



Wat doen bedrijven en instellingen eigenlijk met de adviezen van onze hbo-afstudeerders logistiek?

Hoe verhoog je het rendement van afstudeerstages?

Diana van Dijk Breda University of Applied Sciences

Rik Ligthart Breda University of Applied Sciences

SAMENVATTING

Wat doen bedrijven en instellingen eigenlijk met de adviezen van onze hbo-afstudeerders logistiek? Samen met drie andere hogescholen heeft Breda University of Applied Sciences (BUAs) onderzoek verricht naar het rendement van afstudeerstages voor de logistieke sector. Er zijn interviews afgenomen bij 42 bedrijven en (zorg)instellingen, om te achterhalen welke adviezen van studenten zijn overgenomen en welke factoren daar bepalend voor zijn geweest. Dit onderzoek heeft geresulteerd in aanbevelingen en checklists voor bedrijven, studenten en opleidingen, hetgeen kan helpen om het rendement van afstudeerstages verder te verhogen.

89

Aanleiding en doel van het onderzoek

Jaarlijks doen talrijke studenten onderzoek naar optimalisaties bij logistieke bedrijven, maar bijna niemand in het hoger beroepsonderwijs weet of de aanbevelingen uit hun afstudeerrapporten daadwerkelijk worden overgenomen of geïmplementeerd. Zeker, het komt voor dat de student een testfase inbouwt binnen de stageperiode, of een baan krijgt bij het stagebedrijf en dan de aanbevelingen verder kan uitrollen. Maar vaak tast de opleiding in het duister over het rendement van de afstudeerstages. Rendement van afstuderen wordt hier gedefinieerd vanuit het perspectief van het stagebedrijf, namelijk als het percentage aanbevelingen dat door de bedrijven is overgenomen. Om dit rendement in kaart te brengen, is het noodzakelijk om met de bedrijven in gesprek te gaan. Vaak ontbreekt het aan tijd en geld om een dergelijk onderzoek uit te voeren. Dat is spijtig voor het onderwijs, omdat een logistieke opleiding zo haar PDCA-cyclus niet volledig doorloopt; welk percentage van aanbevelingen is daadwerkelijk overgenomen (Check), en welke aanpassingen kunnen in

het onderwijs doorgevoerd worden om dat percentage omhoog te krijgen (Act)? Dat is ook spijtig voor studenten, omdat zij het inzicht missen in hoe ze de impact van hun afstudeerperiode kunnen vergroten. En het is ook zeker spijtig voor bedrijven, omdat zij minder besparingen of kwaliteitsverbeteringen kunnen doorvoeren.

Wie wil weten wat het rendement van afstuderen is in de logistieke sector, zal aan bedrijven moeten vragen of de aanbevelingen zijn overgenomen of geïmplementeerd. De afgelopen twee jaar heeft Breda University of Applied Sciences (BUas) samen met de hogescholen Rotterdam (HR), Amsterdam (HvA) en Windesheim (HW) de mogelijkheid gekregen onderzoek te doen naar de succesfactoren die bepalen of logistieke adviezen door bedrijven worden overgenomen. Dit project, gesubsidieerd door het landelijk KennisDC Logistiek, is een vervolg op de pilot die BUas (toen nog NHTV) in 2015 onder 15 logistieke bedrijven heeft uitgevoerd (Van Dijk & Ligthart, 2016). Het doel van het onderzoek is het in kaart brengen van de factoren die bepalend zijn voor het overnemen van aanbevelingen uit rapporten van afstudeerstages, om vervolgens met deze kennis instrumenten te ontwikkelen die hogescholen, studenten en bedrijven kunnen gebruiken om het rendement van afstudeerstages te verhogen. De bijbehorende centrale vraag is: Welke factoren zijn bepalend voor het al dan niet overnemen van een afstudeeradvies door een logistiek bedrijf en welke instrumenten kunnen op basis van deze kennis ontwikkeld en ingezet worden om het rendement van afstudeerstages te verhogen?

90

Theoretische achtergrond

Een aantal auteurs stelt in algemene zin dat organisaties aanbevelingen in de praktijk niet altijd uitvoeren of dat de voorgestelde aanpassingen vaak geen effect hebben (Kodde & Bakker, 2006). De reden hiervoor kan gezocht worden in de zogeheten formule van Maier (1963): $E = f(K, A)$. Deze formule houdt in dat de effectiviteit van een advies (E) een functie is van de kwaliteit van het advies (K) en de acceptatie van het advies door de betrokkenen (A). Dit impliceert onder andere dat hoe goed een advies inhoudelijk ook is, het daadwerkelijke effect, in de zin van doorgevoerde veranderingen/verbeteringen binnen de organisatie, zeer klein kan zijn (zie ook bijvoorbeeld De Nooij, 2013). Dit roept de vraag op hoe de kwaliteit en de acceptatie van het advies gewaarborgd kan worden. Kodde en Bakker (2006) beschrijven een aantal algemene richtlijnen. Zo hangt kwaliteit van het advies samen met vakkennis, het leveren van maatwerk, en een oplossing die het probleem in de kern aanpakt in plaats van de symptomen bestrijdt. Acceptatie van het advies hangt samen met voortdurend werken aan draagvlak, het serieus nemen van weerstand, en het benoemen van een probleemeigenaar. Dit geeft een idee van mogelijke factoren die van invloed zijn op het al dan niet overnemen van aanbevelingen voortkomend uit afstudeerrapporten. Echter, deze factoren zijn erg algemeen van aard waardoor er moeilijk op te sturen is, en ook niet gelinkt aan de specifieke context van logistieke adviezen door afstudeerders.

Methode van onderzoek

Vanwege het exploratieve karakter van het onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve benadering. In de periode januari – mei 2018 zijn in totaal 42 semigestructureerde interviews afgenomen bij bedrijven waar studenten hun afstudeerstage hebben uitgevoerd. Om praktische redenen zijn afspraken voor interviews met bedrijven gemaakt waar de opleidingen al een langere stagerelatie mee hebben. Dit vergrootte de kans op een positieve reactie voor een gesprek en benadrukte de continuïteit van de relatie. De eindbeoordeling van het afstudeeronderzoek is niet als bepalende factor meegenomen, dat wil zeggen dat zowel lager als hoger beoordeelde rapporten zijn geselecteerd. Waar BUAs zich specifiek heeft gericht op de zorgsector (goederen- en patiëntenlogistiek), hebben de andere hogescholen zich verdiept in de disciplines warehousing, transport en distributie, of productie. Een aantal bedrijven valt onder de categorie overig, zoals universiteiten en bouwbedrijven.

Tijdens de interviews zijn de aanbevelingen uit de door studenten opgeleverde rapporten doorgenomen, om te onderzoeken welke aanbevelingen zijn overgenomen en welke niet, en wat daar de reden voor is geweest. Er is gebruik gemaakt van een interviewprotocol (zie Bijlage E) en steeds gesproken met de toenmalige bedrijfsbegeleider. De rapporten zijn opgeleverd tussen 2014 en 2017, waardoor genoeg tijd verstreken is om daadwerkelijk te kunnen vaststellen of aanbevelingen zijn overgenomen. Onder 'overgenomen' worden ook aanbevelingen geëvalueerd die gedeeltelijk zijn overgenomen door het stagebedrijf.

91

De resultaten uit de interviews zijn geanalyseerd met behulp van de 'Gioia-methode' (Corley & Gioia, 2004), waarbij de antwoorden van respondenten zijn geclusterd en vervolgens samengevoegd tot sub- en hoofdfactoren. Zo zijn bijvoorbeeld opmerkingen van respondenten als 'een opdracht moet aansluiten bij de duur van de stage' en 'een opdracht moet een veranderbehoefte identificeren' te clusteren tot 'opdrachtomschrijving'.

Resultaten

In de 42 afstudeerverslagen staan in totaal 226 aanbevelingen. De aanbevelingen hebben bijvoorbeeld betrekking op het optimaliseren van de beddencapaciteit van ziekenhuizen (aanbeveling: voer een centrale planning in voor twee locaties), op het optimaliseren van warehouseprocessen (aanbeveling: voeg locatiegegevens toe aan labels om zodoende de zoektijd te reduceren), of op de aanschaf van middelen (aanbeveling: schaf 10 rolcontainers aan). Andere voorbeelden van aanbevelingen zijn het opzetten van een shop-in-shopconcept, het meten van backorders als KPI, het wijzigen van de indeling van opslaglocaties, het opstellen van een protocol voor periodieke afstemmingen met klanten, leveranciers en transporteurs, en het aanpassen van functies en processen van customer service. Van de 226 geanalyseerde aanbevelingen zijn er 153 geheel of gedeeltelijk overgenomen door de bedrijven, wat neerkomt op een rendement van 68% (zie voor een

schematisch overzicht tabel 1). Dit percentage is licht hoger dan het percentage wat uit de pilot van 2015 naar voren is gekomen. Hier waren 27 van de 42 aanbevelingen overgenomen, oftewel 64%.

Tabel 1 Rendement afstudeerstages

	Aantal interviews	Aantal aanbevelingen	Aantal overgenomen	Aantal overgenomen (%)
Zorg	14	77	58	75%
Warehousing	7	37	30	81%
Transport & distributie	7	34	19	56%
Productie	5	35	19	54%
Overig	9	43	27	63%
Totalen	42	226	153	gemiddeld 68%

92

Uit de eerder uitgevoerde pilot waren al vier hoofdfactoren naar voren gekomen die volgens de geïnterviewden bepalend zijn voor de overname van een advies. Uit dit vervolgonderzoek zijn geen andere hoofdfactoren gekomen, wel zijn er een aantal nieuwe subfactoren aan het licht gekomen. Tabel 2 toont een overzicht van deze hoofdfactoren, die vervolgens verder worden toegelicht.

Tabel 2 Hoofdfactoren voor het overnemen van een advies

Factor	Omschrijving
Kwaliteit van de opdrachtomschrijving	Is de opdracht duidelijk geformuleerd?
Kwaliteit van de student	Welke eigenschappen van de student zijn belangrijk voor het succesvol uitvoeren van de opdracht?
Kwaliteit van de aanbevelingen	Zijn de aanbevelingen gebaseerd op metingen en conclusies?
Bedrijfscontext	Houdt de student voldoende rekening met de bedrijfscontext?

Een succesvolle afstudeerperiode begint met het formuleren van een duidelijke opdracht. Bedrijven noemen het onder andere belangrijk dat een doelstelling SMART is geformuleerd.

leerd, dat de opdracht concreet en overzichtelijk is, en dat de complexiteit van de opdracht aansluit bij de duur van de stage en de kwaliteiten van de student. Die kwaliteiten van de student vormen de tweede hoofdfactor. Het verschilt per opdracht welke kwaliteiten de bedrijven vragen van de student. Voor de ene opdracht is het bijvoorbeeld gewenst dat de student zich bewust is van de bedrijfscontext, dat de student het krachtenveld overziet en de opdracht in een bredere context bekijkt. Voor een andere opdracht is het juist belangrijk dat een student analytisch en conceptueel vaardig is en een bepaald abstractieniveau beheerst. Als derde hoofdfactor is de kwaliteit van de aanbevelingen genoemd. Bedrijven vinden het onder andere belangrijk dat de aanbevelingen gebaseerd zijn op metingen en analyses, dat het overnemen van aanbevelingen leidt tot procesverbeteringen en quick wins, en dat de student eyeopeners kan bieden. Ook het inbouwen van een testfase tijdens de stageperiode wordt waardevol gevonden. Soms zijn aanbevelingen technisch niet haalbaar, kosten ze te veel geld, of zijn ze door de tijd ingehaald en daardoor niet meer relevant. De laatste hoofdfactor betreft de bedrijfscontext. Bedrijven vinden het belangrijk dat de student draagvlak creëert, de cultuur van de organisatie betreft in het onderzoek, en de haalbaarheid van aanbevelingen onderzoekt. Wanneer aanbevelingen niet worden overgenomen, kan dit dan ook te maken hebben het ontbreken van draagvlak en commitment binnen de organisatie, of aan personeelwisselingen waardoor eigenaarschap ontbreekt.

Bekeken vanuit de formule van Maier, kan worden gesteld dat naast kwaliteit van de aanbevelingen en acceptatie door betrokkenen (bedrijfscontext), in het geval van logistieke afstudeerstages ook kwaliteit van de opdrachtoomschrijving en van de student een rol spelen bij het geven van een goed advies. Vanwege de kwalitatieve aard van het onderzoek is het niet mogelijk aan te geven of er factoren zijn die een grotere bijdrage leveren aan het rendement dan andere factoren. Echter, het rekening houden met de bedrijfscontext lijkt een doorslaggevende factor. Dit is gebaseerd op het feit dat de bedrijfscontext in nagenoeg elk interview uitvoerig is genoemd en op het relatief groot aantal subfactoren dat onder deze hoofdfactor valt.

Onderzoek BUas afstudeeropdrachten zorgsector

BUas heeft de aanbevelingen binnen de zorgsector onderzocht. De opleidingen Logistiek van BUas zien een toename van het aantal stagiaires en afstudeerders in de zorg. Zorgorganisaties, vooral ziekenhuizen, benaderen BUas actief met opdrachten voor studenten op het gebied van goederen- en patiëntenlogistiek. De noodzaak voor procesverbetering in de zorg is duidelijk toegenomen. Het is om die reden interessant om de aanbevelingen voor de zorgsector nader te onderzoeken.

Er zijn 14 interviews gehouden met de bedrijfsbegeleiders van het Albert Schweitzer ziekenhuis (Dordrecht), Amphia (Breda), ETZ (Tilburg), St. Anna ziekenhuis (Geldrop), Rivas Zorggroep (Gorinchem), Bravis (Bergen op Zoom), en de organisatie GS1 (afstudeeronder-

zoek uitgevoerd bij Jeroen Bosch ziekenhuis). Van de 77 aanbevelingen is 75% overgenomen wat, gelet op de complexiteit van de zorg (veel verschillende belangen), als een hoog percentage kan worden beschouwd.

Tabel 3 Opdrachtgevers en zorgopdrachten

Zorginstelling	Opdracht
Albert Schweitzer Ziekenhuis Dordrecht	Onderzoek de beddencapaciteit van de kliniek
Amphia Ziekenhuis (3 opdrachten)	Onderzoek nieuwe dienstregeling vervoersgroep
	Onderzoek de goederenontvangst
	Onderzoek de logistieke stromen bij de vervoersgroep
ETZ Tilburg (3 opdrachten)	Onderzoek de benchmark dietetiek bij de paramedische dienst
	Doe een logistieke doorlichting van de wijze van registreren van de paramedische dienst
	Doe onderzoek naar de optimalisatie van de front office poli's
St. Anna Ziekenhuis	Optimaliseer de goederenstromen en voorraadbeheer
Rivas Zorggroep Gorinchem (3 opdrachten)	Doorlichting administratieve processen
	Breng de supply chain voor de OK in kaart en kom met aanbevelingen
	Onderzoek de fysieke processen
Bravis Ziekenhuis Bergen op Zoom/Roosendaal (2 opdrachten)	Onderzoek capaciteitsmanagement PAAZ afdeling
	Onderzoek capaciteit beddenhuis
GS1 (J. Bosch Ziekenhuis Den Bosch)	Inrichting en invoering van barcodeprocessen m.b.t. primaire verpakkingen

94

De belangrijkste aanbevelingen die overgenomen zijn:

- Stel een nieuw OK grondschem op, waarbij rekening wordt gehouden met de ligduur
- Ontwerp een centrale aansturing; Pull inrichten van de goederenstromen met behulp van two bin methodiek
- Onderzoek de registratiefouten in de database, stel een proceseigenaar aan verantwoordelijk voor de kwaliteit van de goederenstroom
- Onderzoek welke goederen op de verzamelaar komen (koopartikelen, medische gassen, post/repro, spoedtransport, medicijnen), onderzoek de medicijnstroom van de apotheek

- Onderzoek bij welke interne locaties de afleverfrequenties kunnen worden verminderd
- Maak gebruik van flexibele werkplekken, stel nieuwe voorraadniveaus vast. Plaats de stieriele ruimte zo dicht mogelijk bij de goederenontvangst
- Voer een centrale planning in voor het beddenhuis van 2 locaties
- Maak een kosten/baten analyse voor de aanschaf van een stuurinstrument in verband met capaciteitsmanagement
- Stel richtlijnen op per discipline paramedische dienst en benoem wat onder directe en indirecte tijd valt

Er zijn verschillende redenen voor het niet overnemen van de aanbevelingen binnen de zorgsector en deze zijn te linken aan de eerder genoemde hoofdfactoren: een manager is vertrokken of heeft een andere functie, een aanbeveling is in een ander project opgepakt, een aanbeveling is uitgesteld totdat er commitment is, een ontwikkelde tool blijkt te complex, de urgentie om te veranderen is niet aanwezig, er is geen prioriteit of er zijn onvoldoende middelen, de organisatie is anders ingericht, of de student voldeed niet. Ook hier wordt de bedrijfscontext dus relatief vaak genoemd.

Conclusies en aanbevelingen

De resultaten van dit onderzoek geven een waardevol inzicht in de impact van logistieke adviezen van afstudeerders en onderstrepen het belang en de relatie met het werkveld. Binnen de onderzochte bedrijven is 68% van de aanbevelingen van studenten geheel of gedeeltelijk overgenomen. Gelet op de algemene constatering dat veel verandertrajecten mislukken of niet de gewenste resultaten opleveren, lijkt dit een redelijk hoog rendement. Vier factoren voor het overnemen van aanbevelingen zijn bepalend: naast de bedrijfscontext zijn dit de kwaliteit van de opdrachtomschrijving, de aanbevelingen, en de student. Om het rendement verder te verhogen zou voldaan moeten worden aan de volgende voorwaarden: zorg als bedrijf (samen met de hogeschool) voor een kwalitatief goede opdrachtomschrijving (gebruik daarvoor bijlage checklist A); geef als stagebedrijf aan over welke specifieke kwaliteiten de student voor het uitvoeren van de de opdracht moet beschikken (gebruik daarvoor bijlage checklist B); zorg als afstudeerder dat de aanbevelingen onderbouwd zijn en gebaseerd op conclusies (gebruik daarvoor bijlage checklist C); en creëer als student draagvlak voor de aanbevelingen, analyseer de haalbaarheid en betrek de cultuur van de organisatie in je onderzoek (gebruik daarvoor bijlage checklist D). Door, als bedrijf, hogeschool en student, te sturen op de hoofd- en subfactoren voor een goed advies kan de match tussen bedrijf, opdracht en student beter tot stand komen en kan het rendement van afstudeerstages verder omhoog. De volgende aanbevelingen zijn daarbij van belang:

- Zorg als opleiding Logistiek voor een database van afstudeeropdrachten met naast type onderzoek/aanbevelingen en verwachte besparingen voor bedrijven ook in hoeverre de aanbevelingen *werkelijk* zijn overgenomen. Zo krijg je een overzicht als hogeschool van de output van afstudeeropdrachten en van het rendement van afstudeerstages.
- Schenk in het curriculum Logistiek ruim aandacht aan de hoofdfactoren voor een goed advies. Bij cursussen Management & Organisatie, Company Analysis en Verandermanagement kunnen de checklists goed worden ingezet, maar ook bij trainingen communicatieve vaardigheden, waaronder adviesvaardigheden zijn de checklists waardevol.
- Gebruik de verschillende checklists door *stagecoördinatoren*, *studenten* en *bedrijven* bij het vaststellen van de opdracht, de voortgang en de evaluatie van de stage. Bijvoorbeeld bij *stageworkshops* ter voorbereiding van de stages (hoe zorg je ervoor dat er een goede match ontstaat tussen student/opdracht/aanbevelingen?). Bij het *mentoraat* (checklist kwaliteiten student voor het verhogen van het rendement van stages/afstuderen) en bij *projecten* (checklist aanbevelingen: hoe schrijf je goede aanbevelingen?).
- Stuur de checklists aan de bedrijven mee bij het vaststellen van de opdracht en licht ze kort toe. Gebruik de checklists ook bij de *evaluatie van de stages*. Wat ging goed, wat had beter gekund. Doe dit in overleg met het stagebedrijf en de student.
- Doe als opleiding Logistiek meer aan relatiebeheer. Vraag tijdens bedrijfsbezoeken gedurende de stageperiode standaard naar eerdere afstudeeropdrachten en de implementatie van de aanbevelingen. Op die manier zorg je voor continuïteit van de relatie en doe je aan kennisstapeling.

96

Tot slot, het is gelet op de eerder genoemde PDCA-cyclus belangrijk dat alle logistieke hbo-opleidingen ten minste eens in de vier jaar dit type onderzoek bij bedrijven uitvoeren. Een combinatie van kwalitatief (vanwege persoonlijk contact en mogelijkheid tot doorvragen) en kwantitatief onderzoek (vanwege meer en snellere dataverzameling) is daarbij gewenst.

Literatuurlijst

- Corley, K. G., & Gioia, D. A. (2004). Identity ambiguity and change in the wake of a corporate spin-off. *Administrative Science Quarterly*, 49, 173-208.
- De Nooij, W. (2013). Wat is bepalend voor succes van verbeterprojecten? www.logistiek.nl/carriere-mensen/blog/2013/03.
- Kodde, G., & Bakker, W. (2006). Een goed advies. Utrecht: ThiemeMeulenhoff.
- Maier, N. R. F. (1963). *Problem-solving discussions and conferences*. New York: McGraw Hill.
- Van Dijk, D., & Ligthart, H.D. (2016). Hoe haal je als bedrijf het optimale uit een afstudeerstage? www.logistiek.nl/carriere-mensen/blog/2016/03.

Bijlage A: Checklist opdrachtomschrijving

Een succesvolle afstudeerperiode begint met het formuleren van een duidelijke opdracht. Onderstaande checklist kan door zowel de opdrachtgever als door de student gebruikt worden bij het bepalen in hoeverre de initiële opdracht zodanig is geformuleerd dat deze een goed startpunt biedt voor de afstudeerstage.

Oprachtgever en student kunnen individueel of gezamenlijk de kwaliteit van de opdrachtomschrijving beoordelen door de vragen te beantwoorden en een kruis te zetten in de corresponderende tabel. Indien het merendeel van de vragen wordt beantwoord met 'in hoge mate', kan geconstateerd worden dat er een kwalitatief goede opdracht ligt. Indien dit niet het geval is, zullen er aanpassingen gedaan kunnen / moeten worden.

Tool te gebruiken door: stagebedrijf, student, hogeschool

Geschatte benodigde tijd: 15 minuten

In welke mate ...	In hoge mate	In zekere mate	In lage mate
is de doelstelling SMART geformuleerd?			
is de opdracht concreet en overzichtelijk?			
identificeert de opdracht een veranderbehoefte?			
is de opdracht afdelingsoverstijgend?			
sluit de opdracht aan bij de duur van de stage?			
matcht de opdracht met het niveau en de ambitie van de student?			
is de opdrachtgever/begeleider voldoende betrokken bij de opdracht?			

Bijlage B: Checklist kwaliteiten student

Bedrijven willen altijd de beste studenten binnenhalen, maar tegelijkertijd vragen specifieke opdrachten om specifieke kwaliteiten van studenten. Door aan te geven welke specifieke kwaliteiten gewenst zijn, kunnen bedrijven de kans vergroten dat de student die de opdracht gaat uitvoeren, ook de ideale student blijkt te zijn. Ook vergroot het de kans dat de student een opdracht gaat uitvoeren die goed bij hem/haar past. De opdrachtgever kan door middel van onderstaande checklist aangeven welke kwaliteiten vooral belangrijk zijn, en kan de checklist toevoegen aan de opdrachtoomschrijving.

Tool te gebruiken door: stagebedrijf, student, hogeschool

Geschatte benodigde tijd: 10 minuten

In welke mate is het belangrijk dat de student ...	In hoge mate	In zekere mate	In lage mate
zelfstandig en onafhankelijk de opdracht uitvoert?			
communicatief vaardig is, overtuigingskracht heeft, en vertrouwen weet te winnen om zodoende draagvlak te creëren?			
kritisch is, objectief is, slimme vragen stelt, en eigen creatieve inbreng heeft?			
bewust is van de bedrijfscontext, het krachtenveld overziet en de opdracht in een bredere context bekijkt?			
analytisch/conceptueel vaardig is, en een bepaald abstractieniveau en intelligentieniveau heeft?			
doortastend, assertief, en ondernemend is?			
al is ingewerkt binnen het bedrijf, bereid is mee te lopen, of zich nieuwe processen snel eigen kan maken?			
modellen en theorie kan toepassen in de praktijk?			
de zaken grondig uitzoekt en praktische inzichten geeft?			
een helicopterview heeft en gestructureerd kan denken?			
schakelt tussen abstract/concreet en strategisch/operationeel?			
voldoende rekenkracht met zich meebrengt?			
prominent aanwezig is, de werkvloer opgaat en veel gesprekken voert?			

Bijlage C: Checklist aanbevelingen

De aanbevelingen die studenten doen aan bedrijven vormen misschien wel het belangrijkste onderdeel van de afstudeerperiode, omdat bedrijven via het overnemen en invoeren van de aanbevelingen processen kunnen verbeteren, kosten kunnen verlagen, en kwaliteit kunnen verhogen. Maar aan welke eisen moeten die aanbevelingen voldoen? Onderstaande checklist kunnen studenten gebruiken tijdens het opstellen en evalueren van de aanbevelingen.

Tool te gebruiken door: *student, hogeschool*

Geschatte benodigde tijd: *30 minuten*

In welke mate ...	In hoge mate	In zekere mate	In lage mate
is de aanbeveling gebaseerd op metingen en analyses?			
is de aanbeveling vergezeld van een duidelijke en onderbouwde kosten-batenanalyse?			
realiseert het overnemen van de aanbeveling procesverbeteringen en quick wins?			
geeft de aanbeveling praktisch inzicht in hoe de verbeteringen behaald kunnen worden?			
is de aanbeveling niet te algemeen/vaag, maar met voldoende diepgang en toegespitst op voorbeelden?			
is de aanbeveling theoretisch onderbouwd?			
neemt de aanbeveling de resultaten van eerder onderzoek mee?			
biedt de aanbeveling een eyeopener voor de organisatie?			
kent de aanbeveling lage faalkosten?			

Bijlage D: Checklist bedrijfscontext

Om als student een succesvolle afstudeerstage te kunnen doorlopen en maximaal impact te hebben op de prestaties van het bedrijf, is het van essentieel belang dat de student rekening houdt met en inspeelt op de bedrijfscontext. Met betrekking tot de bedrijfscontext is het vooral van belang dat de student draagvlak creëert, de cultuur van de organisatie betreft in het onderzoek en de haalbaarheid van aanbevelingen onderzoekt. Door middel van onderstaande checklist kan de student controleren in hoeverre dit het geval is. Deze checklist kan meerdere keren gedurende de afstudeerstage gebruikt worden.

Tool te gebruiken door: stagebedrijf, student, hogeschool

Geschatte benodigde tijd: 15 minuten per keer

Creëren draagvlak

In welke mate ...	In hoge mate	In zekere mate	In lage mate
is er een uitgebreide stakeholderanalyse uitgevoerd (belangen, afhankelijkheden)?			
zijn stakeholders op de hoogte gesteld van het op handen zijnde onderzoek en geïnformeerd gedurende de afstudeerstage, bijvoorbeeld door tussentijdse presentaties?			
zijn de verwachte voordelen besproken met de stakeholders?			
zijn de aanbevelingen in samenwerking met de stakeholders opgesteld?			
zijn de aanbevelingen gedurende het afstuderen al getest / geïmplementeerd?			
heeft het onderzoek prioriteit binnen de organisatie?			

Analyseren haalbaarheid

In welke mate ...	In hoge mate	In zekere mate	In lage mate
is er voldoende geld / capaciteit / infrastructuur aanwezig om de veranderingen door te voeren?			
is onderzocht wat de impact van de veranderingen is op personen, processen, en systemen?			
is er een persoon die eigenaar is van het oppakken van de verandering en beschikt die persoon over de benodigde competenties en middelen?			
zijn de aanbevelingen toekomstbestendig?			
is er behoefte aan vervolgonderzoek voordat veranderingen doorgevoerd kunnen worden?			
zijn alternatieve oplossingsrichtingen mogelijk?			

Betrekken organisatiecultuur

In welke mate ...	In hoge mate	In zekere mate	In lage mate
sluiten de aanbevelingen aan op de cultuur binnen de organisatie?			
zijn de aanbevelingen in lijn met de visie van de organisatie?			
sluiten de aanbevelingen aan op lopende trajecten binnen de organisatie?			

Bijlage E: Interviewprotocol

0. Algemene vragen

- 0.1 Functie?
- 0.2 Heb je al vaker hbo-stagiaires begeleid?
- 0.3 Zit er een verschil in derdejaars stagiaires of afstudeerstagiaires? Zit er een verschil tussen Hogescholen?
- 0.4 Wat is de meerwaarde van stagiaires? Waarom wordt een stageopdracht uitgezet?
- 0.5 Hoe groot is binnen het bedrijf de neiging een advies van stagiaires over te nemen? Waar komt dat vandaan?
- 0.6 Waaraan moet een goed advies, in algemene zin, in jouw ogen, voldoen?

1. Concrete aanbevelingen die zijn overgenomen

- 1.1 Wat was de aanleiding voor de stage?
- 1.2 Student X heeft de volgende aanbevelingen gedaan (xxx). Herinner je je dit, weet je wat er met deze aanbevelingen is gebeurd?
- 1.3 Wat was sterk aan de aanbevelingen / wat ontbrak er aan?
- 1.4 Wat zijn de belangrijkste redenen voor geweest voor het overnemen?
- 1.5 Wie bepaalt of deze aanbevelingen worden overgenomen?
- 1.6 Hoe is er binnen het bedrijf omgegaan met de aanbevelingen?
- 1.7 Wat zijn de gevolgen geweest van het overnemen van de aanbevelingen? Welke meerwaarde hebben de aanbevelingen gehad?
- 1.8 In hoeverre speelt de houding/kwaliteit/eigenschappen van de student een rol bij het wel of niet overnemen van aanbevelingen?
- 1.9 Is student werkzaam bij jullie? Zo ja, waarom aangenomen?

2. Concrete aanbevelingen die niet zijn overgenomen

- 2.1 Welke adviezen zijn niet overgenomen? Wat zijn daar de belangrijkste redenen voor geweest?
- 2.2 Wat zijn de gevolgen geweest van het niet overnemen van het advies?

3. Toekomst/afrondding

- 3.1 Wat vinden jullie van het niveau van onze student(en)?
- 3.2 Hoe wij de stages organiseren/invullen?
- 3.3 Hoe kunnen we in jullie ogen onze studenten beter voorbereiden op het afstuderen?
- 3.4 Over welke kwaliteiten zouden onze studenten moeten beschikken als ze hier komen werken?
- 3.5 Tips voor toekomstige stagiaires?

Hoe verhoog je het rendement van afstudeerstages?