

UNIVERSITEIT TWENTE.

Bacheloropdracht

‘Professionals in Training’

Voor meer studenten en bedrijven iets kunnen betekenen?

Een onderzoek in opdracht van PiT B.V.



**Ellen Tolsma
s0200123
Bedrijfskunde
Management & Bestuur
Universiteit Twente**

**Begeleider: M.J. van Riemsdijk
Meelezer: J.W.L. van Benthem
Begeleider PiT: E. Kramer
19 september 2012**

Samenvatting

In deze scriptie is er antwoord gegeven op de vraag: *‘Kan PiT haar diensten uitbreiden op een markt zodat meer studenten een leerwerkplek kunnen krijgen en bedrijven op een makkelijkere manier studenten kunnen selecteren?’* Voor PiT zijn er een aantal belangrijke kansen naar voren gekomen en er is voor PiT een goede mogelijkheid om haar dienst uit te breiden op een markt.

‘Professionals in Training’, ofwel PiT, is een zelfstandige onderneming binnen de TriMM Holding B.V. en is een kweekvijver voor talent. Het talent dat aangenomen wordt bij PiT wordt op projecten bij TriMM geplaatst en tijdens het werk leert de PiTter onder begeleiding werkervaring op te doen in de praktijk. Bij aanvang van de opdracht werd door dhr. Kramer (directeur van PiT) aangegeven dat PiT haar huidige concept wil vergroten en wil aanbieden op een markt zodat ook andere bedrijven via PiT geschikte studenten aan kunnen nemen. De laatste tijd moet PiT namelijk al veel studenten afwijzen omdat er niet genoeg plek is voor ze bij TriMM. Dit is erg jammer voor de studenten, maar het is ook jammer voor PiT, omdat het de ontwikkeling en uitbouw van PiT beperkt. Daarnaast is het jammer voor andere bedrijven in de regio, omdat zij niet kunnen profiteren van het aanbod van jong talent bij PiT.

Uit het onderzoek is gebleken dat PiT het beste als *bemiddelaar* kan optreden. Bedrijven zullen gebruik willen maken van de bemiddeling omdat zij zelf niet de tijd of kunde hebben om studenten te werven. De analyse van PiT stipt aan dat er voor PiT kansen zijn in de markt die benut kunnen worden.

Door de ervaring van PiT in de creatieve technologiebranche te benadrukken en voor bekende partijen voor een goede prijs te bemiddelen, kunnen via PiT meer studenten op een leerwerkplek geplaatst worden. Met de bedrijven waar de student terecht komt zullen afspraken gemaakt worden betreft de begeleiding van de student zodat de visie van PiT (*‘PiT is dé plek waar op structurele wijze de synergie tussen het onderwijsveld en het werkveld verkend en gestimuleerd wordt’*) gewaarborgd blijft.

Een aanbeveling voor PiT is om stap voor stap te bemiddelen voor andere bedrijven dan TriMM. Gezien de huidige managementcapaciteit binnen PiT is het verstandig om de dienst kleinschalig op te zetten zodat er langzaam uitgebreid kan worden.

Tijdens dit groeiproces kan er ervaring opgedaan worden en door te reflecteren op wat wel en niet goed gaat, kan gekeken worden of de bemiddeling van PiT werkt. De visie van PiT is daarbij een belangrijke pijler. Pas daarna kan er eventueel op grotere schaal samenwerking ontstaan.

Voorwoord

Voor u ligt het bachelor afstudeeronderzoek dat geschreven is in opdracht van PiT B.V. te Enschede. Ter afronding van mijn Bachelor studie Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente te Enschede is dit verslag tot stand gekomen.

Graag wilde ik de opdracht extern uitvoeren omdat ik op die manier een goede kijk zou krijgen in het bedrijfsleven. Na het aanspreken van verschillende bedrijven kwam ik bij PiT terecht. Vanaf eind april 2012 heb ik enkele maanden stage gelopen bij PiT en tijdens deze periode heb ik een goed beeld kunnen vormen van de organisatie. Ik voelde mij vanaf dag 1 welkom en heb ondertussen leuke contacten opgebouwd met een aantal collega's. Bij mijn interne begeleider kon ik altijd aankloppen, wat erg prettig was.

De volgende personen wil ik graag bedanken voor de afstudeermogelijkheid die ze mij hebben geboden. Daarnaast hebben ze mij tijdens het proces van het onderzoek altijd gesteund en goede tips gegeven om mij op de goede weg te helpen.

Begeleider PiT: E. Kramer

Begeleiders van de Universiteit Twente: M.J. van Riemsdijk (1^e begeleider) en J.W.L. van Benthem (meelezer).

Verder wil ik graag Antje Kreisel bedanken. Zij was tegelijkertijd met mij stagiaire bij PiT en tijdens ons werk hebben we vaak kennis uitgewisseld over het onderwerp. Daarnaast wil ik alle bedrijven bedanken die hebben meegewerkt aan de interviews.

Ellen Tolsma

september 2012

Inhoudsopgave

VOORWOORD	4
DEEL I INLEIDING	6
I.1 AANLEIDING	6
I.2 DOEL VAN HET ONDERZOEK	7
I.3 VRAAGSTELLING	7
I.4 ONDERZOEKSOPZET EN DEELVRAGEN	7
I.5 LEESWIJZER	8
DEEL II METHODOLOGIE	10
II.1 DEELVRAAG 1	10
II.2 DEELVRAAG 2	11
II.3 DEELVRAAG 3	13
DEEL III UITWERKING DEELVRAGEN	16
III.1 DEELVRAAG 1	16
III.2 DEELVRAAG 2	22
III.3 DEELVRAAG 3	24
DEEL IV CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	31
IV.1 CONCLUSIE DEELVRAGEN	31
IV.2 CONCLUSIE VRAAGSTELLING	33
IV.3 AANBEVELINGEN VOOR PIT	33
DEEL V DISCUSSIE	35
DEEL VI REFERENTIES	37
DEEL VII ANALYSE VAN PIT	39
DEEL VIII ALGEMENE BIJLAGE	64

Deel I Inleiding

Tegenwoordig stellen werkgevers steeds hogere eisen aan Young Professionals. Op de markt is veel keuze aan getalenteerde jonge mensen. Alleen een goede opleiding met hoge cijfers afronden is niet voldoende, ook daarnaast moeten studenten zich ontwikkelen om zich te onderscheiden van de rest. Op verschillende manieren kunnen mensen aan hun CV werken. Voorbeelden hiervan zijn het doen van vrijwilligerswerk, het vervullen van een bestuursfunctie of het volgen van cursussen. Maar ook door middel van een leerzame stage of een interessante bijbaan kan een student zichzelf ontwikkelen en werkervaring opdoen. Voor een bedrijf kan dit een goede manier zijn om de juiste talenten in huis te halen en te houden. Daarnaast hebben jonge mensen vaak een frisse kijk op zaken wat goed kan zijn voor de organisatie.

‘Professionals in Training’, hierna te noemen PiT, is een zelfstandige onderneming binnen de TriMM Holding B.V. en is een kweekvijver voor talent. Young Professionals van verschillende niveaus en met verschillende kwaliteiten wordt een kans geboden zichzelf te ontwikkelen in het bedrijfsleven. Studenten van het mbo, hbo en wo met verschillende studieachtergronden worden als werkstudent, stagiair of afstudeerder door PiT ondergebracht bij projecten van TriMM. Tijdens het werk komt een PiTter op een leerwerkplek terecht waar ze leerdoelen vaststellen en passende begeleiding en ondersteuning krijgen. De focus ligt op het ontwikkelen van creatieve en technische kennis en daarnaast het opdoen van werkervaring. Tijdens het werk krijgen studenten een beeld van hun beroepsperspectief en kunnen ze ontdekken waar hun talenten liggen. Het hoofddoel van PiT is: ‘jonge talentvolle mensen een kans te geven zich te ontwikkelen op opleiding- én persoonlijk niveau’ (PiT, 2012).

I. 1. Aanleiding

De bekendheid van TriMM is in de loop van de jaren erg gegroeid. TriMM wordt veel onder de aandacht gebracht bij studenten met als gevolg dat er veel sollicitaties binnen komen. Sollicitaties van studenten worden verwerkt door PiT en studenten die worden aangenomen komen in de poel van PiT terecht. Vanuit die kweekvijver van talent worden studenten op een project geplaatst bij TriMM. Op dit moment is TriMM de enige opdrachtgever van PiT. Als er geen werk is bij TriMM heeft dit invloed op PiT en zal er geen werk voor studenten zijn. De laatste tijd moet PiT al veel studenten afwijzen omdat er niet genoeg plek is voor ze (Deel VII, bijlage 2). Dit is erg jammer voor de studenten, maar het is ook jammer voor PiT, omdat het de ontwikkeling en uitbouw van PiT beperkt. Daarnaast is het jammer voor andere bedrijven in de regio, omdat zij niet kunnen profiteren van het aanbod van jong talent bij PiT. PiT wil het huidige concept vergroten en aanbieden op de markt zodat ook andere bedrijven via PiT geschikte

studenten aan kunnen nemen. Door studenten die bij PiT binnen komen bij andere bedrijven te plaatsen, kan PiT minder afhankelijk van TriMM worden en meer studenten een leerwerkplek bieden. TriMM en PiT hebben een erg breed netwerk en door op zoek te gaan naar soortgelijke bedrijven in de regio zouden er meer werkplekken voor studenten kunnen ontstaan. Vanuit TriMM en PiT luidt dus de vraag of PiT in de toekomst haar diensten op de markt kan aanbieden om op die manier onafhankelijker te worden van TriMM. De vraag is op welke manier PiT haar dienst kan aanbieden bij andere bedrijven en of daarvoor vraag is vanuit de markt.

I. 2. Doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken op welke manier PiT zich meer los kan maken van TriMM en haar diensten kan uitbreiden door de kweekvijver van talent voor andere bedrijven beschikbaar te stellen. Het netwerk kan op die manier groeien en de positie van PiT én TriMM zal verbeteren. Door studenten bij andere bedrijven dan TriMM te plaatsen, kunnen meer studenten geholpen worden aan een leerwerkplek.

I. 3. Vraagstelling

De opdracht die vanuit PiT is geformuleerd dient omgezet te worden in een vraagstelling. PiT kan op dit moment veel studenten niet verder helpen met het vinden van een leerwerkplek. Door het grote aanbod van studenten bij andere bedrijven weg te zetten kan er een groter netwerk ontstaan waarin studenten een leerwerkplek kunnen vinden. Doordat PiT ook voor andere bedrijven dan TriMM kan werken zal de afhankelijkheid van TriMM kleiner worden. Bovenstaande argumenten hebben geleid tot de volgende centrale vraagstelling:

‘Kan PiT haar diensten uitbreiden op een markt zodat meer studenten een leerwerkplek kunnen krijgen en bedrijven op een makkelijkere manier studenten kunnen selecteren?’

I. 4. Onderzoeksopzet en deelvragen

Om de centrale vraagstelling te beantwoorden moet er aantal zaken worden uitgezocht. Allereerst moet beschreven worden welke vorm van arbeidsbemiddeling PiT het beste kan aanbieden om de dienst aan te bieden aan externe bedrijven. Dit is relevant voor het onderzoek omdat de keuze die hierin wordt gemaakt juridische consequenties heeft voor PiT, de studenten en de bedrijven. De voor- en nadelen van verschillende vormen zullen in de eerste deelvraag aan bod komen. De eerste deelvraag luidt: *‘Welke vormen van arbeidsbemiddeling zijn er en welke voor- en nadelen zijn hierbij van toepassing op PiT?’* Nadat is vastgesteld welke mogelijkheden er zijn voor PiT, is het van belang dat de directie van TriMM en PiT samen een keuze maken voor de best passende vorm van arbeidsbemiddeling. Daartoe is

er een sessie georganiseerd waarin door het bestuur van PiT een beslissing wordt genomen over de beste optie voor PiT. Aan de hand daarvan zal de tweede deelvraag beantwoord worden, die luidt: *'Welke vorm van arbeidsbemiddeling past het beste bij de plannen van PiT om haar diensten op de markt aan te bieden, gegeven haar doelstellingen?'*. Voor PiT is het gunstig dat er een vorm van arbeidsbemiddeling wordt gekozen waarbij de risico's voor PiT geminimaliseerd worden.

Hierna zal er onderzocht worden of er daadwerkelijk een markt is voor de diensten die PiT wil gaan aanbieden en wat de redenen zouden kunnen zijn waarom bedrijven via PiT studenten willen aannemen. Dit is van belang om te onderzoeken omdat het duidelijk maakt welke kwaliteiten PiT heeft en of en zo ja, waarom het voor bedrijven interessant is om gebruik te maken van de dienst van PiT. Als het aanbod van PiT aantoonbaar voordelen heeft, is er meer kans dat er gebruik van wordt gemaakt. Daartoe werden interviews gehouden met verschillende partijen waarmee PiT al contact heeft. Zo werd gepeild of er interesse is in de dienst van PiT. Aan de hand van die informatie zal de derde deelvraag beantwoord worden, die luidt: *'In hoeverre is er markt voor het aanbod dat PiT wil doen?'*.

De deelvragen nog even op een rijtje:

1. *'Welke vormen van arbeidsbemiddeling zijn er en welke voor- en nadelen zijn hierbij van toepassing op PiT?'*
2. *'Welke vorm van arbeidsbemiddeling past het beste bij de plannen van PiT om haar diensten op de markt aan te bieden, gegeven haar doelstellingen?'*
3. *'In hoeverre is er markt voor het aanbod dat PiT wil doen?'*

Door het beantwoorden van bovenstaande drie deelvragen zal de centrale vraag worden beantwoord. Daarnaast zal er ook een analyse van PiT gedaan worden. Het schrijven van een analyse voor PiT is relevant omdat het een middel is om de dienst van PiT in kaart te brengen. De activiteiten en werkzaamheden van het bedrijf zullen in kaart gebracht worden en door onder andere de onderneming en omgeving waarin PiT zich bevindt te onderzoeken, kunnen de kansen voor PiT uiteengezet worden. De analyse is een uitwerking van het business model voor het aanbod dat PiT wenst te realiseren. In de analyse zal informatie opgenomen worden wat in ogenschouw genomen moeten worden als de dienst van PiT uitgebreid wordt op de markt. De analyse wordt in Deel VII weergegeven.

I. 5. Leeswijzer

Het verslag is opgedeeld in zeven delen. Deel I is de Inleiding en bevat de aanleiding en probleemstelling van het onderzoek. Tevens zal de onderzoeksopzet worden besproken. In Deel II wordt de methodologie uitgewerkt. In het hoofdstuk wordt beschreven welke stappen zijn gezet om de deelvragen te beantwoorden. In Deel III worden de deelvragen apart beantwoord. Deel IV geeft de conclusies en aanbevelingen weer die naar aanleiding van het onderzoek gemaakt worden. Daarna zal

in Deel V ingegaan worden op de kwaliteit van het verrichte onderzoek. In Deel VI staan alle referenties opgenomen van de literatuur die is gebruikt voor het onderzoek. In Deel VII wordt de analyse van PiT uitgewerkt. Het is handig om deze te lezen voordat de conclusies gelezen worden. In het laatste deel zijn alle bijlagen opgenomen die zijn gebruikt voor het onderzoek. Tevens is op de laatste pagina een reflectie te lezen op mijn verslag.

Deel II Methodologie

In deze paragraaf zal beschreven worden welke stappen zijn gezet om de deelvragen te beantwoorden. Er wordt geen theoretisch kader geschreven omdat er geen theorieën zijn gekozen om antwoord te geven op de probleemstelling. Wel wordt de methodiek van het onderzoek beschreven. De methodiek is het middel om het doel van het onderzoek te realiseren en dus niet geschikt als theoretisch kader. De aanpak van het onderzoek komt per deelvraag aan bod. De betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek zal besproken worden. De mate van betrouwbaarheid geeft weer in hoeverre het meetresultaat een afspiegeling is van de te meten variabele. De validiteit van een onderzoek kan gemeten worden door te onderzoeken of een test meet wat hij zou moeten meten. Het geeft de verantwoording voor de gekozen onderzoeksmethoden weer (Babbie, 2007, p. 143-146).

II. 1. Deelvraag 1

Het was zinvol te beginnen met een desk research zodat er inzicht wordt verkregen in het onderwerp en het bedrijf. PiT heeft een schijf met documentatie bijgehouden waaruit informatie gehaald kon worden over het bedrijf, de doelstellingen en de wensen op langere termijn. Ook was er al een klein vooronderzoek gedaan over het uitbreiden van PiT. De documentatie was echter onvolledig en veel informatie die ik over het bedrijf, haar werkwijze en plannen wilde weten heb ik gevraagd aan dhr. Kramer, de directeur van PiT.

Ook heb ik secundaire data gezocht uit onder andere het Wetboek, de Randstad pocket en de website van de Belastingdienst om mij in te lezen over het onderwerp en het beantwoorden van de eerste deelvraag. Deze informatiebronnen heb ik gebruikt omdat het van onafhankelijke instituten komt en officiële regelgeving bevat. Uit de bronnen kon ik veel informatie halen over de regelgeving van arbeidsbemiddeling. Secundaire data is data die al eerder door iemand anders verzameld is voor een ander dan het huidige onderzoeksproject. Een voordeel van de documenten is de diversiteit ervan en er kan onuitputtelijk gebruik van worden gemaakt (Verschuren en Doorewaard, 2000).

II. 1.1 Betrouwbaarheid

Door de verschillende documenten van het bedrijf te lezen en deze met elkaar te vergelijken heb ik geprobeerd de informatie op de juiste manier te interpreteren. Door onduidelijkheden na te vragen aan de persoon die het heeft geschreven is duidelijk geworden hoe adequaat de informatie was. Ook heb ik regelmatig gesproken met dhr. Kramer zodat ik met hem kon afstemmen of ik de documenten begreep. Een van de bronnen, het vooronderzoek over het uitbreiden van PiT, was bijvoorbeeld minder betrouwbaar omdat het geschreven was op basis van aannames en de eigen kennis van een medewerker. De onderbouwing van dit onderzoek was matig omdat er weinig gebruik werd gemaakt

van bronnen.

Door het lezen van verschillende secundaire bronnen is er informatie verkregen over verschillende vormen van arbeidsbemiddeling. Door informatie van onafhankelijke instituten te gebruiken neemt de betrouwbaarheid toe. In wetten en regelgeving staan feiten en deze bronnen geven dus een betrouwbaar beeld van de verschillende soorten arbeidsbemiddeling. Door meerdere bronnen te raadplegen en te informeren bij onafhankelijke partijen wordt de betrouwbaarheid vergroot (Burns & Bush, 2006).

II. 1.2 Validiteit

Door verschillende documenten door te lezen heb ik veel informatie verkregen over het onderwerp in deelvraag 1. In de literatuur zijn verschillende vormen van arbeidsbemiddeling geschreven en door de voor- en nadelen op te zoeken kon er gemeten worden wat nodig was. De uitkomsten bij deelvraag 1 zijn dus valide omdat de juiste methode is gebruikt om deelvraag 1 te beantwoorden.

II. 2. Deelvraag 2

Naast de secundaire data heeft er voor het beantwoorden van deelvraag 2 een interactieve sessie (bijlage 4) plaatsgevonden waarin Marc Woesthuis (de directeur van TriMM), Eric Kramer (de directeur van PiT), Marjolijn Stenneke (het hoofd van de financiële afdeling), Ron van der Boom (de belangrijkste begeleider voor studenten binnen TriMM) en ik hebben gebrainstormd over de voor- en nadelen van de verschillende vormen van arbeidsbemiddeling, die door het beantwoorden van deelvraag 1 naar voren kwamen. Er is gekozen voor deze samenstelling van mensen omdat Marc de eigenaar is van TriMM en PiT. Eric krijgt veel vrijheid tijdens zijn werk maar als het om grote besluiten gaat waarbij het beleid radicaal veranderd wordt, moet Marc deze beslissing nemen. Eric is, zoals gezegd, de directeur van PiT en heeft al een aantal jaren het idee om PiT naar een hoger niveau te brengen. Hij heeft het onderzoek in gang gezet om te bekijken welke mogelijkheden er zijn voor PiT om haar diensten op een markt aan te bieden. Marjolijn regelt alle financiële zaken voor TriMM en PiT. Zij weet de financiële stand van zaken en kan op dit gebied kritisch nadenken over de plannen van PiT. Ron neemt de meeste studenten bij PiT onder zijn hoede en begeleidt deze op een passende manier. Ook fungeert hij als sparringpartner van Eric en overleggen ze kritisch met elkaar over zaken die spelen binnen PiT. Deze groep van respondenten is dus niet alleen representatief voor het bedrijf, zij nemen ook belangrijke beslissingen en zullen uiteindelijk de plannen moeten realiseren. Daarnaast is hun ervaring met PiT een cruciale bron van informatie.

II. 2.1 Betrouwbaarheid

De reden dat voor een interactieve sessie is gekozen is dat er op die manier *samen* gekeken wordt naar een oplossing voor PiT. De volgende voordelen ontstaan door met een groep te overleggen:

- Over het algemeen is er meer kennis (informatie) en inzicht aanwezig;
- Men kan voortbouwen op elkaars ideeën en daardoor op nieuwe ideeën komen, ook wel het assembly effect genoemd;
- Fouten of verkeerde redeneringen worden eerder opgespoord omdat men over het algemeen kritischer naar elkaar is dan voor zichzelf en omdat een casus van meerdere kanten bekeken wordt;
- Bij schattingstaken zal het antwoord van de groep naar een gemiddelde toetrekken omdat de extremen elkaar zullen opheffen.

Nadelen van groepsoverleg zijn de volgende:

- Tijdverlies doordat er onnodig veel tijd over een bepaalde zaak stilgestaan wordt terwijl dit minder relevant is voor de oplossing van het probleem;
- Dominantie kan uitmonden op een slechte oplossing doordat een dominante minderheid, die misschien over minder expertise beschikt, beslist;
- Gebrek aan acceptatie kan ervoor zorgen dat leden die moeten zorgen voor de uitvoering zich niet voldoende inzet. Door een slechte uitvoering is de kans groot dat het probleem niet wordt opgelost (Alblas, 1997).

De sessie vond plaats in een vergaderruimte bij TriMM. Met zijn allen zaten we rondom een langwerpige tafel vanwaar de Powerpoint presentatie bediend werd. Ook ik zat aan de tafel zodat ik samen met de aanwezige mensen een groep vormde. Bij de sessie over PiT kreeg iedereen de mogelijkheid iets in te brengen en op elkaars reacties kon ingehaakt worden. Iedereen deed actief mee en dacht na over de mogelijkheden voor PiT. Door in groepsverband na te denken ontstaan meer creatieve ideeën en is er meer betrokkenheid bij het besluit dat genomen wordt. Van tevoren is door het doen van vooronderzoek al afgebakend waarover we tijdens de sessie gingen praten zodat er weinig tijd onnodig verloren zou gaan. Ook is er gekozen voor een sessie van anderhalf uur waardoor het tempo hoog werd gehouden. Met behulp van de PowerPoint presentatie bleef er overzicht tijdens de sessie (bijlage 4).

II. 2.2 Validiteit

De interne validiteit van de sessie van PiT wordt gewaarborgd omdat het doel was om met de groep te overleggen en te beslissen welke vorm van bemiddeling het meest geschikt is voor PiT. De manier waarop deze beslissing tot stand is gekomen is dat door de gehele groep consensus is bereikt. Wel kwamen er nog op- en aanmerkingen naar voren en hiermee zal in de toekomst rekening gehouden worden. Het antwoord op de deelvraag kan niet uit de literatuur worden gehaald. Door met medewerkers van TriMM te spreken die representatief zijn voor het bedrijf en belangrijke beslissingen nemen is de meetmethode juist voor deze deelvraag. Uit de sessie is een antwoord gekomen op de deelvraag dus er is gemeten wat gemeten moest worden (bijlage 4).

II. 3. Deelvraag 3

Om deelvraag 3 te beantwoorden zijn er interviews afgenomen om meer informatie te verkrijgen over de interesse vanuit de bedrijven. Van dhr. Kramer heb ik een lijst gekregen van bedrijven en contactpersonen waarmee hij goed contact heeft. De meeste bedrijven van de lijst bevinden zich op de CeeCee, ofwel de creatieve campus. De creatieve campus is een inspirerende werk- en ontmoetingsplek voor hoogwaardige en kennisintensieve bedrijven in media, technologie, ICT, design en architectuur (CeeCee, z.d.). Het plan van PiT is om bij het op de markt zetten van de dienst haar eigen netwerk aan te spreken en niet meteen een samenwerking aan te gaan met bedrijven die niet bekend zijn bij PiT. Daarom was het een logische stap om interviews af te nemen bij bedrijven uit het eigen netwerk van PiT, ofwel het uitvoeren van een *selecte* steekproef. Het was onder andere door het gebrek aan tijd onmogelijk om alle bedrijven uit de sector van TriMM te interviewen. Daarom is ervoor gekozen om acht interviews af te nemen met negen bedrijven. Er is gekozen voor een mondeling interview en het stellen van open vragen. Het interview was semigestructureerd. Door het gebruiken van een interviewschema (bijlage 2) was er een script tijdens het interview, maar daarnaast was er ook veel mogelijkheid tot doorvragen en uitweiden over het onderwerp. De interviews duurden gemiddeld twintig minuten en vonden plaats bij het bedrijf dat geïnterviewd werd. Een aantal interviews is ook telefonisch afgenomen omdat voor een afspraak geen tijd was. Bij vijf interviews heb ik gesproken met de directeur van het bedrijf. Verder heb ik een operationeel manager, twee consultants en een HR medewerker geïnterviewd. De reden dat voor deze personen is gekozen is omdat dhr. Kramer al goed contact had met deze personen. Op die manier is het gemakkelijker om medewerking te verkrijgen voor een interview. De bedrijven waarmee ik heb gesproken, hebben gemiddeld genomen zestien medewerkers in dienst. De geïnterviewde bedrijven zijn dus relatief klein. Door een directeur, operationeel manager of HR medewerker te interviewen zijn de antwoorden bruikbaar omdat deze personen weten wat de organisatie nodig heeft en een goed oordeel kunnen geven over het onderwerp. De personen hebben een goed overzicht van de gehele organisatie. Er is voor gekozen om één medewerker te interviewen omdat in de meeste gevallen de juiste persoon is geïnterviewd binnen het bedrijf die goed antwoord kon geven op mijn vragen. Het had weinig zin om nog een andere medewerker binnen het bedrijf te interviewen omdat deze waarschijnlijk niet genoeg van het onderwerp af wist. De consultants hadden tijdens de interviews minder zicht op de mogelijkheden voor PiT binnen het bedrijf. Wel waren zij net afgestudeerd en konden zij zich goed inleven in het onderwerp. Zij begrepen hoe belangrijk stagiaires zijn binnen het bedrijf. Tijdens de interviews zijn aantekeningen gemaakt en na afloop zijn deze resultaten dezelfde dag uitgewerkt in de bijlage. Met behulp van de interviews kan deelvraag 3 beantwoord worden. Daarnaast kunnen de resultaten ook gebruikt worden in de analyse. Getracht is om alle relevante informatie voor het onderzoek zo goed mogelijk uit te lichten (bijlage 3, interview 3 t/m 10).

II. 3.1 Betrouwbaarheid

Door de interviews zelf op te stellen en af te nemen worden de vragen op dezelfde manier geïnterpreteerd door de interviewer. Door een vragenlijst te gebruiken werd bij elk interview dezelfde vragen gesteld. De respondent had bij elk interview de ruimte om vragen te stellen als iets niet duidelijk was. De interviews zijn afzonderlijk van de respondenten afgenomen, uitgezonderd het interview met EduPer en DockLink. De reden dat deze twee bedrijven tegelijk geïnterviewd zijn, is dat ze partners zijn. De bovenstaande maatregelen komen de betrouwbaarheid van de interviews ten goede. Door meer respondenten bij het interview te betrekken kan de betrouwbaarheid van de uitkomst nog verder verbeterd worden. De keuze om geen opnameapparatuur te gebruiken heeft een nadelig effect op de betrouwbaarheid, omdat het voor een vertekening van de informatie kan zorgen. Door direct na afname van het interview de bevindingen te verwerken is de betrouwbaarheid vergroot (Saunders et al, 2006). Na het verwerken van de antwoorden heeft er geen member check plaatsgevonden. Dit is een beperking op de betrouwbaarheid omdat het kan zijn dat sommige gestelde vragen of gegeven antwoorden verkeerd geïnterpreteerd zijn.

II. 3.2 Validiteit

De interne validiteit is gewaarborgd omdat uit de gesprekken onder andere naar voren is gekomen waar een bedrijf behoefte aan heeft en of een bedrijf wel of niet geïnteresseerd is in de arbeidsbemiddeling van PiT. Dit is wat er onderzocht moest worden. Maar tegelijkertijd is er ook sprake van een beperking in de interviews. Omdat op het moment van het afnemen van de interviews nog niet bekend was hoe de precieze vorm van de arbeidsbemiddeling van PiT eruit zou komen te zien en de kosten die aan de bemiddeling kleven nog niet uitgerekend waren, is dit tijdens de interviews niet meegenomen. Wel hebben de interviews een beter inzicht gekregen in de interesse vanuit verschillende bedrijven uit de regio en aan de hand hiervan kan PiT in de toekomst contact opnemen met geïnteresseerde bedrijven om meer te vertellen over de dienst. Dit kan uiteindelijk leiden tot een nieuwe samenwerking voor PiT.

Tijdens de interviews had er gebruik gemaakt kunnen worden van opnameapparatuur, maar dit kan een remmende werking hebben op de geïnterviewde, waardoor de validiteit afneemt. Het kan zijn dat de persoon die geïnterviewd wordt bij opnameapparatuur beter op zijn woorden let en in beperkte mate antwoord op de vragen. Zo kan het zijn dat het interview niet, of minder goed meet wat er gemeten moet worden. Als interviewer wilde ik namelijk meer informatie verkrijgen over de interesse vanuit de bedrijven voor de dienst van PiT.

De externe validiteit is de mate waarin datgene wat in het onderzoek naar voren kwam, ook opgaat in andere omstandigheden en voor andere individuen (Babbie, 2007, p. 233). De externe validiteit wordt bij dit onderzoek als minder belangrijk geacht, omdat de interviews vooral gebruikt worden om meer informatie te krijgen over de mening van bedrijven uit de regio. Door meer respondenten te

interviewen zouden de uitkomsten meer gegeneraliseerd kunnen worden. De respondenten die geïnterviewd zijn, zijn voor PiT bekende partijen uit de regio. Tijdens eerdere contacten is er soms al informatie uitgewisseld over de kwaliteiten van PiT, de plannen van PiT en de eventuele meerwaarde van PiT voor externe bedrijven. Dit eerdere contact heeft de mening van de respondenten waarschijnlijk al beïnvloed. Wanneer er gekozen was voor bedrijven die nog niet bekend zijn met PiT hadden de bedrijven misschien anders gereageerd tijdens de interviews. Het gemiddelde antwoord van de geïnterviewde bedrijven is dus niet generaliseerbaar voor de gehele regio of het land. Dit was echter ook niet het doel van de interviews. De reacties van de respondenten kunnen in de praktijk door PiT gebruikt worden en deze informatie is meer waardevol dan antwoorden van bedrijven uit andere plekken in Nederland omdat PiT niet van plan is om hier haar dienst te vermarkten. PiT wil in het beginstadium eerst haar dienst in haar eigen netwerk aanbieden (Saunders et al, 2006).

Deel III Uitwerking deelvragen

In dit hoofdstuk worden de deelvragen beantwoord die eerder zijn geformuleerd. De informatie is nodig om een antwoord te geven op de onderzoeksvraag en het schrijven van de analyse.

III. 1. Deelvraag 1: ‘Welke vormen van arbeidsbemiddeling zijn er en welke voor- en nadelen zijn hierbij van toepassing op PiT?’

Om deelvraag 1 te beantwoorden zijn er verschillende aspecten van belang. Het beantwoorden van de deelvraag heeft als doel meer duidelijkheid te scheppen over de verschillende manieren van arbeidsbemiddeling waarmee PiT haar diensten op de markt kan zetten. In de volgende paragrafen worden vier vormen van arbeidsbemiddeling besproken. De voor- en nadelen van de verschillende vormen van arbeidsbemiddeling zullen uiteengezet worden. Deze voor- en nadelen zullen bekeken worden vanuit het oogpunt van PiT en dus niet vanuit de werknemer of het inlenend bedrijf. Met behulp van onder andere bijlage 1 zijn deze tot stand gekomen. Daarnaast zijn er verschillende bronnen gebruikt van Randstad, de Belastingdienst en het Burgerlijk Wetboek.

Daarna zal er beschreven worden hoe de begeleiding tijdens een bemiddeling geregeld zal worden. Dit is belangrijk omdat PiT veel waarde hecht aan een goede leerwerkomgeving waarin een jong talent zich verder kan ontwikkelen. Bij PiT ligt de focus op talentontwikkeling voor het bedrijf en de regio. Een student maakt onderdeel uit van de organisatie en er bestaat een kans dat goede studenten voor langere tijd aan de organisatie verbonden worden. Tijdens het proces is de persoonlijke en professionele begeleiding belangrijk en op dit gebied heeft PiT al veel ervaring. Een student die bij een ander bedrijf dan PiT aan het werk gaat moet eenzelfde ervaring krijgen.

Uiteindelijk is het niet van belang hoe een bureau zichzelf noemt, het gaat om de feitelijke relatie tussen het bureau, de werkgever en de werknemer. PiT moet zich hiervan bewust zijn en ervoor zorgen dat de bedrijfsvoering op juridisch aspect klopt (Belastingdienst, 2012).

III. 1.1 Arbeidsbemiddeling

Arbeidsbemiddeling is een vorm van personeelswerving waarbij een derde, externe partij de werving, de selectie en het werkgeverschap geheel of deels op zich neemt. Het gaat om de dienstverlening van een bemiddelingsorganisatie, zoals een werving- en selectiebureau. De bemiddelaar kan gezien worden als intermediair en brengt werkgever en werknemer met elkaar in contact tegen een afgesproken vergoeding (Kluwer, 2008). Omdat PiT haar dienst op een markt wil aanbieden is het goed om te onderzoeken welke vormen van arbeidsbemiddeling er zijn. Zo kan er uitgezocht worden welke voor- en nadelen van toepassing zijn op PiT en welke vorm het meest geschikt is voor PiT. Op verschillende manieren kan arbeidsbemiddeling tot stand komen. Vier verschillende vormen van arbeidsbemiddeling

zijn een uitzendbureau, detacheringsbureau, bemiddelingsbureau en een combinatievorm en zullen in de volgende paragrafen worden besproken.

III. 1.2 Uitzendbureau

III. 1.2.1 Wat is het?

Volgens het Burgerlijk Wetboek (2012) is de definitie van een uitzendovereenkomst als volgt:

“De uitzendovereenkomst is de arbeidsovereenkomst waarbij de werknemer door de werkgever, in het kader van de uitoefening van het beroep of bedrijf van de werkgever ter beschikking wordt gesteld van een derde om krachtens een door deze aan de werkgever verstrekte opdracht arbeid te verrichten onder toezicht en leiding van de derde”

Bij uitzendwerk stelt een uitzendbureau een werknemer ter beschikking aan een werkgever/inlener, die vervolgens toezicht houdt op en leiding geeft aan die werknemer. De inlener beschikt over deze werknemer wanneer en zolang hij deze nodig heeft. Een uitzendkracht is in dienst van het uitzendbureau en heeft een (tijdelijk) uitzendovereenkomst. De inlener betaalt het bureau een bepaald tarief. Het bureau zorgt voor de loonbetaling en afdracht van loonheffing en sociale premies. Daarnaast is het bureau verantwoordelijk voor de kwaliteit van het werk. De opdrachtgever kan het bureau aanspreken als hij niet tevreden is. De werkkraft krijgt altijd betaald (Belastingdienst, 2012). De inlener kan gebruik maken van het uitzendbeding¹. Een aantal regels voor uitzendbureaus zijn de volgende:

- het uitzendbureau mag geen geld vragen voor het uitzenden;
- het uitzendbureau moet de werknemer van tevoren schriftelijk inlichten over de arbeidsomstandigheden op de werkplek;
- betaling volgens de cao van het uitzendbureau of van het bedrijf waar hij werkt (als het uitzendbureau geen cao heeft) (Randstad, 2012).

III. 1.2.2 Voor- en nadelen

In de volgende tabel zijn alle voor- en nadelen van een uitzendbureau voor PiT uiteengezet.

Voordelen	Nadelen
Er zijn in de beginfase geen mensen in vaste dienst bij PiT. Er is sprake van een uitzendcontract en PiT zal niet te maken krijgen met vaste kosten als mensen geen werk kunnen krijgen. Voor tijdelijk werk is dit geschikt	PiT moet rekening houden met veel regelgeving. PiT moet de uitzendkracht onderbrengen onder haar eigen cao of voldoen aan de uitzend cao. In het eerste geval heeft de uitzendkracht net zoveel rechten als het eigen personeel. In het tweede geval zijn er verschillende fasen waarin de uitzendkracht naar verloop van tijd steeds meer rechten krijgen (na drie contracten is er recht op een vaste aanstelling)

¹ Uitzendbeding: een ontbindende voorwaarde die geldt als de inlener het uitzendbureau laat weten dat hij de uitzendkracht niet langer wil laten werken. Alleen geldig bij een uitzendcontract en dus niet bij een detachingscontract (Ontslagdossier, 2012)

De inlener betaalt bovenop het standaard loon een tarief voor de dienst van PiT	PiT is de formele werkgever en moet ervoor zorgen dat de werknemer aan het werk komt en blijft
De inlener beschikt over de werknemer. PiT hoeft hier verder niet naar om te kijken	PiT is verantwoordelijk voor het presteren van de werknemer. PiT kan door het inlenende bedrijf aangesproken worden als de werknemer zijn werk niet goed doet
	Vaak is er bij het inlenende bedrijf geen ruimte voor persoonlijke ontwikkeling. Uitzendwerk staat erom bekend dat het laaggeschoolde arbeid is. Dit botst met de belangen van PiT
	Door het uitzendbeding kan een inlener de werknemer elk moment ontslaan. Dit is ongunstig voor PiT omdat zij aan studenten een werkplek willen aanbieden voor langere tijd waarin ze zich kunnen ontwikkelen

Tabel 1 Voor- en nadelen uitzendbureau

III. 1.3 Detacheringsbureau

III. 1.3.1 Wat is het?

Een detacheringsbureau is een bureau welke een werknemer onder het werkgeversgezag van het bureau ter beschikking stelt voor werk bij een opdrachtgever en dit contractueel regelt via een arbeidsovereenkomst tussen werknemer en detacheringsbureau (Brack, 2007).

Een detacheringsbureau verschilt van een uitzendbureau daarin dat een detacheerder alleen maar mensen in eigen dienst heeft. Bij een detacheringsbureau kan een gedetacheerde in vaste dienst genomen worden of een tijdelijk arbeidscontract voor de duur van het project waar hij voor uitgeleend wordt krijgen. Als een werknemer in vaste dienst wordt aangenomen bij een detacheringsbureau zal hij altijd doorbetaald krijgen, zelfs als er op dat moment geen projecten zijn. Detacheren is voor inleners duurder dan het inhuren van personeel via een uitzendbureau. Een deel van het werkgeversrisico van het detacheringsbureau wordt als opslag op het uurtarief van de te detacheren werknemer gehanteerd. Wat dat uurtarief is en welke opslag daarbij wordt berekend, hangt onder meer af van de specialisatie en ervaring die het inlenend bedrijf vraagt (Tielen, 2004). Er ligt bij een detacheringsbureau vaak een focus op een bepaalde vakdiscipline. Vaak zijn de werkzaamheden van de gedetacheerde niet gebruikelijk in de arbeidsorganisatie van de opdrachtgever (Brack, 2007). Een voorbeeld hiervan is TDS. TDS is een commercieel detacheringsbureau dat technische studenten inzet bij bedrijven in de regio Twente. Bedrijven hebben vaak moeite zelf geschikte, tijdelijke werknemers aan te stellen en betalen voor de diensten van het detacheringsbureau (T. Hommes, interview, 18 juni 2012).

De arbeidsovereenkomst tussen de medewerker en het detacheringsbureau is een uitzendovereenkomst. Bij een detacheringsovereenkomst is er geen sprake van een uitzendbeding¹. Dit heeft als voordeel dat de inlener niet op een willekeurig moment de uitzendkracht kan ontslaan (Ontslagdossier, 2012).

III. 1.3.2 Voor- en nadelen

In de volgende tabel zijn alle voor- en nadelen van een detacheringsbureau voor PiT uiteengezet.

Voordelen	Nadelen
Goede opslag op het loon voor de bemiddeling (hoger dan bij uitzendcontracten)	Mensen komen in vaste dienst bij PiT, vaak voor een vast aantal uren. Ook als er geen werk is, moeten zij uitbetaald worden wat leidt tot vaste kosten
Vaak een focus op vakdiscipline waardoor studenten in een juiste omgeving terecht komen	PiT is de formele werkgever en moet ervoor zorgen dat de werknemer aan het werk komt en blijft. Er is sprake van een werkgeversrisico en PiT moet naast het loon dus ook belasting en premies inhouden en afdragen
Het uitzendbeding ontbreekt. De inlener kan niet op een willekeurig moment afzien van het detachingscontract	PiT is verantwoordelijk voor het presteren van de werknemer. PiT kan door het inlenende bedrijf aangesproken worden als de werknemer zijn werk niet goed doet

Tabel 2 Voor- en nadelen detacheringsbureau

III. 1.4 Bemiddelingsbureau

III. 1.4.1 Wat is het?

Een bemiddelingsbureau is een bureau welke een opdrachtnemer en een opdrachtgever tegen een vergoeding met elkaar in contact brengt en daarna terugtreedt. Bij bemiddeling gaat het erom om actief te helpen bij het tot stand brengen van een transactie of match, op de arbeidsmarkt (Donker van Heel en de Wit, 2011). Er is geen dienstbetrekking tussen de werknemer en het bemiddelingsbureau en de werkgever is opdrachtgever. Als de opdrachtnemer wel onder gezag staat van de opdrachtgever is er wel sprake van een arbeidsovereenkomst. In dit geval moet de opdrachtgever nagaan of er loonheffingen ingehouden moeten worden (Belastingdienst, 2012). Of de werknemer wel of niet in dienst genomen wordt heeft geen invloed op het bemiddelingsbureau. Wel zouden er door PiT afspraken gemaakt kunnen worden met de opdrachtgever over de manier waarop er omgegaan moet worden met de opdrachtnemer.

III. 1.4.2 Voor- en nadelen

In de volgende tabel zijn alle voor- en nadelen van een bemiddelingsbureau voor PiT uiteengezet.

Voordelen	Nadelen
Voor PiT zullen er geen contractuele verplichtingen zijn omdat de opdrachtgever een contract afsluit met de werknemer	PiT is niet meer betrokken na het vinden van een opdrachtnemer en -gever.
PiT hoeft geen vaste mensen in dienst te nemen omdat er sprake is van pure bemiddeling	
PiT heeft geen werkgeversrisico en is niet verantwoordelijk voor de werknemer	
PiT ontvangt een vergoeding voor de bemiddeling	

Tabel 3 Voor- en nadelen bemiddelingsbureau

III. 1.5 Combinatie van verschillende vormen van arbeidsbemiddeling

Bedrijven kunnen ook een mix van verschillende vormen van arbeidsbemiddeling aannemen en per geval kijken hoe het beste een afspraak kan worden afgesloten met het inlenende bedrijf en de student.

Een voorbeeld van een onderneming die een combinatie tussen een bemiddelingsbureau en uitzendbureau aangenomen heeft is De Wetenschapswinkel op de Universiteit Twente. De Wetenschapswinkel doet onderzoek, geeft advies en zoekt kennispartners voor stichtingen, verenigingen, non-profitorganisaties en ondernemers in kwetsbare sectoren. Onderzoekers die door de Wetenschapswinkel op een klus worden gezet werken gemiddeld twee tot zes maanden aan een opdracht en krijgen een tijdelijk contract. Hierin staan onder andere alle afspraken beschreven waaraan het rapport moet voldoen. Het contract wordt afgesloten tussen de Wetenschapswinkel, de student en de klant. Bij de helft van de gevallen betaalt de klant het loon van de student. In de rest van de gevallen worden uren bij UT-flex geschreven. Per klus verschilt het uurloon (E. van Hattem, interview, 14 juni 2012).

Een nadeel is dat er onduidelijke tarieven zijn omdat bij elk geval individueel wordt bekeken hoeveel een klant moet betalen. Ten tweede is er geen eenduidige aanpak omdat een student in een dergelijke constructie in het ene geval door PiT en in het andere geval door het inlenende bedrijf zou worden betaald. Dit kan voor verwarring zorgen in het systeem. Er kunnen voordelen ontstaan als er een driepartijen contract afgesloten wordt omdat PiT hierin duidelijk haar voorwaarden kan vastleggen. Op die manier staat op papier wat PiT van de student en het inlenende bedrijf verwacht. Er kunnen in dit geval geen voordelen genoemd worden betreft het werkgeversrisico dat PiT zou lopen omdat in het in dit geval niet duidelijk is of er wordt uitgezonden of alleen bemiddeld. Omdat deze voor- en nadelen niet duidelijk kunnen ingedeeld worden, is er voor gekozen geen tabel te maken bij deze paragraaf.

III. 1.6 Conclusie deelvraag 1: 'Welke vormen van arbeidsbemiddeling zijn er en welke voor- en nadelen zijn hierbij van toepassing op PiT?'

PiT wil andere bedrijven een dienst bieden en door het vinden van een goede match tussen werkgever en student kan er een win-winsituatie ontstaan. De beste situatie voor PiT is om zo min mogelijk verplichtingen en contracten aan te gaan omdat deze zaken meer risico met zich meebrengen. Door meer risico's te nemen kunnen er onnodige kosten ontstaan. Bovendien zijn de risico's die gelopen worden slecht te overzien.

Gezien de voorgaande paragrafen lijkt het concept van bemiddelingsbureau het meest aantrekkelijk voor PiT. Er zijn geen werkgeversverplichtingen met de bemiddelde studenten, er hoeven geen studenten in dienst genomen te worden, PiT heeft geen werkgeversrisico en de vergoeding voor bemiddeling is goed. Een nadeel is dat bij zuivere bemiddeling PiT na het bemiddelen volledig uit beeld is. Om als bedrijf gebruik te maken van de bemiddeling van PiT moet het bedrijf voldoen aan de begeleidingseis die PiT stelt. Hieronder wordt dit verder toegelicht.

PiT hecht veel waarde aan kwaliteit en passende begeleiding voor elke student. In de huidige situatie waarbij PiT maar een opdrachtgever heeft en dus voor maar één bedrijf bemiddelt, is er tijdens het

werk van de student regelmatig begeleiding door PiT en leren studenten daardoor veel in het bedrijf. De ondersteuning is gemakkelijk uit te voeren omdat PiT een nauwe band heeft met het bedrijf waarvoor bemiddeld wordt (PiT is volledige dochter van de TriMM holding).

Als PiT ervoor kiest te gaan bemiddelen voor andere partijen dan TriMM, zullen zij op dit punt duidelijke afspraken moeten maken met de externe bedrijven. Bij de keuze om een bemiddelingsbureau te worden zal dus een enigszins afwijkende vorm gekozen moeten worden, zodat de begeleiding van de bemiddelde student goed gewaarborgd wordt. Dat zou op verschillende manieren uitgevoerd kunnen worden.

1. Bij de eerste variant zou PiT de begeleiding van de student volledig op zich kunnen nemen tegen een vast te stellen tarief. De verantwoordelijkheid voor de begeleiding ligt volledig bij PiT. Met het bedrijf waarvoor de student gaat werken en de student zelf moet goed worden afgesproken hoe de vorm van de begeleiding zal worden uitgevoerd. PiT moet weten welke begeleiding gewenst is en goed op de hoogte zijn van de eisen die de opdracht stelt en van de context waarin hij wordt uitgevoerd, zodat de begeleiding ook adequaat kan zijn. Van PiT vergt dit een forse investering in de relatie met het bedrijf waar de student gaat werken. Ook moet er kennis vergaard worden over de opdracht en context waarin die wordt uitgevoerd.

2. Bij een tweede variant kan PiT tijdens het afsluiten van een contract met een partij, afspreken dat bijvoorbeeld de eerste weken of maanden nog een deel van de persoonlijke begeleiding door PiT wordt uitgevoerd tegen een bepaalde vergoeding. Tijdens deze periode kan gekeken worden hoe binnen het bedrijf waar de student gaat werken het proces verloopt en of de student een geschikte werkplek met passende begeleiding heeft. Als dit naar verloop van tijd goed gaat en PiT weet dat het bedrijf de begeleiding goed regelt, kan besloten worden dat PiT de begeleiding volledig over laat aan het bedrijf, waarbij de vergoeding voor begeleiding uiteraard vervalt.

3. Een derde variant is die waarbij PiT de begeleiding direct en volledig aan het bedrijf over laat. Gezien de doelstelling van PiT, waarin goede begeleiding essentieel is, veronderstelt dit dat PiT bij aanvang van het werk ervan overtuigd is dat de begeleiding van de student bij de opdrachtgever goed is geregeld. Dat zou kunnen door de begeleidingseisen te expliciteren en hierover afspraken te maken met de opdrachtgever. Door middel van evaluatie van de begeleiding met de opdrachtgever en student kan de naleving van de afspraken worden gewaarborgd door PiT. De afspraken zouden moeten waarborgen dat de opdrachtgever net zo veel moet investeren in de student als PiT zou doen zodat dit doel van PiT gewaarborgd blijft.

Het antwoord op deelvraag 1: 'Welke vormen van arbeidsbemiddeling zijn er en welke voor- en nadelen zijn hierbij van toepassing op PiT?'

Er kunnen vier verschillende vormen van arbeidsbemiddeling onderscheiden worden: een uitzendbureau, detacheringsbureau, bemiddelingsbureau en een combinatievorm. Voor PiT lijkt het concept van bemiddelingsbureau het meest aantrekkelijk omdat deze vorm de minste risico's en verplichtingen met zich meebrengt.

Door een goede begeleiding te waarborgen kunnen er verschillende overeenkomsten worden vastgelegd als PiT ervoor kiest de voorgenoemde opdrachtovereenkomsten allemaal aan te bieden. Er kan ook gekozen worden voor een van deze vormen. Op dit moment heeft PiT met geen van deze vormen ervaring. Het bedrijf werkt tenslotte exclusief voor de opdrachtgever TriMM. De overgang naar bemiddelen voor andere opdrachtgevers moet dan ook stap voor stap gebeuren en klein opgezet worden. Stabiliteit is hierbij belangrijk. Verstandig is om een bedrijf waar al goed contact mee is te benaderen voor het concept van PiT. Bij zo een bedrijf zal de boodschap gemakkelijker over te brengen zijn en is goede samenwerking waarschijnlijk beter haalbaar.

De keuze wat betreft de vorm van de arbeidsbemiddeling en de begeleiding hierbij is een strategische keuze die door het management moet worden gemaakt. Deze keuze zal in deelvraag 2 gemaakt worden.

III. 2. Deelvraag 2: 'Welke vorm van arbeidsbemiddeling past het beste bij de plannen van PiT om haar diensten op de markt aan te bieden, gegeven haar doelstellingen?'

In de vorige paragraaf is er geconcludeerd dat de vorm van het bemiddelingsbureau het meest aantrekkelijk lijkt voor PiT. In deze paragraaf zal besloten worden welke vorm van arbeidsbemiddeling gekozen wordt door het management en hoe de begeleiding van de student uitgevoerd wordt. Met die keuze kan de rest van de scriptie geschreven worden.

III. 2.1 De sessie

In bijlage 4 is de interactieve sessie samengevat. Tijdens de sessie met de directeur van TriMM, de directeur van PiT, het hoofd van de financiële afdeling en een begeleider voor studenten zijn alle vormen van arbeidsbemiddeling besproken. Al snel werd duidelijk dat PiT het beste de vorm van bemiddelaar kan aannemen omdat hierbij als bedrijf de minste risico's worden gelopen. Samen heeft de groep nagedacht over de mogelijkheden voor PiT en de voor- en nadelen voor alle drie de varianten wat betreft begeleiding. Hieruit kwam naar voren dat de begeleiding die PiT normaliter biedt aan een student moeilijk uit te voeren is wanneer een student in een ander bedrijf wordt geplaatst. Bij inhoudelijke begeleiding moet er veel contact en kennisuitwisseling tussen PiT en het bedrijf

plaatsvinden en tijdens de sessie kwam naar voren dat dit voor PiT geen goede optie is, enerzijds omdat PiT niet genoeg kennis heeft over de processen in andere bedrijven, anderzijds omdat er niet genoeg middelen zijn om hier energie in te steken.

Het is volgens de directie beter om na bemiddeling terug te treden en niet meer tijd te hoeven steken in het proces waarin de student werkt bij het bedrijf. De voorwaarde hierbij is wel dat PiT een goede band heeft met het bedrijf waarvoor bemiddeld wordt en dat er zekerheid is dat het bedrijf goede begeleiding aanbiedt. Van te voren moeten hierover afspraken gemaakt worden zodat beide partijen weten wat er van elkaar verwacht wordt. De partijen moeten onderling het contact goed onderhouden en bij problemen moet er ingegrepen worden.

III. 2.2 Conclusie deelvraag 2: ‘Welke vorm van arbeidsbemiddeling past het beste bij de plannen van PiT om haar diensten op de markt aan te bieden, gegeven haar doelstellingen?’

Door het management is gekozen dat PiT in de toekomst het beste als bemiddelingsbureau tussen studenten en andere bedrijven dan TriMM kan optreden. Als PiT pure bemiddeling aanbiedt, zal een student in dienst genomen worden door een ander bedrijf en loopt PiT geen risico's die voor onverwachte kosten kunnen zorgen. De student zal bij het externe bedrijf een opdracht uitvoeren of ander werk verschaffen en tijdens het werk wordt de begeleiding door het externe bedrijf verzorgd. Met de bedrijven moeten er van tevoren afspraken gemaakt worden over onder andere het proces en de begeleiding. Door een bemiddelingsovereenkomst af te sluiten kunnen de afspraken tussen beide partijen op papier gezet worden. Dhr. Kramer geeft aan hierin enkel zachte voorwaarden te stellen omdat hij niet wil dat PiT een bedrijf de regels voorschrijft. De afspraken zullen de aard van de werkzaamheden, de zekerheid van begeleiding en de mogelijkheden van eigen ontwikkeling bevatten. Belangrijk is dat een student inhoudelijk interessant werk uitvoert binnen de organisatie waarbij hij goed begeleid wordt en kan leren. Door regelmatig contact te houden kan PiT overzicht houden welke bedrijven geschikt zijn om mee samen te werken en de belangen van PiT nastreven. Nadat een student bij een bedrijf in dienst genomen is, zal PiT na een aantal maanden contact opnemen om te controleren of zijn stage goed gaat. Als het vertrouwen met andere bedrijven er eenmaal is kan er een goede samenwerking ontstaan waarbij PiT geschikte studenten werft voor andere bedrijven. Als PiT het gevoel krijgt dat het bedrijf niet dezelfde belangen nastreeft en zich niet aan het contract houdt, zal PiT de samenwerking met dit bedrijf beëindigen. Hoe de dienst van PiT precies vormgegeven zal worden, wordt in het volgende hoofdstuk besproken.

III. 3. Deelvraag 3: 'In hoeverre is er markt voor het aanbod dat PiT wil doen?'

Om deelvraag 3 te beantwoorden zullen er verschillende punten worden belicht. Ten eerste is het bruikbaar om uit te zoeken wat de reden is dat bedrijven stageplekken aanbieden of jonge mensen aannemen om werk te laten verrichten. Dit is bruikbaar omdat PiT hierop in kan spelen. Daarna zal er uiteengezet worden wat de reden is dat een bedrijf een bemiddelingsbureau inschakelt. Door hierop een antwoord te vinden kan het belang van de dienst van PiT aangestipt worden. In paragraaf 3 zal de dienst van PiT uitvoerig worden beschreven zodat duidelijk wordt wat PiT precies te bieden heeft. Daarna worden de resultaten van de gevoerde interviews samengevat en gepresenteerd. Bij een aantal bedrijven in de regio is een interview afgenomen en gepeild of er interesse is voor het concept van PiT. De interviews zijn enkel verkennend en doordat er nog geen concreet voorstel was zijn de verworven resultaten heel algemeen. Met de informatie zal de deelvraag beantwoord worden.

III. 3.1 Reden voor het aannemen van jonge mensen

Voor een bedrijf zijn er verschillende redenen van belang om binnen de organisatie studenten aan te nemen. Door open te staan voor jonge mensen die (tijdelijk) werk kunnen verrichten kunnen er voordelen ontstaan. Bedrijven bieden soms stageplekken aan om verschillende redenen. Stagiaires:

1. hebben vaak een frisse blik en zijn vaak op de hoogte van de nieuwste ontwikkelingen;
 2. kunnen werk uit handen nemen;
 3. zijn een belangrijke bron van nieuw personeel en door iemand te leren kennen tijdens een stageperiode kan goed ingeschat worden of de student voldoet aan de eisen en wensen van het bedrijf.
- Ongeveer een vijfde van de stagiaires treedt in dienst bij het stage bedrijf na de stage;
4. zijn vaak hoog opgeleid. Daarnaast zijn stagiaires leergierig en willen ze graag werkervaring opdoen;
 5. zijn goedkope arbeidskrachten;
 6. kunnen waardevolle opdrachten uitvoeren waar de vaste werknemers geen tijd voor hebben.

Voorbeelden hiervan zijn het uitvoeren van een markt- of klant tevredenheidonderzoek;

7. kunnen een positieve invloed hebben op het bedrijf. Door stagiaires aan te nemen kan het bedrijf meer naamsbekendheid creëren. Door mensen aan te nemen die in de buurt op school zitten wordt het bedrijf in de regio bekender onder jonge mensen. Vaak speelt mond op mond reclame een belangrijke rol voor het bekender worden van het bedrijf;

8. zitten in de onderwijswereld en via stagiaires ontstaat er gemakkelijk contact tussen een bedrijf en school en kan er kennis en ervaring uitgewisseld worden.

Tevens zijn deze redenen van toepassing op werkstudenten. Jonge mensen die een bijbaan hebben binnen een bedrijf zijn ook leergierig, hebben een frisse blik en zijn goedkope arbeidskrachten.

Bovenstaande redenen gelden dus in meer gevallen (Sewdien, 2008).

Nadelen van het aannemen van stagiaires binnen de organisatie zijn de volgende:

1. het aannemen en begeleiden van stagiaires kost over het algemeen meer tijd dan het inwerken van een 'gewone' medewerker;
2. als bedrijf moet er contact onderhouden worden met de schoolinstantie;
3. een stagiaire heeft begeleiding nodig;
4. een stagiaire is vaak maar enkele dagen per week beschikbaar omdat er ook een aantal dagen naar school gegaan moet worden;
5. een stagiaire kan vaak maar tijdelijk ingezet worden. Dit kan ook een voordeel zijn wanneer er enkel tijdelijk iemand nodig is.

Bij werkstudenten hoeft er geen contact onderhouden worden met de schoolinstantie en er is een goede kans dat de student voor een langere tijd wil werken (Ondernemer in Business, 2012).

Om als bedrijf te profiteren van studenten moet er tijd vrij gemaakt worden voor het inwerken van de mensen en het onderhouden van begeleiding. Door van te voren goed af te spreken welke periode en hoeveel uren iemand kan werken binnen de organisatie is dit van begin af aan duidelijk voor beide partijen. Door als bedrijf een student een kans te geven binnen het bedrijf kan een student werkervaring opdoen en als er een goede klik is en de student zelfstandig mag werken zal hij gemotiveerd worden goed werk te leveren. Voor een bedrijf is een student een relatief goedkope werkkracht en door een jong iemand aan te nemen kan er met een andere blik op de organisatie gekeken worden. Wel moet er rekening gehouden worden met het begeleiden van de student. Het kan handig zijn om een vaste werknemer hiervoor in te zetten zodat er een contactpersoon is waar de student naartoe kan als het nodig is.

III. 3.2 Waarom een bemiddelingsbureau inschakelen?

Volgens Joosten (2009) is er aantal redenen waarom bedrijven nog steeds kiezen voor de diensten van een bemiddelingsbureau. Recruitment kan simpelweg gezien worden als het bij elkaar brengen van vraag en aanbod, echter blijkt dit vakgebied toch wat gecompliceerder in elkaar te steken.

Tegenwoordig zijn er veel manieren om mensen te rekruteren. Door verschillende elektronische platformen te gebruiken is het gemakkelijk om CV's te bekijken. Maar het probleem is vaak dat er weinig ervaring is met het effectief en efficiënt vinden van geschikte werknemers. Een recruiter heeft deze ervaring wel en ziet al snel wat voor een persoon hij voor zich heeft. Hij kan snel de verschillen tussen verschillende kandidaten vinden en advies geven aan werkgevers. Naast de ervaring van dit soort mensen is de toewijding in het vinden van goede kandidaten een onderscheidende kwaliteit. Grotendeels ontstaat dit door de directe beloning voor behaalde resultaten. Recruiters zijn vaak ambitieus en creatief en worden door de organisatie waarin ze werken geprikkeld lange dagen te werken om te zoeken naar de juiste persoon. Uiteindelijk hangt het succes van een onderneming af van

de mensen die er rond lopen. Door via een bemiddelingsbureau studenten aan te nemen kan een bedrijf uit een andere bron putten dan alleen hun eigen netwerk. De redenen waarom bedrijven gebruik maken van de dienst van een bemiddelingsbureau wordt op de websites studentenbureaus samengevat als: 'snel veel studenten bereiken', 'snel een geschikte student vinden', 'alleen betalen bij een match' en 'zelf geen administratieve taken op het gebied van werving' (StagebankAmsterdam, z.d., Stagemotor, z.d.)

III. 3.3 De dienst van PiT

PiT wil haar diensten op de markt aanbieden en behalve voor TriMM ook bemiddelen voor andere bedrijven. Als er geen plek bij TriMM is voor een student die solliciteert bij PiT, kan deze bij een ander bedrijf ondergebracht worden. Studenten moeten enthousiast, gemotiveerd en leergierig zijn en affiniteit hebben in de creatieve technologie sector. Verder maakt het niet uit welk niveau zij hebben: van mbo tot en met wo zijn er studenten nodig. Ook zijn er verschillende werkzaamheden voor de studenten: werkstudenten, stagiaires en afstudeerders kunnen solliciteren. Bedrijven die voor bemiddeling open staan, kunnen in de database van PiT komen te staan. Van tevoren wordt afgesproken wat PiT verwacht van het bedrijf betreft het werk dat aangeboden wordt en de begeleiding die daarbij hoort. Het werk moet inhoudelijk interessant zijn zodat de werknemer zich kan ontwikkelen binnen het bedrijf. Naast het werk moet er ruimte zijn om te leren. Tevens moet de student regelmatig begeleid worden tijdens het werk zodat er naast zelfstandig werken ook sturing is vanuit het bedrijf. Zoals besproken bij de vorige deelvraag, zal PiT geen expliciete regels hiervoor opstellen. Mocht een bedrijf geïnteresseerd zijn in tips over begeleiding, dan zal PiT een document opstellen met de werkwijzen die binnen PiT gehanteerd worden. Verder zal PiT geen precieze invulling geven van de begeleiding en is deze methode dus ook niet waterdicht. Dit is vanuit PiT een bewuste keuze en werken vooral vanuit het vertrouwen dat ze hebben in bedrijven. Er kan door de bedrijven aangegeven worden wat voor een studenten zij zoeken en op welk moment. Wanneer er een geschikte student binnenkomt bij PiT en PiT hier zelf geen ruimte voor heeft, wordt er contact opgenomen met het geïnteresseerde bedrijf. De eerste kennismaking met de student zal plaatsvinden bij PiT, maar uiteindelijk zal het externe bedrijf de student zelf aannemen. Naast het verwerken van sollicitatiebrieven houdt PiT zich ook bezig met het actief werven van studenten en het vergroten van de naamsbekendheid door het houden van gastcolleges, het lobbyen binnen de onderwijswereld en het bezoeken van carrière-evenementen zoals de Bedrijvendagen Twente. PiT zal het contact onderhouden met het bedrijf dat via PiT een student aangenomen heeft om te bespreken of voorgenoemde zaken goed gaan. Daarnaast zal de student halverwege zijn stageperiode door PiT gevraagd worden of hij tevreden is met zijn stageplek en of er zich problemen voordoen. Mocht er uit het contact blijken dat het werk en de begeleiding niet aansluit bij de bedoelingen van PiT dan zal gekeken worden of er hulp geboden kan worden of er helemaal gestopt zal worden met de bemiddeling met het bedrijf. De student zal door PiT opgevangen

worden en samen zal er gekeken worden naar een oplossing. De student kan misschien bij PiT of een ander bedrijf aan de slag. PiT zal zich inspannen om voor de student een geschikte plek te vinden. Voor de bemiddeling zal PiT een bedrag ontvangen. Dit bedrag bedraagt ongeveer €1500,- per succesvolle bemiddeling. In Deel VII wordt de totstandkoming van het bedrag onderbouwd (PiT, 2012).

III. 3.4 Interesse vanuit regionale bedrijven

Met behulp van interviews (bijlage 3, interview 3 t/m 10) is onderzocht of de dienst van PiT andere bedrijven aantrekt. De bedrijven die geïnterviewd zijn hebben voornamelijk een creatief technologische achtergrond en komen uit de regio. De interviews duurden gemiddeld twintig minuten en werden afgenomen met behulp van een vragenlijst (bijlage 2). De vragen gingen onder andere over hoe vaak een bedrijf een student in dienst heeft, of het bedrijf gemakkelijk studenten werft en of zij dit eventueel willen uitbesteden. In onderstaande tabel zijn de geïnterviewde bedrijven en contactpersonen samengevat. Tevens is de functie van de contactpersonen vermeld.

Bedrijf	Contactpersoon	Functie
OV Software	Mathilda Stelloo-Velthuis	Directeur
Squal	Manon Nijland	Directeur
Axis	Marjolein Brinkman	Operationeel manager
GriDD	Eva Beltman	Consultant
Lijnrecht	Niels Perik	Directeur
Say Yeah	Jan Eppink	Directeur
EduPer	Sabine Lenderink-Haarman	HR medewerker
DockLink	Willem Pen	Directeur
Present Media	Tamara van der Mijn	Consultant

Tabel 4 Geïnterviewde bedrijven

De interviews zijn enkel verkennend en doordat er nog geen concreet voorstel was, zijn de verworven resultaten heel algemeen. Het schets een beeld van de interesse vanuit bedrijven en om dit uitgebreider in beeld te krijgen zal er nader onderzoek gedaan kunnen worden.

De interviews hebben onder andere aan het licht gebracht hoeveel studenten gemiddeld in dienst zijn bij een bedrijf, aan welke studenten behoefte is, hoe de bedrijven op dit moment zelf studenten werven en of ze openstaan voor een samenwerking met PiT.

De belangrijkste zaken die naar voren kwamen tijdens de interviews zijn:

- **Studenten in dienst:** vijf van de negen bedrijven staat open voor (werk)studenten, maar deze moeten wel voldoen aan een goed niveau, de juiste studieachtergrond en voldoende motivatie. De rest van de bedrijven is nog aan het nadenken hoe zij studenten binnen de organisatie willen inzetten en begeleiden. In de toekomst willen zij hierin wel stappen in zetten

Op dit moment zijn bij vijf van de negen bedrijven studenten in dienst. Gemiddeld willen deze bedrijven twee studenten in dienst hebben. De andere vier bedrijven hebben in het verleden weleens studenten in dienst gehad. Bij een bedrijf was dit niet goed bevallen. De andere drie bedrijven gaven aan dat zo nu en dan een student die geschikt lijkt aan de slag gaat bij het bedrijf. Hiervoor zijn geen vaste momenten in het jaar;

- **Studieachtergrond:** twee van de negen bedrijven gaven aan IT studenten te zoeken. Drie bedrijven zoeken studenten met een creatief technologische achtergrond. De studenten van Kunst & Techniek zijn hiervoor erg geschikt. Daarnaast gaf vijf van de negen bedrijven aan ook open te staan voor studenten met een andere studieachtergrond, zoals (Technische) Bedrijfskunde, Communicatiewetenschap en Marketing.

- **Werving:** vijf van de negen bedrijven gaven aan niet actief studenten te werven. Soms krijgen zij sollicitatiebrieven binnen waar zij iets mee doen. Drie andere bedrijven hebben niet heel veel moeite met het vinden van studenten, maar zouden soms minder tijd kwijt willen zijn bij het vinden van een goede match. Zij zien de meerwaarde van PiT, omdat zij een groot netwerk hebben waarin waarschijnlijk wel een geschikte student te vinden is. Een bedrijf gaf aan veel moeite te hebben goede studenten te werven;

- **Kosten:** tijdens het interview is niet gesproken over de kosten omdat deze nog niet bekend waren voor de dienst van PiT. Wel gaf een bedrijf aan dat uitzendbureaus vaak hoge bemiddelingskosten rekenen. Voor dit soort bedragen is het bedrijf niet bereid om te betalen. Gezien de concurrentieanalyse in Deel VII is er een indicatie gedaan van de prijzen die concurrenten van PiT vragen voor een bemiddeling. PiT vraagt een 'gemiddeld' bedrag en gezien het onderscheid dat PiT maakt in de markt is het aannemelijk dat bedrijven hiervoor willen betalen;

- **Begeleiding:** omdat studenten begeleiding nodig hebben en deze niet altijd geboden kan worden, wordt er door vier van de negen bedrijven voor gekozen om (tijdelijk) geen studenten aan te nemen. Twee van de negen bedrijven hebben wel studenten in dienst maar hebben soms moeite met het juist begeleiden van de studenten. Drie bedrijven geven aan de studenten vaak en goed genoeg te begeleiden;

- **Promotie:** Twee van de negen bedrijven proberen zelf al bekender te worden onder studenten en doet wel eens mee aan beurzen, lunchlezingen en het geven van collegepraatjes. De meerderheid van de bedrijven is niet actief bezig met het promoten van het bedrijf onder studenten;

- **Interesse in PiT:** zeven van de negen bedrijven hebben aangegeven interesse te hebben in de dienst van PiT omdat zij onder andere zelf geen tijd hebben om te werven. Ook vinden zij het lastig de juiste studenten aan te trekken voor hun bedrijf. Als er meer bekend is over de precieze vorm van de dienst horen zij graag van PiT.

Onder de respondenten is dus door zeven van de negen aangegeven dat er interesse is voor een bemiddelaar die goede studenten kan selecteren. De studenten die gezocht worden komen onder

andere van de studies IT, Kunst & Techniek, (Technische) Bedrijfskunde en Communicatiewetenschap.

De bedrijven die geïnterviewd zijn hebben niet altijd behoefte aan werkrachten en willen zelf kunnen aangeven wanneer PiT ingeschakeld moet worden. Opvallend was dat vier van de negen bedrijven aangeven (tijdelijk) geen studenten aan te nemen omdat er niet genoeg tijd is voor een juiste begeleiding. De optie bij deelvraag 1 om de begeleiding door PiT te laten uitvoeren kan voor die bedrijven een oplossing zijn, maar zelfs wanneer de begeleidingsrol uitbesteed wordt, moet een bedrijf persoonlijk tijd steken in een student en proberen een band op te bouwen met een persoon. Tevens heeft PiT aangegeven op dit moment geen tijd te hebben om de begeleiding voor andere bedrijven op te vangen. Misschien dat dit in de toekomst uitgebreid kan worden als de dienst van PiT daadwerkelijk op de markt gezet wordt. Wel hebben twee bedrijven aangegeven te willen leren van de begeleiding die PiT biedt. Hiervoor zou PiT een document kunnen opstellen met hun werkwijze en tips om de begeleiding optimaal uit te voeren.

III. 3.5 Kansen voor PiT

Uit de analyse van PiT is gebleken dat PiT zich kan onderscheiden van concurrenten omdat bij PiT de focus ligt op de creatieve technologiebranche, passende begeleiding tijdens het proces en een lage prijs. Er zijn andere partijen die een zelfde soort dienst aanbieden maar zijn hebben een andere focus. Tevens heeft PiT een groot netwerk en veel aanloop van goede studenten die in de regio een werk- of stageplek zoeken. De intridingsbarrières binnen de sector zijn laag, maar PiT heeft wel een grote voorsprong op eventuele nieuwkomers omdat PiT al veel naamsbekendheid heeft in de regio. Met behulp van een SWOT-analyse en het vijfkrachtenmodel van Porter zijn bovenstaande punten onderbouwd (Deel VII, 2.2).

III. 3.6 Conclusie deelvraag 3: 'In hoeverre is er markt voor het aanbod dat PiT wil doen?'

Organisaties die op dit moment moeite hebben met het vinden van geschikte studenten kunnen veel baat hebben bij de diensten van PiT. PiT heeft in de loop der jaren veel naamsbekendheid opgebouwd en om als klein en onbekend bedrijf zelf een positie zoals PiT te verkrijgen kost veel tijd, geld en moeite. Voor veel bedrijven geldt het dat het beter is om dit uit te besteden en juist de tijd in de core business van het bedrijf te steken. Uitbesteden heeft verschillende voordelen: het laat het bedrijf toe te concentreren op zijn kernactiviteiten, het bedrijf kan zich focussen op schaalvoordelen, het bedrijf kan de druk van de risico's verplaatsen, de flexibiliteit vergroten en de kosten laag houden (Torrington, Hall en Taylor, 2008). PiT kan als tussenpersoon fungeren en een match zoeken tussen studenten en een bedrijf. De reden dat een bedrijf zou kiezen voor PiT als bemiddelaar is omdat PiT erg bekend is binnen de regio en veel vraag van studenten krijgt naar bijbanen en stages. Op dit moment kan PiT veel van die aanvragen niet vervullen. PiT heeft veel ervaring op het gebied van het werven van studenten en heeft

bij een sollicitatiegesprek al snel door wat een student kan en wil. Hierdoor is de kans groot dat PiT een juiste match vindt tussen een student en bedrijf.

Ook is er veel contact met verschillende onderwijsinstellingen. Vanuit het onderwijs weet men dat PiT veel ervaring heeft in het trainen en coachen van studenten en dat competentieontwikkeling als belangrijk wordt geacht. Mensen uit het onderwijs dragen dan ook regelmatig studenten aan bij PiT. Als de onderwijsinstellingen horen dat de studenten ook bij andere bedrijven dan TriMM worden geplaatst, moet de kwaliteit van de stages van de student wel gewaarborgd blijven. De aanpak van PiT op dit vlak is beschreven in Deel III. 3.3. PiT zal alleen studenten plaatsen bij andere bedrijven als er vertrouwen is dat de student bij het andere bedrijf een goede werkplek krijgt. In de periode dat een student in dienst zou komen bij een ander bedrijf zal deze begeleiding ook geboden moeten worden. De focus ligt op talentontwikkeling voor het bedrijf en de regio.

Het antwoord op deelvraag 3: 'In hoeverre is er markt voor het aanbod dat PiT wil doen?' luidt als volgt:

Er is vraag naar de dienst van PiT omdat een aantal respondenten heeft aangegeven zelf niet de tijd of kunde te hebben om studenten te werven. Daarnaast is het aantal studenten dat solliciteert bij sommige bedrijven erg laag en om zelf de aanwas te vergroten kost veel tijd en moeite. Bij PiT is de aanloop van de studenten wel groot en door de selectieprocedure door PiT te laten uitvoeren is de kans groot dat een bedrijf op een gemakkelijke manier een student in dienst kan nemen voor een laag bedrag. In de analyse in Deel VII is de mate van concurrentie onderzocht en doordat PiT zich onderscheidt van de rest is de kans groot dat er vraag is naar de dienst van PiT.

Zoals eerder genoemd in Deel II bevonden zich onder de respondenten regionale bedrijven die voornamelijk uit de creatieve technologiebranche komen en waarmee PiT al eerder contact mee heeft gehad. Het beeld dat geschetst wordt door deze bedrijven is dus niet generaliseerbaar voor de gehele branche in Twente maar met de informatie uit de interviews kan PiT wel opnieuw contact opnemen met de geïnterviewde bedrijven als de plannen om te bemiddelen doorgaan. Of er uiteindelijk met deze bedrijven een overeenstemming komt wat betreft de dienst en bijbehorende prijs, is nog de vraag. Doordat er nog geen concreet voorstel lag, is er alleen maar een verkennend onderzoek gedaan waaruit deze algemene resultaten komen.

Deel IV Conclusies en aanbevelingen

In dit deel van het rapport zal de vraagstelling beantwoord worden. De deelvragen zijn in Deel III al beantwoord maar zullen in dit deel herhaald worden. Ook zullen er in dit deel aanbevelingen worden gedaan voor PiT die op basis van het onderzoek aan het licht zijn gekomen. Tenslotte zullen er aanbevelingen gegeven worden voor verder onderzoek.

IV. 1. Conclusies deelvragen

De conclusies op de deelvragen zullen herhaald worden zodat in de volgende paragraaf de conclusie op de vraagstelling gegeven kan worden.

Het antwoord op deelvraag 1: ‘Welke vormen van arbeidsbemiddeling zijn er en welke voor- en nadelen zijn hierbij van toepassing op PiT?’

Er kunnen vier verschillende vormen van arbeidsbemiddeling onderscheiden worden: een uitzendbureau, detacheringsbureau, bemiddelingsbureau en een combinatievorm. Voor PiT lijkt het concept van bemiddelingsbureau het meest aantrekkelijk omdat deze vorm de minste risico's en verplichtingen met zich meebrengt.

Door een goede begeleiding te waarborgen kunnen er verschillende overeenkomsten worden vastgelegd als PiT ervoor kiest de voorgenoemde opdrachtovereenkomsten allemaal aan te bieden. Er kan ook gekozen worden voor een van deze vormen. Op dit moment heeft PiT met geen van deze vormen ervaring. Het bedrijf werkt tenslotte exclusief voor de opdrachtgever TriMM. De overgang naar bemiddelen voor andere opdrachtgevers moet dan ook stap voor stap gebeuren en klein opgezet worden. Stabiliteit is hierbij belangrijk. Verstandig is om een bedrijf waar al goed contact mee is te benaderen voor het concept van PiT. Bij zo een bedrijf zal de boodschap gemakkelijker over te brengen zijn en is goede samenwerking waarschijnlijk beter haalbaar.

De keuze wat betreft de vorm van de arbeidsbemiddeling en de begeleiding hierbij is een strategische keuze die door het management moet worden gemaakt. Deze keuze zal in deelvraag 2 gemaakt worden.

Het antwoord op deelvraag 2: ‘Welke vorm van arbeidsbemiddeling past het beste bij de plannen van PiT om haar diensten op de markt aan te bieden, gegeven haar doelstellingen?’

Door het management is gekozen dat PiT in de toekomst het beste als bemiddelingsbureau tussen studenten en andere bedrijven dan TriMM kan optreden. Als PiT pure bemiddeling aanbiedt, zal een student in dienst genomen worden door een ander bedrijf en loopt PiT geen risico's die voor onverwachte kosten kunnen zorgen. De student zal bij het externe bedrijf een opdracht uitvoeren of ander werk verschaffen en tijdens het werk wordt de begeleiding door het externe bedrijf verzorgd.

Met de bedrijven moeten er van tevoren afspraken gemaakt worden over onder andere het proces en de begeleiding. Door een bemiddelingsovereenkomst af te sluiten kunnen de afspraken tussen beide partijen op papier gezet worden. Dhr. Kramer geeft aan hierin enkel zachte voorwaarden te stellen omdat hij niet wil dat PiT een bedrijf de regels voorschijft. De afspraken zullen de aard van de werkzaamheden, de zekerheid van begeleiding en de mogelijkheden van eigen ontwikkeling bevatten. Belangrijk is dat een student inhoudelijk interessant werk uitvoert binnen de organisatie waarbij hij goed begeleid wordt en kan leren. Door regelmatig contact te houden kan PiT overzicht houden welke bedrijven geschikt zijn om mee samen te werken en de belangen van PiT nastreven. Nadat een student bij een bedrijf in dienst genomen is, zal PiT na een aantal maanden contact opnemen om te controleren of zijn stage goed gaat. Als het vertrouwen met andere bedrijven er eenmaal is kan er een goede samenwerking ontstaan waarbij PiT geschikte studenten werft voor andere bedrijven. Als PiT het gevoel krijgt dat het bedrijf niet dezelfde belangen nastreeft en zich niet aan het contract houdt, zal PiT de samenwerking met dit bedrijf beëindigen. Hoe de dienst van PiT precies vormgegeven zal worden, wordt in het volgende hoofdstuk besproken.

Het antwoord op deelvraag 3: 'In hoeverre is er markt voor het aanbod dat PiT wil doen?' luidt als volgt:

Er is vraag naar de dienst van PiT omdat een aantal respondenten heeft aangegeven zelf niet de tijd of kunde te hebben om studenten te werven. Daarnaast is het aantal studenten dat solliciteert bij sommige bedrijven erg laag en om zelf de aanwas te vergroten kost veel tijd en moeite. Bij PiT is de aanloop van de studenten wel groot en door de selectieprocedure door PiT te laten uitvoeren is de kans groot dat een bedrijf op een gemakkelijke manier een student in dienst kan nemen voor een laag bedrag. In de analyse in Deel VII is de mate van concurrentie onderzocht en doordat PiT zich onderscheidt van de rest is de kans groot dat er vraag is naar de dienst van PiT.

Zoals eerder genoemd in Deel II bevonden zich onder de respondenten regionale bedrijven die voornamelijk uit de creatieve technologiebranche komen en waarmee PiT al eerder contact mee heeft gehad. Het beeld dat geschetst wordt door deze bedrijven is dus niet generaliseerbaar voor de gehele branche in Twente maar met de informatie uit de interviews kan PiT wel opnieuw contact opnemen met de geïnterviewde bedrijven als de plannen om te bemiddelen doorgaan. Of er uiteindelijk met deze bedrijven een overeenstemming komt wat betreft de dienst en bijbehorende prijs, is nog de vraag. Doordat er nog geen concreet voorstel lag, is er alleen maar een verkennend onderzoek gedaan waaruit deze algemene resultaten komen.

IV. 2. Conclusie vraagstelling

De centrale vraagstelling luidt als volgt:

‘Kan PiT haar diensten uitbreiden op een markt zodat meer studenten een leerwerkplek kunnen krijgen en bedrijven op een makkelijkere manier studenten kunnen selecteren?’

PiT kan haar diensten uitbreiden op een markt als *bemiddelaar*, zoals onderbouwd wordt in deelvraag 1 en 2. Met het bedrijf waarvoor bemiddeld wordt, zal afspraken gemaakt worden over de inhoud van het werk en de begeleiding van de student zodat de visie van PiT gewaarborgd blijft. Omdat bedrijven in sommige gevallen niet de tijd en kunde hebben om zelf studenten te selecteren voor hun organisatie is er markt voor de dienst van PiT. Uit de analyse (Deel VII) van PiT is gebleken dat er kansen in de markt zijn die benut kunnen worden. Er is concurrentie, maar door de lage prijs die PiT vraagt, de focus op Twente en de ervaring die PiT heeft opgebouwd bij TriMM is PiT een betrouwbare partij waar bedrijven op kunnen rekenen.

IV. 3. Aanbevelingen voor PiT

In deze paragraaf wordt er een aantal aanbevelingen voor PiT gedaan die in ogenschouw genomen moeten worden als er voor andere bedrijven bemiddeld gaat worden.

Juridisch

Mocht PiT ervoor kiezen daadwerkelijk te gaan bemiddelen dan is het verstandig om een arbeidsjurist naar de plannen te laten kijken. Door de regelgeving en juridische consequenties van de bemiddelingsvorm door de jurist te laten controleren is er zekerheid dat er niets over het hoofd gezien wordt wat later voor problemen kan zorgen.

Stap voor stap

Een aanbeveling voor PiT is om stap voor stap te bemiddelen voor andere bedrijven dan TriMM. Gezien de huidige managementcapaciteit binnen PiT is het verstandig om de dienst kleinschalig op te zetten zodat er langzaam uitgebreid kan worden.

Tijdens dit groeiproces kan er ervaring opgedaan worden en door te reflecteren op wat wel en niet goed gaat, kan gekeken worden of de bemiddeling van PiT werkt. Pas daarna kunnen er op grotere schaal samenwerkingen ontstaan.

Personeel

Door een extra personeelslid aan te stellen bij PiT kan er werk uit handen genomen worden bij dhr. Kramer. Om de verschillende bemiddelingen te kunnen laten slagen moet er genoeg mankracht zijn om het nodige werk te kunnen uitvoeren.

Marketing

Door PiT minder afhankelijk van TriMM te positioneren in de markt is de kans groter dat bedrijven gebruik willen maken van de dienst van PiT. Op dit moment is de link met TriMM nog sterk aanwezig. Een voorbeeld hiervan is de domeinnaam van de website, genaamd: 'pittenbijtrimm'. PiT moet duidelijk maken dat de dienst voor méér bedrijven wordt geboden en dat TriMM 'maar' een van de klanten is.

Analyse

Met behulp van de analyse van PiT is er een beter beeld gevormd van de organisatie. Echter, doordat het door een student is geschreven, kan het door PiT slechts als handvat gebruikt worden. Het geeft een algemene indruk van het bedrijf en de visie op het bedrijf komt vanuit de student. Het management zal zelf aanpassingen moeten maken in de analyse, heldere doelen stellen en een planning maken om de bemiddeling voor andere bedrijven in de toekomst te laten slagen. Belangrijk is dat het plan aan anderen goed duidelijk gemaakt kan worden (Tiffany en Peterson, 2003).

Administratie

Als het aantal klanten waarvoor PiT gaat bemiddelen stijgt, zal PiT moeten nadenken over een nieuw systeem waarin alle informatie opgeslagen kan worden. Op dit moment wordt in Excel veel bijgehouden. Een oplossing hiervoor is het implementeren van een Customer Relation Management systeem (CRM). Een CRM systeem helpt bij het managen van klant- en relatie gegevens. Het is een manier om het contact met de klant te optimaliseren. Alle medewerkers moeten het nieuwe systeem accepteren en aannemen om het systeem effectief te laten zijn. De voordelen van een CRM systeem zijn het verbeteren van het klantbeheer en de serviceverlening, verhoging van efficiency van het personeel, vergroting van de financiële informatie over klanten en het verkorten van de verkoopcyclus (Kroenke, 2008).

Deel V Discussie

In deze discussie zal de kwaliteit van het verrichte onderzoek besproken worden waarbij de waarde van de gedane conclusies en aanbevelingen centraal staat. In Deel II is de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek al grotendeels besproken. Dit zal in de discussie niet herhaald worden. Wel zullen de goede en minder goede kanten van het onderzoek uitgelicht worden en suggesties worden gedaan voor een eventueel vervolgonderzoek. Daarnaast worden de gevolgen van het onderzoek voor de praktijk en wetenschap besproken.

Tijdens het maken van de analyses zijn een aantal tekortkomingen opgedoken. Een voorbeeld hiervan is de concurrentieanalyse. Het is lastig om een goed beeld te scheppen van een concurrent van PiT omdat alle organisaties zich profileren als de beste. Daarnaast was het niet mogelijk om de prijzen van de concurrent te vinden. Na verschillende keren gebeld en gemailld te hebben werd het duidelijk dat de organisaties deze informatie niet vrijgeven. In de analyse is hierover een aanname gedaan, maar dit is dus niet betrouwbaar. De verschillende prijzen die concurrenten vragen kunnen beter uitgezocht worden door bijvoorbeeld een ‘mystery shopper²’ aan te stellen.

Daarnaast was het moeilijk om goede wetenschappelijke literatuur te vinden over het onderwerp. Veel bronnen die over dit onderwerp gaan zijn door mensen geschreven met een niet-wetenschappelijke achtergrond. Een wetenschapper houdt zich tijdens het onderzoeksproces aan strikte regels, een leek doet dit niet. Desondanks waren de artikelen bruikbaar. Een voordeel van een onderzoek met minder wetenschappelijke bronnen is dat het voor bedrijven vaak meer bruikbaar is in de praktijk. PiT kan de informatie uit dit onderzoek gebruiken om haar dienst naar een volgend niveau te brengen. Doordat het niet mogelijk is om de ontwikkelde bemiddelingsvorm te testen bestaat er een kans dat er na het invoeren ervan blijkt dat deze manier geen goede keuze is geweest of het concept in zijn huidige staat niet optimaal functioneert. Door dit te analyseren kan er tijdig ingegrepen worden. In de analyse is wel gebruik gemaakt van een aantal modellen, zoals de SWOT analyse en het vijf krachtenmodel van Porter. De theorie van de SWOT analyse legt naar mijn idee enkel de nadruk op de zwakten en sterkten in de huidige situatie waarin de onderneming verkeert. In de analyse is er gekeken naar de huidige én nieuwe situatie van PiT. Naar mijn inziens is het goed om in de toekomst weer een SWOT analyse te maken om in de nieuwe situatie te kijken met welke kansen en bedreigingen PiT te maken heeft.

De klantanalyse kan in een eventueel vervolgonderzoek grondiger onderzocht worden. Zoals eerder

² Een mystery shopper is iemand die wordt ingehuurd om een aankoop in een winkel, restaurant, of andere dienstverlener te doen en hun bevindingen nauwgezet te beschrijven. De aanpak garandeert een objectieve manier van evalueren (International Service Check, z.d.)

beschreven was tijdens het benaderen van verschillende potentiële klanten niet alle informatie nog duidelijk en is alleen de algemene interesse in een bemiddelaar gepeild bij de bedrijven. In de toekomst zou dit verder uitgezocht kunnen worden, maar wat ik aanbeveel is om nu in actie te komen en proberen klanten te vinden voor de dienst. Er is rekening gehouden met het selecteren van de juiste doelgroep voor de interviews. De antwoorden die de bedrijven hebben gegeven zijn bruikbaar voor PiT omdat zij aan de hand hiervan opnieuw contact kunnen opnemen en hun dienst kunnen aanbieden.

Deel VI Referenties

Alblas, G. (1997). *Groepsprocessen: Overleggen en uitvoeren in teams*. Bohn Stafleu van Loghum

Babbie, E. (2007). *The practice of social research*. Thomson Wadsworth USA

Belastingdienst (2012). *Zakelijk, ondernemen*. Verkregen op 15 juni 2012 van http://www.belastingdienst.nl/wps/wcm/connect/bldcontentnl/belastingdienst/zakelijk/ondernemen/onderneming_starten/voordat_u_start/ondernemer_voor_inkomstenbelasting/verklaring_arbeidsrelatie/uitzending_detachering_of_bemiddeling/verschillen_tussen_uitzenden_of_detacheren_en_bemiddelen

Burns, A.C., en Bush, R.F. (2006). *Principes van marktonderzoek. Toepassingen met SPSS*. Pearson Education Benelux

CeeCee Enschede (z.d.). *Wat is CeeCee*. Verkregen op 28 maart, 2012 van <http://www.ceecee-enschede.nl/>

Donker van Heel, P, de Wit, J. (2011). *Arbeidsbemiddeling. Een onderzoek naar de stand van zaken op basis van documentenonderzoek*. Verkregen op 24 augustus van <http://www.rwi.nl/CmsData/2011/Onderzoek%20Arbeidsbemiddeling.pdf>

International Service Check (z.d.) *Wat is mystery shopping?* Verkregen op 6 augustus 2012 van <http://www.internationalservicecheck.com/nl/11/service-checker/Wat-is-mystery-shopping>

Jongebloed, F. (2007). *Perspectiefvol businessplan*. Utrecht: Het spectrum

Joosten, M (2009). *Waarom nog een bemiddelingsbureau?* Verkregen op 15 juni van <http://www.computable.nl/artikel/opinie/loopbaan/3144265/1458016/waarom-nog-een-bemiddelingsbureau.html>

Kluwer (2008). *Praktijkgids Arbeidsrecht*. Deventer Wolters Kluwer business

Kroenke, D.M. (2008). *Experiencing MIS*. Pearson Prentice Hall

Ondernemer in Business (2012). *Stagiair aannemen*. Verkregen op 27 augustus 2012 van <http://ondernemerinbusiness.nl/personeel/personeel-inhuren/2291/stagiair-aannemen/>

Ontslagdossier (2012). *Ontslagwijze, uitzendbeding*. Verkregen op 9 juni 2012 van <http://www.ontslagdossier.nl/index.php/ontslagwijze/einde-arbeidsovereenkomst-van-rechtswege/uitzendbeding>

PiT (2012). Verschillende documenten op de schijf, de website etc.

Randstad Nederland bv, 2012. *Randstad werkpocket*. Koninklijke Drukkerij Em. De Jong bv

Saunders M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2006) *Methoden en technieken van onderzoek*. Amsterdam: Pearson Education Benelux

Sewdien, P. (2008). *Nationaal stageonderzoek 2007*. Stageplaza. Verkregen op 2 juli van <http://www.stageplaza.nl/media/testimonials/file/nationaal%20bedrijvenonderzoek%202007.pdf>

Tielen, E. (2004). *Detachering: een chique uitzendkracht?* Intermediair. Verkregen op 14 juni 2012 van <http://www.intermediair.nl/artikel/starters/20295/detachering-een-chique-uitzendkracht.html>

Tiffany, P., Peterson, S.D. (2003). *Ondernemingsplannen voor Dummies*. Addison Wesley

Torrington, D., Hall, L. en Taylor, S. (2008). *Human Resource Management*. Harlow: Pearson Education Limited

Verschuren P., & Doorewaard, H. (2000). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV

Wetboek (2012). *Wetboek online*. Verkregen op 11 juni 2012 van <http://www.wetboek-online.nl/>

Wickham, P.A. (1996). *Strategic Entrepreneurship*. Harlow: Prentice Hall

Deel VII Analyse van PiT

Het analyseren van PiT is relevant omdat het een goed beeld vormt van de organisatie. De analyse lijkt op een ondernemingsplan maar ook wordt de haalbaarheid van de plannen besproken worden. De analyse kan de deelvragen kracht bij zetten.

Bij de analyse van PiT zal de nadruk zowel op de financiële doelstellingen als de missie liggen. In de afgelopen jaren is er al flink geïnvesteerd in de naamsbekendheid van TriMM en PiT en op dit moment is dat merkbaar in de grote hoeveelheden studenten die solliciteren bij het bedrijf. Omdat PiT geen tot weinig winst nastreeft maar wel minimaal quitte wil draaien wordt in hoofdstuk 4 van de analyse uitgezocht welk kostenplaatje aan de dienst moet hangen. Voor PiT is het dus onder andere bruikbaar om uit te zoeken hoeveel extra tijd en geld de bemiddeling tussen student en bedrijf zal kosten voor PiT. Bij het op de markt zetten van de dienst van PiT is het belangrijk om de organisatorische missie te handhaven. De analyse zal vooral een algemene indruk geven van het bedrijf, mede doordat de visie op het bedrijf niet vanuit de ondernemer zelf komt maar van een student. Verschillende theorieën zijn gebruikt om de activiteiten van PiT in kaart te brengen. PiT bestaat nu ongeveer zes jaar en door middel van deze analyse kunnen de activiteiten van het bedrijf beter in kaart gebracht worden. De huidige en gewenste situatie worden besproken en de haalbaarheid van de plannen worden in kaart gebracht.

Inhoudsopgave

1. Onderneming

1.1 Gegevens PiT

1.2 Organogram

1.3 Missie en visie

1.4 Het huidige proces bij PiT

1.5 De gewenste situatie bij PiT

2. Omgeving

2.1 Klantanalyse

2.2 Concurrentieanalyse

2.3 Omgevingsanalyse

3. Marketingmix

3.1 Product

3.2 Prijs

3.3 Plaats

3.4 Promotie

3.5 Personeel

4. Financiële onderbouwing

1. Onderneming

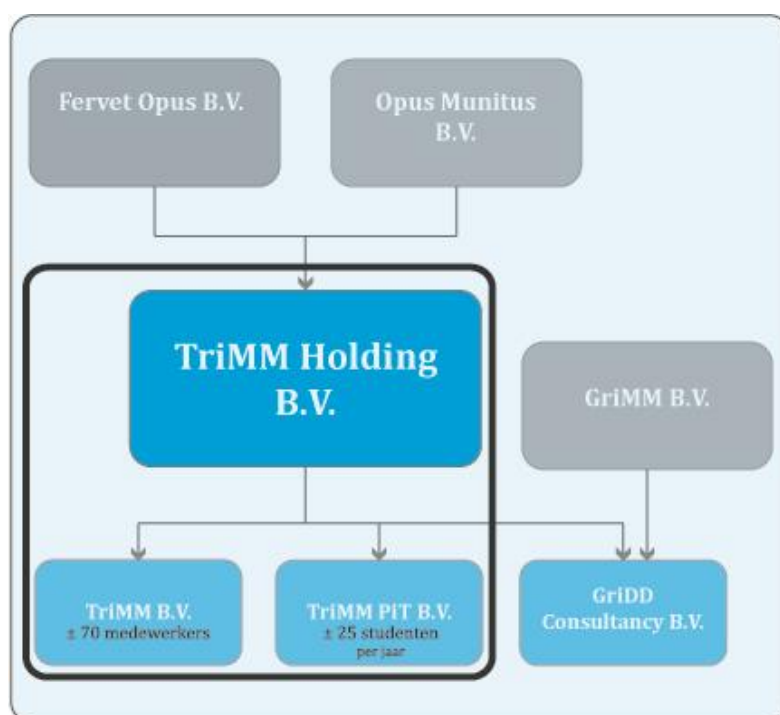
In dit hoofdstuk zal de onderneming in het algemeen worden beschreven. Onder andere de gegevens, missie en visie en huidige situatie van PiT zullen uiteengezet worden.

1.1 Gegevens PiT

Handelsnaam	TriMM PiT B.V. Professionals in Training
Rechtsvorm	Besloten vennootschap
Vestingadres	Moutlaan 25, 7523 MC Enschede
Postadres	Moutlaan 25, 7523 MC Enschede
Telefoonnummer	(053) 48 00 480
Website	www.pittenbijtrimm.nl
E-mailadres	e.kramer@trimm.nl
Openingstijden	maandag tot en met vrijdag van 08.00 - 18.00 uur
Verzekeringen	Ziektewet, Wa-verzekering, Ongevallenverzekering
Branche	Creatieve technologie
Bestuur	Kathy van Eijkelenburg en Marc Woesthuis vanuit de TriMM Holding B.V. en Eric Kramer als directeur van PiT
Contactpersoon organisatie	Eric Kramer

1.2 Organogram

In het figuur is de organisatiestructuur te zien van de TriMM Holding B.V. TriMM B.V. en TriMM PiT B.V. zijn de belangrijkste partijen voor deze scriptie omdat PiT hiermee het meest te maken heeft. Deze partijen zijn zwart omlijnd. TriMM PiT B.V. is een besloten vennootschap en volledig eigendom van TriMM Holding B.V. PiT is een zelfstandig bedrijf dat voornamelijk bestaat uit studenten. Het is een kweekvijver voor talent. Binnen PiT kan jong



Figuur 1 Organogram PiT

talent aan de slag om zich verder te ontwikkelen en worden zij bij projecten van TriMM ingezet. PiT biedt daarnaast stageplekken en afstudeeropdrachten voor studenten uit het mbo, hbo en wo. Er zijn verspreid over het hele jaar ongeveer 25 studenten bij PiT actief. De begeleiding van deze studenten wordt verricht door medewerkers van TriMM. De directeur, financiële medewerker en andere mensen die voor PiT werk verrichten zijn allemaal in dienst bij TriMM en worden voor de werkzaamheden voor PiT ingehuurd door PiT. De organisaties TriMM en PiT lopen dus erg in elkaar over. Bij PiT worden de studenten ondergebracht en bij TriMM de rest van de medewerkers. Beide organisaties hebben er baat bij als het goed gaat met de andere organisatie (PiT, 2012).

1.3 Missie en visie

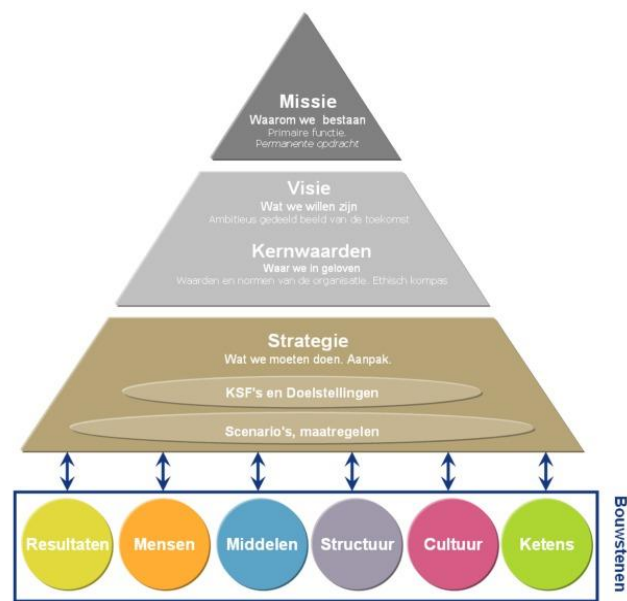
Het fundament van een strategie wordt gevormd door een missie en een visie. Deze onderdelen beschrijven de identiteit van een organisatie en zijn relatief stabiel. De missie en visie beschrijven de bestaansredenen van de organisatie en het gemeenschappelijk toekomstbeeld.

De missie beschrijft de bestaansredenen van de organisatie en beantwoordt de vraag: 'Waarom doen we wat we doen?' De missie is tijdloos maar is wel toe te passen op een concreet moment. Een visie definieert het gemeenschappelijk toekomstbeleid en geeft de gewenste situatie aan. Het beantwoordt de vraag: 'Wat willen we bereiken?'

Missie en visie zijn uitgangspunt voor het formuleren van organisatie doelstellingen. Uitgangspunt zijn zogenaamde kritische succesfactoren (Nieuwenhuis, 2003-2010).

Het hoofddoel van PiT is om jonge talentvolle mensen een kans te geven zich te ontwikkelen op opleidings- én persoonlijk niveau. Daarnaast is PiT een werving- en selectiebureau waarin talenten geselecteerd, ontwikkeld en gebonden worden aan de organisatie wanneer daar behoefte aan is bij TriMM. Ook is PiT een buffercapaciteit waarmee in bepaalde perioden extra mankracht voor TriMM beschikbaar is. Overigens hebben jonge talenten vaak frisse opvattingen en nieuwe kennis wat goed is voor de creativiteit en kennisontwikkeling van de organisatie. Daarom luidt de missie en visie van TriMM als volgt:

Missie: 'TriMM stimuleert en biedt studenten de mogelijkheid het beste uit zichzelf te halen, zodat de mensen bij PiT hun creatieve en technische talenten verder ontwikkelen en werkervaring opdoen'.



Figuur 2 Missie, visie en strategie. Bron: Nieuwenhuis, M.A., *The Art of Management* (the-art.nl), ISBN-13:978-90-806665-1-1, 2003-2010

Visie: 'PiT is dé plek waar op structurele wijze de synergie tussen het onderwijsveld en het werkveld verkend en gestimuleerd wordt'.

Mocht PiT in de toekomst voor andere bedrijven dan TriMM gaan bemiddelen, dan zal PiT meer naamsbekendheid krijgen in de regio. Door met andere partijen samen te werken zullen er meer contacten ontstaan. PiT wil als spin in het web fungeren en een belangrijke positie innemen binnen Twente. En als het goed gaat met PiT zal ook TriMM dit merken door meer bekend te zijn in de regio.

1.4 Het huidige proces bij PiT

Binnen PiT kun je als jong talent aan de slag om je verder te ontwikkelen. Als werkstudent, stagiaire of afstudeerder kunnen studenten in dienst komen bij PiT. De werkstudenten van mbo, hbo en wo en worden bij TriMM ingezet als flexibel inzetbare, hooggeschoolde arbeid. Op verschillende niveaus werken ze mee aan producten en diensten waarbij ze de kennis en vaardigheden die ze tijdens hun studie opgedaan hebben direct in de praktijk kunnen brengen. Tijdens dit werk worden ze aangestuurd door medewerkers van TriMM waardoor het leereffect en de effectiviteit van het werk wordt vergroot. PiT biedt daarnaast stageplekken en afstudeeropdrachten voor studenten uit het mbo, hbo en wo. De inhoudelijke begeleiding van deze studenten wordt verricht door medewerkers van TriMM. Door deze combinatie vormt het een goed initiatief waarmee een brug wordt geslagen tussen de organisatie en de onderwijswereld (PiT, 2012).

1.5 De gewenste situatie bij PiT

PiT wil haar diensten op de markt aanbieden en behalve voor TriMM ook bemiddelen voor andere bedrijven. Als er geen plek bij TriMM is voor een student die solliciteert bij PiT, kan deze bij een ander bedrijf ondergebracht worden. Bedrijven die voor bemiddeling open staan, kunnen in de database van TriMM komen te staan. Van tevoren wordt in een bemiddelingsovereenkomst afgesproken wat PiT verwacht van het bedrijf betreft het werk dat aangeboden wordt en de begeleiding die daarbij hoort. Daarnaast staat de dienst van PiT beschreven in het contract zodat het bedrijf ook weet waar er op gerekend kan worden. Er kan door de bedrijven aangegeven worden wat voor een studenten ze zoeken en op welk moment. Wanneer er een geschikte student binnenkomt bij PiT en TriMM hier geen ruimte voor heeft, wordt er contact opgenomen met het geïnteresseerde bedrijf. De eerste kennismaking met de student zal plaatsvinden bij PiT en als de student geschikt is kan het externe bedrijf de student aannemen. PiT zal het contact onderhouden met het bedrijf en de student om te bespreken of de werkzaamheden goed verlopen. Voor de bemiddeling zal PiT een bedrag ontvangen (PiT, 2012).

2. Omgeving

In dit hoofdstuk zal de omgeving waarin PiT zich bevindt geanalyseerd worden. Door middel van een klant-, concurrentie- en omgevingsanalyse zal dit worden uitgezocht. Door dit te onderzoeken kan

bekeken worden hoe groot de kans is dat de gewenste situatie voor PiT zal slagen.

2.1 Klantanalyse

Omdat PiT vooral wil uitbreiden met haar diensten en op zoek is naar potentiële klanten, richt deze analyse zich op de kenmerken die een potentiële klant moet hebben. De klant die PiT op dit moment heeft, TriMM, kan wel geanalyseerd worden. Daarnaast zijn er interviews afgenomen met negen bedrijven. Dit zijn voornamelijk bedrijven met een creatief technologische achtergrond uit de regio en zijn potentiële klant van PiT. De interviews hebben vooral aan het licht gebracht hoe de bedrijven op dit moment zelf studenten werven en of ze openstaan voor een samenwerking met PiT. De belangrijkste zaken die tijdens de interviews naar voren kwamen zijn in deelvraag 3 ook al aan de orde gekomen maar zullen hier ook genoemd worden:

- **Studenten in dienst:** vijf van de negen bedrijven staat open voor (werk)studenten, maar deze moeten wel voldoen aan een goed niveau, de juiste studieachtergrond en voldoende motivatie. De rest van de bedrijven is nog aan het nadenken hoe zij studenten binnen de organisatie willen inzetten en begeleiden. In de toekomst willen zij hierin wel stappen in zetten

Op dit moment zijn bij vijf van de negen bedrijven studenten in dienst. Gemiddeld willen deze bedrijven twee studenten in dienst hebben. De andere vier bedrijven hebben in het verleden weleens studenten in dienst gehad. Bij een bedrijf was dit niet goed bevallen. De andere drie bedrijven gaven aan dat zo nu en dan een student die geschikt lijkt aan de slag gaat bij het bedrijf. Hiervoor zijn geen vaste momenten in het jaar;

- **Studieachtergrond:** twee van de negen bedrijven gaven aan IT studenten te zoeken. Drie bedrijven zoeken studenten met een creatief technologische achtergrond. De studenten van Kunst & Techniek zijn hiervoor erg geschikt. Daarnaast gaf vijf van de negen bedrijven aan ook open te staan voor studenten met een andere studieachtergrond, zoals (Technische) Bedrijfskunde, Communicatiewetenschap en Marketing.

- **Werving:** vijf van de negen bedrijven gaven aan niet actief studenten te werven. Soms krijgen zij sollicitatiebrieven binnen waar zij iets mee doen. Drie andere bedrijven hebben niet heel veel moeite met het vinden van studenten, maar zouden soms minder tijd kwijt willen zijn bij het vinden van een goede match. Zij zien de meerwaarde van PiT, omdat zij een groot netwerk hebben waarin waarschijnlijk wel een geschikte student te vinden is. Een bedrijf gaf aan veel moeite te hebben goede studenten te werven;

- **Kosten:** tijdens het interview is niet gesproken over de kosten omdat deze nog niet bekend waren voor de dienst van PiT. Wel gaf een bedrijf aan dat uitzendbureaus vaak hoge bemiddelingskosten rekenen. Voor dit soort bedragen is het bedrijf niet bereid om te betalen. Gezien de concurrentieanalyse in Deel VII is er een indicatie gedaan van de prijzen die concurrenten van PiT vragen voor een bemiddeling. PiT vraagt een 'gemiddeld' bedrag en gezien het onderscheid dat PiT maakt in de markt is

het aannemelijk dat bedrijven hiervoor willen betalen;

- **Begeleiding:** omdat studenten begeleiding nodig hebben en deze niet altijd geboden kan worden, wordt er door vier van de negen bedrijven voor gekozen om (tijdelijk) geen studenten aan te nemen. Twee van de negen bedrijven hebben wel studenten in dienst maar hebben soms moeite met het juist begeleiden van de studenten. Drie bedrijven geven aan de studenten vaak en goed genoeg te begeleiden;
- **Promotie:** Twee van de negen bedrijven proberen zelf al bekender te worden onder studenten en doet wel eens mee aan beurzen, lunchlezingen en het geven van collegepraatjes. De meerderheid van de bedrijven is niet actief bezig met het promoten van het bedrijf onder studenten;
- **Interesse in PiT:** zeven van de negen bedrijven hebben aangegeven interesse te hebben in de dienst van PiT omdat zij onder andere zelf geen tijd hebben om te werven. Ook vinden zij het lastig de juiste studenten aan te trekken voor hun bedrijf. Als er meer bekend is over de precieze vorm van de dienst horen zij graag van PiT.

In onderstaande tabel staat de klantanalyse die met behulp van E. Kramer tot stand is gekomen. Door als bedrijf richting te geven aan de doelgroep waarvoor voor bemiddeld zal worden, ontstaat er meer duidelijkheid over de plaats waar de dienst zal worden afgezet. Een doelgroep moet aan twee voorwaarden voldoen: ze moet groot genoeg zijn om winst uit te halen en het bedrijf moet met deze doelgroep kunnen communiceren (Thinktank Centers of Entrepreneurship, 1995).

Klantanalyse	TriMM en andere potentiële klanten
Kenmerken die een klant van PiT geacht wordt te hebben	• Creatieve technologie branche. Omdat PiT in deze business zit, solliciteren ook veel studenten met deze achtergrond bij PiT • Passende begeleiding aanbieden. PiT wil studenten de kans geven zich te ontwikkelen en ervaring op te doen in het bedrijfsleven. • Flexibel. Staat open voor een nieuw concept • Genoeg en inhoudelijk goed werk voor een student • Bereid om te betalen voor de bemiddeling
Manier voor PiT om klanten te werven	• Via het eigen netwerk • Via het netwerk van TriMM • Via de website en social media
Locatie	• CeeCee omdat in deze omgeving al goede contacten zijn opgebouwd met andere bedrijven • Regio Twente omdat studenten die bij PiT solliciteren in de meeste gevallen in de buurt werk of een stage zoeken
Dienstafname	• Afhankelijk van het aantal sollicitaties dat binnen komt bij PiT en de geschiktheid van de sollicitanten kunnen studenten afgezet worden bij andere bedrijven. Dit kan beïnvloed worden door PiT te promoten • Afhankelijk van de behoefte vanuit de bedrijven kan er bemiddeling plaatsvinden. Door met meerdere bedrijven afspraken te maken om te bemiddelen is er meer kans dat er gebruik wordt gemaakt van de dienst

Tabel 1 Klantanalyse

Echter, bedrijven die niet aan bovenstaande eigenschappen voldoen kunnen ook gebruik maken van de diensten van PiT. Als een ander bedrijf aangeeft op zoek te zijn naar een student uit een andere hoek dan de creatieve technologiebranche kan het ook zijn dat PiT hierin kan bemiddelen. Studenten die bij verschillende bedrijven aan de slag zouden kunnen, zijn bijvoorbeeld Bedrijfskunde- en Communicatiestudenten. Als er een geschikte match kan ontstaan en de student en het bedrijf tevreden zijn, kan de bemiddeling doorgaan (PiT, 2012).

2.2 Concurrentieanalyse

Om de belangrijkste concurrenten voor PiT in kaart te brengen zullen we het vijf krachtenmodel van Porter (1998) uitvoeren. De vijf verschillende krachten worden apart besproken in de volgende paragrafen.

2.2.1 Dreiging van substitutiegoederen

In dit onderzoek is de dreiging van substituten een van de krachten van het 'vijf krachtenmodel' die relevant is. Een substituuut heeft een vergelijkbare of zelfde werking als het 'origineel'. Voor vrijwel ieder product of dienst bestaat iets dat als vervanging kan dienen. Zo is een tablet een vervanging voor een laptop en ontbijtdrank voor brood. Mogelijke substituten zijn gemakkelijk te overzien en kunnen de potentiële opbrengsten van een bedrijfstak beperken door maximumprijzen in te stellen die de bedrijven kunnen vragen.

Voor de diensten van PiT zijn ook substituten te noemen. Er zijn verschillende bedrijfsvormen waarbij jong talent bij andere bedrijven afgezet wordt. Voorbeelden hiervan zijn in deelvraag 1 besproken. Een uitzendbureau en detacheringsbureau kunnen als substituuut dienen voor een bemiddelingsbureau. PiT probeert de macht van andere organisaties te minimaliseren door weinig winst na te streven en het belang voor de regio te benadrukken. Ook wordt er veel waarde gehecht aan passende begeleiding voor elke student. Andere bureaus geven hier vaak minder om en vinden het vooral belangrijk om goedkope werkkrachten te kunnen bieden aan bedrijven. Door deze ideeën na te streven zal PiT een streepje voor hebben bij de substitutiegoederen. Een ander substitutiegoed kan optreden als een bedrijf zelf de werving en selectie gaat regelen. Door dit te doen zal er minder behoefte zijn aan de dienst van PiT. Door de voordelen van PiT te benadrukken bij een bedrijf kan er gekozen worden om de werving en selectie toch uit te besteden.

2.2.2 Onderhandelingsmacht van klanten

Ook de onderhandelingsmacht van klanten vormt voor PiT een relevante kracht. PiT is momenteel erg afhankelijk van TriMM. Naast deze klant heeft PiT geen andere contacten waar jong talent aan de slag

The Five Forces That Shape Industry Competition



from "The Five Competitive Forces That Shape Strategy" by Michael E. Porter, *Harvard Business Review*, January 2008

Figuur 3 Vijf krachtenmodel

kunnen.

Een klantgroep heeft onderhandelingsmacht als:

- er weinig klanten zijn of een klant een zodanig volume inneemt dat het relatief groot is voor een enkele verkoper. Klanten die grote volumes afnemen zijn vooral machtig in industrieën met hoge vaste kosten;
- de producten gestandaardiseerd of niet gedifferentieerd zijn. Klanten weten dat ze ergens anders altijd een equivalent product kunnen krijgen;
- er mogelijkheid is om het product zelf te ontwikkelen.

De onderhandelingsmacht van de klant is dus groot. Toch hoeft PiT niet te vrezen dat TriMM zomaar over zal stappen naar een ander bedrijf omdat beide bedrijven zich binnen de TriMM holding bevinden en willen delen in het succes.

Een klantgroep is prijsgevoelig als:

- het product een significant deel van het budget omvat;
- er weinig winst gemaakt wordt en er zuinig met het geld wordt omgesprongen;
- als de koper niet kiest voor de kwaliteit van een product maar juist op de prijs ervan let.

Mocht het slecht gaan met TriMM, dan zou het kunnen gebeuren dat er minder gebruik wordt gemaakt van de dienst van PiT. Er kan in slechte tijden bespaard worden op arbeidskosten. Personeel wordt minder snel aangenomen of zelfs ontslagen. Over het algemeen is jong talent relatief goedkoop in arbeidskosten. Maar nadelen van nieuw, onervaren personeel is dat ze minder efficiënt werken en begeleidingsuren kosten. Doordat PiT weinig andere klanten heeft kunnen dit soort gebeurtenissen een groot effect hebben op de organisatie.

Door de dienst van PiT aan meer bedrijven aan te bieden zal de onderhandelingsmacht van klanten verminderen. Op dit gebied zal PiT haar positie dus kunnen, en vooral, willen verbeteren.

2.2.3 Rivaliteit onder bestaande spelers

Ten derde is de rivaliteit onder de bestaande spelers een relevante kracht. Tussen bestaande spelers kan op verschillende wijzen rivaliteit plaatsvinden. Zo kunnen concurrenten door bijvoorbeeld prijzenoorlogen of het verbeteren van de service concurreren. De winstgevendheid zal verminderen bij een hoge mate van rivaliteit. Een aantal factoren dat in verbinding staat met elkaar bepaalt de intensiteit van de concurrentie:

- veel of gelijkwaardige concurrenten;
- langzame groei van de bedrijfstak;

- hoge vaste lasten of opslagkosten;
- gebrek aan differentiatie;
- capaciteitstoename op grote schaal;
- vergankelijkheid van het product;
- hoge betrokkenheid van rivalen;
- hoge uittredingsbarrières.

Een aantal concurrenten dat een soortgelijke dienst als dat van PiT aanbiedt zal hieronder behandeld worden. Een aantal van die bedrijven zijn uitzendbureaus en dus eigenlijk een *substitutie* van de dienst die PiT aanbiedt (besproken in 2.2.1). Toch kunnen ze ook gezien worden als rivaal omdat ze vaak ook bemiddelen en de student door het bedrijf in dienst laat nemen voor een bemiddelingstarief. Na een bepaalde periode inlenen bij het bureau (vaak een halfjaar fulltime) kan een werknemer namelijk in veel gevallen kosteloos in dienst genomen worden door een bedrijf. Er is niet altijd één manier onbetwist de beste. Branches en markten zijn complex en er zijn verschillende manieren om daarbinnen te manifesteren en succes te boeken (Tiffany & Peterson, 2003).

In onderstaande tabel staat een samenvatting van de bevindingen. De kenmerken van de vier concurrenten worden in de volgende paragrafen toegelicht.

	Ervaring	Branches	Student/ afgestudeerd	Niveau	Prijs t.o.v. PiT (verwacht per bemiddeling)
PiT	6 jaar	Creatieve technologie (met uitzonderingen)	Student	Mbo t/m wo	€1500,-
Integrand	30 jaar	Alle	Student en pas afgestudeerden	Wo	Laag
Gong	11 jaar	ICT	Student en pas afgestudeerden	Hbo t/m wo	Gemiddeld
Studentenbureau	25 jaar	Alle	Student	Hbo/wo	Gemiddeld
Randstad	50 jaar	Alle	Student en afgestudeerd	Hbo/wo	Hoog

Tabel 2 Rivaliteit voor PiT

2.2.3.1 Integrand

Integrand is een stichting die gerund wordt door studenten. Al meer dan dertig jaar helpt Integrand bedrijven bij het vinden van academische stagiairs en starters. Bij PiT wordt er bemiddeld voor mbo t/m wo studenten. Integrand bemiddelt in alle branches. Per regio is het afhankelijk van de studies die worden aangeboden voor welke branches bemiddeld kan worden. Integrand opereert landelijk. Een nadeel van Integrand is dat de bemiddeling door studenten wordt uitgevoerd en zij waarschijnlijk minder zicht hebben op de kwaliteit van de studenten die aangeven een stageplek te zoeken.

Voor een succesvolle bemiddeling moet een bedrijf €485,- betalen, wat erg goedkoop is. Er wordt een 'no cure, no pay' systeem gehanteerd (Integrand, z.d. en bijlage 1).

2.2.3.2 Gong

Gong is een uitzendbureau en biedt vacatures aan voor studenten, starters en freelancers in de ICT. Het bedrijf helpt bij het vervullen van een (bij)baan. Ook kunnen bedrijven ervoor kiezen hun software project in het geheel over te dragen aan Gong voor een van tevoren afgesproken bedrag.

Gong is in 2001 opgericht als uitzendbureau en heeft dus al een tijd ervaring met het uitzenden van werknemers. Gong richt zich voornamelijk op studenten van het hbo en wo. Gong bemiddelt uitsluitend in de ICT branche en is in heel Nederland actief. TriMM heeft wel eens gebruik gemaakt van de diensten van Gong. Een aantal keren heeft TriMM, na een halfjaar een werknemer ingehuurd te hebben, de persoon kosteloos in dienst genomen. Hoeveel een student kost wanneer hij meteen in dienst genomen wordt door een bedrijf, is niet bekend (O. de Rijter, persoonlijke communicatie, 6 augustus, 2012).

2.2.3.3 Studentenbureau

Studentenbureau is een arbeidsbemiddelingsbureau en kan bedrijven ondersteunen bij de zoektocht naar hoogopgeleide stagiairs, afstudeerders en parttimers. Met hun uitgebreide database van kandidaten kunnen zij snel en flexibel anticiperen om een bijbaan of stage te vervullen in heel Nederland.

Studentenbureau heeft jarenlange ervaring en heeft accountmanagers in dienst die in verschillende vakgebieden gespecialiseerd zijn. Daarnaast kan er advies gegeven worden over de ontwikkeling, motivatie en binding van hoogopgeleide studenten. Studentenbureau en PiT richten zich beide op studenten. Een verschil met PiT is dat Studentenbureau zich alleen richt op hogeropgeleiden. PiT bemiddelt ook voor mbo studenten. De verschillende branches waarin Studentenbureau bemiddelt zijn heel divers: van Bedrijfskunde, Commercieel, Communicatie en Financieel tot aan ICT, Elektrotechniek, Werktuigbouwkunde en Civiel. Studentenbureau richt zich op heel Nederland, PiT specifiek op Twente. Helaas was het niet mogelijk om de tarieven op te vragen van de diensten die Studentenbureau aanbiedt.

2.2.3.4 Randstad

Randstad speelt al bijna vijftig jaar een toonaangevende rol in de arbeidsmarkt. Het is de grootste HR-dienstverlener van Nederland en staat bekend als uitzend- en detacheringsbureau. Maar daarnaast verzorgt Randstad ook onder andere werving en selectie en wordt er met bedrijven meegedacht over human resource vraagstukken.

Randstad Search & Selection lijkt het meest op de dienst van PiT. Deze afdeling bij Randstad bemiddelt in vaste banen voor hoger opgeleiden met als doel een goede match tussen werknemer en werkgever te vinden. Hierbij wordt gelet op het cv en de persoonlijkheid van de werknemer en de cultuur van de organisatie. Een verschil met PiT is dat Randstad niet alleen gespecialiseerd is in studenten maar ook in afgestudeerden. Daarnaast gaat het bij Randstad om hoger opgeleiden terwijl bij PiT ook mbo studenten

ingezet kunnen worden. Een ander verschil tussen Randstad en PiT is de branche waarvoor ze werven en selecteren. Bij Randstad is dit namelijk heel breed: sales, marketing, senior management, communication, finance, human resource management, ict en public. Randstad is een heel ervaren bedrijf met veel medewerkers. Met deze eigenschappen zou Randstad snel een match kunnen vinden. Tijdens een bemiddelingstraject krijgt een bedrijf één contactpersoon waardoor Randstad op een persoonlijke manier de wensen van het bedrijf kan afstemmen. Randstad richt zich op heel Nederland, PiT specifiek op Twente.

Helaas was het niet mogelijk om de tarieven op te vragen van de diensten die Randstad aanbiedt. Na verschillende mensen telefonisch gesproken te hebben, wilden zij de prijzen niet vrijgeven. Vaak gaat het bij Randstad bij een bemiddeling om duizenden euro's. De prijs die uiteindelijk gevraagd wordt is bijvoorbeeld afhankelijk van de aard van de arbeid, de tijdsduur van de arbeid en het niveau en de ervaring van de werknemer. Voor aanvang wordt dit afgesproken met het bedrijf en daarnaast hanteert Randstad de 'no cure, no pay' regel. Uit een interview met een bedrijf bleek dat Randstad wel €8000,- kan vragen voor een bemiddeling (W. Pen, interview, 3 juli 2012). Er kan dus vanuit gegaan worden dat de Randstad hogere tarieven vraagt dan PiT.

2.2.4 Bedreiging van nieuwe toetreders

Wanneer nieuwe partijen de markt willen toetreden is dit om een deel van het totale marktaandeel te veroveren. Hierdoor zullen onder andere de prijzen en de kosten onder druk komen te staan. Hoe hoog de bedreiging van nieuwe toetreders is heeft te maken met de hoogte van de toetredingsdrempel van de markt en de reactie van de organisaties die al gevestigd zijn in de markt. Verschillende aspecten kunnen de toetredingsdrempels vormen:

- (economische) schaalvoordelen die zich voordoen bij hoge productievolumes;
- kostennadelen onafhankelijk van de schaal;
- regeringsbeleid;
- merkbekendheid en loyaliteit bij/van klanten;
- overstapkosten;
- benodigd startkapitaal;
- toegang tot distributiekkanalen.

De intredingbarrières zijn niet hoog. Er hoeft niet veel geïnvesteerd worden om een bemiddelingsbureau te beginnen. De bekendheid van het bedrijf is wel een belangrijk aspect voor succes omdat juist de goede positie van TriMM en PiT in de markt tot een grote instroom van studenten leidt. Ook heeft PiT geen winstoogmerk waardoor het voor andere partijen lastig is om te concurreren met de dienst van PiT.

2.2.5 Onderhandelingsmacht van de leveranciers

De onderhandelingsmacht van de leveranciers speelt in dit onderzoek een minder relevante rol, omdat PiT grotendeels zelfvoorzienend is. Volgens Boddy (2006) is de onderhandelingsmacht groot als:

- er weinig leveranciers zijn;
- het product onderscheidend is;
- de 'switching costs' hoog zijn;
- de klant een onregelmatige koper is;
- de klant weinig van zijn bestedingsbudget uitgeeft aan de dienst.

PiT heeft te maken met twee leveranciers, namelijk TriMM en scholen. In de volgende paragrafen wordt de macht van deze partijen toegelicht.

2.2.5.1 TriMM

TriMM is enerzijds klant van PiT maar anderzijds leverancier. TriMM levert namelijk personeel voor PiT. De organisatie van PiT, de begeleiding die studenten bij PiT ontvangen en de (financiële) administratie wordt door medewerkers van TriMM geregeld. PiT huurt medewerkers van TriMM in om dit werk uit te voeren. TriMM heeft in dit geval veel macht want als TriMM besluit hiervoor geen personeel meer in te zetten, zal PiT omvallen. De kans dat dit gebeurt is heel klein omdat TriMM en PiT beide onder de TriMM holding vallen. Daarnaast is de dienst van PiT voor TriMM erg gunstig. Allebei willen ze delen in het succes en de beide bedrijven lopen dan ook erg in elkaar over.

2.2.5.2 Scholen

De partijen die studenten 'leveren' zijn onder andere het ROC, Saxion en de Universiteit Twente. PiT heeft goede contacten met het onderwijs. Studenten komen gemakkelijk naar PiT toe voor stages, afstudeeropdrachten en werk en er is zelfs een overschot van jong talent waarvoor binnen PiT geen plek is. Het zou kunnen dat scholen die de studenten leveren andere lesprogramma's opstellen waardoor stages en afstudeeropdracht verdwijnen en er dus minder studenten meer op zoek zijn naar werk bij PiT. Maar deze kans wordt zeer klein geacht. Op dit moment hebben scholen juist profijt van PiT omdat beide partijen er belang bij hebben dat studenten een goede plek vinden om te werken.

Naast de genoemde leveranciers is PiT niet afhankelijk van andere leveranciers en is het bedrijf dus erg onafhankelijk.

2.2.6 Samengevat

De definitie van Daems en Douma (1984) van de term 'concurrentie' luidt: *'Het proces van onderlinge afhankelijkheid tussen ondernemingen dat de lange-termijn rentabiliteit van een gemiddelde onderneming*

beïnvloedt. De afhankelijkheid tussen ondernemingen komt tot stand door de vijf krachten. Voor PiT is de onderlinge afhankelijkheid hieronder samengevat en aangeduid met ‘Klein’, ‘Gemiddeld’ of ‘Groot’.

Kracht	Onderlinge afhankelijkheid
Dreiging van substitutiegoederen	Klein , PiT concurreert door weinig winst na te streven, studenten begeleiding te bieden en het belang voor de regio te benadrukken
Onderhandelingsmacht van klanten	Groot , maar door de gewenste situatie van PiT door te voeren, zal de onderhandelingsmacht van klanten spreiden en minder sterk worden
Rivaliteit onder bestaande spelers	Gemiddeld , er zijn verschillende partijen die (ongeveer) dezelfde dienst aanbieden. PiT wil echter alleen in de regio en creatieve technologiebranche bemiddelen en kan zich hiermee onderscheiden
Bedreiging van nieuwe toetreders	Gemiddeld , door de lage intredingbarrières is het gemakkelijk om dezelfde dienst aan te bieden. Wel onderscheidt PiT zich door het grote netwerk dat ze heeft en zullen andere bedrijven hierin eerst moeten investeren als ze willen concurreren met PiT
Onderhandelingsmacht van de leveranciers	Klein , er zijn weinig leveranciers die dus volgens de theorie veel macht hebben. Maar in dit geval hebben de partijen waar het om gaat het beste voor met PiT

Tabel 3 Samenvatting vijfkrachten model

De concurrentie van PiT is gemiddeld gezien ‘Gemiddeld’ en PiT moet hiermee dus rekening houden. Belangrijk is om je als bedrijf te onderscheiden van de rest en de kwaliteiten van de dienst te benadrukken zodat hierdoor klanten aangetrokken kunnen worden.

2.3 Omgevingsanalyse

Een goede ondernemingsstrategie kan uitgewerkt worden met behulp van een SWOT analyse. SWOT is het acroniem voor ‘Strengths’, ‘Weaknesses’, ‘Opportunities’ en ‘Threats’, vertaald: ‘sterktes’, ‘zwaktes’, ‘kansen’ en ‘bedreigingen’.

De sterktes en zwaktes vallen onder de interne analyse van de organisatie. Dit gaat om factoren waar aan de onderneming zelf iets kan doen. Na de interne analyse moet er een externe analyse gedaan worden. Bij de externe analyse wordt gezocht naar de kansen en bedreigingen van de onderneming. De externe factoren komen van buiten de onderneming en hierop is geen of weinig invloed (Boddy, 2006).

In paragraaf 1 is de interne analyse te vinden en in paragraaf 2 de externe analyse.

2.3.1 Interne analyse

In tabel 4a wordt, ingedeeld in verschillende categorieën, gekeken wat de sterkten en zwakten van PiT zijn.



Figuur 4 SWOT analyse. Bron: Boddy, D. (2006). *Management. An introduction.* Harlow: Prentice Hall

Interne factoren	Sterkten
Bestuur	• Er is bij de bestuurders veel ervaring in de onderwijswereld en daardoor wordt bij PiT de nadruk gelegd op ontwikkeling en begeleiding
Huidige imago	• De naamsbekendheid van TriMM en PiT is erg goed waardoor er veel aanloop is van studenten
Dienst	• PiT wil de kweekvijver voor talent laten groeien in de regio Twente. Studenten moeten een kans krijgen zichzelf te ontwikkelen binnen het bedrijfsleven. Door te bemiddelen tussen studenten en bedrijven kunnen meer studenten een werkplek vinden en kan de kennis binnen Twente groeien
Financieel	• PiT heeft geen winstoogmerk en heeft het beste voor met de regio Twente • PiT kan in de toekomst beter gewaarborgd blijven door minder afhankelijk te worden van TriMM • Door meer studenten een leerwerkplek te kunnen bieden kunnen er schaalvoordelen ontstaan doordat de vaste kosten over meer studenten verdeeld kunnen worden
Interne factoren	Zwakten
Bestuur	• PiT wordt voornamelijk door één persoon aangestuurd waardoor beslissingen soms op basis van gevoel worden gemaakt. Er mist een onafhankelijke blik op PiT • Het bestuur van PiT is officieel in dienst bij TriMM waardoor PiT de mensen moet inhuren en afhankelijk is van de ontwikkelingen binnen TriMM
Huidige imago	• PiT staat op dit moment (te) veel in verbinding met TriMM. Om meer onafhankelijkheid uit te stralen zal bijvoorbeeld de website aangepast moeten worden • Veel mensen in Twente kennen TriMM wel, maar PiT is minder bekend. Aan deze naam moet gewerkt worden • PiT zal bij de potentiële klanten uitgebreid moeten uitleggen wat zij precies bieden omdat dit onder veel mensen nog niet bekend is
Financieel	• Als PiT niet minder afhankelijk wordt van TriMM en er breken slechte tijden aan, dan kan het zijn dat PiT niet staande blijft en er verlies gedraaid wordt omdat TriMM niet genoeg plek heeft voor PiTters

Tabel 4a SWOT analyse: Interne analyse

2.3.2 Externe analyse

In tabel 4b wordt, ingedeeld in verschillende categorieën, gekeken wat kansen en bedreigingen van PiT zijn.

Externe factoren	Kansen
Economie / Trends	• Door de laagconjunctuur (CBS, 2012) kunnen bedrijven profijt hebben van het inzetten van studenten omdat zij goedkope arbeidskrachten zijn • Tegenwoordig is het steeds belangrijker om als jong persoon ervaring op te doen en aan je CV te werken. Meer jongeren zullen in de toekomst een goede leerwerkplek zoeken, in plaats van een simpel baantje te doen dat niet goed aansluit bij de studie (UniPartners, 2011) • Uit onderzoek van Stagemotor (2010) is gebleken dat het landelijke aanbod van stages groeit. Bedrijven zien beter in dat het nut heeft om jonge talenten aan te nemen voor werk of stage
Concurrentie	• Door de goede naam van PiT, de focus op de creatieve technologiebranche,

	de passende begeleiding tijdens het proces en de lage prijs onderscheidt het bedrijf zich van de concurrenten
Technologie	• Door de groei van internet en sociale platformen is het voor PiT gemakkelijker om in contact te komen met (jonge) mensen. Hierdoor kan PiT snel communiceren over eventuele vacatures en kan vraag en aanbod beter op elkaar afgestemd worden (Nu.nl, 2012)
Politiek	• Door de nieuwe overheidsmaatregelen en bezuinigingen kunnen studenten ervoor kiezen een baan te nemen om naast hun studie bij te verdienen omdat zij bang zijn om teveel schulden op te bouwen
Externe factoren	Bedreigingen
Economie / Trends	• Door laagconjunctuur (CBS, 2012) kunnen bedrijven ervoor kiezen niet te investeren in studenten maar het bedrijf met de huidige werknemers te continueren. Ook al is de dienst van PiT niet duur, de tijd die een bedrijf er uiteindelijk in moet steken kan wel kostbaar zijn
Klanten	• Een bedreiging maar tevens een uitdaging is het vinden van geschikte bedrijven waarvoor bemiddeld kan worden en deze te overtuigen van de missie van PiT. Zo kunnen ze worden betrokken bij het bieden van een goede leerervaring voor aanstormend talent
Concurrentie	• Als de concurrent een grotere database heeft en/of sneller een match vindt, kan een bedrijf kiezen voor de concurrent
Technologie	• Door de groei van internet en sociale platformen is het voor werkgevers gemakkelijker om in contact te komen met (jonge) mensen. Als een bedrijf ervoor kiest hierin zelf te investeren zal de dienst van PiT minder waard zijn (Nu.nl, 2012)
Politiek	• Door de nieuwe overheidsmaatregelen en bezuinigingen kunnen studenten ervoor kiezen minder baantjes en stages te doen tijdens hun studie omdat zij bang zijn om vertraging op te lopen tijdens hun studie en daardoor onder andere een langstudeerboete³ kunnen krijgen

Tabel 4b SWOT analyse: Externe analyse

3. Marketingmix

Om als onderneming de marketingstrategie te bepalen kunnen de vijf P's worden gebruikt: product, prijs, promotie, plaats en personeel. Afhankelijk van de onderneming wordt er een doel gesteld en hierop het marketingplan aangepast. De organisatie kan de effectiviteit en bedrijfsresultaten verbeteren door een juiste combinatie te vinden tussen de vijf P's. Door kleine veranderingen door te voeren in de marketing mix kan er al tactisch ingespeeld worden op veranderingen. Grote veranderingen worden als strategische activiteiten gezien (McCarthy, 2001: p. 130-135). In dit deel van de analyse zal de algemene promotie van de diensten van PiT weergegeven worden.

³ Als een student langer dan nominaal plus een jaar studeert en in die tijd niet zijn diploma behaald, moet de student de jaren erna, totdat het diploma behaald is, €3063,- extra collegegeld per jaar betalen om verder te mogen studeren (Rijksoverheid, 2012)

3.1 Product

Voor PiT wordt 'product' vertaald naar 'dienst'. De dienst die PiT aanbiedt is een bemiddeling tussen studenten en bedrijven. Geschikte studenten die solliciteren bij PiT worden uitgenodigd bij PiT en naar aanleiding van de gesprekken gaat PiT kijken of er een match kan worden gemaakt met een bedrijf. Is dat het geval, dan zal de student volledig bij het externe bedrijf in dienst komen. Tijdens het werk wordt de begeleiding door het externe bedrijf verzorgd. Met de bedrijven moeten er van tevoren afspraken gemaakt worden over onder andere het proces en de begeleiding. Door regelmatig contact te houden kan PiT overzicht houden welke bedrijven geschikt zijn om mee samen te werken en de belangen van PiT nastreven. Als dit vertrouwen er eenmaal is kan er een goede samenwerking ontstaan waarbij PiT geschikte studenten werft voor andere bedrijven.

3.2 Prijs

PiT heeft geen winstoogmerk en zal de prijs voor haar diensten zo laag mogelijk houden. De prijs die PiT vraagt is lager dan de marktconforme prijs. Wel is het belangrijk dat PiT quitte draait en de arbeidsuren die in het proces gaan zitten, verrekend worden. Er moeten duidelijke afspraken gemaakt worden over de bemiddelingskosten en met bedrijven waarmee goed contact is kunnen onderling ook andere prijzen afgesproken worden. De prijs voor een bemiddeling door PiT bedraagt €1500,-. Deze prijs wordt in hoofdstuk 4 onderbouwd.

3.3 Plaats

De dienst wordt niet op veel distributiepunten aangeboden. De dienst wordt eerst kleinschalig en via het eigen netwerk aangeboden waardoor het een soort exclusieve samenwerking is met bedrijven uit de regio. Omdat de studenten die solliciteren bij PiT vaak hier uit de regio komen is het onwaarschijnlijk om deze bij bedrijven onder te brengen die zich ver buiten Enschede bevinden. Voor studenten is werken bij een bedrijf die niet in de omgeving gevestigd is vaak onaantrekkelijk omdat ze dan moeten reizen.

Door met bedrijven samen te werken waarmee al goed contact is, is er meer kans dat het een succesvolle samenwerking wordt. Er kan regelmatig contact plaatsvinden en beide organisaties kennen elkaar goed.

3.4 Promotie

Wat betreft promotie zal PiT moeten werken aan een meer op zichzelf staand 'merk'. PiT moet zich meer loskoppelen van TriMM om op die manier een meer professionele samenwerking aan te kunnen gaan met andere bedrijven. Dat begint bij de website. Daarnaast kan er gebruik gemaakt worden van verschillende promotiematerialen maar voor PiT is het waarschijnlijk niet nodig dit te doen. Omdat PiT het beste stap voor stap kan groeien en moet investeren in de persoonlijke contacten, hoeft er niet op

grote schaal gepromoot te worden. Maar door samen met de bedrijven een bestand op te bouwen waarin het succes van PiT wordt weergegeven, kan PiT wel aan haar naam werken. Mond-op-mond reclame is heel belangrijk binnen het promotieproces.

3.5 Personeel

De overgang naar bemiddelen voor andere opdrachtgevers moet stap voor stap gebeuren en klein opgezet worden. Stabiliteit is hierbij belangrijk. Verstandig is om een bedrijf waar al goed contact mee is te benaderen voor dit concept. Op dit moment wordt personeel van TriMM door PiT ingehuurd om PiTters te begeleiden. Begeleiders die binnen het leertraject van een PiTter begeleiding geeft, boekt zijn uren op PiT. Ook het bemiddelen tussen de studenten en bedrijven wordt nu nog door een persoon die formeel in dienst is bij TriMM ingehuurd. In de beginfase zal het werk dat nodig is bij PiT nog voldoende uitgevoerd kunnen worden. Mocht het klantenbestand van PiT gaan groeien, dan zal er een extra persoon aangesteld moeten worden bij PiT.

4. Financiële onderbouwing

Voor PiT is het vooral interessant om uit te zoeken hoeveel extra tijd het bemiddelen tussen een student en een bedrijf kost. In de afgelopen jaren is er al flink geïnvesteerd in de naamsbekendheid van TriMM en PiT en op dit moment is dat merkbaar in de grote hoeveelheden studenten die op het bedrijf afkomen. Het aanbod van studenten is dus groot. De inspanning ligt vooral bij het zoeken van een geschikte plek voor de student. Er zal een database aangelegd moeten worden waarin de studenten en bedrijven in worden opgenomen. De uren die het PiT kost om de dienst aan te bieden zal voor een redelijke prijs doorberekend moeten worden aan het externe bedrijf. De kostenberekening van de actieve en passieve werving en het contact met de bedrijven tijdens de bemiddeling worden in de volgende paragrafen behandeld. Verschillende aspecten hebben invloed op de prijs van de dienst. Allereerst is er met dhr. Kramer overlegd dat er een uurloon van €100,- wordt aangenomen. Om de prijs te berekenen is er daarnaast gekeken naar gegevens van voorgaande jaren en zijn er aannames gedaan voor de toekomst. In deze berekening wordt er uitgegaan van het bemiddelen van twintig studenten per halfjaar. Dit getal is ontwikkeld op basis van de aanwas die zich gemiddeld meldt bij PiT. In figuur 5 zijn de cijfers van afgelopen jaren weergegeven. Om in te schatten hoeveel studenten ongeveer zullen solliciteren komende tijd, is het gemiddelde aantal studenten uitgerekend van afgelopen jaren. Er is gekozen voor de jaren 2011 en 2012 omdat op basis van deze cijfers een goed beeld gevormd kan worden van de komende jaren. Gemiddeld solliciteren er per halfjaar $(48 + 43 + 68)/3 = 53$

	Totaal sollicitaties	Aangenomen
2011 Q1/2	48	8
% aangenomen		17%
2011 Q3/4	43	8
% aangenomen		19%
2012 Q1/2	68	12
% aangenomen		18%

Figuur 5 Aantal sollicitaties en aangenomen studenten in 2011 en 2012

studenten bij TriMM, waarvan er ongeveer $(8 + 8 + 12)/3 = 9$ studenten worden aangenomen. Er van uitgaand dat de helft van de overige studenten geschikt is, zal betekenen dat PiT voor afgerond twintig studenten per halfjaar kan bemiddelen $((53 - 9)/2 = 22)$.

Samengevat

- Berekenen hoeveel extra tijd de dienst kost voor PiT
- Berekening op basis van een uurloon van €100,-
- Bemiddeling van twintig studenten per halfjaar

4.1 Actieve werving

PiT zal zich voor een belangrijk deel van de tijd bezig houden met de actieve werving. Hieronder wordt onder andere gerekend: het lezen en beantwoorden van sollicitatiebrieven, het uitvoeren van een sollicitatiegesprek, het nabespreken van het sollicitatiegesprek waarna soms een tweede gesprek wordt gepland. Als na deze gesprekken een geschikte student bij een ander bedrijf in dienst genomen wordt, zal PiT dit administratief afhandelen en ook zelf de student in een bestand registreren zodat er in de toekomst alsnog contact opgenomen kan worden. In overleg met dhr. Kramer zijn op basis van ervaring de volgende aantallen tot stand gekomen.

Actieve werving				
Activiteit	Aantal medewerkers	Aantal uren	Uurtarief	Prijs
Mailen, portfolio bekijken, doorvragen, uitnodigen	1	1	€ 100	€ 100
Sollicitatiegesprek	2	0,5	€ 100	€ 100
Nabespreken	2	0,5	€ 100	€ 100
Soms een tweede sollicitatiegesprek	2	0,5	€ 100	€ 100
Administratieve afhandeling	1	1	€ 100	€ 100 +
				€ 500

Tabel 5 Kosten actieve werving

De actieve werving die doorgerekend wordt aan het bedrijf dat bemiddeld wordt zal per student ongeveer €500,- bedragen.

4.2 Passieve werving

In bijlage 2 is een overzicht te vinden van de uren die bij PiT ingezet worden. Deze gegevens komen uit de begroting van afgelopen jaar. Uit de gegevens blijkt dat PiT ongeveer 160 uur per jaar besteedt aan passieve werving zoals gastcolleges, lobbyen en carrière-evenementen zoals de Bedrijvendagen. De uren van het teammanagement worden namelijk voor ongeveer een vijfde deel aan lobbyen besteed. Dit bedraagt afgerond dus 100 uur $(520 / 5 = 104)$. Door deze 100 uur op te tellen bij 40 uur

(gastcolleges/excursies) en 20 uur (Bedrijvendagen) kan vastgesteld worden dat ongeveer 160 uur per jaar wordt besteed aan passieve werving.

Per halfjaar bedraagt de passieve werving 80 uur en uit eerder genoemde aannames komen hier ongeveer twintig geschikte studenten uit. Per student kost de passieve werving dus ongeveer 4 uur ($80/20 = 4$).

Door dit regelmatig te doen, zal PiT meer bekend worden in de regio wat invloed heeft op de interesse voor het bedrijf. Hieruit kunnen meer sollicitaties voortvloeien. Deels is deze werving vooral goed voor TriMM en PiT, maar door te investeren in de naamsbekendheid is er voor bedrijven die gebruik willen maken van de bemiddeling van PiT meer kans dat er geschikte studenten aan zullen kloppen bij PiT. Dhr. Kramer wil waarschijnlijk de kosten van de passieve werving doorberekenen in de prijs van de dienst.

De passieve werving die doorgerekend wordt aan het bedrijf dat bemiddeld wordt zal per student ongeveer €400,- bedragen omdat de 4 arbeidsuren worden vermenigvuldigd worden met de uurprijs van €100,-.

4.3 Contacten met bedrijven

Om succesvol te kunnen bemiddelen tussen studenten en bedrijven moet er regelmatig contact onderhouden worden met bedrijven die openstaan voor bemiddeling. Het kost ongeveer 2 uur per week om het contact te onderhouden met partijen die gebruik willen maken van bemiddeling bij PiT.

Per halfjaar bedraagt het contact ongeveer 50 uur ($2 \times 25 \text{ weken afgerond} = 50$). Dit aantal uren kan gedeeld worden door het aantal verwachte geschikte studenten ($50 / 20 = 2,5$).

Het contact dat met de bedrijven plaatsvindt, wordt doorberekend aan het bedrijf dat bemiddeld wordt en bedraagt €250,- per student ($2,5 \times €100,-$).

4.4 Totaal van de bemiddelingskosten

Door voorgaande bedragen bij elkaar op te tellen kunnen de kosten voor de bemiddeling uitgerekend worden. Daarnaast zal er een bedrag bovenop geteld worden wat voor PiT winst zal zijn. Op basis van voorgaande berekeningen en overleg met dhr. Kramer is het volgende overzicht ontstaan.

Actieve werving	€ 500	
Passieve werving	€ 400	
Onderhoud contact met bedrijven	€ 250	+
Kosten	€ 1150	
Loon voor PiT	€ 350	+
Prijs voor bemiddeling	€ 1500	

Tabel 6a Totaal van bemiddelingskosten

Gezien de inspanningen voor PiT en de wensen wat betreft winst zijn we uitgekomen op een prijs van €1500,- voor een succesvolle bemiddeling van PiT tussen een student en bedrijf. Na de bemiddeling neemt een bedrijf een student in dienst en betaalt €1500,- aan PiT.

Hier moet bij vermeld worden dat de berekening op basis is van aannames. Zo kan er ook nog uitgegaan worden van een ander uurloon als de werkzaamheden door een goedkopere medewerker uitgevoerd zullen worden. Daarnaast zou het voor kunnen komen dat dhr. Kramer op het moment zelf speciale afspraken maakt met een bedrijf tijdens een bemiddeling. Zo kunnen er bijvoorbeeld kortingen gegeven worden wanneer een bedrijf meerdere keren PiT inschakelt om een student te zoeken.

Het bedrag van €1500,- zal gelden voor werkstudenten. Voor het bemiddelen tussen een stagiaire en een bedrijf kan €1500,- een groot bedrag zijn. Voor stagiaires en afstudeerders kunnen andere tarieven gerekend worden, maar dit wil dhr. Kramer per geval bekijken.

4.5 Twee andere scenario's

Door twee andere scenario's uit te werken kan er ook gekeken worden wat de prijs wordt als het aanbod van studenten anders is. Hierbij is in de volgende paragrafen gekozen voor tien en dertig studenten.

4.5.1 Bemiddeling voor tien studenten per halfjaar

Als het aanbod van studenten erg tegenvalt en veel minder mensen geschikt zijn om voor te bemiddelen, kan het zijn dat er maar tien studenten per halfjaar geschikt zijn om bij andere bedrijven te plaatsen. Ook kan het zijn dat er vanuit de bedrijven minder vraag is.

4.5.1.1 Actieve werving

De actieve werving die doorgerekend wordt aan het bedrijf dat bemiddeld wordt zal per student hetzelfde blijven en ongeveer €500,- bedragen.

4.5.1.2 Passieve werving

Eerder is uitgerekend dat per halfjaar de passieve werving 80 uur bedraagt en in dit scenario komen hier ongeveer tien geschikte studenten uit. Per student kost de passieve werving dus ongeveer 8 uur ($80/10 = 8$).

De passieve werving die doorgerekend wordt aan het bedrijf dat bemiddeld wordt zal dus per student ongeveer €800,- bedragen ($8 \times €100,-$).

4.5.1.3 Contacten met bedrijven

Uit de berekeningen hiervoor is gebleken dat per halfjaar het contact ongeveer 50 uur bedraagt. Dit aantal uren kan gedeeld worden door het aantal verwachte geschikte studenten ($50 / 10 = 5$).

Het contact dat met de bedrijven plaatsvindt, wordt doorberekend aan het bedrijf dat bemiddeld wordt en bedraagt €500,- per student ($5 \times €100,-$).

4.5.1.4 Totaal van de bemiddelingskosten

Door voorgaande bedragen bij elkaar op te tellen kunnen de kosten voor de bemiddeling uitgerekend worden. Daarnaast zal er een bedrag bovenop geteld worden wat voor PiT winst zal zijn.

Actieve werving	€ 500	
Passieve werving	€ 800	
Onderhoud contact met bedrijven	€ 550	+
Kosten	€ 1850	
Loon voor PiT	€ 350	+
Prijs voor bemiddeling	€ 2200	

Tabel 6b Bemiddelingskosten bij 10 studenten

De bemiddelingskosten zullen in dit scenario €2200,- per student bedragen.

4.5.2 Bemiddeling voor dertig studenten per halfjaar

Als het aanbod van studenten groot is en veel mensen geschikt zijn om voor te bemiddelen, kan het zijn dat er dertig studenten per halfjaar geschikt zijn om bij andere bedrijven te plaatsen. De vraag vanuit de bedrijven moet dan ook groot zijn.

4.5.1.1 Actieve werving

De actieve werving die doorgerekend wordt aan het bedrijf dat bemiddeld wordt zal per student hetzelfde blijven en ongeveer €500,- bedragen.

4.5.1.2 Passieve werving

Eerder is uitgerekend dat per halfjaar de passieve werving 80 uur bedraagt en in dit scenario komen hier ongeveer dertig geschikte studenten uit. Per student kost de passieve werving dus ongeveer 8 uur ($80/30 = 2,67$).

De passieve werving die doorgerekend wordt aan het bedrijf dat bemiddeld wordt zal dus per student ongeveer €267,- bedragen ($2,67 \times €100,-$).

4.5.1.3 Contacten met bedrijven

Uit de berekeningen hiervoor is gebleken dat per halfjaar het contact ongeveer 50 uur bedraagt. Dit aantal uren kan gedeeld worden door het aantal verwachte geschikte studenten ($50 / 30 = 1,67$).

Het contact dat met de bedrijven plaatsvindt, wordt doorberekend aan het bedrijf dat bemiddeld wordt en bedraagt €167,- per student ($1,67 \times €100,-$).

4.5.1.4 Totaal van de bemiddelingskosten

Door voorgaande bedragen bij elkaar op te tellen kunnen de kosten voor de bemiddeling uitgerekend worden. Daarnaast zal er een bedrag bovenop geteld worden wat voor PiT winst zal zijn.

Actieve werving	€ 500	
Passieve werving	€ 267	
Onderhoud contact met bedrijven	€ 167	+
Kosten	€ 934	
Loon voor PiT	€ 350	+
Prijs voor bemiddeling	€ 1284	

Tabel 6c Bemiddelingskosten bij 30 studenten

De bemiddelingskosten zullen in dit scenario €1284,- per student bedragen.

4.5.4 Conclusie

Door het verwachte aantal studenten waarvoor bemiddeld zal worden te wijzigen in tien en dertig verandert de prijs voor bemiddeling aanzienlijk, respectievelijk €2200,- en €1284,-. Er ontstaat een schaalvoordeel wanneer er voor meer studenten bemiddeld wordt omdat de vaste kosten van de passieve werving en het onderhouden van het contact met bedrijven over meer studenten verdeeld kunnen worden. Schaalvoordelen ontstaan door vergroting van de omvang van de productiecapaciteit (Nederlof, 1997).

Naast de vorige berekeningen is er een Excel bestand ontworpen waarin 'gestooid' kan worden met de

cijfers zodat bij volgende stappen door het management een juiste kostprijs kan worden uitgerekend. Daarnaast zal PiT ook het belang van de klanten mee moeten nemen. PiT moet geen geld toe leggen als het belang klein is en alleen bemiddelen als het goede contacten oplevert (PiT, 2012).

5. Literatuur

Boddy, D. (2006). *Management. An introduction*. Harlow: Prentice Hall

Centraal Bureau voor de Statistiek (2012). *Tweede raming eerste kwartaal 2012: economie krimpt met 0,8 procent*. Verkregen op 5 augustus 2012 van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/conjunctuur/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-800-pb.htm>

Daems, H., & Douma, S.W. (1984). *Concurrentie: Analyse en Strategie*. Deventer/Antwerpen: Kluwer

Integrand (z.d.). *Integrand, dan bereik je meer!* Verkregen op 31 juli 2012 van <http://www.integrand.nl/>

Nederlof, H.P. (1997). *Dynamiek van de markt*. Uitgeverij Lemma BV/Open Universiteit

Nieuwenhuis, M.A., *The Art of Management* (the-art.nl), ISBN-13:978-90-806665-1-1, 2003-2010

Nu.nl (2012). *Zakelijk gebruik social media stijgt*. Verkregen op 2 augustus van <http://www.nu.nl/internet/2711964/zakelijk-gebruik-social-media-stijgt.html>

McCarthy, J. (2001). *Basic Marketing: A managerial approach, 13th edition*. Illinois: Irwin-Homewood

PiT (2012). *Verschillende documenten en gesprekken*

Porter, M.E. (1998). *Concurrentiestrategie: Analysemethoden voor bedrijfstakken & industriële concurrentie*. Amsterdam/Antwerpen: Business bibliotheek

Rijksoverheid, 2012. *Hoeveel collegegeld moet ik betalen als ik langstudeerder ben in het hoger onderwijs?* Verkregen op 3 augustus van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/hoger-onderwijs/vraag-en-antwoord/hoeveel-collegegeld-moet-ik-betalen-als-ik-langstudeerder-ben-in-het-hoger-onderwijs.html#anker-tweede-studie>

Stagemotor (2010). *Aanbod stageplaatsen groeit*. <http://www.stagemotor.nl/stage-nieuws/aanbod-stageplaatsen-groeit.html>

Thinktank Centers of Entrepreneurship (1995). *Het ondernemingsplan: van idee tot succesvolle onderneming*. Academic Service, Schoonhoven

Tiffany, P., Peterson, S.D. (2003). *Ondernemingsplannen voor Dummies*. Addison Wesley

UniPartners (2011). *Bijbaan belangrijker dan cijferlijst*. Verkregen op 3 augustus van <http://www.consultancy.nl/nieuws/unipartners-wergevers-vinden-bijbaan-belangrijker-dan-cijferlijst-van-studenten>

Bijlage 1: Deel van informatiebrochure van Integrand

Integrand

Al meer dan 30 jaar helpt Integrand bedrijven bij het vinden van academische stagiairs en starters. Met een groot studentenbestand en een vestiging bij iedere Nederlandse universiteit, weten wij altijd weer geschikte studenten te vinden voor Stages, Inhousedagen, Business Courses en Traineeships. Lees snel verder voor de mogelijkheden die Integrand u te bieden heeft voor het vinden van een stagiair of het opzetten van een effectieve wervingscampagne.

Core Business = Stagebemiddeling

Bent u op zoek naar een goede stagiair voor een afstudeerstage of meeloopstage? Door onze jarenlange ervaring in het matchen van studenten en bedrijven, weten wij altijd weer de juiste kandidaten te vinden. Alle vacatures komen in onze landelijke database en op onze website. Vervolgens gaan wij voor u op zoek naar studenten met het door u opgegeven profiel. Enkel de studenten die door onze voorselectie komen, sturen wij naar u door. Integrand neemt u dus een hoop werk uit handen!

Daarnaast werken wij op basis van no cure, no pay. De prijs voor een succesvolle bemiddeling is slechts €485,-

Voordelen van Stagebemiddeling via Integrand

- » Database van meer dan 10.000 studenten
- » Integrand neemt werk uit handen
- » Landelijk netwerk van studenten
- » NO CURE, NO PAY
- » Slechts €485,-

Bron: Via mail ontvangen van T. Krijgsman, bestuurslid van Integrand

Bijlage 2: Cijfers sollicitatie en aangenomen studenten bij PiT

	Totaal		MBO		HBO		WO	
	sollicitaties	Aangenomen		Aangenomen		Aangenomen		Aangenomen
2009 Q1/2	40	13	11	2	18	6	11	5
% aangenomen		33%		18%		33%		45%
2009 Q3/4	30	9	6	3	15	4	9	2
% aangenomen		30%		50%		27%		22%
2010 Q1/2	36	5	6	1	22	1	8	3
% aangenomen		14%		17%		5%		38%
2010 Q3/4	49	6	11	1	18	0	20	5
% aangenomen		12%		9%		0%		25%
2011 Q1/2	48	8	13	2	24	4	11	2
% aangenomen		17%		15%		17%		18%
2011 Q3/4	43	8	10	1	23	3	10	4
% aangenomen		19%		10%		13%		40%
2012 Q1/2	68	12	16	1	32	5	20	6
% aangenomen		18%		6%		16%		30%

Bron: PiT (2012). *Balanced Scorecard*

Bijlage 3: Aantal uren management van PiT per jaar

Inkoop	aantal uur
teammanagement (10 uur p/w)	520
begeleiding stagiaires (2 uur p/week/stud.)	300
begeleiding werkstud (1 uur p/week/stud.)	360
gastcolleges, excursies e.d.	40
deelname bedrijvendagen	20
administratief 4 u p/w	208

Bron: PiT (2012). *Begroting*

Deel VIII Algemene bijlage

Bijlage 1: Bemiddelen, uitzenden en detacheren

Verschillen tussen bemiddeling en uitzending of detachering

Bemiddeling	Uitzending of detachering
Het bureau krijgt een vergoeding voor het in contact brengen van u met uw opdrachtgever.	Het bureau vraagt geen vergoeding voor het in contact brengen van u met de klant.
U bent zelf verantwoordelijk voor de kwaliteit van uw werk. Uw opdrachtgever spreekt u erop aan als hij niet tevreden is. U loopt dan het risico dat u geen geld krijgt voor uw werkzaamheden.	Het bureau is verantwoordelijk voor de kwaliteit van uw werk. De klant spreekt het bureau erop aan als hij niet tevreden is. U krijgt in ieder geval betaald voor uw werk.
Uw opdrachtgever betaalt u uit aan de hand van het aantal gewerkte uren. U hoeft uw uren niet door te geven aan het bemiddelingsbureau.	Het bureau betaalt u uit aan de hand van het aantal gewerkte uren bij de klant. Er worden afspraken gemaakt over wie het aantal gewerkte uren vaststelt.
Er wordt een overeenkomst gesloten tussen u en uw opdrachtgever, waarbij u zich verplicht de werkzaamheden voor de klant te verrichten. Het bureau is hierin geen partij.	Er wordt een overeenkomst gesloten tussen het bureau en de klant, waarbij het bureau aangeeft dat het u voor de werkzaamheden inzet.

Bron: Belastingdienst, 2012

Bijlage 2: Vragenlijst interview met bedrijven

1. Hoeveel studenten zijn er bij jullie in dienst?

- welk niveau en studieachtergrond hebben zij?

In het geval van geen studenten wordt gevraagd wanneer er voor het laatst een student was.

2. Welk soort studenten zijn interessant binnen jullie organisatie?

3. Welke werkzaamheden doen de studenten binnen het bedrijf?

- afstuderen, (meeloop)stage of werk?

4. Hoe begeleiden jullie studenten?

5. Op welke manier worden studenten bij jullie gerekruteerd?

- website, social media, beurzen, krant, via via, uitzendbureau

6. Gaat het werven en selecteren van studenten gemakkelijk?

7. Hebben jullie behoefte aan meer studenten binnen het bedrijf?

8. Zijn jullie bekend met de werkwijze binnen TriMM en PiT?

Zo niet, uitleggen hoe het concept van PiT werkt. De plannen wat betreft arbeidsbemiddeling uitleggen.

9. Staan jullie open voor een samenwerking met PiT?

Bijlage 3: Uitwerkingen interviews

Interview 1: Uitwerking interview Wetenschapswinkel

Interview met Egbert van Hattem, medewerker Wetenschapswinkel, 14 juni 2012

De Wetenschapswinkel doet onderzoek, geeft advies en zoekt kennispartners voor stichtingen, verenigingen, non-profitorganisaties en ondernemers in kwetsbare sectoren. De Wetenschapswinkel bestaat al 30 jaar en wordt vanuit de Universiteit Twente gefinancierd. De drie medewerkers die samen 1,4 FTE bekleden worden uitbetaald door de Universiteit Twente.

Ongeveer 90% van de opdrachten worden UT-studenten ingezet. Een enkele hbo student werkt bij de Wetenschapswinkel. Het overige deel bestaat uit afgestudeerden en medewerkers zoals PhD's. De laatste groep zouden ze graag vaker zien bij de Wetenschapswinkel. Door meer ervaren onderzoekers kunnen klussen nog meer uitvoerig onderzocht worden en misschien nieuwe zaken aan het licht komen. Ook doen gepensioneerden soms een klus. Zij vinden het leuk om hun expertise te doen over een bepaald onderwerp en vinden het belangrijk om actief te blijven binnen de maatschappij.

Op verschillende manieren komen studenten terecht bij de Wetenschapswinkel. Via de website, vacaturesite van de Student Union, Adviesraad, vakgroepen, stage coördinatoren en faculteit coördinatoren.

Onderzoekers werken gemiddeld twee tot zes maanden aan een opdracht en krijgen een tijdelijk contract. Hierin staan alle afspraken beschreven waaraan het rapport moet voldoen. Het contract wordt afgesloten tussen de Wetenschapswinkel, de student en de klant. Soms doen studenten een klus om een vak of project voor hun studie in te vullen. Vaak krijgen ze dan geen vergoeding. Bij de helft van de gevallen betaalt de klant het loon van de student. Een stagevergoeding (voor bijvoorbeeld een bachelor- of masterscriptie) bedraagt 175 euro per maand, maar onderzoekers worden ook vaak per uur uitbetaald. In de rest van de gevallen worden uren bij UT-flex geschreven. Per klus verschilt het uurloon.

Per jaar komen gemiddeld 100 aanvragen binnen van bedrijven. Op dit moment gaat alles vraag gestuurd.

Misschien dat er in de toekomst ook andersom gewerkt gaat worden. Ongeveer 10% van de klanten komt vaker terug en kan als vaste klant gerekend worden. Contracten worden per project afgesloten.

Klanten betalen tussen de 200 en 5000 euro voor een opdracht. De materiaalkosten, begeleidingsuren, reiskosten en studentonderzoeker moet hiervan betaald worden. Afhankelijk van de klant schrijft Wetenschapswinkel uren voor de bemiddeling.

Wetenschapswinkel krijgt van de Universiteit Twente een budget van 82.000 euro. Het streven is om 8.000 euro winst te halen uit de projecten. De Wetenschapswinkel is een non-profit dienstverlening voor de regio. De Universiteit Twente wil kennis beschikbaar stellen voor stichtingen, verenigingen, non-profitorganisaties en ondernemers in kwetsbare sectoren.

Ongeveer 20 van de 100 opdrachten kunnen niet worden gestart omdat er geen onderzoeker kan worden gevonden. Als een opdracht drie maanden op de vacaturesite staat wordt er gekeken of de opdrachtbeschrijving kan worden aangepast. Voor de meeste opdrachten wordt een geschikte onderzoeker gevonden maar ook gebeurt

het soms dat de Wetenschapswinkel de klant doorstuurt naar een ander bedrijf of kennisinstelling. Het plan is om in de toekomst samen te gaan werken met het Kennispark. Op die manier kan er groei plaatsvinden en kunnen er ook onderzoeken gestart worden die wat meer impact hebben. Ook Kennisvraag is een interessante partij, al zijn zij nu een commercieel bedrijf.

De website wordt doordeweeks 30-35 keer per dag bekeken. Egbert denkt dat ongeveer 10% van de studenten van de Universiteit Twente de Wetenschapswinkel kent. Dit aantal zal kunnen stijgen door bijvoorbeeld promotieactiviteiten, maar op dit moment is daar nog geen behoefte aan. Enerzijds omdat er geput kan worden uit de bekende studenten, anderzijds omdat er geen tijd is voor promotie.

Interview 2: Uitwerking interview TDS Twente

Interview met Thomas Hommes, accountmanager TDS Twente, 18 juni 2012

TDS is een detacheringsbureau voor studenten die Werktuigbouwkunde of Elektrotechniek studeren. Het doel van TDS is om deze studenten van de Universiteit Twente van een bijbaan te voorzien in hun vakgebied. Het bedrijfsleven krijgt de mogelijkheid om ingenieurs in spé in te zetten voor werk. TDS Twente bestaat nu 4 jaar en is een vennootschap onder firma. De drie vennoten werken gemiddeld 8 uur per week in het bedrijf en daarnaast zijn er vier accountmanagers die gemiddeld 8 uur draaien en een secretaresse die ongeveer 4 uur per week werkt. Samen bekleden zij ongeveer 1,5 FTE.

Het werk binnen bedrijven wordt uitgevoerd door studenten die Werktuigbouwkunde of Elektrotechniek studeren. Een enkele keer doet een afgestudeerde een opdracht. Op dit moment is de verdeling 150 Werktuigbouwkundestudenten en 30 Elektrotechniekstudenten. Het loon is marktconform en bij aanvang wordt er een driehoekscontract opgesteld tussen TDS, de werkgever en student. Het contract is meestal voor een jaar en op basis van 0-uren. Er is sprake van een uitzendovereenkomst. TDS bewaakt het contact en houdt in de gaten hoe het werk gaat. Er is maandelijks contact met de student en tijdens deze gesprekken wordt besproken of alles goed gaat. De inhoudelijke begeleiding ligt bij het bedrijf. Omdat het vaak om technische en gespecialiseerde onderwerpen gaat is het moeilijk voor TDS om studenten hiermee te helpen. De verantwoordelijkheid en de inhoudelijke begeleiding ligt bij het bedrijf, ook als er iets mis gaat.

De klanten van TDS komen uit de regio en variëren van kleine tot grote bedrijven. Studenten werken ongeveer 8-16 uur in de week en dan is het wel prettig dat dit in de buurt is. Het klantenbestand varieert erg. Met de meeste bedrijven wordt een jaarcontract afgesloten maar er een enkel bedrijf staat ook voor een aantal jaren onder contract. De accountmanagers onderhouden het contact met verschillende bedrijven en proberen leuke werkopdrachten af te sluiten bij bedrijven. De prijzen staan redelijk vast. Voor sommige opdrachten die heel specialistisch zijn en snel vervuld moeten worden, wordt iets meer geld gevraagd. Bedrijven hebben zelf vaak moeite met het vinden van geschikte, tijdelijke werkkrachten. TDS heeft daarentegen een grote database en is ervaren in het maken van een match tussen studenten en het bedrijfsleven. TDS is een winstgevend bedrijf en commercieel ingesteld.

Het vinden van een match tussen student en bedrijf gaat erg goed. Omdat de accountmanagers ook Werktuigbouwkunde studeren en de studenten kennen weten zij aardig goed welke student in welk bedrijf past. Gemiddeld wordt een opdracht binnen een week vervuld. Door mond-tot-mond reclame en promotieactiviteiten bij studievereniging Newton kennen veel studenten TDS. Ook worden vacatures op de website of de vacaturebank van de Student Union gezet. Daarnaast weten docenten soms een goede student die geschikt is voor het werk. Soms is het moeilijker om een student te vinden voor een opdracht door bijvoorbeeld hoge voorkenniseisen of te veel uren beschikbaarheid. Zo nu en dan gaat een project niet door.

Interview 3: Uitwerking interview OVSoftware

Telefonisch gesproken met Mathilda Stelloo-Oude Velthuis, directeur, 26 juni 2012

OVSoftware ontwerpt en ontwikkelt al veertig jaar maatwerk kennisintensieve softwaresystemen voor het bedrijfsleven en de overheid. Er werken 15 medewerkers bij OVSoftware.

OVSoftware neemt regelmatig studenten in dienst. Deze studenten komen vaak van de hogescholen Windesheim en Saxion en hebben als studieachtergrond Informatica. Daarnaast is OVSoftware ook geïnteresseerd in Informatica en BiT studenten van de universiteit. Maar naast deze studies staat het bedrijf ook open voor andere studenten die werk kunnen verrichten binnen de organisatie op bijvoorbeeld Marketing of Bedrijfskundig gebied.

OVSoftware recruteert studenten op verschillende manieren. Binnen studies en opleidingen wordt er gewerkt aan de naamsbekendheid van het bedrijf maar ook door middel van lunchlezingen en carrière-evenementen zoals de Bedrijvendagen probeert OVSoftware bekender te worden onder studenten. Soms wordt er ook gebruikt gemaakt van bemiddelingsbureaus, zoals Integrand, om studenten bij OVSoftware aan het werk te krijgen.

OVSoftware is al erg bekend met het concept van TriMM en PiT. Zij zijn geïnteresseerd hierin en als er een duidelijk concept is van PiT willen ze hiervan op de hoogte gebracht worden. Zelf zijn ze ook aan het nadenken hoe zij kunnen groeien. In de toekomst willen ze een soort projectbureau opzetten binnen OVSoftware waarin jonge talenten op projecten en opdrachten gezet kunnen worden. Mathilda is benieuwd of PiT geschikte studenten van Informatica en BiT beschikbaar kan stellen voor OVSoftware, dit zou erg interessant zijn.

Het werven en selecteren gaat op dit moment vrij gemakkelijk omdat het om kleine aantallen studenten gaat. Bij uitbreiding van het aantal studenten zal er een nieuw concept moeten worden ontwikkeld, zoals het opzetten van een B.V., net als de B.V. PiT, of een samenwerkingsverband met PiT. OVSoftware staat open voor het concept van PiT en zou graag in de toekomst hier verder over willen nadenken.

Interview 4: Uitwerking interview Squal

Telefonisch gesproken met Manon Nijland, directeur, 26 juni 2012

De missie van Squal is om prettig en efficiënt mooie 'dingen' te maken die positief bijdragen aan de marketing- en

communicatie van klanten. Op commercieel, technisch en creatief niveau werkt Squal aan een passend marketingtraject voor haar klanten.

Op dit moment heeft Squal achttien werknemers en heeft het bedrijf zo nu en dan studenten in dienst. Een afstudeerder is net klaar binnen het bedrijf. Studenten die binnen Squal werken moeten een creatieve en technische studieachtergrond hebben en kunnen van mbo tot en met wo terecht bij Squal.

De meeste studenten komen vanzelf naar Squal toe. Zij reageren op vacatures of sturen een open sollicitatie. Daarnaast werft het bedrijf studenten vaak via via. Het persoonlijke netwerk is goed bruikbaar om geschikte studenten naar de organisatie te trekken.

Op dit moment is er niet veel behoefte aan extra studenten. Wel denkt Squal na over de toekomst. Er moeten gekeken worden of er ruimte is of gemaakt kan worden voor studenten en afstudeerders. Ze staan hier zeker voor open. Belangrijk hierbij is, vanzelfsprekend, dat er genoeg werk is voor deze mensen. Maar ook moeten er genoeg begeleidingsuren beschikbaar zijn voor de studenten die bij Squal aan de slag gaan.

In de toekomst horen ze graag meer over het concept van PiT. Als hier een duidelijk format voor is en PiT actief op zoek gaat naar bedrijven worden ze graag benaderd. Squal staat altijd open voor studenten en afstudeerders maar zijn er niet altijd zeker van dat er plek voor is. Als Squal werkkrachten nodig heeft, zou het een goede mogelijkheid zijn om dit via PiT te regelen.

Interview 5: Uitwerking interview Axis

Telefonisch gesproken met Marjolein Brinkman, operationeel manager, 26 juni 2012

Axis is een veelzijdig communicatieontwerpbureau dat door het hele actief is. In projectgroepen wordt gewerkt aan opdrachten en wordt er optimaal gebruik gemaakt van alle kennis en ervaring die aanwezig is om een mooi product af te leveren.

Bij Axis werken op dit moment 16 medewerkers en zijn er geen studenten in dienst. In het verleden zijn er wel eens stagiaires van het mbo bij Axis begonnen, maar hier was geen goede ervaring mee. De studenten waren niet geschikt voor het bedrijf en er was te veel begeleiding nodig tijdens het proces. Doordat Axis niet heel groot is, is er weinig ruimte voor studenten die regelmatig begeleiding nodig hebben.

Via hogescholen zijn er wel contacten en het werven van hbo studenten is dan ook niet heel moeilijk voor Axis. Axis staat open voor activiteiten die de naamsbekendheid verbeterd, maar staat op dit moment niet open voor nieuwe medewerkers in het bedrijf in de vorm van studenten. Omdat zij dus niet bezig zijn met het vinden van jong talent zijn ze ook niet geïnteresseerd in de diensten van PiT.

Interview 6: Uitwerking interview GriDD

Gesproken met Eva Beltman, consultant, 26 juni 2012

GriDD is een consultancybureau die zich bezighoudt met het begrijpen en verbeteren van kennisprocessen en online business binnen bedrijven. De focus ligt veelal op B2B omgevingen, met kennisgedreven processen.

Op dit moment heeft GriDD zeven medewerkers waarvan één studente. Toevallig is dit een Onderwijskundige student van de Universiteit Twente. Normaal zoekt GriDD vaak universitaire medewerkers vanuit de technische hoek zoals Bedrijfsinformatietechnologie of Technische Bedrijfskunde. Geschikte personen voor het werk bij GriDD moeten geïnteresseerd zijn in high-tech en creatief zijn. Belangrijk is dat de persoon past binnen de organisatie.

Van studenten wordt verwacht dat zij zelfstandig aan het werk gaan. Medewerkers van GriDD zijn vaak bij klanten en hebben dus niet veel tijd om een student intensief te begeleiden.

Vaak krijgt GriDD open sollicitaties binnen of worden studenten via via geworven. Daarnaast probeert GriDD meer bekendheid te krijgen op de Universiteit Twente door onder andere exposure op de Bedrijvendagen en gastcolleges op de UT te verzorgen. Ook staat GriDD open voor excursies (bijvoorbeeld met Proto, de studievereniging van Creative Technology).

Er is niet heel veel behoefte aan nieuwe studenten omdat GriDD relatief klein is. Toch is er nu wel plek voor een nieuwe student mits de opdracht interessant is voor GriDD. Het werk moet belangrijk genoeg zijn voor GriDD om begeleiding in te steken.

GriDD staat open voor een samenwerking met PiT. PiT kan voor gemak zorgen en de zoektocht naar jonge talenten voor GriDD verzorgen. Het lijkt een mooi initiatief waar interesse voor is bij GriDD.

Interview 7: Uitwerking interview Lijnrecht

Gesproken met Niels Perik, directeur, 27 juni 2012

Lijnrecht is een creatief en verrassend reclamebureau en ontwikkelt creatieve concepten en opmerkelijke campagnes. Bezigt met onder andere website ontwikkeling, promoten en verbeteren en positionering.

Momenteel heeft Lijnrecht acht medewerkers waarvan driekwart student is. Drie medewerkers werken full time, de rest part time. De studenten komen van het hbo en wo en hebben vaak als studieachtergrond Communicatiewetenschap, Kunst & Techniek en New Media. De meeste studenten hebben een part time bijbaan, maar ook is er regelmatig een afstudeerder of meeloop stagiair binnen Lijnrecht. De studenten worden goed begeleid. Binnen de projectteams waarin ze werken is goed contact en weet iedereen wat er speelt.

Lijnrecht hoeft geen moeite te doen om goede studenten aan te trekken. Studenten komen vanzelf naar Lijnrecht

toe en momenteel hebben zij het ontzettend druk met mensen die solliciteren en krijgt Lijnrecht zo'n vijf sollicitaties per dag! Daarnaast zijn er goede contacten met docenten en afstudeerbureaus van het Saxion en Universiteit Twente.

Op dit moment is er niet veel behoefte aan meer studenten binnen het bedrijf. Maar, voor echt goede mensen is er altijd plek binnen Lijnrecht. Lijnrecht staat open voor het concept van TriMM en is benieuwd of via PiT geschikte, talentvolle studenten terecht kunnen komen bij Lijnrecht. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat op dit moment ook bij Lijnrecht een overschot is aan studenten die een baan of stage zoeken.

Interview 8: Uitwerking interview Say Yeah

Gesproken met Jan Eppink, directeur, 29 juni 2012

Say Yeah is een bedrijf die gespecialiseerd is in audiovisuele producties die gekenmerkt worden door combinaties van video, animatie, muziek, vormgeving en voice-over. Samen met de klant kan de boodschap zo aantrekkelijk mogelijk gevisualiseerd en gecommuniceerd worden.

Op dit moment heeft Say Yeah twaalf medewerkers die samen ongeveer 14 FTE zijn. Bij Say Yeah zijn er vaak wel twee stagiaires in dienst. Deze mensen komen vaak van het hbo, studie Kunst & Techniek. Ook heeft Say Yeah wel eens studenten van het ROC in dienst. En daarnaast heeft er weleens een student van de UT die Communicatiewetenschap studeerde een opdracht gedaan voor Say Yeah. Studenten bij Say Yeah worden op allerlei manieren ingezet: voor werk, afstudeeropdrachten en stages. Tijdens de periode dat ze bij Say Yeah werken, leren ze alle processen binnen het bedrijf kennen. Verder worden ze bij hun werkzaamheden begeleid, dit gaat heel natuurlijk. Say Yeah zou wel meer willen leren over hoe studenten het beste begeleid kunnen worden en staat open voor een soort protocol vanuit PiT die beschrijft hoe zo'n proces het beste werkt voor bedrijf en student.

Say Yeah is helemaal niet bezig met het werven van studenten. Wel is het erg enthousiast over het houden van sessies waarbij studenten een kijkje in de keuken krijgen. Say Yeah staat altijd open voor goede studenten, al is er niet altijd plek voor omdat het bedrijf vrij klein is. Ze zoeken eigenlijk een 'topper' met veel werkervaring die goed binnen het bedrijf past. Het is moeilijk om te beoordelen of een student goed is omdat het een behoorlijk vrij beroep is. Daarom is het handig om iemand een tweemaandelijks stage te laten doen en dan verder te kijken de persoon geschikt is.

Een samenwerking met PiT lijkt een goed idee. Omdat PiT een goede naam heeft en dhr. Kramer veel ervaring heeft in het werven van de juiste mensen, is hier vanuit Say Yeah veel vertrouwen in. Ook kan PiT zich bijvoorbeeld zodanig uitbreiden dat er een kweekvijver vanuit de CeeCee ontstaat en alle bedrijven rondom hieruit kunnen putten. Say Yeah staat open voor een samenwerking met PiT.

Interview 9: Uitwerking interview EduPer en DockLink

Gesproken met Sabine Lenderink-Haarman, HR, en Willem Pen, directeur, 3 juli 2012

EduPer

EduPer is een gespecialiseerde organisatie die innovatieve diensten ontwikkelt en implementeert op landelijk niveau. Organisatieverandering, onderwijs en leren op de werkplek zijn belangrijke aspecten. Klanten worden ondersteund bij EVC certificering, projectmanagement en de financiering van opleidingen.

Op dit moment heeft EduPer ongeveer veertig medewerkers die voor 31 FTE in dienst zijn. Momenteel zijn er geen studenten in dienst bij EduPer omdat er niet genoeg begeleiding voor is. In het verleden hebben studenten van onder andere Marketing, Communicatie, Commerciële Economie en Personeel & Arbeid gewerkt bij EduPer. Zij deden dan afstudeeropdrachten of stages. Ook Onderwijskundigen passen goed binnen het bedrijf.

EduPer is niet bezig met het werven van studenten, omdat zij op dit moment geen plaats hiervoor hebben. Ze zitten nu in een stabiliteitsfase waarin de medewerkers binnen het bedrijf vaste taken hebben. Voor het werven en begeleiden van studenten wordt op dit moment geen tijd vrij gemaakt.

Voor EduPer is hierom een samenwerking met PiT niet handig omdat er geen plek voor studenten is binnen de organisatie. Dit is het geval op de korte termijn dus misschien staan de zaken er over een tijdje wel anders voor. Ook als PiT de begeleiding grotendeels op zich zou nemen, zal EduPer alsnog moeten investeren in een relatie met PiT en de student.

DockLink

DockLink is een organisatie die documentstromen rond (bedrijfs)opleidingen, certificering en personeelsadministratie digitaliseert en automatiseert. Een Digitaal Dossier wordt aangemaakt en via de webportal kunnen alle deelnemers hier individueel niveau toegang tot krijgen.

Op dit moment werken veertien mensen bij DockLink, ongeveer 11 FTE. Twee studenten zijn in dienst en voeren werk uit op het gebied van ICT. Een van de studenten is afstudeerder en heeft ontzettend veel goede ideeën. Voor Willem is het in dienst hebben van studenten heel erg prettig. Hij vindt dat zij een frisse blik hebben en met goede voorstellen komen. De begeleiding van deze studenten is niet heel intensief, de studenten moeten heel zelfstandig aan de slag. DockLink denkt op dit gebied nog te kunnen leren van PiT.

DockLink is niet erg actief bezig om studenten te werven. Wel wordt er gekeken of komende tijd gastcolleges gedaan kunnen worden en in de onderwijswereld wat meer contacten gelegd kunnen worden. Ook komt er binnenkort waarschijnlijk een samenwerking met AIESEC waarbij een buitenlandse student een tijd in dienst komt bij DockLink. Ook is er in het verleden wel eens geïnformeerd bij een uitzendbureau maar de prijs hiervoor die ongeveer €8000,- bedraagt was absoluut buiten het budget van DockLink. Bij het gebruik van bemiddeling moet dus een redelijke prijs horen.

DockLink staat altijd open voor goede studenten die iets kunnen bijdragen binnen de organisatie. Op het gebied van ICT is natuurlijk werk maar ook is er nog veel ontwikkeling nodig op het gebied van positionering en strategie van de organisatie. Hier kunnen bijvoorbeeld studenten in worden gezet die Bedrijfskunde of Communicatiewetenschap studeren. Door meer naamsbekendheid te verkrijgen zullen nieuwe studenten gemakkelijker binnenkomen bij het bedrijf. Voor nu ziet DockLink veel potentie in een samenwerking met PiT en horen zij graag als er geschikte studenten beschikbaar zijn.

Interview 10: Uitwerking interview Present Media

Gesproken met Tamara van der Mijn, consultant, 3 juli 2012

Present Media helpt klanten met het opstellen van een succesvolle strategie voor internet, intranet, social media, mobiel en de praktische doorvertaling. De strategie wordt gebaseerd op een visie die de rol van het internet voor de organisatie beschrijft. Daarnaast wordt de impact van de strategie in kaart gebracht.

Bij Present Media zijn tien werknemers in dienst. Op dit moment zijn er geen studenten aan het werk, maar in het verleden zijn er weleens afstudeerders binnen Present Media geweest. Studies die goed aansluiten bij het werk van Present Media zijn onder andere Communicatie(wetenschap) en (Technische) Bedrijfskunde. De focus ligt op consultancy en strategisch denken is erg belangrijk, meer dan het uitvoeren in de praktijk. Studenten van hbo en wo zouden geschikt kunnen zijn voor het werk.

Present Media is niet bezig met het werven van studenten. Op dit moment komen nieuwe medewerkers vooral via de organisatie binnen en houdt Present Media zich niet bezig met recruitment. Het Office Management is nu druk met het profileren van Present Media. Met een net nieuwe website en het bijhouden van blogs wordt er gewerkt aan de naamsbekendheid van het bedrijf.

De bemiddeling van PiT zou voor Present Media wel gemakkelijk kunnen zijn, maar in hoeverre dit mogelijk is zal met de directie besproken moeten worden.

Bijlage 4: Uitwerking van het overleg

Aanwezig: Marc Woesthuis, Eric Kramer, Marjolijn Stenneke, Ron van den Boom en Ellen Tolsma

In de afbeelding op pagina 69 is de PowerPoint presentatie te zien die ik heb gebruikt tijdens de sessie. Ik heb de sessie ingeleid en de mensen alle bevindingen betreft arbeidsbemiddeling gepresenteerd. Daarna heb ik drie voorstellen aangedragen. Over deze varianten is actief gediscussieerd.

Per dia is genoteerd wat er is besproken. De belangrijkste dingen die zijn gezegd zijn samengevat.

1. Bij dia 1 is de probleemstelling van mijn onderzoek gepresenteerd zodat iedereen meteen wist waar het om zou gaan tijdens deze sessie. De focus ligt dit uur op PiT en de mogelijkheden om studenten bij andere bedrijven te plaatsen.
2. Het idee van PiT wordt aangestipt. Op dit moment is er intern een overschot aan talent en kan er voor veel

studenten geen leerwerkplek gecreëerd worden. Kansen op dit gebied blijven nog onbenut, maar goed is om te kijken welke mogelijkheden er zijn om hier wel iets mee te doen. Alle aanwezigen zijn van dit feit op de hoogte.

3. De voordelen van PiT worden gepresenteerd zodat er nog eens benadrukt wordt welke kwaliteiten PiT heeft. Andere bedrijven geven soms aan niet de juiste contacten te hebben om goede studenten aan te trekken. Hierin blinkt PiT uit.

4. De eerste deelvraag van mijn onderzoek wordt gepresenteerd en ik vertel dat ik de vier vormen uitvoerig onderzocht heb. Per vorm van arbeidsbemiddeling zal stilgestaan worden bij de voor- en nadelen ervan. De bedoeling is dat de meest geschikte vorm voor PiT gekozen wordt.

5. Bij het presenteren van deze sheet werd de onderbouwing van de voor- en nadelen al snel beaamd. Dat de cao die bij deze arbeidsbemiddeling hoort en de verantwoordelijkheid tijdens het werk voor PiT op deze manier geregeld moet worden is volgens ons allen erg nadelig. Belangrijk is dat de persoonlijke ontwikkeling gewaarborgd moet blijven en studenten niet voor vervelende of simpele klusjes ingehuurd mogen worden. Op deze manier kan PiT haar missie nastreven. Een voorbeeld werd genoemd door Marc, die in het verleden weleens studenten heeft aangenomen via uitzendbureau Gong. TriMM dacht ook zo een formule te willen gebruiken maar uiteindelijk is het concept van PiT ontwikkeld: een veel meer persoonlijke benadering waarbinnen een leertraject mogelijk is. Naast tijdelijk werk wordt er ook vaak een PiTter bij TriMM aangenomen. Dit is een constructie die veel beter past bij TriMM. Bij de nadelen die voor een uitzendbureau gelden kreeg geen van ons een warm gevoel.

6. Detacheren lijkt erg op uitzenden en heeft veel dezelfde nadelen die gelden voor PiT. Bij een detacheringsbureau worden de financiële zaken als belangrijker geacht ten opzichte van de andere vormen van arbeidsbemiddeling. Financieel zal meer risico gelopen worden door PiT en zeker omdat PiT geen winstoogmerk heeft kan dit een risicovolle stap zijn. Daarnaast kan het zijn dat, omdat het uurloon hoger ligt, een bedrijf een student in wil huren die uitzonderlijk moet presteren. Dit kan ten koste gaan van de ontwikkeling van zo een student. Dit lijkt ons ook geen goede manier van arbeidsbemiddeling voor PiT.

7. Bij het presenteren van de voordelen van deze arbeidsbemiddelingsvorm kwam al gauw de vraag van Marjolijn: 'Maar waarom willen bedrijven dit?'. Eric: 'Veel bedrijven hebben aangegeven geen geschikte studenten te kunnen vinden voor hun bedrijf. Vaak is er niet geïnvesteerd in de relatie met het onderwijs en om te netwerken kost veel moeite en geld. Als bij PiT goede studenten solliciteren en hiervoor geen plek is, kan het heel goed het geval zijn dat de studenten wel bij een ander bedrijf aan de slag kunnen'. De hele groep is enthousiast over deze vorm van arbeidsbemiddeling, wat ik van tevoren al had verwacht. Ron vraagt zich af hoe de begeleiding die PiT normaliter aanbiedt wordt geregeld als een bemiddelde student bij een bedrijf in dienst komt. Dit is een mooie opstap naar de volgende sheets en zal later verder besproken worden.

8. De combinatievorm is volgens Eric niet een heel duidelijke vorm van arbeidsbemiddeling en hierop zal niet de keuze vallen. Het is niet uitgesloten dat in de toekomst weleens een student op een andere manier bemiddeld zal worden dan in eerste instantie de bedoeling is. Wat voor zou kunnen komen is een geval waarin een student die bij PiT in dienst is een tijdje weinig inzetbaar is doordat er domweg geen werk voor hem is. Een ander bedrijf heeft tijdelijk extra mankracht nodig en zou deze student wel een tijdje kunnen gebruiken. De student zou dan uitgezonden kunnen worden (in plaats van puur bemiddeld) en het bedrijf kan PiT betalen voor de loonkosten en bemiddeling. Dit blijft gewoon mogelijk, maar om altijd deze vorm van arbeidsbemiddeling aan te nemen is niet wenselijk, aldus Marc.

9. De conclusie is dat de vorm van arbeidsbemiddeling voor PiT het beste 'bemiddeling' kan zijn. Dit was een tijd

geleden al door Eric en mij besproken, maar is nu ook gerechtvaardigd door de rest van de groep. De volgende stap is om nu te bekijken hoe de begeleiding geregeld moet worden bij een bemiddeling van PiT tussen student en bedrijf. Hierover zal met de groep gebrainstormd worden.

10. Bij variant 1 wordt een student aangenomen door een extern bedrijf maar blijft PiT in beeld om de inhoudelijke en persoonlijke begeleiding te verzorgen. Ron: 'Maar wij hebben toch de kennis van alle bedrijven niet in huis?'. Volgens iedereen is dit inderdaad een lastig punt. Het is bijna onmogelijk om de volledige begeleiding bij PiT neer te leggen omdat PiT dan ook regelmatig bij een bedrijf over de vloer moet. Dit kan slecht zijn voor de relatie met het andere bedrijf.

11. Variant 2 is een logische stap vanuit de kritiek op variant 1. Bij variant 2 wordt een student aangenomen door een extern bedrijf maar organiseert PiT de eerste weken of maanden de persoonlijke begeleiding. De inhoudelijke begeleiding wordt door het externe bedrijf verzorgd. Dit lijkt voor een aantal een goede oplossing, maar Eric denkt dat zo een samenwerking niet erg prettig is omdat bedrijven zich gecontroleerd kunnen voelen. Er moet gekeken worden in hoeverre hieraan behoefte is vanuit de bedrijven. Daarnaast kost het PiT tijd en geld om dit te verzorgen, waarvoor een bedrijf dan voor moet betalen.

12. Variant 3 biedt een pure bemiddelingsvorm aan waarin een student aangenomen en volledig begeleid wordt door het externe bedrijf. Marc: 'Dit is de meest natuurlijke en makkelijkste manier om studenten af te zetten bij andere bedrijven'. Het gevoel is bij iedereen goed, mits er vanuit PiT eigen richtlijnen en eisen gesteld kunnen worden zodat bedrijven de missie van PiT nastreven. Deze richtlijnen moeten samen met het bedrijf waarvoor bemiddeld wordt, doorgenomen worden en door regelmatig contact te houden met elkaar kan hierover gepraat worden. Mocht PiT het gevoel krijgen dat een bedrijf geen goede partij is en studenten niet goed behandeld worden, dan zal PiT een bedrijf hierop aanspreken en in de toekomst geen zaken meer doen met het bedrijf. Allen zijn we eens over het kiezen van deze vorm van bemiddeling en begeleiding.

13. Tijdens de laatste sheet zijn er nog een aantal andere zaken aan het licht gekomen. Zo zijn niet meteen de andere twee varianten uitgesloten wanneer er gekozen wordt voor variant 3. Als een bedrijf bij PiT aangeeft juist wel begeleiding nodig te hebben omdat het bedrijf daar zelf geen tijd voor heeft, kan er voor gekozen worden PiT deze begeleidingsuren te laten uitvoeren, vanzelfsprekend voor een passende betaling.

Marjolijn vindt dat er niet te lichtig gedacht moet worden over de plannen van PiT. PiT zal bij het opzetten van een bemiddelingsbureau een hele verandering doormaken. Dit moet professioneel worden aangepakt en om genoeg tijd erin te kunnen steken, zullen er meer mensen voor dit werk moeten worden aangesteld. Ook moet er nagedacht worden over hoe studenten, maar ook bedrijven, geworven moeten worden. Dit zijn allemaal belangrijke zaken die PiT in acht moet nemen.

Eric geeft aan dat er op dit moment al samenwerkingen zijn met bedrijven op de Creatieve Campus (CeeCee). Hij heeft een excursie georganiseerd voor studenten van studievereniging Proto (Creative Technology, UT) en tijdens deze excursie konden bedrijven zich kort presenteren aan de studenten. De organisatie is door Eric geregeld, maar andere bedrijven hebben hier gratis op meegelift. Mocht dit in de toekomst vaker georganiseerd worden en bedrijven ook geïnteresseerd zijn in een arbeidsbemiddelaar, dan zou er misschien wel een vereniging op de CeeCee opgezet kunnen worden waarbij een vergoeding betaald wordt door de leden.

PiT heeft naar aanleiding van deze sessie richting gekozen. Met deze wetenschap kan het verslag en de analyse van PiT verder geschreven worden. Conclusie: PiT zal een pure bemiddelingsvorm aanbieden waarin afspraken worden gemaakt met het externe bedrijf over de begeleiding van een student. Door regelmatig contact te houden met het bedrijf dat een student via PiT in dienst heeft genomen, kan gemonitord worden of een student op een goede leerwerkplek terecht gekomen is. Aan de hand daarvan kan besloten worden of er verdere samenwerking zal plaatsvinden.

PiT

'Kan PiT haar diensten uitbreiden op een markt zodat meer studenten een leerwerkplek kunnen krijgen en bedrijven op een makkelijkere manier studenten kunnen selecteren?'

Internet Reality 

Het idee van PiT

'jonge talentvolle mensen een kans geven zich te ontwikkelen op opleidings- en persoonlijk niveau'



Internet Reality 



PiT

Kweekrijver van talent

- Groot netwerk
- Goede leerwerkomgeving
- Ervaring in het begeleiden van studenten
- Erkend leerbedrijf
- Goede contacten in de onderwijswereld
- Veel studenten in de database die een leuke leerwerkplek zoeken

Internet Reality 

'Welke vorm van arbeidsmiddeling moet PiT aannemen om studenten bij andere bedrijven te plaatsen?'

- Uitzendbureau
- Detacheringsbureau
- Bemiddelingsbureau
- Combinatievorm

Internet Reality 

Uitzendbureau

- + geen mensen in vaste dienst bij PiT (uitzendcontract)
- + inlener betaalt tarief voor bemiddeling
- + inlener beschikt over werknemer
- veel regelgeving, voldoen aan uitzend cao
- PiT is formele werkgever
- PiT is verantwoordelijk voor het presteren van werknemer
- weinig ruimte voor persoonlijke ontwikkeling
- uitzendbeding

Internet Reality 

Detacheringsbureau

- + hogere opslag voor bemiddeling (vergelijken met uitzendbureau)
- + focus op vakdiscipline
- + uitzendbeding ontbreekt
- mensen in vaste dienst bij PiT
- PiT is formele werkgever
- PiT is verantwoordelijk voor het presteren van werknemer

Internet Reality 

Bemiddelingsbureau

- + geen contractuele verplichtingen
- + geen mensen in vaste dienst bij PiT
- + geen werkgeversrisico
- + vergoeding voor bemiddeling
- PiT is niet meer betrokken na het vinden van opdrachtnemer en -gever

Internet Reality 

Combinatievorm

- + driepartijen contract
- + PiT blijft betrokken bij proces
- + vergoeding voor bemiddeling
- onduidelijk tarieven
- geen eenduidige aanpak

Internet Reality 

Drie voorstellen



Internet Reality 

Drie voorstellen (1/3)

Variant 1

Student komt bij inlener in dienst, maar...

PiT organiseert de inhoudelijke en persoonlijke begeleiding

Voor- en nadelen?

Internet Reality 

Drie voorstellen (2/3)

Variant 2

Student komt bij inlener in dienst, maar...

PiT organiseert de eerste periode de persoonlijke begeleiding. De inhoudelijk ondersteuning regelt de inlener

Voor- en nadelen?

Internet Reality 

Drie voorstellen (3/3)

Variant 3

Student komt bij inlener in dienst, en...

PiT laat de gehele begeleiding van de student over aan de inlener (pure bemiddeling)

Voor- en nadelen?

Internet Reality 

Discussie

Vragen?
Tips?

Welke variant is het meest geschikt voor PiT?



Ondernemingsplan

Internet Reality 