voor de afstemming die nodig is op intra-organisatorisch niveau waar eenheden van elkaar afhankelijk zijn voor het geven van onderwijs aan studenten. Waar opleidingen daar hoofverantwoordelijk voor zijn, is de afdeling ondersteunend aan die taak, en kan daardoor worden gezien als ondersteunend aan opleidingen. De effectiviteit van een afdeling is daarom afhankelijk van de aansluiting tussen het aanbod en de vraag vanuit de opleidingen. Het linken van perspectieven tussen afdeling en opleidingen met betrekking tot vraag en aanbod kan het verband tussen de inbeddingsmechanismen en effectiviteit versterken. Het veronderstelt dat wanneer actoren op een lijn staan met betrekking tot vraag en aanbod, de aansluiting tussen actoren ook een versterkende bijdrage

kan leveren bij omstandigheden waar inbedding geen versterkend effect heeft op de effectiviteit van de afdeling.

2.4 CONCEPTUEEL MODEL

Dit conceptueel model (zie figuur 1) is een afgeleide weergave van het theoretisch kader. Het conceptueel model bestaat uit de onafhankelijke variabele 'mechanismen van inbedding', die uitgesplitst is in 'politiek-institutioneel', 'cultureel' en 'structureel'. Deze inbeddingsmechanismen zijn van invloed op de afhankelijke variabele 'mate van effectiviteit'. Daarbij bestaat de aanwezigheid van de modererende variabele 'mate van aansluiting' waarbij het gaat om het linken van perspectieven van de vraag van de opleidingen en het aanbod van de afdeling om het effect van inbedding op effectiviteit te versterken.



Figuur 1

De onafhankelijke variabele, inbedding, wordt gevormd door drie mechanismen, namelijk het structurele mechanisme, het culturele mechanisme en het politiek-institutionele mechanisme. Alle drie de inbeddingsmechanismen kunnen van invloed zijn op de effectiviteit.

Politiek-institutionele inbedding refereert naar de mate van beschikking over machtisinstrumenten, waaronder middelen, bevoegdheden en informatiestromen. Wanneer SaZ de beschikking heeft over de juiste machtisinstrumenten en deze weet toe te passen, is er sprake van een hoge mate van een politiek-institutionele inbedding. Er is sprake van een lage mate van politiek-institutionele inbedding wanneer zij geen beschikking hebben over de juiste machtisinstrumenten en deze dan ook niet juist toepassen. De verwachting is dat een hoge mate van politiek-institutionele inbedding een versterkende invloed heeft op effectiviteit. Een lage mate van politiek-institutionele inbedding heeft een remmend effect op de effectiviteit.

Culturele inbedding refereert naar de mate van gedeelde visies tussen actoren. Wanneer er overeenstemming is in de normen en waarden tussen SaZ en de opleidingen over de doelgroep van SaZ en de toekomstvisie van SaZ is er sprake van een hoge mate van culturele inbedding. Er is sprake van een lage mate van culturele inbedding wanneer er geen overstemming in normen en waarden is over de

doelgroep en de toekomstvisie van SaZ. De verwachting is dat een hoge mate van culturele inbedding een versterkende invloed heeft op effectiviteit. Een lage mate van culturele inbedding heeft een remmend effect op de effectiviteit.

Structurele inbedding refereert naar de mate van het soort herhaalde activiteiten tussen actoren, de sterkte van de relaties tussen deze actoren en de juiste positie van de afdeling. Wanneer de aanwezigheid bestaat van herhaalde activiteiten, sterke relaties tussen actoren en een juiste positie van de afdeling is er sprake van een hoge mate van structurele inbedding. Er is sprake van een lage mate van structurele inbedding wanneer er weinig tot geen herhaalde activiteiten en sterke relaties aanwezig zijn en de afdeling geen juiste positie heeft binnen de organisatie. De verwachting is dat een hoge mate van structurele inbedding een versterkende invloed heeft op effectiviteit. Een lage mate van structurele inbedding heeft een remmend effect op de effectiviteit.

De modererende variabele 'aansluiting' heeft een bepaalde invloed op de relatie tussen de onafhankelijke variabele 'de inbeddingsmechanismen' en de afhankelijke variabele 'effectiviteit'. Dit effect is afhankelijk van de waarde van aansluiting. Met andere woorden kan het zo zijn dat het effect van inbedding op effectiviteit sterker is wanneer er aansluiting is tussen de afdeling en de opleidingen met betrekking tot vraag en aanbod. Zowel de afdeling als de opleidingsmedewerkers kunnen een eigen perspectief hebben ten aanzien van vraag en aanbod. Dus is het de vraag in hoeverre deze perspectieven aan elkaar gelinkt zijn of gelinkt kunnen worden tussen de afdeling en de opleidingen.

De afhankelijke variabele 'effectiviteit' refereert naar de vraag in hoeverre doelstellingen van de afdeling worden bereikt ten aanzien van de gewenste effecten van de opleidingen. Wanneer doelen vooraf worden verweven met de vraag van de opleidingen en doelbereiking ten aanzien van de gewenste effecten wordt vastgelegd, is er sprake van een hoge mate van effectiviteit. Wanneer deze vormen niet of nauwelijks voorkomen, is er sprake van een lage effectiviteit.

De afzonderlijke inbeddingsmechanismen hebben een positieve invloed op effectiviteit en deze invloed wordt versterkt naarmate er aansluiting in vraag en aanbod is. Door na te gaan hoe de inbeddingsmechanismen de effectiviteit van de afdeling beïnvloeden, kan worden achterhaald waar de aandachtspunten liggen bij de werkzaamheden van SaZ en het effect daarvan op het bereiken van doelen ten aanzien van gewenste effecten. Zodoende kan gebruik worden gemaakt van aansluitingsmethoden om de perspectieven van belanghebbenden aan elkaar te linken wanneer er sprake is van ongewenste beïnvloeding. De verwachting is dat het linken van perspectieven ten aanzien van de invloed die inbedding heeft op effectiviteit, voor een versterking zorgt van de inbedding van de afdeling.

3. Methodologische verantwoording

3.1 ONDERZOEKSSTRATEGIE

De gekozen onderzoeksstrategie is de casestudy. De casestudy is een gedetailleerd onderzoek waarin verschillende aspecten, meervoudige relaties en eventuele ontwikkelingen van een onderzoeksobject explorerend worden onderzocht (Fidel, 1984). In het algemeen wordt de casestudy gebruikt om een organisatie te bestuderen, met als doel de functies van de organisatie te verbeteren (Fidel, 1984). De casestudy is voornamelijk nuttig bij vragen naar het 'hoe' en 'waarom' van hedendaagse fenomenen (Yin, 2004). De casestudy biedt de onderzoeker de flexibiliteit om gaandeweg een onderzoek aanpassingen te maken die het onderzoek versterken. Hoewel flexibiliteit een belangrijk voordeel kan zijn, vereist het ook bepaalde competenties van de onderzoeker. Volgens Becker (1970) moet de onderzoeker onverwachte bevindingen kunnen herkennen, verkeerde assumpties kunnen verwijderen en wanneer nodig het onderzoek kunnen heroriënteren. Ook verplicht het de onderzoeker om de meervoudigheid van relaties in acht te nemen.

De casestudy is voor dit onderzoek een passend instrument deels omdat de doelstelling vraagt om een explorerend startpunt. De flexibiliteit die de casestudy biedt, is essentieel wanneer er vooraf geen zekerheid is over de invloed van de onafhankelijke variabelen op de effectiviteit van de afdeling. Om erachter te komen welke factoren van invloed zijn voor de inbedding van een afdeling is het belangrijk om vanuit een open blik te starten. Op deze wijze kunnen de verschillende inbeddingsmechanismen in acht worden genomen en worden bestudeerd op het moment dat daar gaandeweg het uitvoeren van het onderzoek behoefte naar is om zodoende het onderzoek te versterken. Hierdoor kunnen aanbevelingen worden gegeven die de effectiviteit van het werk van de afdeling mogelijk kunnen versterken.

Door middel van de casestudy is het ook mogelijk om de afdeling binnen de grenzen van het eigen speelveld te onderzoeken om zodoende een reëel beeld te krijgen van de 'hoe' en 'waarom' vragen. De *hoevraag* in dit onderzoek kan omvat worden als: 'hoe structuur, cultuur, politiek-institutioneel en cognitieve de effectiviteit van SaZ beïnvloeden?' Effectiviteit kan worden gezien als de doelen van de afdeling en in hoeverre die worden bereikt ten aanzien van de verwachte effecten richting de opleidingen. De *waaromvraag* kan omvat worden als: 'waarom een bepaald inbeddingsmechanisme een bepalend effect heeft op de effectiviteit van de afdeling?'

3.2 ONDERZOEKSMETHODEN

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de kwalitatieve onderzoeksmethoden. Kwalitatief onderzoek is interpretatief en subjectief. Het gaat niet om feiten en cijfers, zoals bij kwantitatief onderzoek. Vanwege de insteek om de aard van werkzaamheden en de daaruit volgende effecten te achterhalen, is de keuze voor kwalitatieve data in de vorm van een exploratief casestudy passend. Het voordeel hiervan is dat het een indicatie geeft van wat er leeft binnen het speelveld van de afdeling. De onderzoeker kan steeds doorvragen en op deze manier aan meer diepgaande informatie komen. Een nadeel van de kwalitatieve methoden is dat de verkregen resultaten niet statistisch zijn onderbouwd waardoor het gebruik van gestandaardiseerde meetinstrumenten slecht toepasbaar is (Fidel, 1984). In dit kwalitatieve onderzoek wordt gebruik gemaakt van een observatie op de afdeling, documentenanalyse en diepte-interviews.

Aan de hand van een observatiemethode op de afdeling wordt een impressie gegeven van de afdeling en de rest van de organisatie. Deze observatie richt zich op gebeurtenissen en de reacties van mensen daarop die een mogelijk effect kunnen hebben op de werkzaamheden van de afdeling.

Middels documentenanalyse worden documenten vanuit de organisatie geanalyseerd waarbij een soortgelijke wijze als de data-analyse van interviews en observatie wordt toegepast. De onderzoeker kan van te voren ook vragen opstellen die tijdens de analyse beantwoord moeten worden om zodoende de onderzoeksvraag te beantwoorden (Universiteit van Utrecht, 2017). Bij documentenanalyse gaat het om documenten met een communicatieve functie waarvan de onderzoeker moet proberen via interpretatie de betekenissen te achterhalen van degene die het materiaal geproduceerd hebben. Zo zijn documenten nader bestudeerd die een impressie geven van SaZ, de opleidingen en het CvB. Het betreft de volgende documenten: de stakeholdersbehoefteanalyse, de beleidsstukken van het programma 'Binding' en 'Studiesucces voor iedereen', de besluiten van het CvB ten aanzien van het bestaansrecht van SaZ en tot slot het Plan van Aanpak van SaZ dat eind 2016 geschreven is door SaZ-medewerkers.

De stakeholdersbehoefteanalyse is door de SaZ-medewerkers tussen januari 2017 en maart 2017 uitgevoerd. In deze periode hebben zij interviews gehouden met verschillende opleidingen en instituten. De uitkomsten van de stakeholdersbehoefteanalyse worden in dit onderzoek bestudeerd en toegepast bij het beschrijven en analyseren van de resultaten. In de beleidstukken van de programma's 'Binding' en 'Studiesucces voor iedereen' komen de percepties van het CvB en de directeuren naar voren over hoe de ondersteunende diensten de onderwijsgevende instituten het beste kunnen ondersteunen. Het betreft ondersteuning op het gebied van diversiteit, binding en inclusiviteit. Deze beleidsprogramma's zijn opgevat als richtinggevende documenten voor alle eenheden binnen de Hogeschool Rotterdam. Waar beleidsprogramma's een generiek kader bevatten, zijn de besluiten van het CvB specifiek gericht op netwerkleiden. Het Plan van Aanpak (zie bijlage I) omschrijft de ambitie van SaZ. In dit Plan van Aanpak staan de doelstellingen opgenomen die SaZ voor de komende periode wil behalen. In de onderwijsvisie van 2016 is de visie van de opleidingen opgenomen en de daarbij behorende doelstellingen voor de komende periode. Deze doelen duiden op de ambities van de opleidingen maar wil niet zeggen dat alle opleidingen even hard bezig zijn deze doelen te bereiken. De realiteit wordt tijdens de diepte-interviews achterhaald.

Voor het uitvoeren van de diepte-interviews zijn er vooraf opgestelde vragen opgesteld die tijdens het gesprek met de respondenten sturing bieden. Desondanks is de onderzoeker wel in staat om hier flexibel mee om te gaan om zodoende onverwachte verbanden mee te nemen in het onderzoek. Interviews zijn opgenomen met een opnameapparaat, zodat de interviewer tijdens het interview aandacht heeft voor de geïnterviewde, en ook op non-verbale communicatie kan letten.

3.3 ONDERZOEKSEENHEID

Het institutioneel kader van dit onderzoek speelt zich af binnen het hoger onderwijs. Het hoger onderwijs bevindt zich in het publieke domein. Binnen de hogere onderwijsinstelling zijn er verschillende afdelingen en opleidingen die aan elkaar zijn verbonden (zie afkortingenlijst). Opleidingen zijn verantwoordelijk voor het geven van onderwijs aan studenten, en zijn het hart van de organisatie. Vanwege de centrale positie van opleidingen binnen de organisatie is aansluiting met opleidingen een kerncomponent voor de effectiviteit van de afdeling. Aansluiting vindt plaats middels gemeenschappelijke besluitvorming tussen horizontale groepen van medewerkers die het werk met elkaar afstemmen.

In dit onderzoek is de Hogeschool Rotterdam de onderwijsorganisatie van waaruit de effectiviteit van een afdeling wordt bestudeerd. De Hogeschool Rotterdam bestaat uit elf onderwijsgevende instituten en vier ondersteunende diensten. Instituten bestaan uit een samenstelling van opleidingen waar onderwijs wordt

gegeven en bedrijfsbureaus die administratieve werkzaamheden verrichten. Ondersteunende diensten zijn een samenstelling van afdelingen die niet-onderwijs gerelateerde werkzaamheden verrichten.

De afdeling waar het in dit onderzoek om gaat, is SaZ. Bij SaZ werken vier uitvoerende medewerkers, een administratieve medewerker en een coördinator waarvan de laatstgenoemde tegelijkertijd ook de functie van senior beleidsadviseur bekleedt binnen de Hogeschool Rotterdam. De functie van de coördinator valt onder het management en directeur van de ondersteunende dienst OeO.

De opleidingen binnen dit onderzoek zijn onderdeel van de onderwijsgevende instituten binnen de Hogeschool Rotterdam. De opleidingen behoren niet tot eenzelfde instituut maar zijn verspreid over alle instituten. De functies van opleidingsmedewerkers zijn ook verspreid over onderwijsgevende en onderwijsondersteunende functies. De respondenten die zijn meegenomen, bekleden een of beide van die functies. Deze respondenten zijn gekozen aan de hand van bestaande relaties die ze hebben met medewerkers van SaZ. In tabel 1 wordt een overzicht weergegeven van de geïnterviewde respondenten ten opzichte van het totaal aantal medewerkers.

Aantal	Positie
3	SaZ-medewerkers
1	Management van SaZ
18	Opleidingsmedewerkers
22	Totaal aantal respondenten

Tabel 1

Tot slot is er aandacht voor de verschillende niveaus die in dit onderzoek worden meegenomen. Het werken op verschillende niveaus brengt een bepaalde mate van complexiteit in de analyse van eenheden met zich mee. De hogeschool is het hoogste niveau en omvat verschillende afdelingen op het middelste niveau waarin meerdere medewerkers zijn gegroepeerd op het laagste niveau. Wanneer eenheden van een lager niveau worden geobserveerd om uitspraken te doen over eenheden op een hoger niveau, spreekt men over aggregatie. Desaggregatie betekent dat de observaties van eenheden op een hoger niveau worden toegewezen aan eenheden op een lager niveau. Connecties leggen tussen verschillende niveaus, is echter niet zonder gevaar. Wanneer op foutieve wijze conclusies van eenheden op een hoger niveau worden doorgetrokken naar een lager niveau, begaat de onderzoeker een zogenaamde 'ecologische fout' (Scheerder & van Tuyckom, 2011). Het omgekeerde is ook mogelijk wanneer op een foutieve wijze conclusies van eenheden op een lager niveau worden doorgetrokken naar een hoger niveau. Dit wordt een individualiseringsfout genoemd (Scheerder & van Tuyckom, 2011).

Dit onderzoek wordt uitgevoerd op verschillende niveaus, met name op individueel niveau, intra-organisatorisch niveau en het relationeel niveau. Het individueel niveau betreft de perspectieven van medewerkers in de vorm van interpretaties en meningen. Deze medewerkers behoren tot de verschillende eenheden binnen de Hogeschool Rotterdam en kunnen daardoor worden opgeschaald naar het intra-organisatorisch niveau. Deze eenheden omvatten SaZ als ondersteunende afdeling, de opleidingen als uitvoerende kern, het CvB als de strategische top en het management van SaZ als middenkader. Het relationeel niveau betreft het aansluitingscomponent tussen de eenheden. Aansluiting verbindt medewerkers en, via opschaling de eenheid waar zij voor werken, zodat er op intra-organisatorisch niveau kan worden afgestemd.

In dit onderzoek is er sprake van zowel aggregatie als disaggregatie. Dat wil zeggen dat er rekening gehouden dient te worden met zowel individualiseringsfouten als ecologische fouten. Bij SaZ worden voldoende respondenten meegenomen om conclusies te trekken over de hele afdeling en is de kans van ecologische fouten minimaal. Dit geldt niet voor de respondenten van andere afdelingen. Het aantal

respondenten is onvoldoende om namens de gehele instituties of de hele hogeschool conclusies te trekken. Wel spelen individualiseringsfouten een rol op beide niveaus. Om die reden worden uitspraken getoetst aan organisatie-brede documenten.

3.4 OPERATIONALISERING VAN KERNBEGRIPPEN

In dit hoofdstuk worden de theoretische variabelen uit het conceptueel model geoperationaliseerd, ofwel meetbaar gemaakt. Deze indicatoren volgen uit de theorie en worden meetbaar gemaakt door een score aan toe te kennen. Deze scores worden toegekend op grond van wat de respondenten zeggen (zie tabel 2). Sommige indicatoren wegen zwaarder dan andere indicatoren om de mate van een variabel aan te tonen. Per variabel wordt hier nader op ingegaan. De uitkomsten over de indicatoren zeggen iets over de mate dat een variabel voorkomt in de praktijk. Op basis van de vijfpuntschaal kan een conclusie worden getrokken over de 'hoge' of 'lage' mate dat de variabel voorkomt in de praktijk. Wanneer is aangegeven in hoeverre een variabel voorkomt, wordt in de analyse (hoofdstuk 5) ingegaan op de mate waarin inbeddingsmechanismen de effectiviteit van SaZ beïnvloeden, en de invloed die aansluiting heeft op die relatie.

Vijfpuntschaal

1=Helemaal niet

2=Nauwelijks

3=In redelijke mate

4=In hoge mate

5=In zeer hoge mate

Tabel 2

Politiek-institutionele inbedding

Politiek-institutionele inbedding wordt in het theoretisch kader gedefinieerd als de beschikking over machtsinstrumenten. Onder machtsinstrumenten worden middelen, bevoegdheden en informatiestromen verstaan. Deze instrumenten worden gebruikt om de eigen belangen te behartigen binnen het speelveld van de Hogeschool Rotterdam. De mate van de politiek-institutionele inbedding wordt gemeten aan de hand van de volgende indicatoren:

- De mate waarin SaZ de *juiste middelen* (interne intranet, e-mail, flyers) heeft om het eigen aanbod te profileren bij de opleidingen
- De mate waarin SaZ de *juiste bevoegdheden* heeft om het eigen aanbod te profileren bij de opleidingen
- De mate waarin SaZ de *juiste informatiestromen* heeft om het eigen aanbod te profileren bij de opleidingen

In dit onderzoek wordt bevoegdheid gezien als belangrijkste indicator om de mate van de politiek-institutionele inbedding te meten. Bevoegdheid kan worden gezien als het recht dat SaZ heeft om werkzaamheden uit te voeren binnen de Hogeschool Rotterdam. Het betreft het formeel bestaansrecht dat vanuit het hoogst bestuurlijke orgaan is overgedragen, maar een afdeling kan ook over de juiste bevoegdheden beschikken vanwege de specifieke deskundigheid. Om werkzaamheden optimaal uit te voeren, worden middelen ingezet om informatie zowel binnen te halen als informatie naar buiten te sturen dat belangrijk is om het aanbod te profileren bij de opleidingen. Tabel 3 geeft een weergave van de indicatoren, de vragen en de verwachtingen.

Indicator	Vragen	Verwachting
De mate waarin SaZ de juiste middelen (intranet, e-mail, flyers) heeft om het eigen aanbod te profileren bij de opleidingen.	In hoeverre heeft SaZ de juiste middelen om het eigen aanbod te profileren bij de opleidingen? <ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn de middelen van SaZ? - Waar worden deze middelen voor gebruikt? - Worden de middelen optimaal gebruikt? 	De juiste middelen zorgen ervoor dat informatie over SaZ aankomt bij de opleidingen.
De mate waarin SaZ de juiste bevoegdheden heeft om het eigen aanbod te profileren bij de opleidingen.	In hoeverre heeft SaZ de bevoegdheden om het eigen aanbod te profileren bij de opleidingen? <ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn de bevoegdheden van SaZ? - Welke beslissingen kunnen SaZ-medewerkers maken over het aanbod? - Welke beslissingen kan het management maken over het aanbod? - Worden de bevoegdheden optimaal ingezet? 	De juiste bevoegdheden zorgen ervoor dat SaZ op zowel operationeel als management niveau bevoegd is om beslissingen te maken over hoe het aanbod wordt geprofileerd binnen de Hogeschool Rotterdam.
De mate waarin SaZ de juiste informatiestromen heeft om het eigen aanbod te profileren bij de opleidingen.	In hoeverre heeft SaZ de juiste informatiestromen om het eigen aanbod te profileren bij de opleidingen? <ul style="list-style-type: none"> - Hoe zien de informatiestromen van SaZ met de opleidingen eruit? - Hoe zien de informatiestromen van SaZ onderling eruit? - Wat voor informatie wordt intern opgehaald? - Wordt de verzamelde informatie optimaal toegepast? 	De juiste informatiestromen zorgen ervoor dat SaZ de informatie binnenkrijgt om besluiten te maken en naar de manier waarop het aanbod wordt geprofileerd naar buiten stuurt.

Tabel 3

Culturele inbedding

Culturele inbedding staat in het theoretisch kader gedefinieerd als de gedeelde visies tussen actoren. De kenmerken van deze gedeelde visies zijn de normen en waarden die gedeeld worden over SaZ door de leden van SaZ en die van de opleidingen. Normen zijn afgeleid uit waarden. Waar waarden vaak worden gezien als abstracte woorden en kenmerken die men associeert met SaZ, zijn normen de gedragsregels die geankerd zijn aan specifieke visies. Normen en waarden verbinden de medewerkers van SaZ aan de afdeling, maar kunnen tegelijkertijd de afdeling afsluiten van de opleidingen op het moment dat deze normen en waarden niet op elkaar aansluiten. De waarden refereren naar de voorkeur die SaZ en de opleidingsmedewerkers hebben met betrekking tot de doelgroep van SaZ en de toekomstige visie van de afdeling. Deze worden vertaald in concrete normen met concrete gedragsregels en voorschriften.

De mate van de culturele inbedding wordt gemeten aan de hand van de volgende indicatoren:

- De mate waarin er *overeenstemming* is in de normen en waarden tussen SaZ en de opleidingen over de *doelgroep van SaZ*
- De mate waarin er *overeenstemming* is tussen SaZ en de opleidingen over de *toekomstvisie van SaZ*

Overeenstemming over de doelgroep van SaZ en de toekomstvisie van SaZ worden in dit onderzoek gezien als even belangrijke indicatoren die de mate van de culturele inbedding meten. Het geeft aan dat SaZ en opleidingsmedewerker het eens zijn over de doelgroep en de visie van SaZ. Beide indicatoren zeggen iets over de gedeelde mening van groepen medewerkers, zowel SaZ-medewerkers als opleidingsmedewerkers over SaZ om zodoende de leerlingen te geven wat ze nodig hebben: het bieden van goede ondersteuning. Tabel 4 geeft een weergave van de indicatoren, de vragen en de verwachtingen.

Indicator	Vragen	Verwachting
De mate waarin er overeenstemming is in de normen en waarden tussen SaZ en de opleidingen over de doelgroep van SaZ.	<p>In hoeverre is er overeenstemming in de normen en waarden tussen SaZ en de opleidingen met betrekking tot de doelgroep?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Welke doelgroepen ondersteunt SaZ? - Hoe denk jij over de ondersteuning van medewerkers en heb je hier ideeën over? - Hoe denk jij over de ondersteuning van studenten en heb je hier ideeën over? - Vind jij dat SaZ zich op een bepaalde doelgroep moet richten, zo ja waarom? 	Overeenstemming in normen en waarden tussen de twee eenheden over de doelgroep vergroot de kans dat de juiste doelgroep (medewerkers) wordt doorverwezen naar SaZ door de opleidingen.
De mate waarin er overeenstemming is tussen SaZ en de opleidingen over de toekomstvisie van SaZ.	<p>In hoeverre is er overeenstemming tussen SaZ en de opleidingen over de toekomstvisie van SaZ?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wat vinden jullie belangrijk aan de huidige werkzaamheden van SaZ? - Wat is jouw ideaalbeeld van SaZ? - Wat vind jij van SaZ als doelgroepmentoraat? - Wat vind jij van SaZ als expertisegroep? 	Overeenstemming tussen de twee eenheden over de toekomstvisie van SaZ vergroot de kans dat de opleidingen potentiële klanten zullen doorverwijzen naar SaZ.

Tabel 4

Structurele inbedding

Structurele inbedding staat in het theoretisch kader beschreven als het geheel van inter-actorverbanden. De kenmerken voor de inter-actorverbanden zijn het soort herhaalde activiteiten tussen actoren, de sterkte van de relaties tussen deze actoren en de juiste positie binnen het netwerk van deze actoren. Herhaalde activiteiten, de relaties tussen SaZ en de opleidingen en de positie van de afdeling vormen gezamenlijk het geheel van de sociale structuur tussen de twee eenheden en geeft inzicht in de zichtbaarheid van SaZ in de ogen van de opleidingen van de Hogeschool Rotterdam. Hoewel SaZ sociale relaties heeft met andere eenheden binnen en buiten de hogeschool, wordt de relatie met de opleidingen

geacht als het belangrijkste element vanwege de koper- (opleidingen) en verkoper- (SaZ) relatie tussen hen. Ook hebben de onderlinge relaties binnen SaZ een belangrijke rol vanwege de directe invloed die zij hebben op het werk met de opleidingen. Als het thuishonk niet op orde is, is het lastiger om professioneel als eenheid naar buiten te treden.

De mate van de structurele inbedding wordt gemeten aan de hand van de volgende indicatoren:

Herhaalde activiteiten

- De mate waarin SaZ-medewerkers *regelmatig onderling in contact komen* om werkzaamheden met elkaar af te stemmen
- De mate waarin SaZ de eigen medewerkers *regelmatig in contact brengt* met medewerkers van de opleidingen om werkzaamheden met elkaar af te stemmen.

Sterke relaties

- De mate waarin SaZ-medewerkers elkaar onderling *vertrouwen*
- De mate waarin SaZ en de opleidingen elkaar *vertrouwen*

Positie

- De mate waarin SaZ de *juiste positie* heeft binnen de Hogeschool Rotterdam

In dit onderzoek wordt regelmatig contact tussen actoren gezien als de belangrijkste indicator om de mate van structurele inbedding te meten. Regelmatig contact zorgt ervoor dat medewerkers in contact komen met elkaar en werkzaamheden kunnen afstemmen. Contactmomenten zijn een vereiste voor de totstandkoming van vertrouwensrelaties tussen actoren. Een sterke vertrouwensband is een band waar SaZ-medewerkers en opleidingsmedewerkers open kunnen praten met elkaar, informatie over werkzaamheden delen en aangeven bereid te zijn om in de toekomst samen te werken. Regulier contact en sterke relaties zorgen op hun beurt voor een sterke positie in de ogen van opleidingen. Tabel 5 geeft een weergave van de indicatoren, de vragen en de verwachtingen.

Indicator	Vragen	Verwachting
De mate waarin SaZ-medewerkers onderling in contact komen om werkzaamheden met elkaar af te stemmen.	In hoeverre overleggen SaZ-medewerkers onderling om werkzaamheden af te stemmen? <ul style="list-style-type: none"> - Hoe vaak overleg je met SaZ-collega's? - Waar gaan deze overlegmomenten over? - Wat hebben jullie daar allemaal voor nodig? - Wat moeten jullie daar allemaal voor doen? - Wat willen jullie daarmee bereiken? - Hoe ziet het eindresultaat er uit? 	Het afstemmen van werkzaamheden tussen SaZ-medewerkers onderling vergroot de kans dat werkzaamheden binnen het team worden uitgevoerd en niet ergens binnen de pijplijn vastlopen.
De mate waarin SaZ de eigen medewerkers in contact brengt met medewerkers van de opleidingen om werkzaamheden met elkaar af te stemmen.	In hoeverre overleggen SaZ-medewerkers met de opleidingen om werkzaamheden af te stemmen? <ul style="list-style-type: none"> - Wanneer kom je contacten van de opleidingen tegen? - Waar gaan deze overlegmomenten over? - Wat hebben jullie daar allemaal voor nodig? - Wat moeten jullie daar allemaal voor doen? - Wat willen jullie daarmee bereiken? - Hoe ziet het eindresultaat eruit? 	Het afstemmen van werkzaamheden tussen SaZ en de opleidingen vergroot de kans dat het aanbod wordt uitgevoerd.
De mate waarin SaZ-medewerkers	Ik heb een aantal stellingen voor je. Wat denk je over het volgende met betrekking tot diegene	Het vertrouwen tussen SaZ-medewerkers

elkaar onderling vertrouwen.	binnen SaZ waar je mee hebt samengewerkt: <ul style="list-style-type: none"> - Ik heb het gevoel dat ik hun kan vertellen wat ik echt van iets vind van een bepaald vraagstuk - Ik heb het gevoel dat deze collega's actief meedenken om zowel hun als mijn probleem op te lossen. - Als ik een vraag heb, kan ik verwachten dat ze meedenken. - Ze hebben vaak waardevolle informatie die mij kan helpen om mijn werk beter te doen. (doorvragen: zoals? En ook informatie die jou op een ander moment of met een ander persoon kan helpen?) - Ik deel vaak mijn netwerk met deze collega's. - Ik verwijst deze collega's door naar anderen wanneer ik zie dat ze een probleem hebben waar een ander ze mee zou kunnen helpen. 	onderling vergroot de bereidheid van medewerkers om in elkaar te investeren.
De mate waarin SaZ en de opleidingen elkaar vertrouwen.	Ik heb een aantal stellingen voor je. Wat denk je over het volgende met betrekking tot diegene bij de opleidingen waar je mee hebt samengewerkt: <ul style="list-style-type: none"> - Ik heb het gevoel dat ik hun kan vertellen wat ik echt van iets vind van een bepaald vraagstuk - Ik heb het gevoel dat deze collega's actief meedenken om zowel hun als mijn probleem op te lossen. - Als ik een vraag heb, kan ik verwachten dat ze meedenken. - Ze hebben vaak waardevolle informatie die mij kan helpen om mijn werk beter te doen. (doorvragen: zoals? En ook informatie die jou op een ander moment of met een ander persoon kan helpen?) - Ik deel vaak mijn netwerk met deze collega's. - Ik verwijst deze collega's door naar anderen wanneer ik zie dat ze een probleem hebben waar een ander ze mee zou kunnen helpen. 	Het vertrouwen tussen SaZ en de opleidingen vergroot de bereidheid van medewerkers om in elkaar te investeren.
De mate waarin SaZ de juiste positie heeft.	In hoeverre heeft SaZ de juiste positie? <ul style="list-style-type: none"> - Wat is de positie van SaZ binnen de hogeschool? - Welke andere instanties binnen de hogeschool hebben een gelijksoortig aanbod? - Hoe onderscheidt SaZ zich van deze instanties? - Wordt de eigen positie optimaal ingezet? 	Een sterke positie van SaZ tegenover de opleidingen betekent dat het aanbod van SaZ zich weet te onderscheiden van concurrenten.

Tabel 5

Aansluiting

Aansluiting staat in het theoretisch kader gedefinieerd als het linken van perspectieven tussen actoren met betrekking tot de vraag van de opleidingen en het aanbod van de afdeling. Aansluiting kan daardoor worden gezien als het resultaat van de afstemming tussen actoren die benodigd is binnen het netwerk tussen SaZ en de opleidingen.

De mate van aansluiting in vraag en aanbod wordt gemeten aan de hand van de volgende indicator:

- De mate waarin de vorm en inhoud van het aanbod van SaZ voldoet aan de vraag van de opleidingen

Het aanbod is het middel waarmee SaZ de opleidingen ondersteuning biedt. Het aanbod is gericht op de uitvoering van diensten voor en in samenwerking met de opleidingen. Het aanbod dient daarom voldoende specifiek te zijn, zodat het duidelijk is voor de gebruiker hoe en waarvoor hij het aanbod kan gebruiken. Aangezien er verschillende stakeholders binnen de opleidingen zijn met uiteenlopende en meerdere functies vraagt het aanbod naar maatwerk met betrekking tot de informatie die deze verschillende stakeholders nodig hebben over het aanbod. De vraag van de opleidingen refereert naar de mate waarin het aanbod is afgestemd op de wensen van de opleidingen. Hoe beter het aanbod vooraf is afgestemd, hoe hoger de verwachting is dat het achteraf voldoet aan de wensen van de opleidingen. Tabel 6 geeft een weergave van de indicatoren, de vragen en de verwachtingen.

Indicator	Vragen	Verwachting
De mate waarin de vorm en inhoud van het aanbod van SaZ voldoet aan de vraag van de opleidingen.	<p>Hoe ziet het aanbod van SaZ er uit?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Wat houdt het aanbod van SaZ in? - Hoe en door wie worden de werkzaamheden verricht? - Hoe wordt nagegaan of het aanbod voldoet aan de wensen van de opleidingen? - Wanneer zijn jullie tevreden met het aanbod? - Hoe krijgen studenten en medewerkers te horen over jullie aanbod? <p>Wat is de vraag van de opleidingen?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hoe kan SaZ jullie ondersteunen? - Welke thema's zijn voor jullie belangrijk? - In welke periode maak je gebruik van het aanbod van SaZ? - In hoeverre is het aanbod van SaZ bruikbaar voor jou? - Wat verwacht jij van het aanbod van SaZ? 	Aansluiting tussen vraag en aanbod versterkt het effect van de inbeddingsmechanismen op effectiviteit.

Tabel 6

Effectiviteit

Het object van dit onderzoek is de effectiviteit van SaZ. In het theoretisch kader is effectiviteit gedefinieerd als het *bereiken van doelstellingen* ten aanzien van de *gewenste effecten*. Doelstellingen zijn de vooraf geformuleerde wensen van wat de afdeling wil bereiken met het aanbod. Gewenste uitkomsten kunnen worden beoordeeld vanuit zowel het oogpunt van de afdeling als dat van de opleidingen. Vanwege de ondersteunende rol van SaZ richting opleidingen spelen de gewenste effecten van opleidingen een bepalende rol. Het meten van de effectiviteit geeft inzicht in de doelen die SaZ wel of niet bereikt en als behaalde doelen voldoen aan de vraag vanuit de opleidingen. Een juiste effectiviteitsmeting vraagt naar twee voorwaarden: de verwevenheid van wensen met doelen en het vastleggen van doelbereiking ten aanzien van de wensen.

De mate van de effectiviteit wordt gemeten aan de hand van de volgende indicatoren:

- De mate waarin doelen van SaZ vooraf worden verweven met de vraag van de opleidingen
- De mate waarin de doelen van SaZ worden behaald

Het vastleggen van doelen ten opzichte van wensen wordt gezien als de belangrijkste indicator van effectiviteit. Zonder vastlegging is het niet mogelijk om toekomstige prestaties te meten omdat er nooit

sprake is van een nulmeting die aangeeft in hoeverre SaZ op koers is bij het realiseren van de eigen doelen. Tabel 7 geeft een weergave van de indicatoren, de vragen en de verwachtingen.

Indicator	Vragen	Verwachting
De mate waarin doelen van SaZ vooraf worden verweven met de vraag van de opleidingen.	In hoeverre zijn de doelen van SaZ verweven met de vraag van de opleidingen? <ul style="list-style-type: none"> - Wat zijn de doelen van SaZ voor de komende periode? - Zijn de belangen van de opleidingen meegenomen in de doelen? - Binnen welke periode verwacht men doelen te bereiken? 	Het verweven van doelen met de vraag van de opleidingen vergroot de kans dat werkzaamheden zullen leiden tot het behalen van doelstellingen ten aanzien van de gewenste effecten van de opleidingen.
De mate waarin doelen van SaZ worden behaald.	In hoeverre worden de resultaten vastgelegd? <ul style="list-style-type: none"> - Wordt er gebruik gemaakt van een soort proces om doelen vast te leggen? - Wanneer worden doelen vastgelegd? 	Het vastleggen van doelen ten aanzien van gewenste effecten vergroot de kans dat er wordt geleerd van huidige werkzaamheden om het werk in de toekomst beter te doen.

Tabel 7

3.5 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT

Betrouwbaarheid en validiteit zijn belangrijke criteria voor wetenschappelijk onderzoek en hun rol ten aanzien van dit onderzoek wordt hieronder toegelicht.

Betrouwbaarheid refereert naar de mate waarin het herhaalde gebruik van een instrument, onder dezelfde condities, altijd tot dezelfde resultaten leiden (Fidel, 1984). Casestudies kunnen moeilijk aan deze voorwaarde voldoen zoals experimenten en gesloten questionnaires dat wel kunnen. Hoewel dezelfde activiteiten wel op een ander moment kunnen worden opgemerkt, zijn de condities waaronder ze plaatsvinden nooit hetzelfde. Dit is juist de toegevoegde waarde van de casestudymethode. Doordat een onderzoek onder andere omstandigheden plaatsvindt, is het mogelijk om andere factoren te bestuderen, of juist factoren te bestuderen die andere onderzoekers hebben gemist. Daarnaast is de relatie tussen onderzoeker en respondenten een belangrijke bron van wederzijds begrip. Dit wederzijdse begrip is uniek per relatie en dus ook moeilijk te herhalen tussen andere actoren. Tijdens dit onderzoek is gebruik gemaakt van een uitgebreid theoretisch kader dat de herhaalbaarheid van het onderzoek deels waarborgt. Hoewel bewuste keuzes zijn gemaakt voor het soort mechanismen dat wordt meegenomen, sturen inbeddingsmechanismen het onderzoek in een bepaalde richting, met name onderzoek naar het effect van sociale mechanismen op de effectiviteit van de afdeling. Ook is gebruik gemaakt van een gestandaardiseerde structuur die een te volgen leidraad biedt aan vervolgonderzoek waardoor de kans groot is dat er overeenstemming zal zijn tussen dit onderzoek en vervolgonderzoeken. Doordat er gebruik is gemaakt van zowel een theoretisch kader met een uitgewerkte operationalisering als een gestandaardiseerde scriptiestructuur is voldaan aan de waarborging van deze casestudy. Het verschil in uitkomsten ligt in de aspecten van inzichten die de onderzoeker belangrijk acht voor zijn of haar context. Deze verschillen in inzichten hebben te maken met de specifieke perspectieven, meningen en interpretaties van desbetreffende casestudy en zullen daardoor altijd verschillen in een vervolgonderzoek. Dit is anders dan bijvoorbeeld een experiment waar de onderzoeker complete controle heeft over de case.

Validiteit refereert naar de mate waarin de onderzoeker heeft bestudeerd wat hij wil bestuderen (Fidel, 1984). Omdat de casestudy zich richt op de subjectieve en interpretatieve begrippen van mensen, kan validiteit worden gezien als een zorgpunt voor onderzoekers die gewend zijn aan een kwantitatieve

weergave van data. Voor de kwalitatieve insteek van deze casestudy zijn de subjectieve en interpretatieve componenten van dit onderzoek juist waar het om draait. Toch dient er rekening gehouden te worden met de subjectiviteit van perspectieven. Om deze subjectiviteit te verminderen dient de onderzoeker controles in te zetten om de validiteit van thema's of interpretaties te toetsen. Een van de methodes om dit te doen, is door vooroordelen te corrigeren. Vooroordelen kunnen worden gecorrigeerd door ze te toetsen aan verschillende soorten bewijsmaterialen. Interpretaties worden op deze wijze gecontroleerd op een systematische wijze. Voor de waarborging van validiteit is de context onderverdeeld in verschillende eenheden en worden deze eenheden met elkaar vergeleken. Ook is gebruik gemaakt van verschillende soorten methodes, namelijk de observatiemethode, documentenanalyse en diepte-interviews. Zodoende worden perspectieven van respondenten aan elkaar getoetst. Op deze wijze worden de aannames en het subjectieve karakter van de diepte-interviews zoveel mogelijk weggefiltert.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk wordt de data uit het empirisch onderzoek weergegeven. De resultaten zijn een afgeleide weergave van de operationalisering van subparagraaf 3.4. Na een algemene beschrijving van de context van de afdeling worden de resultaten geordend tot de kenmerken van zowel de afhankelijke variabele 'effectiviteit', de modererende variabele 'aansluiting' en de onafhankelijke variabelen van 'inbedding'.

4.1 DE CONTEXT

DE ORGANISATIE

Het geheel van Hogeschool Rotterdam maakt deel uit van eenheden, waaronder ondersteunende diensten, onderwijsinstituten en het CvB, die de werkzaamheden van ondersteunende diensten en instituten op elkaar afstemmen om goed onderwijs te geven aan studenten.

Als strategische top is het CvB hoofdverantwoordelijk voor de activiteiten van de Hogeschool Rotterdam. Deze eenheid past de hogeschool aan op de politieke en bedrijfsinvloeden vanuit de omgeving. Het CvB probeert de school zodanig te organiseren dat het aansluit op de veranderingen vanuit die externe omgeving. Zodoende opereert het CvB door middel van besluiten en beleidsprogramma's om sturing te geven aan de manier waarop SaZ en de opleidingen werkzaamheden afstemmen.

De opleidingen van de Hogeschool Rotterdam maken gezamenlijk deel uit van de uitvoerende kern die verantwoordelijk is voor het product van de organisatie: het geven van onderwijs aan studenten. Binnen Hogeschool Rotterdam is een totaal van 159 opleidingen, opgedeeld tot 13 instituten. Ieder instituut richt zich op een bepaalde sector, waaronder Economie, Gedrag en Maatschappij, Gezondheidszorg, Kunst, Media & ICT, Onderwijs (lerarenopleidingen) en Techniek. In de onderwijsvisie van de Hogeschool Rotterdam is opgenomen dat de opleidingen ernaar streven om nauw verweven te blijven met de grootstedelijke ontwikkelingen binnen de verschillende sectoren van de regio Rotterdam. De opleidingen hebben de aspiratie om elke student op te leiden tot een professional die een waardevolle bijdrage levert binnen een van de zeven sectoren. In de onderwijsvisie is ook opgenomen dat elke student het best mogelijk hoger beroepsonderwijs verdient: onderwijs waarbij de student gezien en gekend wordt, gelijke kansen krijgt en wordt uitgedaagd het beste uit zichzelf te halen". Bij deze opleidingen werken verschillende medewerkers met uitlopende functies waaronder docenten, studentzaken medewerkers, studieloopbaancoaches (hierna te noemen SLC'ers) en decanen. Een ieder met een eigen doel en taak om het studiesucces van de student te bevorderen.

De Hogeschool Rotterdam telt vier ondersteunende diensten. Deze diensten zijn Administratie, Informatievoorziening en Control (AIC), Concernstaf (CcS), Faciliteiten en Informatietechnologie (FIT) en Onderwijs en Ontwikkeling (OeO). Deze vier diensten zijn verder onderverdeeld in diverse afdelingen. De afdeling SaZ maakt deel uit van de ondersteunende dienst OeO. De diensten streven naar een dienstverlening die goed aansluit op de wensen en behoeften van het onderwijs.

DE AFDELING

Bij SaZ, opgericht in 2009, werken vier uitvoerende medewerkers, een administratieve medewerker en een coördinator die de link is tussen de overige medewerkers en het management. De algehele leiding van SaZ is in handen van een manager die leiding geeft aan SaZ en andere afdelingen binnen OeO en een directeur die leiding geeft aan de gehele dienst OeO. De coördinator, manager en directeur maken als groep onderdeel van het middenkader die de link legt tussen het CvB en SaZ. Het kantoor van SaZ is

gevestigd op de locatie van Museumpark en de overige afdelingen onder OeO zijn gevestigd op de locatie van Rochussenstraat.

SaZ vindt zijn oorsprong als project in het programma 'Studiesucces voor iedereen'. Dit programma kwam in 2009 tot stand toen uit onderzoek was gebleken dat een relatief hoog percentage studenten in het eerste jaar van de studie uitvalt. Het CvB heeft toentertijd aangegeven dat deze studenten veel meer dan vroeger extra ondersteuning nodig hebben om hun studie succesvol af te ronden. Zodoende zijn vijf projecten opgestart, waaronder SaZ. Het aanbod was gericht op het ondersteunen van eerstejaarsstudenten door middel van peercoaching en het organiseren van bijeenkomsten voor studenten. Verantwoording van werkzaamheden was gericht op de aantallen studenten die gebruik maakten van het aanbod van SaZ. In de periode van 2009-2014 groeide SaZ van een doelgroepmentoraat door naar vier doelgroepmentoraten, vijf steunpunten, een studentenfonds en ongeveer 30 peercoaches per jaar.

VERANDERINGEN IN HET SPEELVELD

In tabel 8 wordt een schematische weergave gegeven van gebeurtenissen vanaf 2009 t/m 2017 die het speelveld van SaZ hebben beïnvloedt. Deze informatie is opgehaald van Hogeschool Rotterdam Intranet.

Jaar	Tijdslijn besluiten binnen de Hogeschool Rotterdam
2009	In 2009 startte Hogeschool Rotterdam met 'Studiesucces voor iedereen', een programma om studie-uitval in te dammen en studierendement te verbeteren. De hogeschool zette in op startgesprekken, een intensieve startperiode, Summer schools, studieloopbaan coaching, peercoaching en doelgroepmentoraten (Hogeschool Rotterdam, 2009).
2009	Antuba, het doelgroepmentoraat voor studenten uit de Antillen, werd tot leven gebracht door het CvB van de Hogeschool Rotterdam als projectonderdeel van het programma 'Studiesucces voor iedereen' (Hogeschool Rotterdam, 2009).
2010	De peercoaching na de poort wordt verankerd binnen de instituten. Het aantal doelgroepenmentoraten wordt, naar analogie van het mentoraat Antuba, uitgebreid (Hogeschool Rotterdam, 2010).
2011	In de zomer van 2011 is een verzoek tot opname van SaZ in de reguliere organisatie voorgedragen aan het CvB en goedgekeurd waardoor de activiteiten van het project SaZ per 1 januari 2012 onder te brengen in een nieuw te vormen afdeling binnen de dienst Communicatie & Externe Betrekkingen (Hogeschool Rotterdam, 2011).
2011	Eind 2011 heeft het CvB, samen met andere universiteiten en hogeschool afspraken gemaakt met het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (hierna te noemen Ministerie van OCW). De individuele hogescholen hebben dit akkoord in de loop van 2012 nader ingevuld met eigen prestatieafspraken. Hogeschool Rotterdam heeft toen ambities geformuleerd op een aantal verplichte en facultatieve indicatoren ten aanzien van studiesucces en onderwijskwaliteit (van den Heuvel, 2011).
2012	Onderzoek naar het rendement van 'Studiesucces voor iedereen!' bevestigt dat de kloof tussen studenten met en zonder migrantenachtergrond wordt bovendien groter, evenals de kloof tussen havisten en mbo'ers. Om onze hoge ambities waar te maken, moet er meer aandacht besteedt worden aan wat er beter kan in de kern van ons onderwijs: de interactie tussen docenten en studenten in de klaslokalen. De ervaringen die zijn opgedaan in de verschillende deelprojecten en het gerealiseerde propedeuserendement van 27% zijn aanleiding voor een aantal aanscherpingen en wijzigingen binnen het programma. Het onderzoek adviseert dat een intensief studiekeuzep proces, een actieve studiehouding en een gevoelde binding allemaal factoren zijn die bijdragen aan studiesucces. De mate waarvan deze factoren aanwezig zijn, verschilt sterk tussen studenten onderling. De

	uitdaging van de hogeschool is om hier op in te spelen, met oog voor de individuele student (Hogeschool Rotterdam, 2012).
2014	Eind 2014 is het programma 'Binding' tot stand gekomen om invulling te geven aan hoe binding tussen docenten en studenten binnen de klaslokalen eruit zou kunnen zien. Ook is in oktober 2014 het programma 'Kwaliteit werkt samen' opgestart om invulling te geven aan de manier waarop de ondersteunende diensten de opleidingen dienen te ondersteunen (Hogeschool Rotterdam, 2014).
2015	1 januari 2015 is besloten dat de organisatie van zowel de instituten als de ondersteunende diensten dienen te worden geherstructureerd. De diensten zijn teruggebracht van 9 naar 4 diensten. Ook zijn bepaalde instituten samengevoegd. Als voorbeeld zijn de instituten RBS, IFM, COM, en IBK (zie afkortingenlijst) samengevoegd tot het economische instituut: HR Business School. (Hogeschool Rotterdam, 2014)
2016	In juni 2016 heeft het CvB officieel besloten dat de doelgroepmentoratoren afgeschaft dienen te worden omdat zij exclusiviteit en binding in de weg staan. Daarbij is er instemming voor het ontwikkelproces van SaZ tot een ondersteunende expertisegroep voor studenten en medewerkers ter bevordering van inclusiviteit en binding in de klas. (Hogeschool Rotterdam, 2016)
2017	In het jaarplan 2016 van OeO is door de manager van SaZ opgenomen dat voor 2016 de belangrijkste opdracht van SaZ het beschrijven van en transformeren naar een andere dienstverlenende rol binnen de hogeschool is. Deze rol betreft het begeleiden en ondersteunen van student en medewerker op het vlak van diversiteit, binding en inclusiviteit ter bevordering van studiesucces (Bouts, et al., 2017).

Tabel 8

Bij de totstandkoming in 2009 was het doel van SaZ om studiesucces bij specifieke doelgroepen te verbeteren. Zodoende organiseerde SaZ bijeenkomsten en peercoachingstrajecten ter verbetering van het studiesucces van deze doelgroepen. Het contact tussen SaZ en studenten was direct en verantwoording vond voornamelijk plaats op basis van aantallen: aantal bijeenkomsten, aantal studenten die zijn gecoacht, aantal facebookleden, aantal deelnemers etc.

Eind 2012 is een analyse gemaakt om te achterhalen of en in hoeverre het programma 'Studiesucces voor iedereen' studie-uitval heeft teruggebracht. Uit het onderzoek blijkt dat het aantal studenten dat met een diploma de hogeschool verlaat in de hele Randstad daalt. De kloof tussen studenten met en zonder migrantenachtergrond wordt bovendien groter, evenals de kloof tussen havisten en mbo'ers. Hoewel over het algemeen de zorgstructuur die de hogeschool heeft opgezet kwalitatief goed wordt gewaardeerd en dat de hogeschool het qua studiesucces relatief goed doet ten opzichte van andere hogescholen in de Randstad, was het duidelijk dat studie-uitval nog steeds een probleem was. Maar 27% van de eerstejaarsstudenten haalde hun propedeuse eind 2014. Om de ambities van de hogeschool waar te maken, was besloten om meer aandacht te besteden aan wat er beter kan in de kern van het onderwijs: de interactie tussen docenten en studenten in de klaslokalen. Op basis van deze analyse zijn een paar besluiten opgenomen die de werkwijze van belanghebbenden veranderen:

- Nieuwe initiatieven worden als projecten onder het programma 'Studiesucces voor iedereen' gezet. Deze projecten dienen als vliegwiel voor veranderingen in de organisatie en kunnen vervolgens verankerd worden in het structurele beleid.
- Nieuwe initiatieven dienen in samenwerking met het onderwijs worden ontworpen en uitgevoerd.
- Nieuwe initiatieven dienen dienst overstijgend en klantgericht te zijn.
- Het programma 'Binding' wordt geagendeerd voor verbetering van de didactiek en een pedagogische benadering die docenten en studenten aan elkaar verbinden en uitdagen.

Hoewel qua studiesucces de Hogeschool Rotterdam het relatief goed doet ten opzichte van andere hogescholen in de Randstad heeft de hogeschool afspraken gemaakt met de overheid om de kwaliteit van

het onderwijs te verbeteren en om tegelijkertijd te bezuinigen op de kosten. Tussen de periode van 2013 en 2014 heeft er binnen de Hogeschool Rotterdam een grootschalige herstructurering plaatsgevonden waarin het aantal diensten terug is gebracht en waarin de focus van de overgebleven diensten niet is gelegd op de productie van output maar op de effecten van die output. Om relevant te blijven, had SaZ extra aandacht besteed aan het evaluatieproces en gerichte marketing richting het CvB. De afdeling had energie gestoken in het vaststellen van kwantitatieve cijfers zoals aantallen deelnemers bij de bijeenkomsten en het aantal coachingsessies met studenten. Daarbij organiseerde de afdeling een kennismakingsbijeenkomst met de voorzitter van het CvB. Het was SaZ gelukt om stakeholders te overtuigen van haar relevantie binnen de hogeschool. Hoewel de eerste aanval op de positie van SaZ was verdedigd, was het gevecht niet gewonnen. SaZ moest haar aanbod alsnog verbreden zodat medewerkers er ook gebruik van konden maken en peercoaching werd teruggebracht.

In 2015 stond in het jaarplan van OeO opgenomen dat voor 2016 de belangrijkste opdracht van het managementteam van SaZ het beschrijven van en transformeren naar een andere dienstverlenende rol binnen de hogeschool is. Deze rol betreft het begeleiden en ondersteunen van student en medewerker op het vlak van diversiteit, binding en inclusiviteit ter bevordering van studiesucces.

In 2016 had het CvB, met inzage van het management van SaZ, officieel besloten dat de doelgroepmentoratoren van SaZ afgeschaft dienen te worden omdat zij inclusiviteit en binding in de weg staan. Onderdeel van dit besluit was het advies voor een ontwikkelproces van SaZ tot een ondersteunende expertisegroep voor studenten en medewerkers ter bevordering van inclusiviteit en binding in de klas. Dit betekent dat het niet meer in het belang is van SaZ om zich enkel te richten op bijzondere doelgroepen, maar dat de focus juist gelegd moet worden op alle studenten en medewerkers. Hierdoor is er een verschuiving ontstaan in belangen en komt de vraag naar voren in hoeverre SaZ in staat is om deze nieuwe belangen te behartigen en te verweven met belanghebbenden. De belangen van zowel de opleidingen als het CvB spelen hier ook een rol in.

Nu is achterhaald hoe de intra-organisatorische context van SaZ er uitziet, kan worden achterhaald op welke wijze SaZ in deze context politiek-institutioneel is ingebed. In de volgende paragraaf worden de belangen van SaZ, de opleidingen en het CvB in kaart gebracht en wordt beschreven hoe deze belangen de politiek-institutionele inbedding van SaZ beïnvloeden.

4.2 POLITIEK-INSTITUTIONELE INBEDDING

A. De mate waarin SaZ de juiste middelen (intranet, e-mail, flyers) heeft om het eigen aanbod te profileren bij de opleidingen

Soort middelen

Uit interviews met SaZ medewerkers komt naar voren dat de afdeling gebruik maakt van intranet, brochures, flyers, Facebook, e-mails en mondelinge gesprekken met contacten binnen de opleidingen om het aanbod bij de opleidingen te profileren. Volgens een SaZ-medewerker (respondent 2) maakt de afdeling gebruik van het volgende: "*HINT, Facebook, volgens mij hebben we ook twitter, ik heb zelf geen twitter. Intranet gebruiken we. Media boarden. Die digitale boarden. We hebben nu van die witte publicatieborden, die gaan we ook bij de andere grote locaties neerleggen. Flyers. Tasjes. Gadgets*". Tot slot maakt SaZ gebruik van voorlichtingen. Voorlichtingen worden aan het begin van het schooljaar uitgevoerd en zijn bedoeld om eerstejaarsstudenten kennis te laten maken met SaZ. Een voorlichting kan zijn: een eenvoudige kennismakingspresentatie of een workshop tijdens een SLC klas.

Gebruik van middelen

HINT is het intranet van de Hogeschool Rotterdam waarmee studenten en medewerkers met elkaar communiceren. Het biedt SaZ de mogelijkheid om korte teksten en digitale documenten, zoals brochures over de afdeling en flyers over bijeenkomsten te posten. Brochures en flyers zijn beschikbaar in zowel een digitaal en fysiek formaat. Facebook wordt op dezelfde wijze gebruikt als HINT. Profilering via e-mails en mondelinge gesprekken biedt SaZ de mogelijkheid om direct contact te hebben met medewerkers van de opleidingen. Digitale middelen zijn vooral handig om het aanbod grootschalig uit te zetten. Ook komt naar voren dat het optimaal gebruik van alle middelen wordt beperkt door gebrek aan geld, arbeid en regelgeving binnen de hogeschool.

Bij de vraag wat beter gedaan kan worden bij het gebruik van die middelen gaf een SaZ-medewerker (respondent 2) het volgende aan: *"Iets actueels is een filmpje. Als we er niet fysiek bij kunnen zijn, dat het ook gedraaid kan worden. mmm. Geld om te realiseren hebben we nodig"*. Bij het doorvragen over het geld-aspect geeft de respondent aan dat het niet duidelijk is hoe SaZ er financieel voor staat maar dat ze dat graag wel wil weten en heeft behoefte aan transparantie.

Er werken bij SaZ vier uitvoerende medewerkers waardoor het voor hen niet altijd mogelijk is om in de drukke periodes (startweken) aanwezig te zijn bij alle opleidingen van de instituten. Om dit probleem op te lossen, probeert de afdeling gebruik te maken van digitale media om het aanbod grootschalig uit te zetten binnen de hogeschool. Dit wordt echter vaak tegengehouden door bepaalde regelgeving binnen de hogeschool. Een voorbeeld hiervan is dat de afdeling ICT het niet toelaat dat SaZ gebruik maakt van het MAIL+FIT systeem om bulk-mail te kunnen versturen naar studenten en medewerkers. Zo geeft de coördinator van SaZ (respondent 4) het volgende aan: *"dat gaan we niet doen omdat men bij de hogeschool niet wil dat medewerkers bulk-mail ontvangen"*.

Tussentijdse conclusie

SaZ beschikt nauwelijks over de juiste middelen om het aanbod te profileren bij de opleidingen. Deze middelen worden ingezet om een beeld van het aanbod van SaZ te schetsen om potentiële klanten aan te trekken. Promotiemiddelen zijn aanwezig maar worden niet optimaal ingezet. Financiële tekortkomingen zorgen ervoor dat promotiematerialen die wat duurder zijn, zoals professionele filmpjes, niet worden gemaakt. Daarnaast zorgt een kleine bemanning van het team ervoor dat er geen voorlichtingen kunnen worden gegeven aan alle opleidingen die behoefte hebben aan voorlichting. Tot slot zorgt regelgeving ervoor dat flyers en digitale media niet optimaal ingezet kunnen worden om het aanbod te profileren. Een voorbeeld hiervan is dat de afdeling ICT het uitzetten van bulk-mail aan studenten en medewerkers door SaZ verbiedt.

B. De mate waarin SaZ de juiste bevoegdheden heeft om het eigen aanbod te profileren bij de opleidingen

Bevoegdheden

Op het intranet van de Hogeschool Rotterdam, komt naar voren dat SaZ haar bevoegdheden van oorsprong ontleent uit het beleidsprogramma 'Studiesucces voor iedereen' (Hogeschool Rotterdam, 2011). Dit programma kwam in 2009 tot stand toen uit onderzoek was gebleken dat een relatief hoog percentage studenten in het eerste jaar van de studie uitvalt. Het CvB heeft toentertijd aangegeven dat deze studenten veel meer dan vroeger extra ondersteuning nodig hebben om hun studie succesvol af te ronden. Zodoende zijn vijf projecten opgestart, waaronder SaZ. Het aanbod was gericht op het ondersteunen van eerstejaarsstudenten door middel van peercoaching en het organiseren van bijeenkomsten voor studenten. SaZ werd het verzamelpunt van verschillende doelgroepmentoratoren en

steunpunten. Elk doelgroepmentoraat en steunpunt had een eigen voorzitter die bevoegd was bepaalde zaken te organiseren.

In juni 2016 verloor SaZ de formele bevoegdheid om zich vanuit doelgroepmentoraten en steunpunten te profileren toen het CvB een officieel besluit maakte over de manier waarop SaZ zich vanaf dat moment moest profileren. Zo geeft de coördinator van SaZ (respondent 4) het volgende aan: *"er is een besluit genomen door het CvB dat de doelgroepmentoraten per direct worden afgeschaft en dat SaZ zich in de loop van het jaar/anderhalf jaar gaat door ontwikkelen naar een soort expertiseteam"*. Wanneer wordt doorgevraagd over het beeld van doelgroepmentoraten wordt het volgende gezegd door de SaZ-coördinator:

"omdat dat stigmatiserend werkt. Omdat we juist vanuit het 'iedereen', 'exclusiviteit' willen gaan werken in plaats van aparte groepen. Waarbij Antuba blijft bestaan en we zullen onderzoeken naar het netwerk van Surinaamse studenten om te kijken: beweegt daar en gebeurt daar wat?".

Het aanhouden van het doelgroepmentoraat Antuba en het onderzoeken naar hoe het Surinaams netwerk behouden kan worden, gaat in tegen het besluit van het CvB. Dit laat zien dat SaZ de bevoegdheden heeft om zich van bepaalde besluiten af te zetten.

Beslissingen

Uit interviews komt naar voren dat SaZ besluiten kan maken over hoe het zich wil organiseren als een expertisegroep. Dit betekent dat het zelf kan bepalen welke activiteiten het wil gaan organiseren en hoe die activiteiten worden geprofileerd. Volgens de coördinator van SaZ (respondent 4) bepaalt het CvB en mag SaZ gaan kijken hoe ze dat willen gaan doen:

"OeO moet volgen wat het college besluit. Dat zijn de grote bazen natuurlijk. Dus die zeggen: 'de doelgroepmentoraten willen we niet meer; we willen dat SaZ meer gaat werken vanuit een soort expertisegroep. En dan moeten we met de directeur OeO en de manager SaZ kijken hoe we dat nou willen gaan invullen; en wat betekent dat voor de medewerkers? Gaan die rollen veranderen? Hebben we de juiste mensen in huis? Moeten die scholing krijgen? Daar gaan we het allemaal over hebben in de komende tijd".

Dit is tegenstrijdig met het voorbeeld inzake de doelgroepmentoraat Antuba dat SaZ zelf beslissingen maakt. Dit betekent dat SaZ zelf binnen de kaders mag beslissen in hoeverre ze mee willen gaan in het besluit van het CvB. Volgens interviews met SaZ-medewerkers komt naar voren dat ze beslissingen kunnen maken over welke activiteiten ze willen organiseren, hoeveel en wanneer. Zo bepalen ze welke soort ondersteuning een student krijgt, naar wie ze studenten en medewerkers doorverwijzen, de inhoud van en het proces rondom het organiseren van bijeenkomsten. Ook krijgen medewerkers de ruimte om zelf te beslissen hoe ze het contact onderhouden met de opleidingen.

Tussentijdse conclusie

SaZ beschikt in hoge mate over de juiste bevoegdheden om het aanbod te profileren bij de opleidingen. SaZ beschikt over de bevoegdheden om activiteiten te organiseren als expertisegroep binnen de beleidsthema's van 'Binding' en 'Studiesucces voor iedereen'. Deze bevoegdheden komen van het hoogste orgaan binnen de hogeschool, namelijk het CvB. Dit maakt het voor SaZ mogelijk om alle doelgroepen te ondersteunen en tegelijkertijd meer aandacht te besteden aan specifieke doelgroepen waar de kans op studie-uitval hoog is.

C. De mate waarin de juiste informatiestromen worden gebruikt om het eigen aanbod te profileren bij de opleidingen

Interne informatiestromen

Interne informatiestromen hebben betrekking op de informatie die wordt uitgewisseld door SaZ onderling. Het betreft informatie die nodig is om onderling werkzaamheden af te stemmen. Deze informatie stroomt van buiten de afdeling naar binnen. Deze informatie is volgens SaZ-medewerkers nodig om SaZ op de juiste wijze aan te passen op veranderingen in de omgeving. Uit interviews met SaZ-medewerkers komt naar voren dat er meer behoefte is aan informatie vanuit het management over geldzaken en over geplande veranderingen, zoals de ontwikkeling tot een expertisegroep. Deze ontwikkelingen brengen onzekerheden met zich mee bij de SaZ-medewerkers en belemmeren de zelfstandigheid van medewerkers om zelf keuzes te maken hoe het aanbod aangepast dient te worden. Het afstemmen van een jaarlijks budget voor het organiseren van activiteiten wordt volgens SaZ-medewerkers ook niet gedeeld, waardoor het lastig is om nieuwe producten te ontwikkelen die, volgens hen, beter aansluiten op de vraag van de opleidingen. Ook wordt aangegeven dat er intern weinig wordt gecommuniceerd over de prestaties van medewerkers waardoor het niet duidelijk is welke targets moeten worden behaald. Een SaZ-medewerker (respondent 2) geeft het volgende aan:

“soms heb ik wel het gevoel dat er geen targets zijn. Dus hebben we bij 10 ook goed, of bij 20 heel goed. We hebben er 5 en ja? Maar we hebben niet met elkaar afgesproken dat we minimaal zoveel studenten willen bereiken, omdat we weten dat de behoefte hoog is. Daarom organiseren we het. Dat mis ik soms”.

Externe informatiestromen

Externe informatiestromen hebben betrekking op de informatie die vanuit SaZ naar buiten worden gestuurd. Het betreft dus het uitwisselen van informatie tussen SaZ en de opleidingen, en ook de informatie die deze opleidingen onderling verder communiceren over SaZ. Uit interviews met de opleidingen is aangegeven dat deze stakeholders meer behoefte hebben aan duidelijkheid over het doel, de visie en een jaarlijks overzicht van het aanbod, aldus diverse SLC'ers, studentzaken medewerkers, docenten, en een voorzitter van de examencommissie (respondenten 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12 en 14). Voor deze medewerkers gaat het *“meer om, als er extra dingen door SaZ worden georganiseerd, moet ik daarvan weten omdat je je student daarnaartoe zou kunnen sturen, misschien 1 of 2 uit je klas, dan is het gewoon fijn als dat helder wordt gecommuniceerd”*, aldus een SLC'er en coördinator Studiesucces (respondent 5).

De bovengenoemde stakeholders hebben een belangrijke doorverwijzingsrol: ze zorgen ervoor dat collega's en studenten te horen krijgen over het aanbod van SaZ. Dit is een belangrijk middel om het aanbod te verspreiden en om het potentieel gebruik ervan te vergroten. Het vindt plaats wanneer belanghebbenden binnen de opleidingen de juiste informatie krijgen van SaZ, kunnen herkennen wanneer het aanbod toepasbaar is op een probleem van een student of medewerker, en hen kunnen prikkelen om gebruik te maken van het aanbod van SaZ.

Tussentijdse conclusie

SaZ beschikt in geringe mate over de juiste informatiestromen om het aanbod te profileren bij de opleidingen. Het beschikt over de juiste contacten binnen de opleidingen, maar de inhoud van deze stromen zijn zwak. Hier lijkt er een impasse te zijn in de informatiestroom tussen SaZ en de stakeholders die het aanbod kunnen doorverwijzen. Deze stakeholders ontvangen niet de benodigde informatie om het aanbod te verspreiden binnen de opleidingen. Tot slot geven SaZ-medewerkers aan dat ze het gevoel

hebben dat ze niet de juiste informatie krijgen van het management met betrekking tot prestaties die geleverd moeten worden terwijl daar wel behoefte naar is.

CONCLUSIE

SaZ beschikt over voldoende promotiemiddelen, maar ze hebben onvoldoende middelen in de vorm van geld, capaciteit om die promotiemiddelen optimaal in te zetten. Daarnaast houdt regelgeving binnen de hogeschool het breed uitzetten van promotiemiddelen tegen. Dit beperkt SaZ in het vermogen om het aanbod te profileren. Dit heeft als gevolg dat SaZ niet de controle heeft over het beeld dat wordt gecreëerd over het aanbod.

SaZ ontvangt de eigen bevoegdheden vanuit het orgaan CvB. Binnen deze bevoegdheden beschikken ze over de vrijheid om zichzelf te organiseren. Beleidsstukken, zoals studiesucces en binding geven vorm aan welke activiteiten binnen deze beleidsstukken passen. Door niet volledig mee te gaan in het besluit van het CvB om doelgroepmentoraten af te schaffen, laat dit zien hoe SaZ haar bevoegdheden om zichzelf te organiseren, gebruikt om bepaalde belangen in stand te houden.

SaZ beschikt over zowel interne als externe informatiestromen. De informatie die tussen deze stromen wordt uitgewisseld sluit niet aan op de behoeften van de ontvangers. Met name geven SaZ-medewerkers aan niet de juiste informatie te krijgen van het management over de prestaties die geleverd moeten worden. Ook geven decanen, SLC'ers en andere stakeholders aan dat ze niet de juiste informatie krijgen om studenten en medewerkers door te verwijzen naar het aanbod van SaZ.

Politiek-institutionele inbedding	Waarde	
	kwalitatief	Kwantitatief
De mate waarin SaZ de juiste middelen (interne intranet, e-mail, flyers) heeft om het eigen aanbod te profileren bij de opleidingen	Nauwelijks	2
De mate waarin SaZ de juiste bevoegdheden heeft om het eigen aanbod te profileren bij de opleidingen	Hoge mate	4
De mate waarin SaZ de juiste informatiestromen heeft om het eigen aanbod te profileren bij de opleidingen	Nauwelijks	2

Tabel 9

Geconcludeerd kan gesteld worden dat SaZ in lage mate politiek-institutioneel ingebed is binnen de Hogeschool Rotterdam. Doordat de bevoegdheden van SaZ alsnog sterk zijn, voldoet de afdeling aan het belangrijkste middel om zichzelf politiek-institutioneel staande te houden. Omdat deze bevoegdheden alsnog sterk zijn, maar omdat de afdeling de middelen en informatiestromen die het ter beschikking heeft niet optimaal inzet, hebben deze bevoegdheden weinig effect op de mate waarin de afdeling het aanbod profileert bij de opleidingen.

4.3 CULTURELE INBEDDING

A. De mate waarin er overeenstemming is in de normen en waarden tussen SaZ en de opleidingen over de doelgroep van SaZ

Ondersteunen van studenten

Een aantal opleidingen (respondenten 10, 16, 17, 18, 19, en 21) geeft expliciet aan dat SaZ zich moet richten op de student. De functies van de opleidingsmedewerkers betreffen SLC'ers, medewerkers studentzaken, een onderwijsmanager, kerndocenten en een coördinator. Met name de eerstejaarsstudenten hebben volgens respondenten behoefte aan het aanbod van SaZ. Alle SaZ-

medewerkers geven aan dat SaZ zich het beste op studenten kan richten. Zo geeft een SaZ-medewerker het volgende aan: *"wat wij willen bieden is een vangnet voor studenten"*. Ook de verschillende steunpunten van SaZ zijn gericht op studenten. Een voorbeeld is het Powerplatform: een platform voor studenten die studeren met een functiebeperking binnen de hogeschool. Volgens een SaZ-medewerker (respondent 3) is het platform:

"een plek om studenten te begeleiden en vooral op het gebied van studeren met een functiebeperking. Dat doe ik door middel van studenten die zelf ervaringsdeskundigen zijn. Dus studenten die zelf studeren met een functiebeperking om die dan vaak in te zetten om andere studenten te helpen".

Ook zijn zowel SaZ als de opleidingen het er over eens dat de student op een laagdrempelige manier ondersteund dient te worden door SaZ. Bij de vraag waar de kwaliteiten van SaZ liggen, geeft een medewerker van SaZ (respondent 2) aan *"actueel, laagdrempelig, praktisch, kritisch"*. Zo geeft een andere medewerker van SaZ (respondent 3) ook aan dat het Powerplatform, het steunpunt voor studenten met een functiebeperking, *"een laagdrempelige plek is om studenten te begeleiden"*. Daarbij stelt dezelfde SaZ-medewerker (respondent 3) ook: *"wij bereiken op een laagdrempelige manier studenten en die kunnen we vaak net dat stapje nemen waardoor zij zelf daarna weer verder kunnen"*.

Uit de interviews en de stakeholders behoefteanalyse met de opleidingen is naar voren gekomen dat het aanbod van SaZ *"een beetje laagdrempelig"* hoort te zijn zodat *"studenten elkaar kunnen treffen die dezelfde problemen of uitdagingen hebben en dan voor en door studenten. Dat maakt het vaak krachtig"*, aldus een SLC'er en coördinator Studiesucces (respondent 5). Een kerndocent en een senior beleidsadviseur (respondenten 11 en 14) bevestigen dit beeld.

Ondersteunen van medewerkers

Als expertisegroep wordt ook van SaZ gevraagd een aanbod te creëren voor medewerkers. Volgens SaZ-medewerkers komt dit aanbod langzaam van de grond: *"nu zijn we langzamerhand aan het schuiven naar een vangnet voor studenten en docenten op het gebied van diversiteit, inclusie, etc."*, aldus respondent 2.

Wel komt uit interviews met een docent, decanen en een beleidsadviseur (respondenten 13, 14 en 20) ook naar voren dat sommige stakeholders het er niet mee eens zijn dat SaZ naast de studenten ook medewerkers dient te ondersteunen. Hoewel ze inzien dat er ook een vraag is naar het ondersteunen van medewerkers op het gebied van inclusief onderwijs en binding, vragen deze respondenten zich af of SaZ wel de kwaliteiten hiervoor heeft en/of het een antwoord voor iedere vraag moet hebben. Ook vinden deze respondenten dat andere diensten binnen de hogeschool, zoals de HR-academie beter in staat is om medewerkers te ondersteunen.

Toch is er een docent en SLC'er (respondenten 15 en 21) die wel vinden dat er ruimte is voor SaZ om een bijdrage te leveren aan de kwaliteiten van medewerkers. Ook geeft een beleidsadviseur binnen de opleidingen (respondent 19) het volgende aan: *"docenten erkennen niet dat zij soms vertraging bij studenten veroorzaken doordat ze te weinig echt contact met studenten hebben"*.

Ook zijn alle SaZ-medewerkers van mening dat er behoefte is aan ondersteuning voor medewerkers. Zo geeft een SaZ-medewerker (respondent 2) het volgende aan:

"We hebben gemerkt dat verschillende partijen daar geen tijd voor hebben maar ook niet de praktische kennis hebben om dat mee te geven. Bijvoorbeeld studerende ouders of Caribisch-Nederlandse studenten. Aanpassen, de ongeschreven regels bij een nieuwe cultuur, dat kan alleen iemand of beter iemand die dat ook heeft meegemaakt, meegeven. Of weet ook die logica dat de drijfveren erachter zitten. Dat herkennen en dat aankarten van timide overkomen of laks"

overkomen, wat speelt er? Dus dat zijn bijeenkomsten/thema's die wij in een individuele begeleiding aankaarten. Maar ook praktische tips meegeven".

Dezelfde SaZ-medewerker geeft ook het volgende aan:

"Voor de docent willen we ook een sparringpartner voor zijn, de praktische tips. Het moet in de klas gebeuren. Hoe ga je om met de diversiteit? Wat zijn de dingen die spelen? Wat zijn de ongeschreven regels bij die doelgroepen? Dus weer die praktische tips en niet alleen van theorie, want bij een hogeschool heb je het gevaar dat we bij de filosofische kant blijven hangen, maar hoe ziet dat eruit in de klas? En dan ook trainingen met thema's".

Bij de vraag of SaZ wel medewerkers wil ondersteunen, geeft dezelfde SaZ-medewerker het volgende aan: *"ik zou dat wel willen doen, maar daar heb ik meer scholing voor nodig".*

Tussentijdse conclusies

Uit de empirie komt naar voren dat er een hoge mate van overeenstemming is tussen SaZ-medewerkers en opleidingsmedewerkers over studenten als doelgroep. De waarden die ten behoeve van de ondersteuning van studenten worden genoemd zijn: 'laagdrempeligheid', 'flexibiliteit' en 'praktisch'. Vrijwel alle respondenten zijn het ook eens over de gedragsregels die hangen aan deze waarden. Om laagdrempelig te zijn, moet de student het geen drempel vinden om naar SaZ toe te stappen. Om flexibel te zijn, moet SaZ maatwerk leveren voor de student. Om praktisch te zijn, dient het aanbod tools te bevatten die studenten makkelijk kunnen inzetten ter ondersteuning bij hun problematiek.

Uit de empirie komt naar voren dat er in redelijke mate overeenstemming is tussen SaZ-medewerkers en de opleidingen over medewerkers als doelgroep. Niet alle opleidingsmedewerkers vinden dat SaZ de capaciteiten heeft om medewerkers te ondersteunen. Hiermee wordt deels bedoeld dat men niet zeker is van de kwaliteiten van SaZ om medewerkers te ondersteunen omdat het ondersteunen van docenten op een ander niveau is, en deels omdat SaZ niet eens alle studenten kan bereiken, laat staan alle studenten én medewerkers. Toch zijn er wel medewerkers die een kans zien liggen voor SaZ om op een praktische wijze een sparringpartner te zijn voor docenten en andere medewerkers.

B. De mate waarin er overeenstemming is tussen SaZ en de opleidingen over de toekomst visie van SaZ

Uit interviews met SaZ-medewerkers, medewerkers van de opleidingen en vanuit de stakeholdersbehoefte analyse komt naar voren dat er gedeelde visies zijn over het toekomstige pad dat SaZ zou moeten volgen bij de opleidingen. Deze splitsing heeft te maken met de geschiedenis van SaZ als doelgroepenmentorat en de huidige bevoegdheden om te ontwikkelen tot een expertisegroep op de beleidsthema's van 'Binding' en 'Studiesucces voor iedereen'.

De oude visie

De oude visie betreft de visie bij de totstandkoming van SaZ in 2008. De plek van SaZ binnen de hogeschool was om door middel van peercoaching en bijeenkomsten specifieke doelgroepen te ondersteunen om studie-uitval tegen te gaan. Als onderdeel van deze visie is de aanwezigheid van peercoaching een belangrijk onderdeel van het werk van SaZ. Peercoaches zorgden voor de laagdrempeligheid van het aanbod van SaZ, met de veronderstelling, dat het makkelijker is voor studenten om naar een andere student te stappen dan een docent, decaan of andere medewerker. Ook is deze visie gericht op studenten. Hierdoor had SaZ een directe link naar de studenten toe als centrale plek voor de ondersteuning van specifieke doelgroepen. Medewerkers van de opleidingen die bekend zijn met SaZ van deze periode hebben vooralsnog dit beeld over de afdeling. Een medewerker van studentzaken

binnen de opleidingen geeft aan dat hij dacht *“dat SaZ gericht is op studenten met een niet-Nederlandse achtergrond”*. Een andere coördinator van de opleidingen (Respondent 19) *“denkt nog bij SaZ vooral aan borrels”* die de afdeling vroeger organiseerde voor haar studenten.

Bij de vraag waarom het oude beeld van SaZ nog bestaat, geeft SaZ aan dat het kwartje nog niet gevallen is bij de opleidingen. Een SaZ-medewerker (respondent 2) geeft het volgende aan: *“omdat het kwartje nog niet was gevallen bij de instituten zelf terwijl wij dat nu al bijna vier jaar aan het propageren zijn”*. Zelfs opleidingsmedewerkers waarmee SaZ veel samenwerkt hebben voornamelijk een oud beeld van SaZ. Zo geeft een coördinator binnen de opleidingen (respondent 5) het volgende aan:

“wat onze mainfocus is bij de RBS is dat we niet zoals SaZ doet, ons op een bepaalde groep richten, want dat waren die doelgroepmentoren waar je je op Surinamers, Cariben, Turkse, en Marokkaanse studenten richt... is een beetje bizar als je op een instituut zit als RBS”.

De nieuwe visie

De nieuwe visie heeft haar oorsprong in het onderzoek uit 2014 toen werd aanbevolen om het programma ‘Studiesucces voor iedereen’ aan te passen met nieuwe projecten, en om het programma ‘Binding’ te starten. Als gevolg daarvan werd de missie van SaZ veranderd tot ondersteuning van studenten en docenten in de klas. De norm was dat het onderwijs in de klas dient te gebeuren en dat alle ondersteunende diensten een manier moeten vinden om docententeams te gaan ondersteunen. Als onderdeel van deze visie zijn veranderingen ingezet die uiteindelijk hebben geleid tot een verzwakking van de oude positie.

In de context van dit hoofdstuk is volledig aandacht besteed aan deze veranderingen: zoals de constatering dat doelgroepenbeleid uitsluitend werkt, dat SaZ zich volgens het CvB moet ontwikkelen tot een expertisegroep, enzovoorts. Vanuit dit profiel is het mogelijk om vanuit beleidsthema’s een breder aanbod te creëren waarmee ook medewerkers geholpen kunnen worden omdat zij ook behoeften kunnen hebben aan competenties op het vlak van inclusiviteit. Volgens een SaZ-medewerker (respondent 2) werd dit ook opgemerkt tijdens werkzaamheden:

“heel vaak werkten we aan de kant van de studenten. Maar om met de student te werken, kwamen er vaak onderwerpen/thema’s aan bod waarbij we dachten, is het niet handig voor bij docenten. Ik heb ook een sociale achtergrond als opleiding. Je kunt geen hulp bieden als diegene niet inziet dat de hulp nodig is”.

Toch zijn er medewerkers binnen de hogeschool die ook het beeld delen dat de nieuwe visie beter past binnen de huidige omstandigheden van de hogeschool. Deze medewerkers geven aan dat medewerkers ook wat kunnen leren over de rol die ze spelen ten behoeve van het studiesucces van de student, en dat binding en inclusief onderwijs een goed middel is daarvoor. Zo geeft een docent bij de opleidingen (respondent 19) aan dat studenten *“vaker benaderd (moeten) worden vanuit het menselijk perspectief, omdat identiteit en cultuur vaak aan elkaar verbonden zijn”*. Volgens deze respondent speelt de docent daar een grote rol in en kan SaZ deze docenten daarmee helpen.

Tussentijdse conclusie

SaZ en de opleidingen hebben nauwelijks een gedeelde visie over SaZ. Er is teveel ruis waardoor een diffuus beeld over SaZ naar buiten komt. Deze ruis heeft een oorsprong in de geschiedenis van SaZ en de veranderingen die hebben geleid tot de ontwikkeling tot een expertisegroep. Sommige opleidingen hebben nog steeds het beeld van SaZ uit 2008 terwijl anderen SaZ zien als expertisegroep.

CONCLUSIE

Er is een hoge mate van overeenstemming over studenten als doelgroep van SaZ. Dit is niet het geval bij het ondersteunen van medewerkers. Daarnaast is er een diffuus beeld over SaZ ontstaan vanwege de verschillende beelden die actoren hebben over SaZ. Sommigen zien SaZ nog als doelgroepenmentoraat die alleen studenten ondersteunen. Anderen zien SaZ als afdeling die studenten en medewerkers kan ondersteunen om binding en inclusiviteit binnen de Hogeschool Rotterdam te bevorderen. De wisselende gedachten verwijzen naar onzekerheden over de kwaliteiten van zowel de medewerkers als de afdeling zelf.

Culturele inbedding	Waarde	
	Kwalitatief	Kwantitatief
De mate waarin er overeenstemming is in de normen en waarden tussen SaZ en de opleidingen over de doelgroep van SaZ	Redelijke mate	3
De mate waarin er overeenstemming is tussen SaZ en de opleidingen over de werkzaamheden van SaZ	Nauwelijks	2

Tabel 10

Concluderend kan gesteld worden dat SaZ in lage mate cultureel ingebed is binnen de Hogeschool Rotterdam. Doordat er wisselende gedachten zijn over het breed trekken van de doelgroep van studenten naar medewerkers, de toekomst visie van de afdeling en omdat actoren bij de opleidingen nog steeds het oude beeld hebben van SaZ, ontstaat er ruis over het belang van SaZ binnen de hogeschool. Medewerkers willen graag geassocieerd worden met afdelingen die de eigen normen en waarden behartigen. Het niet eens zijn over deze aspecten van SaZ kan het gebruik van het aanbod in de weg staan op het moment dat men geen gebruik van het aanbod hoeft te maken.

4.4 STRUCTURELE INBEDDING

A. De mate waarin SaZ werknemers onderling in contact komen om werkzaamheden met elkaar af te stemmen

Contactmomenten komen tot stand wanneer er regulier contact is tussen medewerkers van SaZ onderling en tussen medewerkers van SaZ en de opleidingen. Externe werkzaamheden betreft werkzaamheden waarin regulier contact voorkomt tussen SaZ-medewerkers en de opleidingen. Beide typen werkzaamheden betreffen overlegmomenten om tot het aanbod te komen en evaluatiemomenten om tot het effect van het aanbod te komen.

Interne contactmomenten

Interne contactmomenten hebben betrekking op overleg- en evaluatiemomenten tussen SaZ-medewerkers onderling. Bij interne overlegmomenten worden afspraken gemaakt tussen SaZ-medewerkers onderling en met de coördinator van SaZ. Vanuit de observerende rol van de onderzoeker en de vragen die gesteld zijn aan de SaZ-medewerkers komen alle interne medewerkers en de coördinator ongeveer een keer per maand samen om de huidige werkzaamheden te bespreken. Ook zijn er talloze informele overlegmomenten tussen SaZ medewerkers onderling en de SaZ-coördinator doordat collega's in dezelfde ruimte zitten. Dit biedt collega's de mogelijkheid om in real-time vragen te stellen en antwoorden te krijgen van elkaar.

Er vinden in totaal twee 1-op-1-gesprekken plaats tussen de manager en de medewerkers in de vorm van een planningsgesprek en een evaluatiegesprek. Tijdens het evaluatiegesprek worden de afspraken die zijn

gemaakt in het planningsgesprek doorgenomen. Bij interne evaluatiemomenten tussen de medewerker en manager wordt nagegaan of de afspraken die zijn gemaakt dan ook wel zijn bereikt. Iedere SaZ-medewerker heeft jaarlijks een evaluatiemoment met de senior-coördinator van de afdeling. Een van de SaZ-medewerkers (respondent 1) stelt: *"waarin je zelf alles doorneemt... je neemt je jaar door, hoeveel studenten je hebt geholpen, hoe is dat gegaan, wat ging goed/minder, wat kan beter?"*. Volgens twee andere SaZ-medewerkers (respondenten 1 en 2) wordt er weinig tot niets gedaan met het evaluatiemoment, alleen wanneer de resultaten erg slecht zijn en ze onder de aandacht zijn bij het CvB. Over het stukje evaluatie wordt het volgende gezegd:

"als zij dat lezen (evaluaties van het aanbod) weten ze wat we doen, wat de resultaten zijn en op het moment dat we dingen vragen, krijgen we 'ja' of 'nee' en kunnen ze op basis van evaluaties besluiten nemen... maar nu krijgen we elke keer terug, 'ga jezelf profileren'... en ik denk dan, lees wat we jaarlijks doen en wat de resultaten zijn, dan begrijp je wat we doen", aldus een SaZ-medewerker (respondent 1).

Tot slot zijn er weinig informele contactmomenten tussen medewerkers en de manager en de directeur van SaZ. Deze twee actoren zijn werkzaam op een andere locatie waardoor informeel contact achterwege blijft. SaZ-medewerkers komen alleen bij formele bijeenkomsten en activiteiten van de dienst in contact met het management en de directeur.

Tussentijdse conclusie

SaZ brengt medewerkers onderling in hoge mate in contact met elkaar om werkzaamheden met elkaar af te stemmen. SaZ-medewerkers hebben regelmatig zowel formele overlegmomenten als informele gesprekken met elkaar over de werkzaamheden. Contactmomenten met het managementteam zijn er wel, maar die hebben een formeel karakter en zijn niet regelmatig. Deze contactmomenten komen voor tijdens overleg- en evaluatiemomenten waar prestaties worden doorgenomen met de manager.

B. De mate waarin SaZ en de opleidingen in contact komen om werkzaamheden met elkaar af te stemmen.

Externe contactmomenten

Externe contactmomenten hebben betrekking op overleg- en evaluatiemomenten tussen SaZ en de opleidingen. Bij externe overlegmomenten worden er afspraken gemaakt tussen de SaZ-medewerkers en de opleidingen over het uitvoeren van een of meerdere activiteiten. De meest voorkomende activiteiten zijn voorlichtingen die SaZ biedt aan voornamelijk eerstejaarsstudenten van de opleidingen en activiteiten voor studenten met een functiebeperking.

Door een van de SLC'ers (respondent 5) is aangegeven dat de bijeenkomsten voor studenten met een functiebeperking in de startweek de meest voorkomende activiteit tussen SaZ en RBS is. Deze SLC'er geeft het volgende aan over het organiseren van een bijeenkomst door SaZ: *"SaZ organiseert een soort kick-offbijeenkomst en zij halen uit het systeem via de decaan of Studielink wie er eventueel dyslectisch is... dat kun je volgens mij aangeven in Studielink... dat is natuurlijk heel mooi"*. Dit soort bijeenkomsten, zoals andere voorlichtingen die de afdeling uitvoert aan het begin van het schooljaar, zijn bedoeld om eerstejaarsstudenten kennis te laten maken met SaZ.

Voorlichtingen worden aan het begin van het schooljaar gegeven om vooral studenten, maar ook in kleine mate medewerkers, bekend te maken met het aanbod van SaZ. Volgens een SaZ-medewerker (respondent 3) is het volgende hierover aangegeven:

“In augustus beginnen we met voorlichtingen voor het nieuwe schooljaar. Dan groeit de naamsbekendheid en komen er meer docenten en studenten op ons af en wij moeten zorgen dat we die zo goed mogelijk begeleiden want daardoor krijg je ook weer vanzelfsprekend dat er nieuwe mensen op af komen die goede verhalen horen wat we doen. Maar daar zijn we wel al een goeie twee jaar mee bezig”.

Volgens zowel SaZ-medewerkers als de opleidingen worden evaluatiemomenten niet altijd gehouden waardoor het voor de opleidingen niet altijd duidelijk is in hoeverre bijeenkomsten voldoen aan de verwachtingen van studenten. Een van de SLC'ers (respondent 5) geeft aan dat ze erop vertrouwt dat SaZ wel doet wat ze zeggen maar dat ze geen terugkoppeling eist. Ook geven SaZ-medewerkers (respondenten 1 en 2) aan dat de evaluatie van specifieke bijeenkomsten niet altijd wordt gedaan. Na iedere bijeenkomst zou een soort korte survey moeten worden opgenomen, maar dit gebeurt niet altijd en ook zien ze weinig verbeteringen.

Niet alle externe contactmomenten leiden tot het uitvoeren van het aanbod, aldus twee SaZ-medewerkers (respondenten 1 en 2). Deze respondenten geven aan dat de opleidingen soms zelfs opportunistisch gedrag vertonen doordat men op basis van informatie die ze van SaZ hebben, hun eigen bijeenkomsten gaan organiseren. Een SaZ-medewerker (respondent 1) geeft hierover het volgende aan: *“het gebeurt nu vaak dat mensen ons benaderen en we gaan heel enthousiast samenwerken en op een gegeven moment gaan zij... dan lijkt het of zij echt hebben gedaan en wij worden niet benoemd... of ze doen het en wij weten het niet eens, maar wij denken dan dat dat van ons was”.*

Daarnaast kan gesteld worden dat deze contactmomenten met de opleidingen voorkomen met opleidingen die ze al goed kennen in hun eigen netwerk. Contactmomenten met medewerkers die geen interesse hebben in het aanbod van SaZ blijven achterwege, aldus een medewerker van SaZ (respondent 2):

“De meeste relaties die we hebben, zijn mensen die affiniteit hebben met het onderwerp. En de meeste waar we geen relatie mee hebben geen affiniteit, geen tijd of geen zin om hieraan te werken of om er iets mee te doen. Waardoor we steeds van die enthousiaste collega's tegenkomen die bereid zijn om ook naar zichzelf te kijken, het team, en een heel organisatorisch proces. En dan terugkomen dat ze het niet willen. Dus degene waar we een relatie mee hebben kunnen we altijd wel zeggen hoe het zit en wat we ervan vinden en kunnen we mee sparren”.

Tussentijdse conclusie

SaZ en de opleidingen komen in redelijke mate in contact met elkaar om werkzaamheden met elkaar af te stemmen. Externe contactmomenten tussen SaZ en de bestaande opleidingen in het netwerk vinden vaak plaats. Deze contactmomenten hebben de vorm van voorlichtingen, overlegmomenten en het uitvoeren van het aanbod. Waar voorlichtingen bedoeld zijn om de studenten en SLC'ers kennis te laten met het aanbod van SaZ, zijn overlegmomenten bedoeld om afspraken te maken over toekomstige werkzaamheden. Zowel voorlichtingen als overlegmomenten zouden moeten leiden tot het uitvoeren van het aanbod. Hoewel de twee eenheden elkaar vaak zien tijdens voorlichtingen en overlegmomenten is het zo dat niet alle contactmomenten leiden tot het uitvoeren van het aanbod. Daarnaast is bevestigd dat regulier contact alleen voorkomt met mensen die bekend zijn in het netwerk. Contacten met opleidingen buiten de scope van SaZ blijven alsnog beperkt.

C. De mate waarin SaZ medewerkers onderling elkaar vertrouwen

Wat betreft het vertrouwen tussen SaZ-medewerkers onderling wordt door een SaZ-medewerker (respondent 1) aangegeven dat er tussen hen een goede relatie aan het opbouwen is. Sinds kort is er volgens SaZ-medewerkers is en verbetering gaande omtrent het onderling delen van informatie en de openheid naar elkaar toe. Volgens een SaZ-medewerker (respondent 2) is dit niet altijd zo geweest:

“Vroeger werkte men altijd op een eigen eilandje als onderdeel van zijn werk of als voorzitter van een bepaald mentoraat of steunpunt”.

Collega's deelden weinig informatie met elkaar omdat dat niet nodig was. Medewerkers konden zelf bijeenkomsten organiseren met behulp van hun eigen peercoaches, en ze waren niet afhankelijk van andere collega's om peercoachtrajecten uit te voeren. De respondent refereert hier naar de periode toen SaZ zich voornamelijk profileerde vanuit de individuele doelgroepmentoraten en steunpunten. Dit is dus voor de periode van veranderingen binnen het speelveld van SaZ toen inclusiviteit en binding nog niet op de agenda van de Hogeschool Rotterdam stonden.

Een SaZ medewerker (respondent 1) stelt:

“sinds kort wordt er beter samengewerkt en afgestemd. Het begin van dit verband vindt sinds 2014 plaats toen SaZ onderdeel werd van de dienst OeO. Sindsdien is door aansturing van het management getracht om meer gezamenlijke activiteiten onder de naam van SaZ uit te voeren in plaats van als onderdeel van een doelgroepmentoraat of steunpunt”.

Volgens een van de SaZ-medewerkers (respondent 3) wordt er inderdaad beter samengewerkt dan in de periode voor 2014, maar is het voorsnog onvoldoende. Niet iedereen vertrouwt op elkaars kwaliteiten, noch elkaars motivatie en proactieve houding om te kunnen voldoen aan de nieuwe taken van SaZ om zich tot een expertisegroep te ontwikkelen. Met betrekking tot een proactieve houding en motivatie had een SaZ-medewerker (respondent 3) het volgende te zeggen:

“ze zeggen altijd, we doen het graag zelf, en dan denk ik, nou volgens mij is sturing nog nodig want als het gaat om de voorlichting die er over 2 maanden is, die pakken ze niet uit zichzelf op. Dat gaat alleen gestuurd. Ik doe nu 2 jaar de voorlichtingen organiseren, daarvoor werden ze ook gedaan en daar heb ik regelmatig naar gekeken, dan staat er bijvoorbeeld in een mailtje: niet doorgegaan, want je reageerde niet op mail. Dan denk ik, jongens, is dat het? Je stuurt een mail naar iemand die niet reageert en dan doe je het dus niet? Dat af en toe”.

Naast het delen van informatie dat nu steeds beter gaat en de proactieve houding en motivatie die soms ontbreekt, valt er ook iets te zeggen over de openheid waarmee SaZ-medewerkers over elkaar praten. Tijdens de interviews tussen de onderzoeker en de SaZ-medewerkers blijken twee van de SaZ-medewerkers (respondenten 1 en 2) heel voorzichtig te zijn met het beantwoorden van de vragen en probeert men een positief beeld te geven van de eigen werkzaamheden en die van collega's.

Naast de relatie tussen SaZ-medewerkers onderling kan er ook iets gezegd worden over de relaties tussen de SaZ-medewerkers en het managementteam van SaZ, aldus de manager en de directeur van de dienst OeO. Respondenten van SaZ hebben aangegeven dat er weinig sprake is van het delen van informatie tussen hen en het management. Ze betwijfelen het feit dat het managementteam de afdeling voldoende profileert op hogere niveaus bij de opleidingen (het management- en directieurniveau). Over het profileren van het aanbod op management- en directieurniveau wordt het volgende gezegd:

“wij komen tot een bepaald level en dat is het... de senior-coördinator van SaZ komt tegen het managementniveau aan... alleen als het gaat om beslissingen en geld kom je tegen het directieurniveau en CvB aan. Het CvB staat achter ons... zegt ook vaak, als je ons nodig hebt, neem contact op... maar als het gaat om de moeilijke groep, dat zijn managers en directeuren. We hebben een vertegenwoordiger nodig die op dat level vertelt wat we doen... als directeuren erachter staan, is het makkelijker binnenkomen... maar je kunt op twee kanten werken... van boven naar beneden of beneden naar boven. Wat we zelf in onze hand hebben, is van onder naar boven werken en dat moeten we sowieso doen... maar het zou mooi zijn als het van boven naar onder wordt gedaan”, aldus een SaZ-medewerker (respondent 3).

Tussentijdse conclusie

SaZ-medewerkers vertrouwen elkaar onderling in redelijke mate. SaZ-medewerkers geven aan bereid te zijn om informatie met elkaar te delen en dat dit nu beter gaat dan in het verleden. Ook doen ze sinds kort veel samen waardoor ze het gevoel hebben dat ze open kunnen zijn tegenover elkaar. Dit wordt betwijfeld vanuit de observerende rol van de onderzoeker die aanmerkt dat SaZ-medewerkers tijdens het beantwoorden van vragen niet zo open zijn zoals ze aangeven. Dit wordt gesteund door opmerkingen waarin wordt gesteld dat er soms wordt getwijfeld over de motivatie en pro-activiteit van collega's onderling. In het onderzoek waren motivatie en proactieve houding niet meegenomen als indicatoren van vertrouwen, maar zijn tijdens de interviews wel naar voren gekomen en is ervoor gekozen om deze alsnog mee te nemen in de uitwerking van de resultaten.

Ook over het vertrouwen tussen de medewerkers en het managementteam valt iets te zeggen. De SaZ-medewerkers hebben niet het vertrouwen dat het managementteam bereid is om het aanbod te profileren op hogere niveaus. Deze SaZ-medewerkers hebben behoefte aan meer gedeelde informatie vanuit het management.

Hoewel bereid tot samenwerking als indicator is meegenomen in de operationalisering is dit in de interviews niet naar voren gekomen.

D. De mate waarin SaZ en de opleidingen elkaar vertrouwen

De mate van het vertrouwen tussen SaZ en de opleidingen varieert op basis van opleidingen en functies. De meerderheid van de respondenten van de opleidingen geven aan bereid te zijn om in de toekomst oplossingsgericht samen te werken. Deze bereidheid om samen te werken, komt vanuit verschillende opleidingen en medewerkers met uiteenlopende functies. Zo geven opleidingen als EAS, IFM, IvG, CMI, COM, RAC en RMU (zie afkortingenlijst) dit aan en betreft het opleidingsmedewerkers met de volgende functies: coördinator, voorzitter examencommissie, medewerker studentzaken, docent, onderwijsmanager en programmaleider.

Vertrouwensrelaties blijken ervoor te zorgen dat opleidingsmedewerkers open staan voor samenwerkingsverbanden en geen verantwoordingseisen stellen aan SaZ voordat gebruik wordt gemaakt van het aanbod. Een SLC'er van RBS (respondent 5) had het volgende te zeggen: "*volgens mij doen zij best wel veel voor die studenten, maar dat weet ik verder niet maar daar vertrouw ik op. Ik weet niet zo goed wat SaZ verder doet voor studerende ouders, 21+, studenten uit Cariben, dat weet ik niet*". Deze collega van de opleiding heeft wel behoefte aan verantwoording in de vorm van willen weten wat er allemaal wordt gedaan binnen SaZ, maar is tevreden met het feit dat het aanbod er überhaupt bestaat omdat zij het nuttig vindt voor de studenten. Deze relaties leiden ook tot nieuwe samenwerkingsverbanden vanwege de bereidheid om samen te werken.

Een coördinator van RBS (respondent 5) geeft aan dat SaZ is uitgenodigd om mee te doen aan RBS Challenge. Dit idee kwam tot stand tijdens de Startweek van RBS waar SaZ ook aan mee deed. De respondent geeft het volgende aan: "*daar is SaZ voor uitgenodigd om mee te doen met dat spel. Er zijn 30 spellen in de klas voor de eerstejaarsstudenten waarvan SaZ een van de spellen gaat beheren... en dan gaan ze een grote puzzel maken van SaZ met het logo... op die manier proberen we naamsbekendheid te creëren voor SaZ*". In dit voorbeeld heeft een eerdere bijeenkomst geleid tot een geheel nieuwe bijeenkomst die niet eerder heeft plaatsgevonden.

Volgens een SaZ-medewerker (respondent 1) komen nieuwe samenwerkingsverbanden tot stand wanneer opleidingsmedewerkers meedenken met SaZ en bereid zijn hun netwerk inzetten in de vorm van:

"joh, die en die heb ik gehoord, kan je daar geen contact mee opnemen, of die en dat is interessant, zullen we brainstormen? Over het algemeen staan ze ervoor open en de laatste tijd benaderen ze ons ook... de toegevoegde waarde voor ons is dat deze collega's ons invalshoeken of inzichten geven waar we eerder niet aan hadden gedacht... dat je denkt van 'oh ja daar hebben we niet aan gedacht'", aldus een SaZ-medewerker (respondent 1).

In dit voorbeeld is te zien dat volgens de SaZ-medewerker de opleidingsmedewerker bereid is om oplossingsgericht te werken en niet bang is voor opportunistisch gedrag van SaZ doordat hij/zij bereid is zijn/haar netwerk en tijd in te zetten ten goede van SaZ. Deze opleidingsmedewerkers geven aan bereid te zijn hun netwerk in te zetten, informatie te delen met SaZ en met collega's binnen de opleiding over SaZ. Ook praten deze medewerkers openlijk over wat ze van SaZ vinden.

Toch zijn er ook voorbeelden waar onvoldoende aanwijzingen zijn voor een vertrouwensrelatie tussen SaZ en de opleidingen. Twee SaZ-medewerkers (respondenten 1 en 2) geven aan dat de afdeling moeite heeft met het betrekken van collega's die niet actief bezig zijn of interesse tonen in thema's zoals diversiteit. Volgens SaZ komen alleen mensen die interesse hebben in de activiteiten van SaZ. En, dat is dus het probleem volgens een van de SaZ-medewerkers:

"er is binnen de instituten altijd wel iemand die dat belangrijk vindt... en vaak zijn dat, als je kijkt naar de expertisegroep, dezelfde mensen die naar de diversiteitsbijeenkomsten komen... dus je gaat nooit iedereen kunnen helpen. Je gaat alleen maar naar degenen die dat daadwerkelijk willen... je kunt het niet afdwingen... dat is het probleem, want alles is op vrijwillige basis... niemand zit ergens aan vast of moeten iets", aldus een SaZ-medewerker (respondent 1).

Ook medecollega's binnen de opleidingen uiten deze geluiden van SaZ. Een docent en coördinator (respondent 19) die werkzaam is voor drie opleidingen (RBS, ISO, IFM), geeft aan dat SLC-coördinatoren lastig zijn te bereiken. Ook een andere kerndocent en studentzaken medewerker van de opleiding ISO (respondent 11) geeft aan dat het bij ISO lastig is om docenten te benaderen omdat 9 van de 10 docenten zelf hulpverleners zijn en vaak het idee hebben dat ze de student zelf kunnen ondersteunen. Bij COM geeft een docent en studentzaken medewerker (respondent 15) aan dat het hele instituut tijdelijk te intern is gefocust omdat het instituut met ingang van schooljaar 2017-2018 van locatie gaat verhuizen en gefuseerd wordt met drie andere instituten tot een instituut: Hogeschool Rotterdam Business School. Diverse andere kerndocenten (respondenten 17) geven aan dat de locatie een drempel is. Een SLC-medewerker van RBS geeft aan dat SaZ een collega wel verteld heeft over de activiteiten van SaZ:

"maar deze collega merkt zelf dat als een bijeenkomst wordt georganiseerd, niet iedereen daar naartoe gaat... omdat het op een andere locatie is, het is niet handig, het duurt te lang, misschien moet je meer denken aan een omgeving waar je, een online omgeving of zo, waar mensen ideeën kunnen uitwisselen of dat je een helder filmpje maakt van wat je nou eigenlijk doet... maar dan voor docenten een filmpje, maar ook voor studenten... want wij kunnen zo'n filmpje, als het een paar minuten duurt, heel makkelijk tijdens een coachsessie of tijdens de startweek laten zien... maar dan moet je wel weten 'wat willen we nou bieden'?... en wat betekent volgens jou SaZ"?, aldus een SLC'er van RBS (respondent 5).

Tussentijdse conclusie

SaZ en de opleidingen vertrouwen elkaar in redelijke mate. Een deel van de opleidingen geven aan bereid te zijn om samen te werken. Deze medewerkers geven ook aan dat ze bereid zijn hun netwerk te delen. Deze medewerkers vertrouwen erop dat SaZ hun werk goed doet. Er zijn ook voorbeelden die wijzen op onvoldoende vertrouwen. Binnen de opleidingen zijn er medewerkers die geen interesse hebben in het aanbod van SaZ. Deze medewerkers blijven op afstand en verwijzen niet door naar het aanbod van SaZ.

Ook SaZ geeft aan geen vertrouwen te hebben in sommige medewerkers van de opleidingen omdat zij opportunistisch gedrag vertonen.

E. De mate waarin SaZ de juiste positie heeft binnen de hogeschool

Positie tegenover de opleidingen

Uit het adviesrapport "Kwaliteit werk samen" (Hogeschool Rotterdam, 2014) komt naar voren dat SaZ een ondersteunende positie heeft tegenover de opleidingen. Deze opleidingen zijn niet verplicht om gebruik te maken van het aanbod van SaZ. Gebruik van het aanbod is optioneel voor zowel de student als de medewerker. Het adviesrapport adviseert ondersteunende afdelingen zoals SaZ om vraag gestuurd te opereren. Met andere woorden, om ervoor te zorgen dat de ondersteuning problemen oplost bij de opleidingen. Tot slot is het aanbod van SaZ een klein onderdeel van de mogelijke ondersteuning binnen de Hogeschool Rotterdam. Het is gevestigd op de locatie Museumpark waar een klein onderdeel van de sociale opleidingen te vinden zijn, zoals SPH, CMD en Pedagogiek. Dit is een locatie ten opzichte van de in totaal zeven locaties. Tien van de in totaal 170 van de Hogeschool Rotterdam worden op deze locatie gegeven.

Gelijkoortig aanbod binnen de hogeschool

Binnen de Hogeschool Rotterdam is er een aantal eenheden dat ondersteuning biedt aan studenten en medewerkers. Zo bestaat de HR academie. Deze eenheid organiseert activiteiten voor medewerkers die aan professionaliseringsactiviteiten mee willen doen. Hierbij kan gedacht worden aan langdurige trajecten zoals masterprogramma's maar ook workshops van een paar uur over bijvoorbeeld praktijkgericht onderzoek, team en leiderschapontwikkeling.

Ook zijn er binnen de opleidingen spelers die buiten het klaslokaal ondersteuning bieden aan studenten. Dit zijn decanen en SLC'ers. Decanen helpen studenten bij persoonlijke omstandigheden, informatievoorziening over wet- en regelgeving, zoals studiefinanciering, studiepunten enzovoorts die bepalend kunnen zijn voor de student, en bij het goed aanpakken van de studie. De SLC'ers zijn de eerst aangewezen personen waar de student naar toe gaat met vragen of problemen die betrekking hebben op het onderwijs. Voorbeelden hiervan zijn studieplanning, (negatief) bindend studieadvies, toets- en examenregelingen en vragen over cijfers.

Onderscheidenheid van het aanbod

De ondersteuning vanuit de HR academie, decanen en SLC'ers is sterk gericht op een doelgroep: HR academie richt zich op medewerkers en decanen en SLC'ers richten zich op studenten. Daarnaast is de ondersteuning van de HR academie niet nadrukkelijk gericht op ondersteuning op het gebied van Binding en inclusief onderwijs. De ondersteuning van SLC'ers is erg gericht op onderwijs gerelateerde problemen. Ook zijn SLC'ers verantwoordelijk voor een hele klas waardoor de 1-op-1 gesprekken met de student beperkt blijven in aantallen en inhoud om echt de diepte in te gaan op de problematiek bij de student. Met betrekking tot decanen zijn de verschillen minder duidelijk. Het blijkt dat waar de positie van SaZ voornamelijk gericht is binnen het thema culturele diversiteit, de decaan beschikbaar is voor uiteenlopende vragen op verschillende thema's.

Bij de vraag 'welke onderscheidende rol zouden jullie willen spelen' geeft een SaZ-medewerker (respondent 3) het volgende aan: "*ik denk dat het belangrijk is dat wij, bij ons zit nergens de verplichting van je moet een contract tekenen of dit, en dat is onze kracht. De student moet zich welkom voelen om binnen te stappen en we moeten snel anticiperen. Decanen en studentzaken hebben vaak wachtlijsten van 2 weken. Wij moeten gelijk als een student binnenloopt iets kunnen betekenen. En niet alleen dat ik het*

kan voor een functiebeperking, maar dat anderen ook een student kunnen begeleiden en ondersteunen. En met succes natuurlijk. Iedereen kan ondersteuning doen. Maar dat een student zich geholpen voelt”.

Onzichtbaarheid van SaZ

Uit interviews met zowel SaZ als de opleidingen wordt de onzichtbaarheid van de afdeling benoemd als probleempunt. Zo geeft een SaZ-medewerker (respondent 3) aan dat de afdeling eigenlijk maar “op 1 locatie zichtbaar” is en “dus volgend jaar gaan we ook op andere locaties zitten en niet 1 moment, maar dat we er structureel vaker zijn”. De SaZ-medewerker (respondent 3) geeft verder aan dat de focus op 1 locatie misschien wel een van de grootste fouten is geweest bij SaZ en dat die heeft geleid tot studieuitval bij hun doelgroep studenten: “ik denk dat wat eerst fout gaat, SaZ bestaat nu 8 á 10 jaar... powerplatform bestaat 13 jaar... wat er fout gaat, is dat we er nooit goede experts hebben gezeten die vertelden wat we deden en die zo’n club verder kunnen brengen... het is te vaak gebaseerd op onze eigen kleine locatie, eigen kleine club en ik denk dat dat een groot fout is”.

De medewerkers van opleidingen zijn het er het over het algemeen ook mee eens dat de zichtbaarheid van SaZ een drempel is. Onder zichtbaarheid worden de volgende elementen verstaan, aldus diverse SLC’ers, studentzaken medewerkers, docenten en een voorzitter van de examencommissie (respondenten 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12 en 14), namelijk:

- De locatie van de afdeling is te ver verwijderd van andere opleidingen die gehuisvest zijn op andere locaties waardoor zij SaZ uit het oog verliezen.
- De overlapping in taken tussen de decanen, studentzaken en SaZ maakt het voor opleidingen lastig om hen te onderscheiden en te weten waar ze studenten moeten doorverwijzen.
- Onduidelijkheid in het doel, de visie, het aanbod en de relevantie van SaZ binnen Hogeschool Rotterdam
- De naam van SaZ past niet bij de ondersteuning van medewerkers/docenten en legt alleen de focus op studenten waardoor zij zich anders profileren.

Een SLC’er en coördinator Studiesucces (respondent 5) geeft bijvoorbeeld aan dat ze weet wat SaZ allemaal doet omdat ze regelmatig contact heeft met de afdeling maar dat de zichtbaarheid toch een probleem is: “wat er gedaan wordt, is al wel heel veel... maar ik weet best wel van wat SaZ doet en toch vind ik het ook niet zichtbaar”. Ook geeft de opleidingsmedewerker aan dat er variaties zijn in welke steunpunten van SaZ zichtbaar zijn: “ik denk dat het fijn is voor studenten vanuit een Powerplatform... ik vind dat dat het meeste zichtbaar is... en op zo’n grote locatie met 4 instituten, zou ik het fijn vinden als het allemaal wat zichtbaarder hier op onze locatie wordt”.

Tussentijdse conclusie

SaZ heeft helemaal niet de juiste positie binnen de hogeschool om het aanbod te profileren bij de opleidingen. SaZ heeft een ondersteunende rol tegenover de opleidingen. Dit is formeel gezien de juiste positie. Toch wordt deze formele positie beperkt door een aantal redenen: ze zijn op 1 locatie aanwezig, het feit dat gebruik van het aanbod niet verplicht is, dat er overlappingen zijn in het aanbod van SaZ en andere afdelingen binnen de hogeschool, en ook omdat de naam van de afdeling niet het juiste beeld geeft van de afdeling. Deze zwaktepunten zorgen ervoor dat de afdeling onzichtbaar blijft in de ogen van de opleidingen.

CONCLUSIE

SaZ-medewerkers zijn in redelijke mate in contact met elkaar onderling en met de opleidingen. Daarnaast vertrouwen deze actoren elkaar in redelijke mate. Tot slot is er helemaal geen sprake van een juiste positie binnen de hogeschool.

Het feit dat er regelmatig contact is tussen SaZ onderling en met de opleidingen betekent dat er sprake is van kansen en mogelijkheden om werkzaamheden af te stemmen. Het afstemmen van werkzaamheden wordt echter tegengehouden door de redelijke mate van vertrouwen die actoren hebben in elkaar. Het ontbreken van vertrouwen tussen SaZ-medewerkers onderling houdt het afstemmen van werkzaamheden tegen, omdat SaZ-medewerkers en het management niet voldoende open zijn over het werk, niet altijd bereid zijn om samen te werken en ook niet de benodigde informatie met elkaar delen. Dit brengt als effect met zich mee dat belangrijke contactmomenten zoals planning- en evaluatiemomenten niet optimaal worden gebruikt. Daarnaast zijn er geen contactmomenten met opleidingsmedewerkers die geen interesse tonen in het aanbod van SaZ. Dit zorgt ervoor dat bepaalde activiteiten achterwege blijven en dat er ook geen vertrouwensband wordt gecreëerd.

Wat betreft de positie van SaZ wordt door de opleidingen aangegeven dat SaZ vooralsnog onzichtbaar is. De zwakke positie komt door de volgende redenen: de ondersteunende rol tegenover de opleidingen, het feit dat het aanbod niet verplicht is, en omdat er overlappingen zijn met het aanbod van SaZ en dat van andere stakeholders zoals decanen en SLC'ers. Hoewel de eerste twee redenen een formeel kader bevatten waar SaZ weinig aan kan doen, geldt dat niet voor de overlappingen tussen het eigen aanbod en de decanen en SLC'ers.

Structurele inbedding	Waarde	
	Kwalitatief	Kwantitatief
De mate waarin SaZ werknemers onderling in regelmatig contact komen om werkzaamheden met elkaar af te stemmen	Hoge mate	4
De mate waarin SaZ en de opleidingen in regelmatig contact komen om werkzaamheden met elkaar af te stemmen.	Redelijke mate	3
De mate waarin SaZ medewerkers onderling elkaar vertrouwen	Redelijke mate	3
De mate waarin SaZ en de opleidingen elkaar vertrouwen	Redelijke mate	3
De mate waarin SaZ de juiste positie heeft om het eigen aanbod te profileren bij de opleidingen	Helemaal niet	1

Tabel 11

Geconcludeerd kan gesteld worden dat SaZ in lage mate structureel is ingebed binnen de Hogeschool Rotterdam. De belangrijkste indicator voor de totstandkoming van structurele inbedding betreffen de reguliere contactmomenten tussen SaZ en de opleidingen. Deze reguliere contactmomenten vinden in redelijke mate plaats omdat niet alle opleidingen in contact komen met SaZ. Als gevolg hiervan wordt er onvoldoende informatie gedeeld met andere stakeholders waardoor er geen nieuwe vertrouwensbanden ontstaan. De positie van SaZ blijft hierdoor beperkt binnen het eigen netwerk van stakeholders en groeit niet verder uit.

4.5 AANSLUITING

A. De mate waarin de vorm en inhoud van het aanbod van SaZ voldoet aan de vraag van de opleidingen

Het aanbod van SaZ

Uit interviews met respondenten komt naar voren dat het aanbod van SaZ is onderverdeeld in twee categorieën, namelijk *het geven van advies* en *het organiseren van bijeenkomsten*. Deze activiteiten richten zich op zowel studenten als medewerkers van de Hogeschool Rotterdam. Het doel van dit aanbod, blijkt uit antwoorden van medewerkers van SaZ, betreft het vergroten van het studiesucces van studenten met specifieke ondersteuningsbehoeften, zoals studenten uit een ander land, studenten met een

functiebeperking, studerende ouders enzovoorts. Daarnaast staat in het plan van aanpak van SaZ (zie bijlage I) de ambitie van SaZ uiteengezet als een laagdrempelige plek waar studenten en medewerkers ondersteuning en advies kunnen krijgen ter bevordering van de binding in de klas.

Het geven van advies

Advisering gebeurt op zowel een *informele* als *formele* manier. Zo kan een docent langskomen met de vraag hoe hij een student uit de Cariben beter kan ondersteunen. En dan probeert SaZ hen "een blik te geven op hoe het komt dat de studenten zijn zoals ze zijn en hoe de docenten de studenten daarin kunnen begeleiden" aldus een SaZ-medewerker (respondent 1). Een ander voorbeeld komt van een andere SaZ-medewerker (respondent 3) die aangeeft dat hij pas bij het instituut ISO was en daar was er "een docent en die had een student met ASS, dus autisme, en die vroeg zich af, Ivar, geef me praktische tips hoe ik zo'n student het beste kan begeleiden. Nou, ik weet vanuit mijn expertise van studeren met een functiebeperking veel over dat thema en dan kan ik gericht een docent daarin begeleiden/helpen", aldus de SaZ-medewerker (respondent 3).

Ook komt informeel advies aan de student voor in de vorm van een student die willekeurig of via een SLC'er bij SaZ terecht komt voor een specifieke vraag. Maar dit eerste gesprek/advies kan ook leiden tot een formeel traject waar de student voor een langere periode wordt begeleid door een peercoach van SaZ wanneer daar de behoefte en noodzaak voor is. SaZ-medewerkers (respondenten 2 en 3) geven aan dat het voorkomt dat een student uit de Cariben of een student met een functiebeperking kan langskomen met een probleem als hij of zij een taalachterstand heeft of problemen heeft met concentratie.

Formele advisering komt in de vorm van peercoachtrajecten voor waarin SaZ-medewerkers of een peercoach van SaZ een student ondersteunt op het gebied van diversiteit. In de praktijk komt het erop neer dat een student problemen heeft met de studie maar dat daar een persoonlijke reden voor is. Dit kan zijn dat bepaalde competenties zoals taal, planning enzovoorts zwak zijn, maar kan ook zijn dat de student niet voldoende afweet van de praktische informatie, zoals rechten die studenten hebben omdat ze een functiebeperking hebben of omdat ze een studerende ouder zijn, of omdat ze een vluchteling zijn. Formele advisering voor docenten komt niet voor.

Het organiseren van bijeenkomsten

Bijeenkomsten kunnen zijn: het organiseren van workshops, themabijeenkomsten en trainingen. Voor studenten organiseert SaZ studieavonden waarin studenten een aantal keren kunnen langskomen om als groepje samen te studeren. Ook is door de SaZ-medewerkers (respondenten 1 en 2) aangegeven dat SaZ themabijeenkomsten organiseert, zoals: 'Budgetteren', 'Effectief studeren', 'Studievaardigheden', 'What's your brand?' en 'Hoe solliciteer je voor stages?'.

Het organiseren van bijeenkomsten voor docenten staat in de beginfase en is tot op heden nog niet van de startblokken gekomen. Een SaZ-medewerker (respondent 1) geeft aan dat er een opleiding is die heel specifiek heeft aangegeven dat ze 'iets' willen voor de docenten. De vraag is wat precies. De SaZ-medewerker geeft het volgende aan: "we gaan al in gesprek met een opleiding daarover en we hopen van daaruit meer te ontwikkelen".

De vraag van de opleidingen

De vraag vanuit de 13 instituten en de drie overige ondersteunende diensten kunnen worden onderverdeeld tot doelgroep, outputvorm en proces. Doelgroep refereert naar wat de respondenten inhoudelijk terug willen zien voor studenten, docenten en SLC'ers. Outputvorm betreft hoe het product eruit moet zien, of te wel het instrument. Proces betreft de afstemming die nodig is om het product

succesvol uit te voeren. In bijlage II wordt de vraag vanuit de instituten en de overige ondersteunende diensten schematisch weergegeven.

Doelgroep

De instituten willen meer inspelen op de volgende thema's die van invloed kunnen zijn op het leven van studenten:

- Oordelen over anderen
- Uitgaan van krachten van studenten
- Elkaar begrijpen
- Jonge mannen uit andere culturen die het lastig vinden hun zwakke plekken/punten te benoemen
- Vluchtelingen
- Studerende ouders
- Studeren met een functiebeperking
- Psychische klachten/protocol 1^{ste} hulplijn
- Diversiteit breed
- Politiek
- Verslaving (gokken en drugs)
- Studenten in de prostitutie
- Studenten met heimwee
- Culturen en polarisatie (discriminatie, pestgedrag)

Voor docenten richt de vraag zich op ondersteuning op het gebied van trainingen met betrekking op de rol van de docent in het verhaal van de student. Docenten spelen een belangrijke rol in het succes van studenten. Volgens een docent van instituut IFM nemen docenten hun studenten niet altijd mee als ze de lessen voorbereiden en maken nog te weinig echt contact met studenten. Hier is een rol voor SaZ weggelegd om docenten te trainen in het gebruik van identiteit en cultuur om de lessen beter aan te laten sluiten op de beleefwereld van studenten.

Voor SLC'ers richt de vraag zich op het inbrengen van ervaringsdeskundigen die tijdens de SLC-uren hun verhalen komen vertellen over hoe het is om op de hogeschool te studeren in de brede zin van het woord. Hier bestaat er samenhang met de vraag voor de doelgroepstudenten.

Outputvorm

Het daadwerkelijke product varieert van themabijeenkomsten, trainingen, workshops, folders tot interactieve filmpjes (zowel in het Engels als Nederlands). Om het product tot stand te laten komen, is ook de vraag naar structurele afstemming met studentenzaken, coördinatoren, SLC'ers en docenten om het aanbod af te stemmen.

Proces

Voor decanen en medewerkers van studentzaken en overige ondersteunende diensten richt de vraag zich op proces van afstemming. Deze actoren zijn vaak diegenen die het meest doorverwijzen en is het van belang dat deze op de hoogte zijn van wat het aanbod van SaZ inhoudt. De vraag van deze stakeholders richt zich specifiek op het volgende:

- Behoefte aan structuur in het aanbod van SaZ
- Verbetering van communicatie richting studenten en instituten
- Behoefte aan een duidelijke doelstelling van SaZ

- Analyse van activiteiten en resultaten van SaZ
- Duidelijkheid waarom docenten ondersteund moeten worden

CONCLUSIE

Het aanbod van SaZ voldoet nauwelijks aan de vraag van de opleidingen. Dit komt deels door overlappings in het aanbod van SaZ en het eigen aanbod van de opleidingen. Ook wordt er onvoldoende gedaan aan de grote vraag van de opleidingen op aspecten van het aanbod dat wel aansluit op de wensen van de opleidingen. Ook sluiten informatiestromen niet aan op de vraag naar meer zichtbaarheid vanuit de opleidingen. Dit heeft als effect dat contacten binnen de opleidingen het aanbod niet doorverwijzen binnen het eigen netwerk. Tot slot sluit het aanbod wel op de vraag naar een laagdrempelige ondersteuning gericht op studenten.

Het feit dat het aanbod maar aansluit op een klein onderdeel van de vraag van de opleidingen, met name een deel van de activiteiten gericht op studenten, wil zeggen dat het aanbod voor een groot deel niet voldoet aan de vraag naar aansluiting gericht op structurele processen en meerdere vormen van ondersteuning vooral gericht op de medewerkers. Dit geeft de indruk dat het aanbod onvoldoende vooraf wordt afgestemd met de opleidingen waardoor er vooralsnog grote vragen zijn waar het aanbod niet aan voldoet.

Aansluiting in vraag en aanbod	Waarde	
	Kwalitatief	Kwantitatief
De mate waarin het aanbod van SaZ voldoet aan de vraag van de opleidingen	Nauwelijks	2

Tabel 12

Concluderend kan gesteld worden dat het aanbod van SaZ in lage mate aansluit op de vraag vanuit de opleidingen.

4.6 EFFECTIVITEIT

A. De mate waarin doelen van SaZ vooraf worden verweven met de vraag van de opleidingen

Doelen van SaZ

In het Plan van Aanpak van SaZ (zie bijlage I) staan de doelen van de afdeling voor de komende periode opgenomen. Het doel van dit plan is om een heldere omschrijving van de gewenste ambitie en ontwikkeling van SaZ weer te geven ter gebruik van SaZ-medewerkers. Deze doelen kunnen worden onderverdeeld tot kwalitatieve en kwantitatieve doelen.

De kwalitatieve doelen omvatten het volgende:

- SaZ heeft zich eind 2018 ontwikkeld tot een intelligente, flexibele en ondersteunende expertisegroep, waarin zij zowel studenten als docenten/medewerkers voorzien van de juiste ondersteuning en scholing.
- SaZ levert eind 2017 een actieve bijdrage aan relevante interne en externe netwerken passend bij de benodigde expertise.
- Het aanbod van SaZ sluit eind 2017 aan bij de behoefte van de "klant" die in juni 2017 in vastgesteld.
- Stakeholders zijn tevreden over de dienstverlening van SaZ.

De kwantitatieve doelen omvatten het volgende:

- Aantal docenten/ medewerkers dat SaZ kent, neemt in 2017 toe met 20% ten opzichte van de 0-meting.
- Aantal docenten/ medewerkers dat actief gebruik maakt van SaZ neemt in 2017 met 50% toe ten opzichte van de 0-meting.
- Aantal studenten dat SaZ kent, neemt in 2017 toe met 20% ten opzichte van de 0-meting.
- Aantal studenten dat actief gebruik maakt van SaZ neemt in 2017 toe met 30% ten opzichte van de 0-meting.

Verwevenheid van doelen

Wat sterk naar voren komt, is dat de doelen van SaZ voor de komende periode sterk gericht zijn op het verbeteren van haar relatie met de opleidingen. Zo wil de afdeling de kwaliteit van haar aanbod aanscherpen door het beter aan te laten sluiten op de gewenste effecten van opleidingen. Omdat deze feitelijke formulering van doelen in een plan van aanpak volgens de SaZ-medewerkers (respondenten 1 en 3) voor het eerst op deze wijze is opgepakt, is het de vraag in hoeverre deze doelen zullen bijdragen aan het behalen van de gewenste resultaten.

Uit het Plan van Aanpak van SaZ (zie bijlage I) komt naar voren dat SaZ dit jaar een grote poging doet om het aanbod te verweven met de belangen van de opleidingen. Zo staan de volgende acties op de agenda:

- Stakeholderscheck, spreken we de juiste mensen? (februari 2017).
- Ambitie bespreken met de stakeholders, 0 meting (februari 2017).
- Aanbod SaZ aanpassen of uitbreiden per instituut/afdeling- stakeholder (april-mei 2017).
- Nieuwe samenwerkingen in kaart brengen (mei-juni 2017).
- Kwalitatieve meting stakeholders (december 2017).

Tussentijdse conclusie

Doelen van SaZ worden in redelijke mate verweven met de vraag van de opleidingen. SaZ doet sinds recentelijk een poging om het eigen aanbod aan te passen op de vraag van de opleidingen. Er worden zowel kwalitatieve als kwantitatieve doelen opgenomen die de ambities van de opleidingen verweven met de doelen van SaZ. Wat ontbreekt, is een inhoudelijke verwevenheid van de wensen van de opleidingen met de doelen waarin op zowel strategisch als uitvoerende wijze invulling wordt gegeven aan hoe werkzaamheden gedaan dienen te worden om te voldoen aan die wensen.

B. De mate waarin de doelen van SaZ worden behaald

Formulering van doelen

De kwalitatieve doelen zijn breed geformuleerd waardoor er verschillen kunnen ontstaan in de manier waarop actoren deze doelen opvatten. Termen zoals 'intelligente', 'actieve bijdrage', 'relevante netwerken', 'benodigde expertise' enzovoorts zijn op zichzelf lege termen die invulling nodig hebben om relevant en bruikbaar te zijn. Daar moeten een aantal vragen vooraf voor gesteld worden, denk hierbij aan: wanneer is het intelligent? Hoe ziet een actieve bijdrage eruit? Wat zijn de relevante netwerken en waarom? Op het moment dat geen invulling wordt gegeven aan deze termen is de kans groot dat ze anders worden opgevat en in de buitenwereld anders uitgedragen worden door SaZ-medewerkers. Dit kan bij stakeholders leiden tot ruis over het aanbod en de samenstelling daarvan.

Nulmetingen

Een ander belangrijk aspect van deze doelen is het feit dat de kwantitatieve doelen een nulmeting nodig hebben om vooruitgang te kunnen vaststellen. Uit interviews is naar voren gekomen dat evaluatiemomenten van bijeenkomsten niet altijd worden gemeten. Dit kan betekenen dat er geen reëel beeld is van het aantal medewerkers dat SaZ momenteel kent, laat staan het vaststellen dat het met 20% is gestegen. Een medewerker van SaZ (respondent 2) geeft aan dat het evalueren van iedere bijeenkomst niet altijd wordt gedaan. Ze geeft het volgende aan: *“ieder jaar hebben we sowieso een evaluatiemoment waarin je zelf alles doorneemt. Maar je hebt ook dat je na iedere bijeenkomst de studenten iets laat evalueren, maar dat moet wat gestructureerder gebeuren”*. Dit is belangrijk omdat wanneer bijeenkomsten niet worden geëvalueerd er ook geen goede vergelijkingen kunnen worden gemaakt tussen de huidige werkzaamheden en de nulmeting.

En wat betreft evaluatiemomenten met de manager is SaZ van mening dat evaluatiemomenten beter kunnen worden aangepakt door de manager. Een SaZ-medewerker (respondent 2) geeft het volgende aan: *“maar nu krijgen we (na evaluatiemomenten met de manager) elke keer terug, ga jezelf profileren. En ik denk dan, lees wat we jaarlijks doen en wat de resultaten zijn, dan begrijp je wat we doen”*. Aangezien de nulmeting achteraf wordt opgehaald, kan dat betekenen dat de nulmeting geen reëel beeld geeft van de prestaties.

Tussentijdse conclusie

Er is geen bewijs gevonden dat doelbereiking ten aanzien van gewenste effecten wordt vastgelegd door SaZ. Tijdens evaluatiemomenten tussen SaZ-medewerkers en de manager wordt een nulmeting niet altijd opgenomen waardoor niet wordt vastgelegd wat een goede of slechte prestatie is. Er wordt pas wat gedaan met deze evaluatiemomenten wanneer de informatie erg slecht is. Bijeenkomsten worden niet altijd geëvalueerd waardoor de tevredenheid en het maatwerk van het aanbod niet kan worden vastgelegd. In beide gevallen is het niet mogelijk om een reële nulmeting vast te stellen waardoor ook niet de effectiviteit van de afdeling is vast te stellen.

CONCLUSIE

De verwevenheid van doelen zijn oppervlakkig aanwezig en biedt geen praktische richting aan medewerkers. Er zijn in de praktijk weinig concrete verhalen terug te vinden over doelbereiking en nulmetingen die worden vastgelegd om de huidige prestaties meten. Zonder vastlegging van doelen is het niet mogelijk om prestaties te meten omdat er nooit sprake is van een nulmeting. Hierdoor is het dus ook niet mogelijk om verantwoording af te leggen over welke doelen wel of niet zijn behaald.

Effectiviteit	Waarde	
	Kwalitatief	Kwantitatief
De mate waarin doelen van SaZ vooraf worden verweven met de vraag van de opleidingen	Redelijke mate	3
De mate waarin doelbereiking ten aanzien van de gewenste effecten van de opleidingen wordt vastgelegd door SaZ medewerkers of het management van SaZ	Helemaal niet	1

Tabel 13

Geconcludeerd kan worden gesteld dat de effectiviteit van SaZ laag is. Doelen worden onvoldoende verweven met de wensen van de opleidingen en worden ook niet structureel vastgelegd waardoor het niet duidelijk is in hoeverre SaZ op koers ligt bij het realiseren van de doelen.

5. Analyse

In het voorgaande hoofdstuk is de mate van aanwezigheid van de drie mechanismen van inbedding, namelijk *politiek-institutioneel*, *cultureel*, en *structureel* vastgelegd. In de resultaten kwam naar voren dat SaZ vanuit elk inbeddingsmechanisme in lage mate is ingebed binnen de hogeschool. Ook is zowel de aansluiting tussen vraag en aanbod als de effectiviteit van werkzaamheden vastgesteld als zwak. De vraag die nu naar voren komt, is: welk effect heeft de zwakke inbedding op de effectiviteit van het werk van SaZ? De verwachting was dat inbedding een versterkend effect heeft op effectiviteit wanneer de mechanismen van inbedding in hoge mate aanwezig zijn. Nu is vastgesteld dat de inbedding laag is, is het de verwachting dat naar voren komt dat de inbeddingsmechanismen een remmend effect hebben op effectiviteit.

Effect van politiek-institutionele inbedding op effectiviteit

Uit de empirie is achterhaald dat SaZ in lage mate politiek-institutioneel is ingebed. De afdeling beschikt over de juiste bevoegdheden, middelen en informatiestromen om het aanbod te profileren bij de opleidingen. Het probleem is echter dat deze machtsinstrumenten niet optimaal worden gebruikt. Het niet-optimaal gebruik van instrumenten zorgt voor een remmend effect op effectiviteit. Doordat het SaZ niet lukt om belangen te verbinden/behartigen is het ook niet mogelijk om doelen te behartigen omdat deze belangen verbonden zijn aan de doelen van SaZ.

De informatiestromen vanuit SaZ richting de opleidingen transporteren niet de juiste informatie naar de stakeholders binnen de opleidingen. Het resultaat is dat deze stakeholders het aanbod niet verspreiden binnen hun eigen netwerk. Dit zorgt ervoor dat SaZ er niet in slaagt om een reëel beeld te kweken bij de opleidingen over het aanbod. Dit heeft als effect dat het beeld van SaZ als expertisegroep niet wordt overgedragen aan de opleidingen. Dit heeft voornamelijk een verzwakkend effect op doelen gericht naamsbekendheid als expertisegroep.

De middelen van SaZ die worden gebruikt om het aanbod te profileren worden ook niet optimaal gebruikt. Dit komt vanwege drie belemmeringen, met name de financiële middelen die de afdeling niet heeft om professionele en vaak duurere middelen in te zetten; het tekort aan personeel tijdens drukke periodes om het aanbod breder uit te zetten; en ook regelgeving binnen de hogeschool die het moeilijk maakt voor SaZ om gebruik te maken van bulkmiddelen die het grootschalig uitzetten van het aanbod mogelijk maken. Het effect hiervan op inbedding is dat het de kwantitatieve doelen van SaZ in de weg staat. Het niet groots kunnen uitzetten van het aanbod beperkt het uitbreiden van het aanbod.

Het remmend effect van politiek-institutionele inbedding op effectiviteit kan terug worden gezien in de lage aansluiting met betrekking tot het proces van afspraken tussen SaZ en de afdeling. Het feit dat SaZ geen optimaal gebruik kan maken van de eigen middelen vanwege de beperkingen die daarop zijn gelegd, vergroot de afhankelijkheid van SaZ op deze stakeholders voor het groots uitzetten van het aanbod. Stakeholders binnen de opleidingen die een rol spelen in het doorverwijzen naar het aanbod van SaZ geven aan een betere structurele afstemming te willen zien van SaZ waardoor ze beter kunnen inschatten aan wie en wanneer ze het aanbod van SaZ doorverwijzen.

Op het moment dat deze procesproblemen worden opgelost, kan verwacht worden dat deze stakeholders een positieve bijdrage leveren aan de effectiviteit van SAZ door het bereik van het aanbod te vergroten en ook door de juiste boodschap over het aanbod te vertellen.

Effect van culturele inbedding op effectiviteit

Uit de empirie is achterhaald dat SaZ in lage mate cultureel is ingebed. Dit komt doordat er veel wisselende gedachten zijn tussen SaZ-medewerkers en opleidingsmedewerkers over het ondersteunen van medewerkers en over de visie van SaZ voor de komende periode. Er is verschil in mening over de kwaliteiten en capaciteit van SaZ om medewerkers te ondersteunen. Opleidingsmedewerkers vragen zich af of SaZ wel de kwaliteiten heeft om vooral docenten te ondersteunen, en of zij wel voldoende bemanning heeft om zowel studenten als medewerkers te kunnen ondersteunen. SaZ-medewerkers zijn bereid medewerkers te ondersteunen, maar zien ook in dat ze daar trainingen voor moeten volgen. Sommige opleidingsmedewerkers houden vast aan het oude beeld van SaZ toen werkzaamheden werden verricht vanuit individuele steunpunten en doelgroepmentoraten. Dit beeld is vaak niet te combineren met het beeld van inclusief onderwijs en binding vanwege het stigmatiserende beeld dat deze medewerkers hebben over het doelgroepenbeleid. Het resultaat is dat men SaZ vooralsnog niet ziet als een expertisegroep.

Deze wisselende gedachten hebben een remmend effect op de effectiviteit van SaZ omdat ze overeenstemming tussen SaZ en de opleidingen in de weg staan. Er gaan verschillende meningen rond over wie SaZ dient te ondersteunen en hoe dat gedaan dient te worden binnen de opleidingen. Dit heeft als effect dat op het moment dat een opleidingsmedewerker het niet eens is over de visie en doelgroep van SaZ, de verhalen niet zullen passen bij de eigen visie om als expertisegroep verder te gaan binnen de Hogeschool Rotterdam.

Bij de aansluiting in vraag en aanbod is geconstateerd dat er op dit moment weinig sprake is van een aanbod gericht op medewerkers. Het is SaZ vooralsnog niet gelukt om een aanbod te creëren dat zich op deze doelgroep richt omdat er onvoldoende overeenstemming is over hoe het aanbod voor medewerkers eruit zou moeten zien. Als gevolg van deze tegengestelde visies en meningen is het lastig voor SaZ om een nieuwe fase in te gaan die voldoende op de veranderingen inspeelt maar toch ook de sterke punten van de afdeling meeneemt.

Effect van structurele inbedding op effectiviteit

Uit de empirie is achterhaald dat SaZ in lage mate structureel is ingebed. Dit komt voornamelijk door de positie die SaZ heeft binnen de Hogeschool Rotterdam. Het effect hiervan is dat SaZ vooralsnog onzichtbaar is en blijft in de ogen van de opleidingen. De zwakke positie begint intern en werkt zich uit naar de opleidingen toe. Intern, binnen SaZ, ontbreken de reguliere contactmomenten tussen SaZ-medewerkers en het management. Dit heeft als gevolg dat er geen ruimte is om een vertrouwensband op te bouwen waarin men informatie met elkaar deelt en open is tegenover elkaar. Het resultaat hiervan is dat planningsgesprekken en evaluatiemomenten met de manager niet voldoende worden ingezet op het moment dat ze plaatsvinden. Hierdoor kan er geen reëel beeld worden gegeven over de prestaties van SaZ. Dit heeft vooral een remmend effect op het kunnen vaststellen dat doelen worden bereikt ten opzichte van het gewenste effect voor de opleidingen. Dit betreft in principe alle doelen van SaZ, maar voornamelijk de kwantitatieve doelen die vragen naar een nulmeting.

Tot slot heeft een lage structurele inbedding niet altijd een remmend effect op de effectiviteit van SaZ. Vooral niet wanneer de relaties tussen SaZ en de opleidingen sterk zijn. Deze vertrouwensrelaties komen voor tussen SaZ met bestaande contacten binnen de opleidingen. Ze komen tot stand wanneer er regelmatig contact is tussen actoren en ze elkaar de ruimte geven om informatie te delen, openlijk te praten over werkzaamheden en aangeven bereid te zijn om in de toekomst met elkaar te werken. Deze relaties hebben een versterkend effect op effectiviteit omdat de bereidheid om samen te werken het gebruik van het aanbod vergroot. Deze relaties hebben vooralsnog een versterkend effect op effectiviteit ondanks dat er een lage aansluiting is. Dit komt doordat er wel wordt voldaan aan een bepaalde vraag

vanuit de opleidingen. Deze opleidingen maken vooral gebruik van het aanbod van bijeenkomsten voor studenten. Deze bijeenkomsten zijn al jarenlang onderdeel van het aanbod van SaZ.

6. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de eerste drie deelvragen van dit onderzoek. De vierde deelvraag wordt in hoofdstuk 8 beantwoord. Gezamenlijk vormen de antwoorden van deze deelvragen het antwoord op de centrale onderzoeksvraag, namelijk: Hoe kan inbedding bijdragen aan de effectiviteit van Student aan Zet?

De Hogeschool Rotterdam heeft de afgelopen periode veel geïnvesteerd in herstructureringsprocessen met als doel om het onderwijs beter in te richten voor de toekomst. De Hogeschool Rotterdam bevindt zich midden in de Rotterdamse maatschappij met zo een ongeveer 37.144 totaal aantal studenten en 2.699 totaal aantal medewerkers. Vanwege haar centrale positie is de hogeschool sterk afhankelijk van de maatschappij. De maatschappij beïnvloedt de hogeschool door middel van onbekende vernieuwingen die elkaar in hoog tempo opvolgen en impact hebben op het werk van medewerkers. Wanneer onvoldoende wordt ingespeeld op deze veranderingen leidt het tot verkokering en versnippering tussen afdelingen, wat averechts werkt voor het gezamenlijk behalen van doelstellingen. Maar ondanks deze valkuilen biedt het de hogeschool ook kansen en mogelijkheden om te innoveren met als doel om het studiesucces van studenten te verhogen door effectief in te spelen op veranderingen.

Beleidsprogramma's als 'Studiesucces voor iedereen' en 'Binding' die de Hogeschool Rotterdam inzet, zijn bedoeld om effectiever in te spelen op een veranderende maatschappij; vanuit de bedrijfswereld worden er hoge eisen gesteld aan afgestudeerden die op intercultureel niveau denken en werken en er is een hoge noodzaak om verkokering en versnippering tegen te gaan binnen de organisatie. Het effectiever inspelen op zowel de diverse studenten- als de medewerkerspopulatie speelt hier een centrale rol. Diversiteit wordt als middel gebruikt om studenten beter voor te bereiden voor het interculturele werkveld én om de aansluiting te vergroten tussen afdelingen die verkokerd en versnipperd zijn geraakt van elkaar. Aansluiting wordt dankzij deze beleidsprogramma's centraal vormgegeven door het vertellen van een verhaal over hoe het onderwijs dient te worden georganiseerd.

Als expertisegroep op het gebied van binding en inclusief onderwijs binnen de Hogeschool Rotterdam liggen er kansen en mogelijkheden voor SaZ om in te spelen op zowel de verkokering en versnippering tussen eenheden, en ook om studenten te ondersteunen door hen voor te bereiden voor een intercultureel werkveld. In beide gevallen is in eerste instantie het herkennen van een interculturele hogeschool belangrijk om verschillen en overeenkomsten aan het licht te brengen. Tot op heden is SaZ onvoldoende in staat geweest gebruik te maken van deze kansen en mogelijkheden die de beleidsprogramma's hebben geboden. Die reden hiervoor is dat de afdeling onvoldoende is ingebed om gebruik te maken van deze kansen en mogelijkheden binnen de beleidsthema's van de Hogeschool Rotterdam. Deze zwakke inbedding heeft vooral een remmend effect op de effectiviteit van de werkzaamheden van SaZ.

Het unieke van dit onderzoek is het gebruik van inbeddingsinzichten om de effectiviteit te meten; een taak die voornamelijk is weggelegd voor economische modellen en argumenten. Maar vanwege de aard van de probleemstelling en de publieke context waarin SaZ zich bevindt, is het belangrijk om SaZ vanuit een sociologische bril te bekijken die mogelijk beter aansluit op het kunnen verbeteren van de afstemming tussen afdelingen en opleidingen. Waar er meerdere sociale factoren invloed kunnen hebben op de effectiviteit van SaZ, is in dit onderzoek gebruik gemaakt van de volgende inbeddingsinzichten: politiek-institutioneel, cultuur en structuur.

Uit de empirie komt naar voren dat SaZ vanuit alle inbeddingsmechanismen een lage inbedding heeft. Deze lage inbedding heeft op verschillende manieren een remmend effect op de effectiviteit van SaZ. Ten eerste worden instrumenten niet optimaal gebruikt waardoor het aanbod niet op de juiste manier wordt

geprofileerd bij de verschillende opleidingen. Ook zijn er verschillende meningen bij de opleidingen over de doelgroep die SaZ dient te ondersteunen en de toekomstige visie van SaZ. Ten derde is er sprake van zowel activiteiten die vroegtijdig stoppen of soms helemaal niet plaatsvinden. Tot slot is er ook sprake van zwakke relaties en een zwakke positie binnen het netwerk met de opleidingen. Het verzwakkend effect van deze mechanismen op effectiviteit is terug te zien in de lage mate van aansluiting tussen vraag en aanbod. Waar het aanbod voldoet aan een beperkte vraag naar bijeenkomsten voor studenten, voldoet het niet aan de vraag naar een aanbod gericht op medewerkers noch op de vraag naar structurele afstemming tussen SaZ en de opleidingen.

Doordat de lage inbedding een verzwakkende impact heeft op effectiviteit is de afdeling momenteel niet in staat om doelen inhoudelijk te verweven met de vraag van de opleidingen waardoor er geen praktische invulling wordt gegeven aan hoe werkzaamheden gedaan dienen te worden. Dit vraagt een bepaalde kennis van SaZ-medewerkers om zelf invulling te geven aan hoe breed getrokken doelen dagelijks uitgevoerd kunnen worden. Daarnaast komt het ook voor dat prestaties niet worden vastgelegd waardoor er geen juiste verantwoording door SaZ kan worden gegeven aan de opleidingen. Er wordt vooralsnog alleen voldaan aan effectiviteitsdoelen wanneer er geen verantwoordingseis is van de opleidingen. Dit komt voornamelijk voor tussen sterke relaties waar men elkaar vertrouwt en bereid is in elkaar te investeren zonder de zekerheden over de kwaliteit van het aanbod. Hierdoor is het mogelijk om toch doelen te bereiken ten aanzien van de wensen van de opleidingen.

De lage inbedding en effectiviteit van SaZ brengt als effect met zich mee dat de afdeling vooralsnog niet voldoende past binnen de aspiraties van de hogeschool om studenten en medewerkers voor te bereiden voor een culturele diverse samenleving, en om docenten te helpen hoe ze de diversiteit binnen de eigen klas als kracht kunnen inzetten.

7. Discussie

In de aanleiding van dit onderzoek is aangegeven de effectiviteit van SaZ en de invloed van inbeddingsmechanismen daarop waarbij aansluiting in vraag en aanbod een rol speelt in die relatie in kaart te brengen. Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek zijn er een aantal tekortkomingen naar voren gekomen die hier verder worden uitgelegd.

De eerste tekortkoming heeft ermee te maken dat niet alle relevante theorieën vanuit het theoretisch kader zijn gebruikt in het onderzoek. Op het moment van schrijven, was het lastig om een beeld te hebben van hoe de resultaten verwerkt en geanalyseerd moesten worden. Als gevolg daarvan zijn er meerdere aspecten en punten die in de theorie wel zijn benoemd, onvoldoende naar voren gekomen in de resultaten en analyse. Het meten van vertrouwen was ingewikkelder dan vooraf verwacht en hier had beter gebruik gemaakt kunnen worden van de inzichten van Brian Uzzi. Achteraf gezien zijn de verschillen in accenten wel duidelijk zichtbaar en had deze indicator een bijdrage kunnen leveren in het geven van een compleet verhaal van de invloed van ingebedde relaties op effectiviteit. Daarnaast is het concept van 'aansluiting' onvoldoende gebruikt. Aansluiting kon worden gebruikt om de doelen van de verschillende opleidingsmedewerkers (decanen, coördinatoren, docenten, studentzaken medewerkers enzovoorts) in kaart te brengen en die te verweven met die van SaZ om zodoende inhoudelijke aanbevelingen te geven over hoe het linken van de doelen de effectiviteit kan versterken.

Een tweede tekortkoming ligt in het gebruik van de stakeholdersbehoefteanalyse, waarbij 17 opleidingsmedewerkers zijn geïnterviewd, die door de SaZ-medewerkers is uitgevoerd en niet door de onderzoeker. SaZ-medewerkers hebben dit zelf gedaan en van elk interview een samenvatting gemaakt. Dit materiaal is gebruikt om een indruk te krijgen van de perspectieven, interpretaties en meningen van stakeholders. De voordelen liggen in het feit dat afspraken makkelijk te maken zijn tussen actoren die elkaar al kennen en omdat SaZ-medewerkers een beter zicht hebben op de eventuele problematiek dan de neutrale onderzoeker. De zwakte van deze methode is dat de samenvattingen in principe een beeld zijn van het beeld dat de SaZ-interviewer heeft over degene die ze hebben geïnterviewd. Daarbij is het ook niet duidelijk welke redenering achter het kiezen van deze stakeholders ligt voor het afleggen van de interviews. Dit kan ook invloed hebben op de uitspraken en de uiteindelijke uitkomsten van de interviews. Aan de hand van de operationalisering van dit onderzoek zijn wel de benodigde punten voor dit onderzoek eruit gehaald maar is het onderzoek alsnog afhankelijk van de subjectiviteit van deze samenvattingen. Om daar enigszins aan tegemoet te komen is strategisch omgegaan met het afnemen van de eigen interviews. Zo is een interview opgenomen met dezelfde respondent als bij de stakeholdersbehoefteanalyse om na te gaan of dezelfde soort antwoorden worden gegeven. Ook zijn de vragen van de eigen interviews aan de hand van de resultaten uit de stakeholders behoefteanalyse opgebouwd om zodoende tot diepgaandere uitspraken en uiteindelijke resultaten te komen. Uit deze vergelijking kwam naar voren dat de informatie die werd gehaald uit de stakeholders behoefteanalyse toch wel bruikbaar was voor dit onderzoek. Veel van de geoperationaliseerde begrippen waren hierin terug te vinden.

Een derde tekortkoming ligt in het gebruik van observatie als methode. Hoewel er wel gebruik is gemaakt van observaties in dit onderzoek is geen gebruik gemaakt van een logboek waarin dagelijkse gebeurtenissen worden bijgehouden. Dit heeft als resultaat gehad dat er achteraf moest worden achterhaald op welk moment en onder welke condities een bepaalde gebeurtenis plaatsvond. Dit heeft ook een effect op de betrouwbaarheid van het onderzoek omdat dit de herhaalbaarheid negatief beïnvloedt.

Breder onderzoek is nodig op het veld van relatiemanagement waarin relaties en contactmomenten strategisch worden gebruikt ten einde van effectiviteitsdoelstellingen. Inzichten vanuit het werkveld van marketing kunnen een springplank zijn om door middel van een klantvriendelijk optreden zwakke relaties om te zetten naar sterke relaties. Daarnaast is ook onderzoek nodig naar de externe invloeden op de

afdeling. Afdelingen zijn sterk afhankelijk van wat er buiten de organisatie gebeurt. Hoewel de strategische top hoofdverantwoordelijk is voor het aansluiten van afdelingen op de externe omgeving zou het SaZ ten goede komen om daar zelf ook aandacht aan te besteden. Hierdoor blijft de afdeling zelf in controle van het behartigen van de eigen belangen op het moment dat veranderingen binnen het werkveld de eigen werkzaamheden beïnvloeden. Tot slot is verder onderzoek nodig naar het geheel van verschillende processen die een afdeling doorbrengt. Met name inzichten in het planningsproces, voortbrengingsproces en evaluatieproces kunnen een bijdrage leveren aan de organisatie van SaZ en de manier waarop zij verantwoording aflegt bij haar stakeholders. In het volgende hoofdstuk wordt verder ingegaan op wat vanuit het oogpunt van de onderzoeker de twee belangrijkste aandachtspunten zijn om te verbeteren.

8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden aanbevelingen verschaft ter verbetering van de effectiviteit van de afdeling SaZ binnen de Hogeschool Rotterdam. Naar aanleiding van de negatieve resultaten vanuit het effectiviteitsonderzoek van het programma 'Studiesucces voor iedereen' in 2012, de prestatieafspraken die zijn gemaakt met de politiek en de bedrijfswereld in 2012, en vanwege de verschillen in het soort informatie die verschillende opleidingsmedewerkers vragen over het aanbod van SaZ aan de hand van hun functie, is het voor SaZ belangrijker dan ooit om de effectiviteit van de afdeling te verantwoorden bij haar stakeholders. Vanwege deze eis ter verantwoording wordt een professionaliseringsslag gevraagd van de afdeling. Deze vraag richt zich voornamelijk op het professionaliseren van de contactmomenten tussen SaZ en haar stakeholders om ervoor te zorgen dat het aanbod aansluit op de wensen van de opleidingen. Maar hiervoor dient eerst een stap gemaakt te worden in het professionaliseren van de manier waarop prestatiemetingen worden toegepast om prestaties te meten en verantwoording af te leggen.

Aanbeveling 1: Professionaliseer de prestatiemeting van SaZ

Volgens Wentink (2008) kwantificeert prestatiemeting "de resultaten van voorbij en actuele acties en activiteiten die gericht zijn op het realiseren van vooropgestelde doelstellingen: het effectiever en efficiënter dan de concurrenten bevredigen van de behoeften van hun stakeholders en van hun eigen behoeften".

Het verkrijgen van de juiste informatie op de juiste momenten voor het meten van prestaties is een dagelijkse worsteling bij meerdere afdelingen. En dat roept gelijk de volgende vraag op: wat is dan de juiste informatie? Duidelijk is wel dat informatie waarde toevoegt als het de realisatie van de doelen ondersteunt. Het moet antwoord geven op de vraag: ligt de afdeling op koers bij het realiseren van de doelen? Prestatiemeting is een middel dat op verschillende wijzen bij afdelingen binnen publieke organisaties kan worden toegepast. Het ondersteunt afdelingen bij het bereiken van hun doelen, het verschaffen van informatie en het beheersen van risico's. Met andere woorden geeft prestatiemeting invulling aan de informatie die wordt verschaft. Specifiek betekent dit het volgen van de performance van SaZ-medewerkers, het aanbod en de afdeling zelf, door het vastleggen van de prestaties op vooraf gedefinieerde doelen, hier vervolgens over te rapporteren en indien nodig bij te sturen (van Lindenberg & van der Stap, 2014). Door het meten van prestaties is het mogelijk om vast te stellen in hoeverre de afdeling nog op koers ligt, ten opzichte van prestaties van SaZ-medewerkers en de aansluiting van SaZ op de opleidingen. Deze koers wordt bepaald door de visie, missie en doelstellingen van de organisatie.

Momenteel worden evaluatiemomenten door zowel de medewerkers van SaZ als het management onvoldoende gebruikt waardoor huidige prestatiemetingen geen reëel beeld geven van de werkelijkheid. Hierdoor wordt het vaststellen van doelbereiking aangetast, net zoals het kunnen aantonen dat het behalen van gewenste effecten bij de opleidingen het resultaat is van het werk van SaZ. Als gevolg hiervan kan er geen verantwoording worden afgelegd over de prestaties van medewerkers, de afdeling of het aanbod. Dit legt de afdeling bloot aan tegenstrijdige percepties van individuen en meningen over hoe effectiviteitsdoelen wel kunnen worden bereikt.

Om de prestatiemeting van SaZ te professionaliseren, is een aantal stappen te volgen, waaronder:

- Het bepalen van een visie, missie en doelstellingen
- Het verzamelen van informatie
- Het registreren van informatie
- Het interpreteren van informatie

Het bepalen van een visie, missie en doelstellingen

In het plan van aanpak laat SaZ zien dat het doelstellingen heeft geformuleerd voor de komende periode. Daarnaast beschikt het ook over een geformuleerde visie en missie die luidt: 'het ondersteunen van studenten en medewerkers binnen de Hogeschool Rotterdam op een laagdrempelige manier door het inzetten van culturele-diversiteit inzichten om zodoende een bijdrage te leveren aan het studiesucces van studenten'. Wat hier echter ontbreekt, is het benoemen van de factoren die beslissend zijn voor het bereiken van de vooropgestelde doelen. Deze zogenoemde kritische succesfactoren geven het onderscheidende karakter van de organisatie aan en geven invulling op de vraag of de organisatie 'de goede dingen doet'. Vanwege de diversiteit in functies van stakeholders is het van belang om per functie succesfactoren te benoemen om zodoende de aansluiting met deze actoren te vergroten. Zodra dit is vastgesteld, moet worden gemeten hoe goed de organisatie presteert op deze succesfactoren. Dit gebeurt aan de hand van het definiëren van concrete kritische prestatie-indicatoren per doelgroep. Deze informatie dient te worden opgehaald bij desbetreffende stakeholders, zoals is gedaan aan de hand van de stakeholders behoefteanalyse, en te worden verweven met de eigen doelen om zodoende de werkzaamheden in de praktijk beter af stemmen met deze stakeholders.

Het verzamelen van informatie

Het verzamelen van informatie refereert naar het verzamelen van de juiste informatie om te kunnen vaststellen welke doelen zijn behaald en of deze doelen voldoen aan de wensen van de klant. Verzameling gebeurt tijdens het uitvoeren van werkzaamheden. Om die reden is het essentieel om vooraf voor te stellen wanneer en waar de benodigde informatie wordt opgehaald. In de context van SaZ kan dit op verschillende manieren gebeuren. Zo kunnen georganiseerde bijeenkomsten worden geëvalueerd; kunnen tussentijdse audits worden gedaan; kunnen de stakeholders informeel worden ondervraagd; of een combinatie van deze technieken. Het is van belang dat de juiste informatie wordt achterhaald om doelbereiking en aansluiting vast te kunnen stellen.

Het registreren van informatie

Op het moment dat informatie is verzameld, dient het te worden geregistreerd zodat het management of de medewerkers het kunnen vergelijken met eerdere werkzaamheden. Deze vergelijking is de taak van het management wanneer de afdeling ervoor kiest centraal te sturen, maar kiest de afdeling voor decentrale sturing wordt ervan uitgegaan dat de medewerkers het zelf oppakken. Ongeacht de keuze voor soort sturing kan gebruik worden gemaakt van zowel een uitgebreid datasysteem om informatie te ordenen of simpele systemen zoals Microsoft Office om data te organiseren. Het is hier van belang dat data wordt gecodeerd aan de hand van de doelen en succesfactoren, zodat reële uitspraken kunnen worden gedaan over doelbereiking en de rol van SaZ bij het bereiken van de gewenste resultaten van de opleidingen.

Het interpreteren van informatie

Op het moment dat informatie is verzameld en geregistreerd, dient deze informatie te worden geïnterpreteerd. Deze interpretaties zijn leidend voor beslissingen die worden genomen om aandachtspunten in kaart te brengen, richting te geven aan werkzaamheden en om het aanbod te verantwoorden. Hiervoor is het belangrijk dat er een nulmeting is om huidige werkzaamheden te vergelijken zodat kan worden aangetoond of het werk beter (of niet) is gedaan vergeleken met die nulmeting. Hoewel er momenteel geen sprake is van geregistreerde nulmetingen, staan die wel opgenomen in het huidige Plan van Aanpak van SaZ.

Aanbeveling 2: Professionaliseren van contactmomenten

Voor een adequate inbedding is het belangrijk dat het aanbod aansluit op de vraag van de opleidingen. Bij de opleidingen zijn verschillende actoren met verschillende functies werkzaam. Eerder is aangegeven dat voordat aansluiting kan ontstaan het van belang is dat SaZ, tijdens de formulering van doelen, zich dient af te vragen wat het aanbod zou kunnen betekenen voor de verschillende actoren. Deze vraag helpt om na te denken over welke activiteiten verstandig zijn om te continueren, voor wie het van toepassing is en onder welke condities. Verschillende actoren zullen altijd (deels) verschillende interesses hebben en verschillende criteria en randvoorwaarden eisen en/of benodigd hebben.

Op het moment dat actoren aan het werk zijn, is het belangrijk dat doel-afwijkend gedrag wordt verminderd. Inzichten van reflexiviteit kunnen hier een goed hulpmiddel voor zijn. Reflexivisering refereert naar het kritisch denken over aangaande sociale relaties met stakeholders (van der Meer & Marks, 2013), bijvoorbeeld het continu afvragen waarom en onder welke condities een contactmoment met een specifieke stakeholder doelbereiking van zowel SaZ als de tegenpartij bevordert. Het vraagt van SaZ-medewerkers om verstandig en bewust connecties te maken tijdens contactmomenten en om in staat te zijn om onzekerheid en dubbelzinnigheid te herkennen en aan te pakken.

De vraag is of SaZ-medewerkers de capaciteiten hebben om tijdens het werk reflexief na te denken over de stappen die ze maken ter bevordering van de doelbereiking. Deze capaciteiten kunnen op verschillende manieren worden aangeleerd met behulp van staf-intervisies, trainingen en het managen van verwachtingen (van der Meer & Marks, 2013).

Om voor continu aansluiting te zorgen, dienen SaZ-medewerkers reflexief te denken tijdens de contactmomenten met stakeholders. Het gebruik van intervisie-trainingen kan SaZ-medewerkers helpen om elkaar tijdens reflectiegerichtte lessen te observeren en elkaar feedback te geven (of elkaar vragen om hulp) op de manier waarop ze het doen. Een dergelijke praktijk kan niet alleen de kwaliteit van contactmomenten verbeteren, maar ook de mate waarop het aanbod aansluit op de wensen van stakeholders (van der Meer & Marks, 2013).

Naast het verbeteren van reflexieve vaardigheden is het ook belangrijk om de verwachtingen en de attitude van stakeholders te beïnvloeden. Omdat stakeholders vanuit de eigen positie kijken naar het aanbod van SaZ beïnvloedt het ook hun verwachtingen en attitude. Het is niet altijd verstandig om te voldoen aan al de eisen van deze stakeholders. Het is dan veel belangrijker om in dat geval verwachtingen van begin af aan, aan de stakeholder uit te spreken op een manier waar er begrip voor de keuze zal worden getoond. Uit de empirie komt naar voren dat de volgende aandachtspunten een goed begin kunnen zijn om verwachtingen van opleidingsmedewerkers aan te sluiten op het aanbod van SaZ:

- SLC'ers en decanen geven aan dat ze baat hebben aan een digitaal overzicht waarop de verschillende bijeenkomsten te zien zijn zodat zij studenten kunnen vertellen waar en wanneer bijeenkomsten worden georganiseerd. Ook geven deze stakeholders aan dat het aanbod van SaZ zich onvoldoende onderscheid van hun aanbod. Het feit dat SaZ binnen het vakgebied van diversiteit inspeelt, blijkt onvoldoende te zijn voor deze actoren. Zij vragen zich af op welke manier zij diversiteit gebruiken. Met andere woorden kan gesteld worden dat men niet overtuigd is hoe SaZ diversiteit inzet om studie-uitval tegen te gaan.
- Sommige collega's hebben een visie van het oude SaZ dat zich alleen profileert richting specifieke doelgroepstudenten. Andere actoren vinden ondersteuning aan medewerkers logisch omdat daar ook mogelijkheden liggen om culturele diversiteit in te zetten als middel om docenten en studenten samen te brengen. Sommige opleidingen vinden dat de afdeling niet de kwaliteiten heeft om

docenten te ondersteunen. SaZ-medewerkers erkennen deze zorg en zijn bereid deze slag om te voldoen aan de verwachting van opleidingen te zetten om zowel studenten als medewerkers te ondersteunen.

- Op het moment dat hierin een keuze is gemaakt, komt de vraag naar voren hoe breed SaZ het aanbod wil trekken. Wil de afdeling zich focussen op specifieke doelgroepen zoals het deed in het verleden? Of wil men alle studenten kunnen ondersteunen? Of wil men een combinatie van de twee? Het ondersteunen van beide doelgroepen brengt ook een mate van complexiteit aan het aanbod mee, maar vergroot ook het bereik. De complexiteit speelt een rol op het moment dat ondersteuning aan specifieke doelgroepen teveel aandacht krijgt waardoor men de afdeling associeert met dat aanbod. In dit geval is de kans groot dat stakeholders geen gebruik zullen maken van het aanbod, omdat ze niet vinden dat het aanbod hen aanspreekt.

9.Literatuur

- Agbor, J. (2011). *The Relationship between Customer Satisfaction and Service Quality*. Umeå: Umeå School of Business .
- Becker, H. (1970). *Sociological Work: Method and Substance*. Chicago: Aldine.
- Boormans, R. (2015, Oktober 14). *Focus*. Opgehaald van Wat is focus?: <http://hint.hr.nl/nl/HR/Over-de-HR/FOCUS1/FOCUS/>
- Bordewijk, P., & H., K. (2011). *Begroten met beleid*. Den Haag: Sdu uitgevers.
- Bouts, M., Smits, K., Nghollo, A., Pietersz, A., van Pinxteren, T., Siljee, M., & Zijdervelt, G. (2017). *Addendum Professionaliseringsplan diensten: Kwaliteit leert samen*. Rotterdam: OeO.
- Campus, A. (1987). Marginal Economy. *The New Palgrave: A Dictionary of Economics*, v. 3, blz. 323.
- Clift, B., Holmes, C., & Watson, M. (2014, October 27). *Karl Polanyi, The Great Transformation and a new political economy*. Opgehaald van Warwick News and Events: <http://www2.warwick.ac.uk/newsandevents/features/polanyi/>
- College van Bestuur. (2016). *Jaarverslag 2016*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam.
- College van Bestuur. (2016). *Strategisch agenda*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam.
- College van Bestuur. (2016). *Vastgestelde besluitenlijst van de vergadering van het CvB op 6 juni 2016*. Rotterdam: College van Bestuur.
- Dacin, M., Ventresca, M., & Beal, B. (1999). The Embeddedness of Organisations: Dialogue & Directions. *Journal of Management*, 317-356, Vol. 25, No. 3.
- Dobbin, F. (2004). The Sociological View of the Economy. In F. Dobbin, *The New Economic Sociology* (pp. 319-330). Princeton: Princeton University Press. Opgehaald van Economic Sociology: http://scholar.harvard.edu/files/dobbin/files/economic_sociology.pdf
- Engelaar, J. (2017, maart 8). *Traning in leidinggeven met resultaat*. Opgehaald van Proficiency: <http://proficiency.nu/wp-content/uploads/2010/05/Doelen-Stellen2.pdf>
- Fidel, R. (1984). The Case Study method: A Case Study. *Graduate School of Library and Information Science*, 273-288.
- Granovetter, M. (1985). Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, 481-510.
- Hakvoort, J., & H., K. (2013). *Bedrijfsvoeringstechnieken voor overheid en non profitorganisaties*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Hakvoort, J., & Klaassen, H. (2013). *Bedrijfsvoeringstechnieken voor overheid en non profitorganisaties*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Hamoen, I. (2010). *Balanceren tussen arbeid en zorg, hoe doe jij dat?!* Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam .

- Heijnsdijk, J., & van der Sar, A. (2009). *Organisatie, leiding en management*. Groningen: Noordhoff uitgevers.
- Hogeschool Rotterdam. (2009). *HR Intranet*. Opgehaald van Over Studiesucces: https://hint.hr.nl/nl/HR/Over-de-HR/Studiesucces/Over_Studiesucces/
- Hogeschool Rotterdam. (2010, 07 05). *HR Intranet*. Opgehaald van CvB-besluit 16/02/10: Notitie Studiesucces voor iedereen in 2010: <https://hint.hr.nl/nl/HR/Over-de-HR/De-Organisatie/Structuur-en-bestuur/CvB-besluiten/Zoeken-in-CvB-Besluiten/CvB-besluiten-2010/CvB-besluit-1602101/>
- Hogeschool Rotterdam. (2011, 02 21). *HR Intranet*. Opgehaald van CvB-besluit 14/06/11: Organisatieplan Student aan Zet: <https://hint.hr.nl/nl/HR/Over-de-HR/De-Organisatie/Structuur-en-bestuur/CvB-besluiten/Zoeken-in-CvB-Besluiten/CvB-besluiten-2011/CvB-besluit-140611-Organisatieplan-Student-aan-Zet/>
- Hogeschool Rotterdam. (2011, 10 14). *Studiesucces*. Opgehaald van Over Studiesucces: https://hint.hr.nl/nl/HR/Over-de-HR/Studiesucces/Over_Studiesucces/
- Hogeschool Rotterdam. (2012, 01 14). *HR Intranet*. Opgehaald van CvB-besluit 17/04/12: 'Programma Studiesucces voor iedereen' : <https://hint.hr.nl/nl/HR/Over-de-HR/De-Organisatie/Structuur-en-bestuur/CvB-besluiten/Zoeken-in-CvB-Besluiten/CvB-besluiten-20121/CvB-besluit-170412-Programma-Studiesucces-voor-iedereen-/>
- Hogeschool Rotterdam. (2014). *HR Intranet*. Opgehaald van Ontstaansgeschiedenis en werkwijze: <https://hint.hr.nl/nl/HR/Over-de-HR/strategische-programmas/binding/ontstaansgeschiedenis-en-werkwijze/>
- Hogeschool Rotterdam. (2014, 09 23). *HR Intranet*. Opgehaald van CVB Besluit : https://hint.hr.nl/contentassets/3e3bf684b06f4ca5a8abb329556e94b9/2014/besluitenlijst_28_23-september-2014.pdf
- Hogeschool Rotterdam. (2014). *Kwaliteit werk samen: naar een vraaggestuurde en steeds betere dienstverlening*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam.
- Hogeschool Rotterdam. (2016, 06 06). *HR Intranet*. Opgehaald van CVB Besluit: <https://hint.hr.nl/contentassets/471f9efc3ed34bcda87bad96fc30e43f/vastgestelde-besluitenlijst-20---6-juni-2016.pdf>
- HRO. (2016). *Onderwijsvisie*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam.
- Kenis, P., & Provan, K. (2007). Het network-governance perspectief. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18 (2): 229-252.
- Kernerman Dictionaries. (2017, november 2). *Nederlands woordenboek*. Opgehaald van heuristiek: <http://www.woorden.org/woord/heuristiek>
- Keuning, D., & Eppink, D. (2008). *Management en Organisatie*. Groningen/ Amsterdam: Wolters-Noordhoff Groningen/Houten.
- Klijn, E., Edelenbos, J., & Steijn, B. (2010). Trust in governance networks; its impact and outcomes. *Administration and Society*, 193-221.
- Machiavelli, N. (1992). *The Prince*. Mineola : Dover Publications Inc. .

- Management, Right. (2010). *Organizational Effectiveness: Discovering how to make it happen*. Philadelphia: Manpower.
- March, J., & Simon, H. (1993). *Organizations*. Wiley-Blackwell; 2 edition.
- Meer, M. v. (1994). *Economische sociologie en institutionele economie*. Princeton: Princeton University Press.
- Middelkoop, D. v., & Meerman, M. (2014). *Studiesucces en Diversiteit*. Amsterdam: Centre of Applied Research on Economics and Management.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives: designing effective organizations*. Eaglewood Cliffs: Prentice Hall, Inc.
- Noorderhaven, N., Beugelsdijk, S., & Koen, C. I. (2002). Organizational Culture and Network Embeddedness. *Research Gate*.
- Polanyi, K. (1944). *The Great Transformation*. Boston: Beacon Press Book.
- Prahalad, C., & Krishnan, M. (1999). The New Meaning of Quality in the Information Age. *Harvard Business Review*.
- Rekenkamer, A. (2005). *Onderzoek naar doelmatigheid en doeltreffendheid*. Den Haag : Bureau Europees en Rijksbreed Doelmatigheidsonderzoek .
- Scheerder, J., & van Tuyckom, C. V. (2011). *Metten en weten over zweten*. Gent: Academia Press.
- SLO. (2017, 07 01). *Evaluatieve cyclus*. Opgehaald van Opbrengsten : <http://opbrengstgerichtspellen.slo.nl/opbrengst/cyclus/>
- Universiteit van Utrecht. (2017, April 18). *Documentenonderzoek*. Opgehaald van Universiteitsbibliotheek: <https://vkc.uu.nl/vkc/upper/knowledgeportal/Handboek%20praktijkonderzoek/Documentenonderzoek.aspx>
- Uzzi, B. (1996). The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: The Network Effect. *American Sociological Review, Volume 61, Issue 4, 674-698*.
- van den Heuvel, M. (2011). *Prestatieafspraken*. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam. Opgehaald van https://www.hogeschoolrotterdam.nl/contentassets/3c7eab6df13b40f59a2b66d177613e2f/prestatieafspraken-jaarverslag-2015_0407.pdf
- van der Meer, F., & Marks, P. (2013). Teaching and learning reflection in MPA programs: Towards a strategy. *Teaching Public Administration, 31(1) 42-54*.
- van der Meer, F.-B., & Edelenbos, J. (2006). Evaluation in multi-actor policy processes: accountability, learning and cooperation. *Sage Publications, Vol 12, Issue 2, 2006*.
- van Lindenberg, P.-W., & van der Stap, P. (2014). *Prestatiemeting in de publieke sector: Handvatten voor een effectiever gebruik*. TPC Onderzoek.
- van Pampus, B. (2010). *Kwaliteitsmanagement*. Den Haag: Boom onderwijs.
- Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.

- Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organisations*. Sage Publications.
- Wentink, T. (2008). *Business Performance Management: Sturen op prestatie en resultaat*. Boom Lemma uitgevers.
- Whitley, R. (1992). *The Social Construction of Organizations and Markets*. Princeton: in Dobbin 2004, "The New Economic Sociology".
- Whitley, R. (1994). Dominant of economic organization in market economies. *Organization Studies*, 15: 153-182.
- Yin, R. (2004). *The Case Study Anthology*. Thousand Oaks: Sage .
- Zajac, E., & Bazerman, M. (1991). Blind spot in industry competitor analysis: Implications of interfirm (mis)conceptions of strategic decisions. *Academy of management review*, 16:37-56.
- Zukin, S., & DiMaggio, P. (1990). *Structures of Capital: The social organization of economy*. Cambridge: Cambridge University Press.

Plan van aanpak Student aan Zet

Ambitie

Student aan Zet biedt voor studenten en medewerkers een laagdrempelige plek waar zij ondersteuning en advies kunnen krijgen ter bevordering van de binding in de klas. Door Student aan Zet te ontwikkelen tot een intelligente, flexibele en ondersteunende expertisegroep, voorzien zij zowel studenten als docenten/medewerkers van de juiste ondersteuning en scholing.

Dit houdt in dat de rol van Student aan Zet binnen de hogeschool verandert. Het doel van dit plan van aanpak is om een heldere omschrijving van de gewenste ambitie en ontwikkeling van Student aan Zet weer te geven.

Stakeholders

Onderzoek naar de naamsbekendheid en het gewenste aanbod. In samenwerking met volgende stakeholders:

- Decanaat
- Opleidingsmanagers
- Afdeling studentzaken van instituten
- Studieloopbaan coördinatoren
- Expertisegroep inclusiviteit
- Leerwerkgemeenschap diversiteit
- Examencommissie
- Huidige contactpersonen van Student aan Zet (docenten e.a.)

Doelstellingen

- o Student aan Zet heeft zich eind 2018 ontwikkeld tot een intelligente, flexibele en ondersteunende expertisegroep, waarin zij zowel studenten als docenten/medewerkers voorzien van de juiste ondersteuning en scholing.
- o Student aan Zet levert eind 2017 een actieve bijdrage aan relevante interne en externe netwerken passend bij de benodigde expertise.
- o Het aanbod van Student aan Zet sluit eind 2017 aan bij de behoefte van de "klant" die in juni 2017 in vastgesteld.
- o Aantal docenten/ medewerkers die Student aan Zet kent neemt in 2017 toe met 20% ten opzichte van de 0 meting.
- o Aantal docenten/ medewerkers die actief gebruik maken van Student aan Zet neemt in 2017 met 50% toe ten opzichte van de 0 meting.
- o Aantal studenten die Student aan Zet kent neemt in 2017 toe met 20% ten opzichte van de 0 meting.
- o Aantal studenten die actief gebruik maken van Student aan Zet neemt in 2017 toe met 30% ten opzichte van de 0 meting.
- o Stakeholders zijn tevreden over de dienstverlening van Student aan Zet.

Acties in het ontwikkelproces

Om de transitie soepel te laten verlopen, zal een aantal acties moeten worden gezet:

- o Onderzoek naar het gewenste aanbod:
 - Stakeholders behoefteanalyse, spreken we de juiste mensen (februari 2017).
 - Ambitie bespreken met de stakeholders, 0 meting (februari 2017).

- Klankbordgroep formeren (maart 2017).
- o Acties n.a.v. stakeholders behoefteanalyse en gesprekken met stakeholders:
 - Aanbod Student aan Zet aanpassen of uitbreiden per instituut/afdeling- stakeholder (april-mei 2017).
 - Nieuwe samenwerkingen in kaart brengen (mei-juni 2017).
 - Werkprocessen aanpassen (mei-juni 2017).
 - Definitief aanbod naar instituten- afdelingen (voor start schooljaar 2017-2018).
 - Kwalitatieve meting stakeholders (december 2017).
 - Tevredenheid over de samenwerking met instituten (de klant) wordt jaarlijks geëvalueerd.
 - Bijeenkomsten, keuzevakken en begeleiding van studenten wordt geëvalueerd door middel van enquête en docentenmeter.
- o Veranderingen in formatie, rollen, functies, professionalisering:
 - Vaststellen differentiatie in functies/sterkte- zwakte analyse van medewerkers. In samenwerking met P&O (juni-juli 2017).
 - vaststellen benodigde formatie en functies (augustus 2017).
 - Inventariseren scholings-behoefte van individuele medewerkers en team. Professionaliseren/kwaliteitsimpuls (september-december 2017).
 - Student aan Zet is flexibel in omvang/ expertise (mei 2018).
- o Communicatie: zichtbaarheid vergroten door middel van:
 - Communicatieplan (juni 2017).
 - Actief netwerken binnen alle instituten/afdelingen (september 2017)
 - Voorlichting nieuwe studenten (september 2017)
 - Voorlichting nieuwe docenten en medewerkers (september 2017)
 - Zorgen voor betere communicatiemiddelen naar aanleiding van uitkomsten stakeholders behoefteanalyse (december 2017)

Risico's

Risico	Maatregel	Kans
Het onderwijs erkent de meerwaarde van Student aan Zet niet.	In dialoog blijven met de instituten. Formeren Klankbordgroep.	Midden
Onvoldoende formatie en medewerker op de juiste plek.	Samen met P&O de functies en rollen bepalen. Medewerkers in juiste functies plaatsen en indien nodig professionaliseren.	Midden
Naamsbekendheid is laag.	Medewerkers gaan actief netwerken. Zorgen voor betere communicatiemiddelen en voorlichting.	Midden
Te weinig zichtbaar op andere locaties dan Museumpark.	Toegankelijkheid vergroten door meer decentraal te werken. Banners plaatsen op verschillende locaties. Aanwezig op verschillende locaties vergroten.	Midden
Denken vanuit eigen expertise niet vanuit het geheel (steunpunt/doelgroep)	Professionalisering gericht op teamontwikkeling.	Midden

Bijlage II Overzicht wensen instituten/diensten

Onderwijsgevende instituten	Functie	Wensen
CMI	Coördinator studentzaken	Meer samenwerken om samen met studentzaken ervoor te zorgen dat de student via SaZ krijgt waar hij behoefte aan heeft, bijvoorbeeld helpen bij planning en in contact brengen met ervaringsdeskundigen etc..
COM	Bureau studentzaken, docent	Organiseren van gezamenlijke activiteiten op locatie; helpen bij het in kaart brengen van vluchtelingen binnen COM
EAS	Coördinator SLC jaar 1/2	Themabijeenkomsten organiseren op het gebied van 'Oordelen over anderen', 'uitgaan van krachten van studenten', 'elkaar begrijpen'; breed gedragen workshop op het gebied van diversiteit voor 1ste jaars studenten in blok 2 (week 9 t/m 15) totaal 6/7 klassen verdeelt over 2/3 weken, van maximaal 2 lessen; Hulp bij het ondersteunen van jonge mannen uit andere culturen die het lastig vinden om hun zwakke plekken/ punten te benoemen.
IBK	Afstudeercoördinator voltijd HRM, Hogeschooldocent HRM, studentzaken HRM Voltijd jaar 3 en 4	Meer samenwerken om zodoende studenten eerder te kunnen doorverwijzen. SaZ kan een deel van de voorlichtingen aan studenten op zich nemen. Vertraagde studenten (ongeveer 7 á 8 jaar) moeten standaard bij SaZ terecht komen om ondersteuning te bieden op zorgvlak en andere factoren.
IFM	Voorzitter examencommissie	SLC'ers hebben momenteel weinig tijd om zich te verdiepen in gesprekken met studenten. Rol voor SaZ bij coaching op het gebied van culturen en polarisatie omdat er nog veel voorbeelden zijn van discriminatie – pestgedrag. Rol voor SaZ bij het opzetten van denktank diversiteit voor docenten uit alle opleidingen die zich hierin willen verdiepen – concrete experimenten.
IGO	Hoofd studentzaken	Organiseren van diverse workshops tijdens de scholingsdag (2x per jaar) op het gebied van vluchtelingen, studerende ouders, studeren met een functiebeperking. Activiteiten opzetten voor SLC-personeel. Als zij namelijk enthousiast zijn, zullen ze eerder geneigd zijn om informatie door te geven aan studenten; Interesse in thema psychische klachten/ protocol 1ste hulplijn; Activiteiten moeten op een luchtige manier worden aangeboden en op maat.
ISO	Expertdocent Student Succes/ Coördinator Verlengde Studieroutes ISO/Hogeschooldocent ISO, IFM & RBS, studentzaken	Behoeftte aan trainingen van SaZ voor docenten die zich richten op de rol van de docent in het verhaal van de student.

ISO	Kerndocent en studentzaken	Behoeftte aan ervaringsdeskundigen van SaZ die in de SLC-klassen verhalen komen vertellen aan eerstejaarsstudenten. Expertise op het gebied van een functiebeperking omdat het aantal studenten met een functiebeperking toeneemt; behoefte aan voorlichtingen 'net als vorig jaar'
IvG	Coördinator jaar 1/2 Fysiotherapie	Ondersteuning voor docenten; Voorlichting tijdens SLC-vergadering, meerdere keren per jaar; Hulp van SaZ op het gebied van hoe diversiteit ingezet kan worden om in te spelen op wat moet een student weten op gebied diversiteit in de praktijk; Rol voor ervaringsdeskundigen om verhalen te vertellen aan eerste jaarstudenten; Rol voor SaZ om ervaringen op te doen binnen de hogeschool op het gebied van diversiteit.
IvL	Coördinator studentzaken	Behoeftte aan structuur in het aanbod van SaZ. Bijvoorbeeld werken met vaste momenten waarop zij kan doorsturen bijvoorbeeld: dinsdag van 10.00 uur t/m 12.00 uur inloop bij SaZ. Concreet en duidelijk. In folder. Vooral behoefte aan praktische kennis voor zowel studenten/ docenten van ervaringsdeskundigen; Voorlichting en introductie per klas. Vooral jaar 1 periode 1; Filmpje maken – lesje maken SaZ – SLC op bepaald moment zelf laten zien. Keuzecursussen aanbieden vanaf periode 1 (nu pas vanaf periode 2).
RAC	Kerndocent	Samenwerking en aansluiting op: invulling van keuzevakken, concreet aanbod van SaZ neerleggen bij SLC'ers en docenten, meer en beter gebruik maken van peercoaches. Thema's die spelen: politiek, verslaving (gokken en drugs), studenten die in de prostitutie zitten).
RBS	Studieloopbaancoach & Project Tutor IBL + Coördinator Studiesucces RBS /Advisor Internationalization, Research Lecturer Intercultural Education Development / studentzaken /Evenementen organisator / Docent	Voorlichtingsfilmpje voor studenten en docenten in het Engels maken. Professionaliseringscursus organiseren via HR-academie voor medewerkers. Aanwezigheid van SaZ op de jaarlijkse informatiemarkt. Thema 'studenten met heimwee' oppakken.
RMU	Onderwijsmanager	Behoeftte aan meer voorlichtingen van SaZ gedurende het jaar. SaZ kan op de groep met SLC-taken focussen als het gaat om trainingen/coaching.
WdKA	Kerndocent	Geen specifieke behoefte, omdat zij veel zelf doen
Ondersteunende diensten	Functie	Wensen
OeO	Decanaat	Meer behoefte aan structurele afstemming tussen SaZ en decanaat omdat er veel overlappings zijn binnen het werkgebied. Verbeteren van communicatie richting studenten en instituten.
OeO en KC	Senior beleidsadviseur; hoofddocent	Behoeftte aan een duidelijke doelstelling van SaZ en een analyse van activiteiten en resultaten. Duidelijkheid waarom docenten ondersteund moeten worden.

OKP	Beleidsadviseur expertisegroep (project Inclusiviteit (programma 'Binding'), EG Studiesucces en diversiteit	SaZ moet zich meer richten op studenten en niet op docenten. Anders samenwerking opzoeken met expertisegroep op het gebied van ondersteuning richting docenten. Vanuit een coördinerende rol meer aan verbinding werken door bijvoorbeeld de cliëntenraad te betrekken om na te gaan wat nodig is voor studenten. Studenten empoweren en opvangen.
------------	---	--

Who are these People that become Sociologists?

