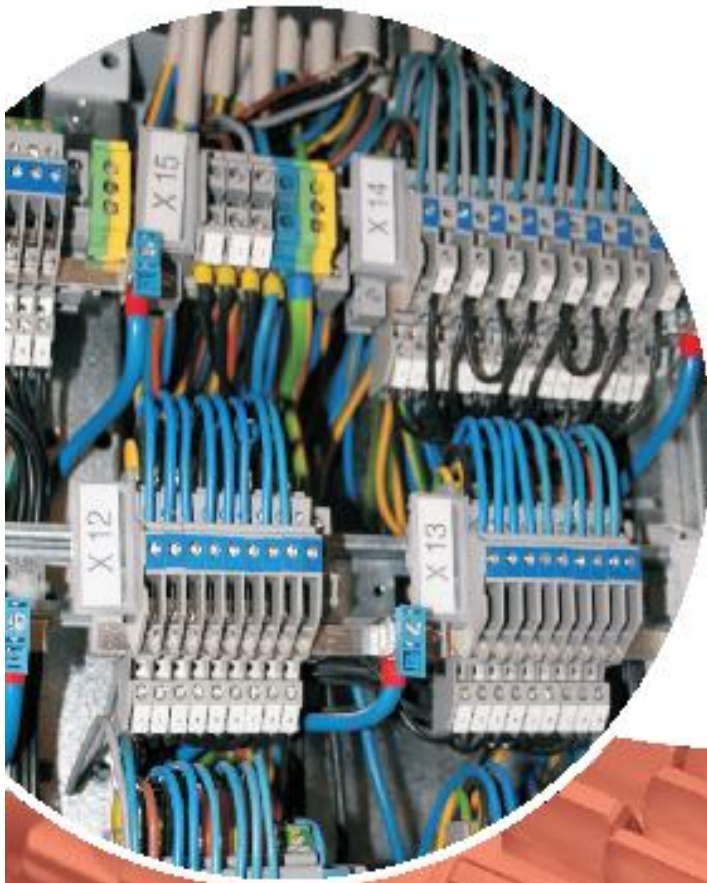


Het waren 70 fantastische dagen bij

# **Tempo-Team Techniek**



Kimberly van Ooijen  
Universiteit Twente



## Collegiale in- en uitleen

“Want samen bereik je meer”

Een onderzoek naar Collegiale in- en uitleen van elektromonteurs binnen de bedrijven in de regio Twente.

# Collegiale in- en uitleen

“Want samen bereik je meer!”

Naam: Kimberly van Ooijen

Student nummer: 1114409

Adres: De heurne 10 a  
7511GX Enschede

Email: [K.e.ooijen@student.utwente.nl](mailto:K.e.ooijen@student.utwente.nl)

Datum: 20 januari 2013

Opleiding: International Business Administration

Universiteit: Universiteit Twente

Begeleiders universiteit: 1<sup>e</sup> Begeleider: Dr. J. Kraaijenbrink  
Universiteit Twente  
2<sup>e</sup> Begeleider: Dr. T. Bondarouk  
Universiteit Twente

Begeleiders extern: G. de Boer  
Tempo-Team  
J. Mengerink  
Tempo-Team Techniek



# 1. Inhoudsopgave

---

|                                                      |           |
|------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Inhoudsopgave .....</b>                        | <b>3</b>  |
| <b>2. Voorwoord .....</b>                            | <b>6</b>  |
| <b>3. Managementsamenvatting .....</b>               | <b>7</b>  |
| <b>4. Inleiding .....</b>                            | <b>8</b>  |
| <b>4.1 Tempo-Team Techniek en aanleiding.....</b>    | <b>8</b>  |
| <b>4.2 Probleemschets.....</b>                       | <b>8</b>  |
| <b>4.3 Doel &amp; onderzoeksvraag .....</b>          | <b>9</b>  |
| 4.3.1 Definitie.....                                 | 10        |
| 4.3.2 Afbakening van de hoofdvraag .....             | 10        |
| <b>4.4. Relevantie .....</b>                         | <b>11</b> |
| 4.4.1 Wetenschappelijke relevantie.....              | 11        |
| 4.4.2 Maatschappelijke relevantie.....               | 11        |
| 4.4.3 Praktische Relevantie.....                     | 11        |
| <b>5. Theoretisch kader.....</b>                     | <b>13</b> |
| <b>5.1 Collegiale in- en uitleen. ....</b>           | <b>13</b> |
| 5.1.1 Definitie .....                                | 13        |
| 5.1.2 Het Proces.....                                | 13        |
| 5.1.3 Voordelen & Nadelen .....                      | 14        |
| 5.1.4 Conclusie .....                                | 16        |
| <b>5.2 Intermediair .....</b>                        | <b>16</b> |
| 5.2.1 Rol.....                                       | 16        |
| 5.2.2 Voordelen en nadelen .....                     | 17        |
| 5.2.3 Conclusie .....                                | 18        |
| <b>5.3 Randvoorwaarden en succesfactoren .....</b>   | <b>18</b> |
| 5.3.1 Over- en ondercapaciteit .....                 | 18        |
| 5.3.2 Regio gebondenheid .....                       | 18        |
| 5.3.3 Open staan voor Collegiale in- en uitleen..... | 19        |
| 5.3.4 Flexibiliteit .....                            | 19        |
| 5.3.5 Transparantie .....                            | 19        |
| 5.3.6 Conclusie .....                                | 19        |
| <b>5.4 Verdien model .....</b>                       | <b>20</b> |



|                                             |           |
|---------------------------------------------|-----------|
| 5.4.1 Definitie.....                        | 20        |
| 5.4.2 Type verdienmodellen .....            | 20        |
| 5.4.3 Conclusie .....                       | 21        |
| <b>5.5 Conclusie.....</b>                   | <b>21</b> |
| <b>6. Onderzoeksfase 1 .....</b>            | <b>22</b> |
| 6.1 Introductie .....                       | 22        |
| 6.2 Onderzoek .....                         | 22        |
| 6.3 Methode fase 1 .....                    | 22        |
| 6.3.1 Doel.....                             | 22        |
| 6.3.2 Sample .....                          | 23        |
| 6.3.3 Interview .....                       | 24        |
| 6.3.4 Kwalitatieve datacollectie .....      | 24        |
| 6.3.5 Conclusie .....                       | 28        |
| 6.4 Resultaten fase 1 .....                 | 28        |
| 6.4.1 Modelmeting.....                      | 28        |
| 6.4.2 CIU succesmodel.....                  | 29        |
| <b>7. Onderzoeksfase 2 .....</b>            | <b>31</b> |
| 7.1 Introductie .....                       | 31        |
| 7.2 methode fase 2 .....                    | 31        |
| 7.2.1 Doel.....                             | 31        |
| 7.2.2 Sample .....                          | 31        |
| 7.2.3 Kwalitatieve datacollectie.....       | 32        |
| 7.2.4 Conclusie .....                       | 33        |
| 7.3 Resultaten fase 2 .....                 | 33        |
| 7.3.1 Model .....                           | 33        |
| 7.3.2 Conclusie .....                       | 34        |
| <b>8. Resultaten .....</b>                  | <b>35</b> |
| 8.1 Randvoorwaarden en succesfactoren ..... | 35        |
| 8.2 Regio Twente .....                      | 35        |
| 8.3 Rol Tempo-Team Techniek .....           | 37        |
| 8.4 Verdienmodel .....                      | 38        |
| 8.5 Conclusie .....                         | 39        |
| <b>9. Conclusie en discussie .....</b>      | <b>40</b> |
| 9.1 Conclusie.....                          | 40        |
| 9.2 Discussie.....                          | 40        |
| 9.3 Wetenschappelijke implicaties .....     | 41        |



|                                                 |           |
|-------------------------------------------------|-----------|
| <b>9.4 Aanbevelingen .....</b>                  | <b>42</b> |
| 9.4.1 Vervolgonderzoek .....                    | 42        |
| 9.4.2 Tempo-Team Techniek .....                 | 43        |
| <b>10. Bibliografie.....</b>                    | <b>46</b> |
| <b>11. Bijlage 1: Interviewprotocollen.....</b> | <b>50</b> |
| 11.1 Motivering interviewprotocol 1 .....       | 50        |
| 11.2 Interviewprotocol 1.....                   | 51        |
| 11.3 Motivering interviewprotocol 2 .....       | 56        |
| 11.4 Interviewprotocol 2 .....                  | 57        |
| <b>12. Bijlage 2: Model CIU bedrijven .....</b> | <b>64</b> |

## 2. Voorwoord

---

Ter afronding van mijn bachelor Bedrijfskunde (international business administration) heb ik deze opdracht uitgevoerd in opdracht van Tempo-Team Techniek te Hengelo. Door de bachelor opdracht is er een mogelijkheid gecreëerd door de Universiteit Twente om de theoretische kennis opgedaan in de bachelor, om te zetten naar kennis in de praktijk. Tempo-Team Techniek heeft mij als extern bedrijf de gelegenheid gegeven om mijzelf te ontwikkelen doormiddel van een stage, met daarbij een kwalitatief onderzoek ter bevordering van deze vestiging.

Tijdens mijn studie heb ik vele kanten van het bedrijfsleven benaderd en iets wat mij altijd geïntregeerd heeft is de “sociale” kant van organisaties. Deze sociale kant wilde ik dan ook terug zien binnen mijn bachelor opdracht. Na een aantal opdrachten te hebben geanalyseerd en vergeleken heb ik gekozen voor een opdracht waarbij ik een onderzoek zou uitvoeren met als onderwerp: collegiale in- en uitleen op technisch gebied. Een opdracht die veel te maken heeft met de menselijke kant van organisaties en daarnaast geeft dit mij de mogelijkheid om ook bezig te zijn met mijn technische voorkeur en mij daar in te ontwikkelen.

Ik zou graag mijn dank uit willen spreken naar mijn eerste begeleider vanuit de Universiteit Twente die een belangrijke rol heeft gespeeld gedurende mijn onderzoek. Dr. J. Kraaijenbrink, heeft mij gedurende het project begeleid en geadviseerd waar nodig. Daarnaast wil ik ook graag Dr. T. Bondarouk bedanken die binnen de Universiteit Twente tweede begeleider was voor mijn bacheloronderzoek. Daarnaast ben ik dankbaar voor de begeleiding die mij is gegeven gedurende mijn stage bij Tempo-Team. Daarom wil ik graag mijn dank tonen aan mijn collega's bij Tempo-Team: P. de Heer, J. Hiestand, O. Hoekzema, N. Meijer, Y. Berfeloo en daarbij in het bijzonder mijn externe begeleiders G. de Boer en J. Mengerink.

Ik hoop dat dit onderzoek de stap naar succesvolle collegiale in- en uitleen heeft vergroot en hiermee de mogelijkheid tot een samenwerkingsverband in de regio Twente te creëren.

Enschede, 10 december 2013  
Kimberly van Ooijen.

### 3. Managementsamenvatting

---

Het Nederlandse bedrijfsleven loopt nu al voor miljoenen euro's aan opdrachten mis omdat er te weinig technisch personeel is om die uit te voeren. (Verlaan, 2013) Tempo-Team Techniek is intermediair die zich bezig houdt om technici weer aan het werk te krijgen en technische vacatures te vervullen. Ook zij merken het tekort aan technisch personeel en zoeken naar een alternatieve wervingsmethode. In dit onderzoek wordt er gekeken naar de mogelijkheden voor collegiale in- en uitleen binnen de regio Twente. Met collegiale in- en uitleen (CIU) wordt de op vrijwillige basis, onderlinge ter beschikking stelling en het rouleren van werknemers binnen collega-bedrijven bedoeld. Hierbij wordt er als hoofdzaak gekeken naar de benadering van collegiale in- en uitleen ten behoeve van capaciteitsschommelingen binnen bedrijven. Hierbij wil Tempo-Team een rol spelen en ligt de grootste vraag bij elektromonteurs het is daarom dat er de volgende onderzoeksvraag is opgesteld;

***In welke mate en vorm is collegiale in- en uitleen van elektromonteurs mogelijk tussen bedrijven in de regio Twente en op welke manier kan Tempo-Team Techniek hierin, voor zichzelf en beide partijen, van toegevoegde waarde zijn?***

Er is gebruik gemaakt van een multiple explorative case study. Met behulp van verschillende deelvragen is geprobeerd deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden. Allereerst is er een theoretisch kader opgesteld hierin is het begrip collegiale in- en uitleen gedefinieerd en zijn de verschillende stappen van het collegiale in- en uitleen proces beschreven aan de hand van het CIU model van Heegsma (2010). In het theoretisch kader komt ook naar voren dat er gedurende het proces van CIU zeven verschillende rollen voor de intermediair beschikbaar zijn die per bedrijf kunnen worden gecombineerd. Concluderend komt uit het theoretisch kader verschillende randvoorwaarden en succesfactoren die nodig zijn voor collegiale in- en uitleen en potentiële verdienmodellen voor Tempo-Team Techniek naar voren.

Het onderzoek is verdeeld in twee fases, in de eerste fase is er onderzocht wat de huidige initiatieven van collegiale in- en uitleen voor informatie kunnen bieden. Er zijn interviews gehouden met 16 bedrijven door het hele land. Op basis van de gegevens uit de interviews is een succesmodel van collegiale in- en uitleen opgesteld met de succesfactoren en randvoorwaarden. Aan de hand van dit model kan in fase twee de mate van succesvolheid van een bedrijf met betrekking tot collegiale in- en uitleen worden gemeten. Ook zijn hier de huidige verdienmodellen en de rollen van de intermediair onderzocht zodat deze kunnen worden meegenomen in de mogelijkheden voor de tweede fase van het onderzoek. In de eerste fase is dus geprobeerd de huidige initiatieven te analyseren om daarmee de valkuilen te kunnen voorkomen.

In de tweede fase van het onderzoek worden elf bedrijven uit de regio Twente die werken met elektromonteurs onderzocht. Doormiddel van halfgestandaardiseerde interviews zijn HR managers geïnterviewd om te onderzoeken wat de mogelijkheden zijn voor collegiale in- en uitleen bij deze bedrijven.

Uit het onderzoek komt naar voren dat er vanuit de bedrijven in de regio Twente veel vraag is naar collegiale in- en uitleen waar de huidige initiatieven nog niet aan voldoen. Doormiddel van het collegiale in- en uitleen model is er een stappenplan ontwikkeld waarmee collegiale in- en uitleen vormgegeven kan worden. Veel bedrijven in de regio Twente voldoen aan de randvoorwaarden en succesfactoren om collegiale in- en uitleen van elektromonteurs tussen bedrijven in de regio Twente mogelijk te maken. De meningen zijn verdeeld over de rol die Tempo-Team als intermediair kan spelen, doch ziet de overgrote meerderheid graag de rol van Tempo-Team Techniek naar voren komen. De allerbelangrijkste conclusie die men kan trekken is dat er voor Tempo-Team Techniek een grote mogelijkheid is om succesvolle collegiale in- en uitleen van elektromonteurs tussen bedrijven in de regio Twente te laten plaatsvinden en daar zelf een actieve rol in te spelen.





## 4. Inleiding

---

### 4.1 Tempo-Team Techniek en aanleiding

*“We hebben mensen nodig alleen tijdens onze piekperiodes, heeft u daar niet iets voor?”* Dat is de vraag waardoor het spreekwoordelijke balletje is gaan rollen. Tempo-Team Techniek kreeg enerzijds vragen of ze elektromonteurs konden leveren tijdens piektijden, anderzijds kregen zij aanbiedingen van bedrijven die hun elektromonteurs niet altijd nodig hadden. Uitwisseling; de ideale oplossing! Maar is het wel zo eenvoudig?

“Het tekort aan technisch personeel op de Nederlandse arbeidsmarkt loopt volgend jaar op tot 63.000. Voor elk procent dat de economie groeit, komen daar nog eens jaarlijks 13.000 vacatures bij. Het Nederlandse bedrijfsleven loopt nu al voor miljoenen euro's aan opdrachten mis omdat er te weinig personeel is om die uit te voeren” dit meldde het NRC op 5 januari 2013. (Verlaan, 2013)

Steeds meer bedrijven komen technische werknemers te kort. Tempo-Team Techniek helpt mensen met een technische achtergrond weer aan een baan. Ook zij merken dat goede technische mensen lastig te vinden zijn. De combinatie van tijdelijke krachten en goede technici is lastig, goede elektromonteurs zijn schaars en krijgen, zelfs tijdens de huidige crisis, vaste aanstellingen. De perspectieven voor technici zijn dus nog altijd zeer gunstig, maar ondanks de goede carrière perspectieven op de markt zijn de technici honkvast. “De oorzaak hiervoor valt niet zomaar te duiden. De effecten van de economische crisis en de onzekerheid die dit met zich meebrengt hebben hierop ongetwijfeld invloed”. (Strop, 2012) Technici blijven dus vaak werken op de plek waar ze al werken en het is voor bedrijven moeilijk om nieuw technisch personeel te werven.

Er is in Nederland sprake van een te kort aan werknemers én een overschot aan werknemers. Maar liefst 8,5 procent van de Nederlandse beroepsbevolking zit op dit moment zonder werk dit meldde het CBS op 21 november 2013. (CBS, 2013) Dit terwijl er aan de andere kant een beduidend overschot is aan technische vacatures en er zijn te weinig technische afgestudeerden in Nederland. (Koenis, 2013) Onderwijs, bedrijven en politiek proberen al jaren mensen voor de techniek te winnen. Zo lopen er in Nederland vele initiatieven en is er een techniekpact met afspraken om het tekort terug te dringen. Ook worden er speciale techniekdagen georganiseerd om mensen te enthousiasmeren voor technici. (Gijssen, 2013) Daarnaast werken veel Nederlandse bedrijven al samen om het tekort aan IT'ers terug te dringen. (Griffioen-Loeff, 2013)

Ook Tempo-Team Techniek ziet in het initiatief van samenwerking kansen liggen. Zij zijn van mening dat ze kunnen bemiddelen tussen bedrijven in de vraag naar en aanbod van technici en daarmee een vorm van collegiale in- en uitleen in de regio Twente kunnen ontwikkelen. Tempo-Team Techniek is onderdeel van Tempo-Team uitzenden. (Wolthof, 2010). Ze specialiseren zich met name op het gebied van bemiddeling van Technici in de regio Twente. Er is vanuit hun klanten veel vraag naar technische werknemers en hier kan op dit moment nog niet altijd aan voldaan worden. Het is daarom dat zij een onderzoek willen doen naar de haalbaarheid van collegiale in- en uitleen zodat bedrijven hun vaste werknemers kunnen uitlenen als zij deze tijdelijk niet meer nodig hebben. Daarnaast creëert dit de mogelijkheid om werknemers in te lenen op een collegiale basis waardoor als de werkdruk hoog is en bedrijven in hun piekmomenten zitten. (Barney & Wright, 1998)

### 4.2 Probleemschets

*“Wie ooit naar elektromonteurs met ervaring heeft gezocht, weet dat deze schaars zijn”.* (IW Nederland) Het tekort aan elektromonteurs is een feit, verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat deze technici gevraagd zijn. De vraag aan Tempo-Team Techniek is dan ook groot, zij kunnen aan deze vraag vaak niet voldoen zonder de nodige werving en selectie kosten. Vandaar dat het uitzendbureau een onderzoek wil naar de mogelijkheden om de klanten te bieden waar zij om vragen. Tempo-Team Techniek denkt dat de oplossing kan liggen binnen het



concept van collegiale in- en uitleen. De oplossing lijkt simpel; alle mensen die het ene bedrijf niet nodig heeft, gewoon verhuren aan een collega-bedrijf dan zijn beide bedrijven tevreden. Maar zo eenvoudig gaat dat niet, er zijn veel aspecten waar rekening mee gehouden moeten worden. De randvoorwaarden, succesfactoren maar ook de behoefte aan collegiale in- en uitleen moet duidelijk in kaart gebracht worden voordat er enige vorm van collegiale in- en uitleen kan worden opgezet. Op dit moment heeft Tempo-Team Techniek echter te weinig kennis over de vorm en mate waarin dit mogelijk is. Mede hierdoor is er een onderzoek noodzakelijk om de mogelijkheden van collegiale in- en uitleen te kunnen analyseren.

#### **4.3 Doel & onderzoeksvraag**

Zoals uit de vorige alinea is gebleken, komt het bij Tempo-Team Techniek voor dat er vraag is waar zij op dit moment niet altijd aan kunnen voldoen. Zij willen graag hun klanttevredenheid hoog houden en willen daarom bekijken of een alternatieve wervingsmethode wellicht collegiale in- en uitleen is. Het doel van het onderzoek is dan ook om inzicht te krijgen in de haalbaarheid van collegiale in- en uitleen tussen bedrijven in de Regio Twente. Daarbij moet ook gekeken worden hoe deze vorm gegeven zal kunnen worden en de rol van Tempo-Team Techniek als intermediair zal onderzocht worden. Op basis van deze gegevens kan er gekeken worden naar een gepast verdienmodel voor Tempo-Team Techniek. Om deze doelen te bereiken is de volgende onderzoeksvraag gesteld:

***In welke mate en vorm is collegiale in- en uitleen van elektromonteurs mogelijk tussen bedrijven in de regio Twente en op welke manier kan Tempo-Team Techniek hierin, voor zichzelf en beide partijen, van toegevoegde waarde zijn?***

Om deze vraag zo goed mogelijk te beantwoorden zijn er enkele deelvragen opgesteld en wordt daarbij een motivering gegeven.

Voordat er bekeken kan worden of Tempo-Team Techniek een vorm van collegiale in- en uitleen kan opzetten, is het noodzakelijk om eerst te onderzoeken op basis van welke randvoorwaarden collegiale in- en uitleen succesvol kan zijn. Dit zal onderzocht worden op basis van de volgende deelvraag:

- 1. Aan welke randvoorwaarden en succesfactoren moeten betrokken partijen voldoen voor collegiale- in en uitleen?*

Als randvoorwaarden met daarbij de succes- en faalfactoren van collegiale in- en uitleen bepaald zijn, kan er worden gekeken naar de mate waarin de regio Twente hieraan voldoet. De vraag en de mogelijkheid naar collegiale in- en uitleen zal hieruit naar voren komen. Dit wordt gedaan aan de hand van de volgende deelvraag:

- 2. In welke mate is er vraag naar en voldoen bedrijven in de regio Twente aan de randvoorwaarden en succes- en faalfactoren van collegiale in- en uitleen?*

Als er bepaald is dat of er vraag is naar collegiale in- en uitleen en de randvoorwaarden samen met de succes- en faalfactoren in kaart gebracht zijn kan er worden gekeken naar de waarde die Tempo-Team Techniek kan toevoegen. Dit zal worden gedaan aan de hand van de volgende deelvraag:

- 3. In welke vorm kan Tempo-Team Techniek een waardevolle rol spelen voor elektromonteurs en bedrijven in de Regio Twente binnen collegiale in- en uitleen?*

Als de rol die Tempo-Team Techniek kan spelen bepaald is zal er kunnen worden onderzocht op welke manier Tempo-Team Techniek met deze rol in collegiale in- en uitleen waarde toevoegt voor zichzelf. Dit wordt gedaan aan de hand van de volgende deelvraag:

- 4. Wat is een gepast verdienmodel voor Tempo-Team Techniek?*

Doormiddel van deze deelvragen is men staat conclusies te trekken en kan hiermee de onderzoeksvraag worden beantwoord.

#### 4.3.1 Definitie

De begrippen uit de hoofdvraag zijn als volgt gedefinieerd:

Met **collegiale in- en uitleen (CIU)** wordt de op vrijwillige basis, onderlinge ter beschikking stelling en het rouleren van werknemers binnen collega-bedrijven bedoeld. Hierbij wordt er als hoofdzaak gekeken naar de benadering van collegiale in- en uitleen ten behoeve van capaciteitsschommelingen binnen bedrijven.

Met **Regio Twente** wordt een van de zeven Nederlandse stadsregio's bedoeld, deze bestaat uit de gemeentes: Almelo, Borne, Dinkelland, Enschede, Haaksbergen, Hellendoorn, Hengelo, Hof van Twente, Losser, Oldenzaal, Rijssen-Holten, Tubbergen, Twenterand en Wierden. (Regio Twente, 2013)

In dit onderzoek wordt iemand gezien als **werknemer** indien hij in ruil voor loon op basis van een arbeidsovereenkomst arbeid verricht. (Tempo-Team, 2011)

Een **elektromonteur** wordt in dit onderzoek gedefinieerd als een persoon die de competenties heeft om in de elektrotechniek binnen zijn nichemarkt of vakgebied, elektrische installaties te monteren en te repareren. (Heer, 2013)

Met **toegevoegde waarde** wordt de waardevermeerdering die Tempo-Team creëert door hun betrokkenheid bedoeld. Voor Tempo-Team Techniek kan dit worden gemeten aan de hand van een verdien model, hiermee creëren ze voor zichzelf waarde die uit te drukken is in valuta. De toegevoegde waarde voor bedrijven kan worden vertaald in de meerwaarde van de dienst die Tempo-Team Techniek levert. Deze meerwaarde kan worden uitgedrukt in de hoeveelheid kosten die er worden bespaard doordat er gebruik wordt gemaakt van een intermediair zoals Tempo-Team Techniek.

Met **collega-bedrijven** worden de bedrijven bedoeld die met elkaar deelnemen aan collegiale in- en uitleen en dus vergelijkbare functies binnen hun bedrijf hebben.

Met een **verdienmodel** wordt de manier bedoeld waarop een bedrijf hun toegevoegde waarde omzet in inkomsten voor het bedrijf. (Info Zakelijk)

#### 4.3.2 Afbakening van de hoofdvraag

In de beantwoording van de hoofdvraag zal er slechts onderzoek gedaan worden naar werknemers die het beroep van elektromonteur hebben. Hiermee wordt er op een hele specifieke groep gericht. Daarnaast zal het onderzoek zich enkel richten op de mogelijkheid van collegiale in- en uitleen binnen de regio Twente, dit zal betekenen dat de uitkomsten van het onderzoek niet zonder vervolgonderzoek generaliseerbaar zijn voor een andere beroepsgroep of regio. De gegevens in dit onderzoek zijn gebaseerd op interviews met bedrijven die reeds werken met collegiale in- en uitleen, deze bedrijven zijn representatief voor collegiale in- en uitleen. Daarnaast zullen er in het onderzoek bedrijven uit de regio Twente onderzocht worden, zij zullen alle bedrijven in de regio Twente representeren. De uiteindelijke uitvoering van collegiale in- en uitleen valt buiten het kader van deze opdracht. De resultaten van het onderzoek kunnen wel als advies dienen om een dergelijk vorm te ontwikkelen. Het betreft een onderzoek met een explorerend karakter, er zal daarom geen hypothese worden opgesteld om te voorkomen dat er bevooroordeeld naar relaties wordt gezocht.



#### **4.4. Relevantie**

De relevantie van het onderzoek zal in de volgende paragrafen worden beschreven, hierbij wordt er onderscheid gemaakt tussen wetenschappelijke relevantie, maatschappelijke relevantie en praktische relevantie.

##### **4.4.1 Wetenschappelijke relevantie**

Dit onderzoek levert een wetenschappelijke bijdrage aan de huidige wetenschap omdat het onderzoek een toevoeging is op huidig onderzoek naar collegiale in- en uitleen. De huidige wetenschappelijke onderzoeken over dit onderwerp richten zich op bepaalde regio's en specifieke bedrijven, zoals bijvoorbeeld de zorgsector, bouwsector en bedrijven als Syntens en CIU (Heegsma, 2010). Echter is er nog geen onderzoek naar de regio Twente en beroepsgroep van elektromonteurs, hierover is nog niet veel bekend terwijl er juist binnen de technische sector veel mogelijkheden liggen. In de zorgsector wordt collegiale in- en uitleen al veel gebruikt en er is binnen de huidige wetenschappelijke literatuur informatie over de zorgsector in combinatie met collegiale in- en uitleen. (Riet, 2009) Ook in de bouwsector is al enige onderzoeksliteratuur, echter binnen de elektrotechniek mist dergelijk wetenschappelijk onderzoek. (Heegsma, 2010; Gunnewiek, 2010)

Binnen de elektrotechniek is er veel mogelijk met betrekking tot in- en uitleen, iets dat uit de praktijk blijkt maar nog niet door wetenschappelijk onderzoek wordt ondersteund. Met onderzoek naar collegiale in- en uitleen kan er een nieuwe methode ontwikkeld worden ter aanvulling op de huidige methodes van werving en selectie. Het is een innovatieve manier die veel mogelijkheden biedt, maar die tot op heden niet tot nauwelijks wetenschappelijk onderzocht zijn. (Heegsma, 2010) Een wetenschappelijk onderzoek is dus gewenst om collegiale in- en uitleen te kunnen verbeteren en optimaliseren. Over succesfactoren en randvoorwaarden is slechts beperkt onderzoek gedaan, bovendien is het huidige onderzoek algemeen en niet toepasbaar voor elke sector. (Heegsma, 2010) Tussen randvoorwaarden en succesfactoren wordt in huidige wetenschappelijk onderzoek geen definieerbaar onderscheid gemaakt en met dit onderzoek is er een algemeen model ontwikkeld dat gebruikt kan worden om de mate van succes van collegiale in- en uitleen te meten. Ook zal het onderzoek het algehele proces van collegiale in- en uitleen in kaart brengen iets dat in de huidige literatuur ontbreekt. In veel literatuur wordt collegiale in- en uitleen alleen als optie geboden en wordt er geen verder en diepgaand onderzoek naar gedaan. (Drs. J.H.M. Warmerdam, 2010) Dit onderzoek zal dus leiden tot een uitbreiding en tevens een verifiëring van de huidige wetenschap over collegiale in- en uitleen.

##### **4.4.2 Maatschappelijke relevantie**

Door de huidige crisis zijn een toenemend aantal mensen werkzoekend, de werkloosheid stijgt en de bedrijven nemen nog steeds weinig mensen aan. (CBS Artikelen en persberichten, 2013) In het verleden is het al bewezen dat collegiale in- en uitleen bedrijven kan helpen om op een goedkope en betrouwbare manier personeel te werven en werknemers hun baan te laten behouden. (Heegsma, 2010) Met dit onderzoek kan het mogelijk gemaakt worden dat Tempo-Team Techniek een vorm van collegiale in- en uitleen opzet. Hierdoor kan het voor bedrijven in de regio aantrekkelijk zijn om nieuwe werknemers aan te nemen omdat het risico gespreid wordt. Ook zal het voor werknemers mogelijk zijn om flexibel binnen verschillende bedrijven aan de slag te gaan en daar kennis en ervaring op te doen zodat zij zichzelf kunnen ontwikkelen. Daarnaast zullen de klanten (bedrijven) van Tempo-Team hierdoor meer omzet kunnen draaien doordat zij tijdens de piekuren de extra mankrachten tot hun beschikking hebben. Het zal dus ten goede komen aan de werkgelegenheid binnen de groep elektromonteurs, de ontwikkeling van deze elektromonteurs en de omzet van bedrijven in de Regio Twente waaronder Tempo-Team Techniek.

##### **4.4.3 Praktische Relevantie**

Het onderzoek kan consequenties hebben voor de core business van Tempo-Team Techniek; detachering en uitzending. (Tempo-Team, 2011) Deze methodes zullen eventueel aangevuld worden met mogelijkheid voor collegiale in- en uitleen. Daarnaast is het onderzoek zeer waardevol voor Tempo-Team Techniek, omdat zij met dit onderzoek een nieuwe methode op de



markt kunnen brengen om hun klanten en prospects beter te bedienen. Zij kunnen op dit moment niet altijd voldoen aan de wensen van de klant en doormiddel van dit onderzoek kunnen zij wellicht waarde toevoegen aan het bedrijf om de klanttevredenheid hoog te houden. Daarnaast kan Tempo-Team Techniek hiermee concurrentievoordeel behalen, omdat zij door dit onderzoek de kennis hebben over de mogelijkheden van collegiale in- en uitleen in de huidige markt. (regio Twente) Kennis die nodig is om beleid en concepten te ontwikkelen. (Hoesel, Leeuw, & Mevissen, 2005 )



## 5. Theoretisch kader

---

Het theoretisch kader wordt gevormd door reeds bestaande literatuur die relevant is voor het onderzoek. Binnen dit hoofdstuk wordt er gekeken naar verschillende onderdelen die uit de literatuur naar voren kwamen als factoren die grote invloed uitoefenen op het proces van collegiale in- en uitleen.

### 5.1 Collegiale in- en uitleen.

Het kern begrip van het onderzoek is collegiale in- en uitleen, een begrip dat toch niet bij iedereen bekend is ondanks dat het in de huidige markt veel voorkomt. (Gardner, 2005) Om een expliciete definitie van collegiale- in en uitleen te definiëren zal de huidige literatuur worden geraadpleegd. Door een heldere definitie te geven over het hoofdonderwerp van het onderzoek, wordt het inzichtelijk wat men er mee bedoeld en binnen welke kaders het begrip valt.

#### 5.1.1 Definitie

Gulati definieert collegiale in- en uitleen als elke vrijwillige overeenkomst tussen bedrijven, die gaat over co-ontwikkeling en het uitwisselen en delen van werknemers. (Gulati, 1995) Gardner vult dit aan en definieert collegiale in- en uitleen als een vrijwillige overeenkomst tussen twee of meer organisaties die gaat over het uitwisselen of delen van middelen of services met als doel het verbeteren van de selectie, management en personeelscapaciteit. (Gardner, 2005) Op basis van deze literatuur wordt in dit onderzoek collegiale in- en uitleen gedefinieerd als; op vrijwillige basis, onderling ter beschikking stelling en het rouleren van werknemers binnen collega-bedrijven. Hierbij wordt er als hoofdzaak gekeken naar de benadering van collegiale in- en uitleen ten behoeve van capaciteitsschommelingen binnen bedrijven. Managers moeten tegenwoordig afstappen van hun oude procedures en op alternatieve en creatieve manieren ontwikkelen om werknemers te managen, laten gaan en behouden. (Cappelli, 2000; Riet, 2009) Veel (branche)organisaties of netwerken omarmen het idee dat CIU een waardevolle bijdrage kan leveren aan het oplossen van tijdelijke tekorten en overschotten van personeel. In de praktijk blijkt echter dat veel goede voornemens om CIU actief te bevorderen in de kiem zijn gesmoord. (Heegsma, 2010) Gardner stelt dat het in strijd is met de fundamentele standpunten van human resource management dat onafhankelijke bedrijven samenwerken ten behoeve van personeel tekorten en overschotten. (Gardner, 2005) Echter verschillende studies en bedrijven laten zien dat deze samenwerking wel degelijk mogelijk is en dit een werkzame manier is om de tekorten en overschotten op te vangen. Een goed voorbeeld hiervan zijn de verschillende intermediairs die bemiddelen in collegiale in- en uitleen. (Abraham & Taylor, 1996) Ook blijkt uit onderzoek uit een steekproef van zevenennegentig organisaties dat zevenentwintig procent van de organisaties op dit moment al personeel deelt met concurrenten en collega-bedrijven. (C.G. Brush, 1997; Riet, 2009)

#### 5.1.2 Het Proces

Het proces van collegiale in en uitleen kan worden verdeeld in enkele stappen. (Heegsma, 2010; Das & Teng, 2000)

Stap 1: Meldingen vacature en/of medewerker.

Stap 2: 1<sup>e</sup> fase matchingproces

Stap 3: 2<sup>e</sup> fase matchingproces

Stap 4: Contracteren

Stap 5: Administratie

Stap 6: Uitwisseling

Stap 7: Feedback

Hierbij is het belangrijk dat alle stappen doorlopen worden zodat het proces van collegiale in- en uitleen volledig en goed gecontroleerd is. De eerste stap; melding vacature en/of medewerker,



ontstaat doordat er behoefte is bedrijven om werknemers in- of uit te lenen. Bij de eerste stap maken bedrijven kenbaar dat zij willen deelnemen aan het proces van collegiale in- en uitleen. (Heegsma, 2010)

De tweede stap is de 1<sup>e</sup> fase van het matchingproces. Hierbij worden de harde criteria met elkaar vergeleken en wordt er gekeken of een bepaalde werknemer past bij een vacature die open staat. Er wordt alleen gekeken of hij voldoet aan de harde criteria, dus er wordt bijvoorbeeld gekeken naar leeftijd, regio, werkervaring en functie. (Heegsma, 2010)

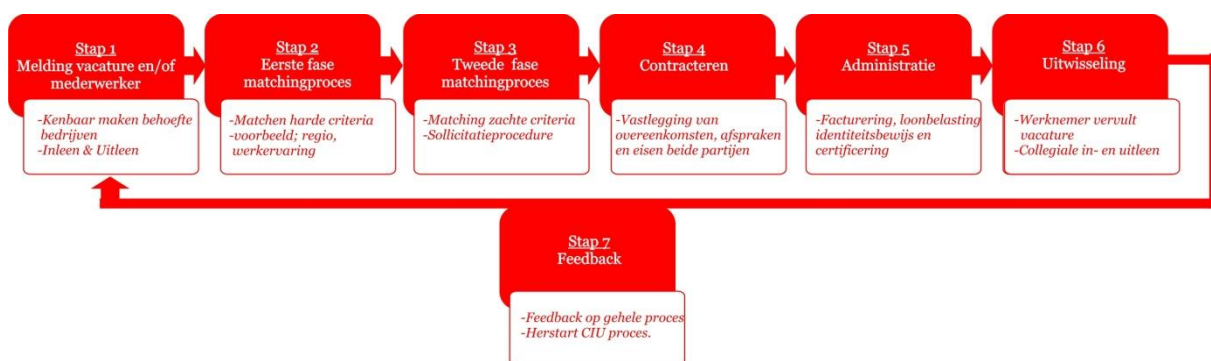
De derde stap binnen het collegiale in- en uitleen proces bevindt zich binnen de 2<sup>e</sup> fase van het matchingproces. Hierbij wordt er ook gekeken naar de zachte criteria, om deze goed te onderzoeken zal er dus een sollicitatie plaatsvinden waarbij iemand analyseert of de persoon bij de desbetreffende functie past. Hierbij wordt bijvoorbeeld gekeken naar de persoonlijkheid, bedrijfscultuur en flexibiliteit van de desbetreffende werknemer. (Davis-Blake & Uzzi B, 1993; Heegsma, 2010)

Als beide fases van het matchingsysteem positief zijn dan kan er worden gestart met de stap contracteren. Hierbij wordt een contract opgesteld waarmee beide partijen het eens zijn en waarbij dus aan de eisen van de inlenende maar ook de uitlenende partij voldaan wordt. Zo wordt bijvoorbeeld de tijd bepaald dat een werknemer aan de slag gaat maar ook de manier van betalen en de verantwoordelijkheden worden hierin vast gelegd. (Heegsma, 2010; Demmer 2013)

Als volgende stap in de fase vindt het begrip administratie plaats. Hierbij zal er gekeken worden welke administratie taken er aanbod komen. Men kan denken aan de facturering, loonbelasting formulieren, certificering en identificatiepapieren. (Heegsma, 2010)

Als volgende stap vindt de daadwerkelijke uitwisseling tussen de bedrijven plaats. De uitlenende partij leent nu werkelijk zijn werknemer uit aan een inlenende partij en deze gaat in deze stap van het proces aan het werk. (Das & Teng, 2000)

Als laatste stap wordt de feedback stap genoemd. Er wordt in deze stap gekeken of de uitwisseling succesvol is verlopen. Het is hierbij heel belangrijk dat er indien het proces niet succesvol verloopt, na gegaan wordt bij welke stap de oorzaak van het falen is geweest en zodoende weer opnieuw aan het collegiale in- en uitleen proces te beginnen. (Das & Teng, 2000; Heegsma, 2010)



**Figuur 1: Proces collegiale in- en uitleen**  
Gebaseerd op een model van Heegsma (2013)

Door het proces van collegiale in- en uitleen in kaart te brengen kan worden gekeken in welke vorm collegiale in – en uitleen mogelijk is. Het model is opgesteld op basis van het model van Heegsma en de toevoegingen uit de literatuur van (Das & Teng, 2000; Demmer 2013)

### 5.1.3 Voordelen & Nadelen

Het argument voor bedrijven om aan collegiale in- en uitleen deel te nemen zijn de voordelen die deze methode meebrengen. Zoals de naam al doet vermoeden komt er in vele literatuur naar voren dat collegiale in- en uitleen zorgt voor een goede methode om de onder- en overcapaciteit te beheersen. Zij laten beiden zien in hun onderzoek dat alle bedrijven die hebben deelgenomen





daadwerkelijk een vermindering hadden in hun overcapaciteit en hun ondercapaciteit. (Lepak&Snell, 1999; Heegsma, 2010) Heegsma (2010) laat in haar onderzoek zien dat alle bedrijven die deelgenomen hebben aan het onderzoek een vermindering hadden in de over- en/of ondercapaciteit en dat meer dan de helft zelf een vermindering had van 63% of meer. Daarnaast heeft het als groot voordeel dat het zorgt voor personeelsbehoud in de branche, deze zal niet langer uitstromen en verloren gaan naar andere branches. Een ander voordeel dat ook frequent in de literatuur naar voren komt is de relatieverbetering van collega-bedrijven. (Barringer & Harrison, 2000; C.G. Brush, 1997; Demmer, 2013) Demmer (2013) toont aan dat er maar liefst door 33% procent van de bedrijven ook samen gewerkt wordt naast collegiale in- en uitleen. Dit terwijl dat voordat ze aan collegiaal in- en uitleen deden er niet werd samengewerkt. Er wordt door enkele onderzoekers ook aangegeven dat collegiale in- en uitleen een goede manier is om toegang te krijgen tot kennis en vaardigheden en daarbij te leren van het collega-bedrijf en daarmee toch het overschot van eigen personeel te verkleinen. (Barringer & Harrison, 2000; Lepak & Snell, 1999) Deze studies tonen aan dat de capaciteiten en vaardigheden van de werknemers waren verhoogd nadat zij bij een ander bedrijf aan het werk waren geweest, ze hebben hierdoor nieuwe methodes maar ook geheel nieuwe perspectieven meegekregen. (Barringer & Harrison, 2000; Lepak & Snell, 1999) Naast kennis valt er ook schaalvoordelen en concurrentievoordeel te behalen ten opzichte van niet deelnemende bedrijven en kunnen risico's en kosten gedeeld worden tussen collega-bedrijven. Concurrentievoordeel is ten eerste al doordat de band tussen de bedrijven versterkt, daarnaast ook doordat er op een goedkopere manier gewerkt kan worden dan bedrijven die niet aan collegiale in- en uitleen doet. De studie toont aan dat doordat meer bedrijven samenwerken, er schaalvoordelen behaald kunnen worden omdat er grotere hoeveelheden gevraagd worden. (Prima, 2013)

Naast voordelen moeten er natuurlijk ook rekening gehouden worden met enkele potentiële uitdagingen die bij collegiale in- en uitleen overwonnen moeten worden. Veelal komt er naar voren dat doordat er kennisdeling mogelijk is binnen collega-bedrijven het verlies van eigen informatie aan een collega-bedrijf een groot risico met zich meebrengt. Zij geven in hun onderzoek aan dat eventuele kennisvoordelen op deze manier makkelijk overgenomen worden door de uitlenende partij. Het is volgens Barney & Wright (1998) bijna onmogelijk om deze kennis geheim te houden omdat de werknemer aan de slag gaat binnen het bedrijf. (Barney & Wright, 1998) Ook komt er naar voren dat de reden waarom bedrijven niet aan collegiale in en uitleen doen, ontstaat door de angst om hun werknemers kwijt te raken. In het onderzoek wordt door 9 procent van de bedrijven aangegeven dat zij niet willen deelnemer aan collegiale in- en uitleen omdat zij bang zijn om hun eigen mensen te verliezen. (Heegsma, 2010; Barringer & Harrison, 2000) Daarnaast is er een financieel en organisatorisch risico mede door het toedoen van het collega-bedrijf. Doordat er nauw samengewerkt wordt met een ander bedrijf kan de werknemer van het uitlenende bedrijf bewust of onbewust een fout begaan met grote financiële gevolgen. Uit Demmer(2013) blijkt dat dit bij enkele bedrijven is voortgekomen en dat zij daarom negatief zijn over collegiale in- en uitleen. Naast deze uitdagingen zullen ook de mogelijke conflicten binnen bedrijfsculturen overwonnen moeten worden en kan er doormiddel van collegiale in- en uitleen een verlies zijn van organisatorische flexibiliteit. (Hofstede, 2011) Hostede (2011) benoemt dat er verschillende bedrijfsculturen zijn en dat niet alle bedrijfsculturen met elkaar kunnen samen werken. Als laatste uitdaging wordt het managen en het beheer van collegiale in- en uitleen genoemd, iets dat met behulp van een intermediair verkleind wordt. (Barringer & Harrison, 2000) Er wordt in het onderzoek van Heegsma(2011) weergegeven dat om en na bij 30% van de bedrijven de middelen niet heeft om collegiale in- en uitleen goed te beheersen. Er wordt vaak gebruik gemaakt van externe middelen om het te kunnen beheersen.

Doz & Hamel zijn van mening dat de voordelen zeker op wegen tegen de uitdagingen en dat collegiale in- en uitleen zeker de moeite waard is om te onderzoeken. (Doz & Hamel, 1998) Het is belangrijk om het team belang maar ook het individuele belang in acht te nemen. Bedrijven zijn geïnteresseerd in wat zij samen kunnen bereiken, maar zijn geïntrigeerd door hun eigen successen. (Heegsma, 2010) De voordelen moeten worden afgewogen tegenover de nadelen om een juiste analyse te kunnen maken over de haalbaarheid van collegiale in- en uitleen binnen een bepaalde regio. Doormiddel van de voor- en nadelen af te wegen, is het mogelijk om de vraag naar collegiale in- en uitleen te analyseren.

#### **5.1.4 Conclusie**

Uit de literatuur komt naar voren dat men verschillende interpretaties en meningen deelt over collegiale in- en uitleen. Om deze verschillende meningen te minimaliseren en met bedrijven consensus te verkrijgen over het begrip van collegiale in- en uitleen is het dan ook belangrijk om duidelijk te maken aan bedrijven wat er in binnen het onderzoek bedoeld wordt met collegiale in- en uitleen. Het proces van collegiale in- en uitleen is weergegeven en op basis daarvan kunnen verschillende aspecten worden gebaseerd, zoals de rol van Tempo-Team Techniek en het verdien model. Om bedrijven te laten participeren moeten de nadelen zo veel mogelijk worden overwonnen zodat de voordelen opwegen tegen de nadelen.

### **5.2 Intermediair**

Tempo-Team Techniek wil graag dat zij als intermediair zullen handelen binnen het proces van collegiale in- en uitleen. Een intermediair is een persoon, groep of organisatie die bemiddelt tussen verschillende partijen. (Business dictionary mediator, 2013; Business Dictionary , 2013) Het is hierbij dan ook belangrijk dat het duidelijk is wat de rol van een intermediair is en wat het daarmee kan betekenen voor collegiale in- en uitleen.

#### **5.2.1 Rol**

Binnen collegiale in- en uitleen kan een intermediair verschillende rollen aannemen. Het is hierbij belangrijk dat er goed gekeken wordt naar de vraag vanuit de organisaties. (Heegsma, 2010) Heegsma (2010) toont aan dat verschillende initiatieven van collegiale in- en uitleen failliet zijn gegaan omdat de rol die zij wilden spelen niet afgestemd was met de rol die klanten wilden dat ze speelden. De verschillende rollen kunnen worden gecategoriseerd aan de hand van de stappen uit het collegiale in- en uitleen proces. Hierbij is het belangrijk dat het duidelijk is welke vraag er vanuit de betrokken partijen is zodat de intermediair zijn rol hierop kan aanpassen. (Doz & Hamel, 1998) Per stap moet gekeken worden of er vanuit de betrokken partijen vraag is naar een intermediair. De rol van een intermediair kan daarbij verschillen van bijvoorbeeld slechts de vraag en aanbod bij elkaar brengen tot het proces waarbij de intermediair in elke stap van collegiale in- en uitleen een rol speelt, van matchen tot de betaling. (Heegsma, 2010)

#### **Werven**

Als men deel neemt aan de eerste stap “Meldingen vacature en/of medewerker” zal de intermediair een wervingsrol aannemen. Een intermediair zal dan nieuwe vacatures en/of potentiële medewerkers werven om deel te nemen aan collegiale in- en uitleen. (Tempo-Team, 2011)

#### **Selecteren**

Indien een intermediair deelneemt aan stap twee “1<sup>e</sup> fase matchingproces” zal hij de rol van selecteur op zich nemen. De intermediair zal hierbij op basis van harde criteria vergelijken of de vacature en de werknemer aan elkaar gekoppeld kunnen worden en hierbij selecteren welke combinatie van vacature en werknemers door kunnen naar de volgende stap in het proces. (Heegsma, 2010; Tempo-Team, 2011)

#### **Solliciteren**

Bij stap drie “2<sup>e</sup> fase matchingproces” zal een intermediair de rol in nemen van degene die de sollicitaties doet. Hierbij is het voor de intermediair belangrijk dat hij de precieze informatie heeft over de vacature en het bedrijf. Het gaat hierbij namelijk om de zachte criteria van een bedrijf, waardoor het voor de intermediair het lastigst is om een werknemer hiermee te matchen. (Tempo-Team, 2011) Deze stap is dan ook één van de moeilijkste stappen om een volledige rol in te spelen voor een intermediair, in de huidige processen zal de intermediair hierin slechts begeleiden en wordt de daadwerkelijke sollicitatie afgenomen door het inlenende bedrijf. (Demmer, 2013)



### *Contracteren*

Indien een intermediair deelneemt aan stap 4 “Contracteren” zal hij de rol op zich nemen om contracten op te stellen. De intermediair zal hierbij onderzoeken welke wensen de in- en uitlenende partijen hebben. Een intermediair zal een onpartijdige rol kunnen spelen bij het opstellen van dit contract en zodoende met alle wensen rekening houden. Indien er conflicten ontstaan over de wensen van beide bedrijven kunnen deze door de intermediair bemiddeld worden. (Heegsma, 2010)

### *Administreren*

Binnen de vijfde stap “administratie” zal een intermediair alle administratieve taken op zich nemen. Zo kan de intermediair alle benodigde certificatie en papieren archiveren zodat er aan alle eisen van de wet wordt voldaan voordat de daadwerkelijke uitwisseling plaatsvindt. Hier is het net als bij contracteren belangrijk dat de intermediair goed op de hoogte is van alle benodigde wettelijke eisen binnen collegiale in- en uitleen.

### *Begeleiding uitwisseling*

In de zesde stap van het collegiale in- en uitleenproces “uitwisseling” kan een intermediair een begeleidende rol spelen. Hierbij kan de intermediair zorgen voor de communicatie naar beide partijen en zorgen dat de inlenende en de uitlenende partij alle voorzieningen heeft om de daadwerkelijke uitwisseling te laten plaatsvinden. . (Das & Teng, 2000)

### *Feedback*

Indien een intermediair een rol wil spelen binnen stap zeven van het collegiale in- en uitleenproces “feedback” zal het een adviserende en communicatie rol innemen. Hierbij zal er van betrokken partijen feedback gevraagd worden die de intermediair kan communiceren aan de andere partijen. Eventuele verbeteringen kunnen worden aangedragen door de intermediair. (Das & Teng, 2000; Heegsma, 2013)

## **5.2.2 Voordelen en nadelen**

De voor- en nadelen van een intermediair zullen worden geanalyseerd om inzicht te krijgen in de vraag naar een intermediair. Er zijn verschillende voordelen die voortkomen uit de literatuur. Zo biedt een intermediair organisatorische voordelen indien een bedrijf gebruik kan maken van de organisatiecapaciteit van de intermediaire organisatie. Een intermediair heeft als doel om de bemiddeling te organiseren en zal daardoor ook het overzicht kunnen houden, zij zullen de taken binnen het proces kunnen uitvoeren waar het bedrijf de capaciteit niet voor heeft. (Heegsma, 2010) Hierbij kan gedacht worden aan uitzendkantoren etc. Dit brengt met zich mee dat er een aantal besommeringen die zich voordoen bij werving en selectie. Verder verdwijnen een aantal directe werkgeversverplichtingen door gebruik te maken van een arbeidskracht die niet met een arbeidsovereenkomst verbonden is aan het bedrijf. (Ordanini & Silvestri, 2009). Daarnaast kan een intermediair zorgen voor transparantie binnen het proces. Dit wordt vaak gezien als een belangrijk aspect omdat het helderheid creëert voor de betrokken partijen. (Heegsma, 2010) Vaak hebben intermediairs een brandnaam die ze kunnen gebruiken voor hun contacten. Bedrijven weten dat ze naar hen kunnen om hun personeel aan te bieden, waardoor het netwerk voor de betrokken partijen van collegiale in- en uitleen wordt vergroot. (Ordanini & Silvestri, 2009) Daarnaast komt naar voren dat zij kunnen zorgen voor support dus op het moment dat men er niet meer uitkomt zij te hulp kunnen schieten. (Heegsma, 2010) Een intermediair wordt gezien als een bemiddelaar en zal daarom ook als aanspreekpunt kunnen worden gebruikt indien er support nodig is. Als laatste voordeel wordt aangegeven dat de kwaliteit van het proces gewaarborgd kan worden met behulp van een intermediair. Uit verschillende studies wordt duidelijk dat intermediairs het overzicht behouden en dat zij zodoende in kunnen springen waar nodig. Bij bedrijven die zonder intermediair aan collegiale in- en uitleen deden werden er vaker dingen over het hoofd gezien. (Steene, Sels, Vanhooetegem, Firrier, & De Witte, 1998; Heegsma, 2010)



Nadelen verbonden aan het gebruik van een intermediair is dat het hogere kosten met zich meebrengt voor de bedrijven doordat zij werk uit handen geven aan een intermediair, doordat de intermediair taken uit handen neemt van de bedrijven, hier zullen zij voor betaald moeten worden. (Steene, Sels, Vanhootege, Firrier, & De Witte, 1998; Heegsma, 2010) Daarnaast zal het inhuren van externe arbeidskrachten bij een intermediair minder zekerheid over de competentie, ervaring en betrokkenheid van de ingehuurd arbeidskrachten met zich mee kunnen brengen. Indien men vaak arbeidskrachten van een intermediair inhuurt ontstaat een verminderde beheersing van het eigen productieproces doordat de bedrijven zelf minder betrokken zijn. (Steene, Sels, Vanhootege, Firrier, & De Witte, 1998)

### **5.2.3 Conclusie**

Uit de literatuur komt naar voren een intermediair, in dit geval Tempo-Team Techniek, verschillende rollen kan aannemen binnen het proces van collegiale in- en uitleen. Dit is afhankelijk van de wensen betrokken partijen waaronder Tempo-Team Techniek. Hoe groter de rol, hoe meer Tempo-Team Techniek hieraan omzet. In het onderzoek zullen de verschillende mogelijkheden moeten worden afgestemd met de wensen van de betrokken bedrijven en met de wensen en de capaciteit van Tempo-Team Techniek.

## **5.3 Randvoorwaarden en succesfactoren**

Om collegiale in- en uitleen mogelijk te maken moeten de betrokken partijen voldoen aan verschillende randvoorwaarden en succesfactoren. (Heegsma, 2010) Randvoorwaarde zijn voorwaarden die noodzakelijk zijn bij de bepaling binnen welk kader een onderwerp voldoet. (Business Dictionary, 2013) In dit onderzoek kunnen de randvoorwaarden worden gezien als de minimale waar een bedrijf aan moet voldoen. Binnen de literatuurstudies van collegiale in- en uitleen wordt er geen duidelijk onderscheid gemaakt tussen randvoorwaarden en succesfactoren. Succesfactoren zijn factoren die positieve invloed uitoefenen, maar daarbij niet cruciaal zijn zoals randvoorwaarden. Een succesfactor zal er voor kunnen zorgen dat de kans dat er succesvolle collegiale in- en uitleen plaatsvindt verhoogd wordt. Waarbij de ene onderzoeker het ziet als een randvoorwaarde, ziet de ander dit als een succesfactor. De randvoorwaarden en succesfactoren die naar voren komen zijn; over- en ondercapaciteit, regio gebondenheid, open staan voor collegiale in- en uitleen, flexibiliteit en transparantie. (Saxton, 1997; Heegsma, 2010)

### **5.3.1 Over- en ondercapaciteit**

De basis van collegiale in- en uitleen ligt natuurlijk bij het rouleren en de uitwisseling van personeel. Omdat de insteek is om de capaciteitsschommelingen van bedrijven te reguleren is over of onder capaciteit bij bedrijven nodig. (Demmer, 2013) Om dit proces goed te laten verlopen is het belangrijk dat de over- en ondercapaciteit van verschillende bedrijven met elkaar worden vergeleken. Als men bepaalde wederkerende piek periodes heeft waarbij het druk of juist rustig is, kan het zijn dat deze met piekmomenten van andere bedrijven goed op elkaar kunnen worden afgestemd. Indien met het heeft over capaciteitsschommeling wordt over en ondercapaciteit door de huidige literatuur beschouwd als een randvoorwaarde van collegiale in- en uitleen. (Wright & Mahan, 2003)

### **5.3.2 Regio gebondenheid**

Een ander belangrijke voorwaarde die uit de literatuur naar voren komt is dat regio gebondenheid. Het is volgens Demmer (2013) belangrijk dat bedrijven dicht bij elkaar liggen, zodat er voor de bedrijven de minste lasten zijn en er minder rekening gehouden hoeft te worden met externe factoren die zich voordoen buiten de regio. Demmer (2013) toont aan dat er maar liefst door 33% procent van de bedrijven ook samen gewerkt wordt naast collegiale in- en uitleen. Dit terwijl dat voordat ze aan collegiaal in- en uitleen deden er niet werd samengewerkt. Terwijl er met bedrijven buiten de regio niet tot nauwelijks meer wordt samen gewerkt. Indien er in dezelfde regio collegiale in- en uitleen plaatsvindt zal dit er voor zorgen dat er directer contact is



tussen de collega bedrijven en hierdoor mogelijk dat hierdoor het vertrouwen tussen de bedrijven groter wordt. Kolk (2012) bevestigt dit en concludeert uit zijn onderzoek dat van de eenentwintig bedrijven binnen zijn poule van collegiale in- en uitleen ook een 4 keer zo grote uitwisseling is binnen bedrijven in dezelfde regio dan tussen bedrijven buiten elkaars regio.

### **5.3.3 Open staan voor Collegiale in- en uitleen**

Naast de eerdere factoren is het belangrijk dat bedrijven open staan voor collegiale in- en uitleen. Op staan voor collegiale in- en uitleen wil zeggen dat bedrijven bereid zijn om te werken met het concept. (Heegsma, 2010) Op het moment dat bedrijven niet willen meewerken aan collegiale in- en uitleen is het voor het bedrijf niet mogelijk om succesvol te zijn in het proces. (Barringer & Harrison, 2000) Bedrijven kunnen niet gedwongen worden tot collegiale in- en uitleen, er zijn veel opties mogelijk om op een andere manier werknemers te werven. Het is dus belangrijk dat er goed in kaart wordt gebracht of de bedrijven open staan voor collegiale in- en uitleen. (Heegsma, 2010) Heegsma (2010) concludeert uit haar onderzoek dat bedrijven die niet open stonden voor collegiale in- en uitleen niet de motivatie hadden om het proces van collegiale in- en uitleen te kunnen doorlopen. Human resource managers spelen hierbij een belangrijke rol, zij beslissen immers op welke manier mensen worden geworven en geselecteerd. Indien zij open staan voor collegiale in- en uitleen zal dat positieve invloed hebben op de mogelijkheid tot collegiale in- en uitleen.

### **5.3.4 Flexibiliteit**

Het is volgens Heegsma belangrijk dat er flexibiliteit is binnen het bedrijf omdat hiermee de het proces van collegiale in- en uitleen versoepelt wordt. Bij flexibiliteit kan er bijvoorbeeld gedacht worden aan de mogelijkheid om werknemers langer of korter in te zetten dan in eerste instantie afgesproken werd. Daarnaast kan een bedrijf flexibel zijn indien hij de werknemer eenvoudig accepteert binnen zijn omgeving. Binnen de stap “uitwisseling” van het proces van collegiale in- en uitleen speelt flexibiliteit de grootste rol. Uit het onderzoek van Heegsma kwam naar voren dat bedrijven liever samen werken met bedrijven die flexibel zijn. (Heegsma, 2010)

### **5.3.5 Transparantie**

Een andere randvoorwaarde die naar voren kwam uit de literatuur is transparantie. Het is belangrijk voor een bedrijf om te weten waar men aan toe is, er moet duidelijk zijn wat de spelregels zijn van het spel en daarbij dus ook waar je staat. Het moet voor betrokken partijen ook duidelijk zijn binnen welke stap van het collegiale proces men zit. Transparantie wordt dus ook gezien als een randvoorwaarde van collegiale in en uitleen. (Heegsma, 2010) Uit het onderzoek van Heegsma (2010) kwam naar voren dat enkele bedrijven door onvoldoende transparantie veel klantverlies hadden. Er waren zelfs bedrijven die door een onheldere database failliet zijn gegaan.

### **5.3.6 Conclusie**

De randvoorwaarden en succesfactoren die uit de literatuur naar voren komen zijn beschreven. Deze kunnen in het onderzoek worden getest en worden aangevuld. Ze zijn cruciaal voor het proces van collegiale in- en uitleen of hebben daar een positieve invloed op. Uit de literatuur komt echter ook naar voren dat de ene onderzoeker het ziet als randvoorwaarde, terwijl de andere onderzoeker het slechts als een succesfactor beschouwd. In het onderzoek is het belangrijk deze factoren goed te onderscheiden zodat deze factoren kunnen worden gedefinieerd en beoordeeld. Er zal moeten worden onderzocht of betrokken partijen daadwerkelijk doen aan en kunnen zorgen voor deze factoren binnen het proces van collegiale in- en uitleen. Aan de hand van de randvoorwaarden en succesfactoren kan er gekeken worden naar de daadwerkelijke mogelijkheid van collegiale in- en uitleen binnen de bedrijven in de regio Twente.





## 5.4 Verdien model

Omdat Tempo-team Techniek graag als intermediair willen opereren en hier waarde mee wil toevoegen aan het bedrijf is het noodzakelijk te onderzoeken welk verdienenmodel geschikt is voor collegiale in- en uitleen.

### 5.4.1 Definitie

Het verdienenmodel geeft weer hoe een bedrijf zijn inkomen zal verdienen, winst zal genereren en een hoger dan gemiddeld rendement zal halen. In het bedrijfsleven wordt een verdienenmodel over het algemeen gebruikt voor middel en lange termijnprojecten van een mogelijke bedrijfswinst en werking. (Business Dictionary, 2013) Het verdienenmodel meet de mogelijkheid van een bedrijf om de toegevoegde waarde om te zetten in geld en daarmee inkomstenstromen te genereren. Het verdienenmodel van een bedrijf kan bestaan uit verschillende inkomsten die allemaal verschillende prijsmodellen bevatten. (Osterwalder & Pigneur, 2002) Veel ondernemers hanteren hun verdienenmodel zonder dat zij hier bewust van zijn. Met een passend verdienenmodel stijgt omzet of hoeven er minder uren gemaakt te worden om hetzelfde of zelfs meer te verdienen. Ieder verdienenmodel biedt zijn eigen unieke kansen. (Moolhuijsen, 2012) Er moet gekeken worden naar de waarde die het bedrijf toevoegt om aan de hand daarvan het verdienenmodel op te stellen

### 5.4.2 Type verdienenmodellen

Er zijn verschillende verdienenmodellen die kunnen worden gebruikt om de toegevoegde waarde toe te kennen. De verschillende type verdienenmodellen zijn basis van de verschillende modellen die in de huidige situatie worden gebruikt binnen collegiale in- en uitleen.

#### *Werving en selectie fee*

Werving en selectie verwijst naar het proces van aantrekken, selecteren en aanstellen van geschikte kandidaten voor werk. (Tempo-Team, 2011) Zoals de naam al doet blijken gaat men bij een werving en selectie fee uit van een kleine fee ter waardering van de werving en selectie die gedaan wordt. Er wordt daarbij een vast bedrag betaald voor de aanlevering van een werknemer, het is daarbij niet afhankelijk hoeveel uur hij werkt of hoeveel dagen hij aan de slag gaat bij het desbetreffende bedrijf. (Mengerink, 2013) Voor collegiale in- en uitleen zou dit betekenen dat een intermediair betaald krijgt voor het verkrijgen van de vacatures en medewerkers, de eerste fase van het matchingproces en ook de tweede fase van het matchingproces. De rest van het collegiale in- en uitleen proces wordt hierbij niet gewaardeerd. Deze werving en selectie fee zal aangeven dat het bedrijf tevreden is met de werknemer en dat de werving en selectie succesvol is voltooid. (Tempo-Team, 2011) Een nadeel van deze methode is dat indien de werknemer toch niet blijkt te passen binnen de bedrijven, het proces van collegiale in- en uitleen zal opnieuw zal moeten plaatsvinden, waardoor er weer nieuwe kosten zullen ontstaan. Een voordeel van dit verdienenmodel is dat met niet de gehele tijd met de intermediair te maken heeft, als een werknemer aan de slag is dan wordt de verantwoordelijkheid overgedragen aan de bedrijven. (Mengerink, 2013) Een nadeel voor de intermediair is dat zij hoogstwaarschijnlijk minder zullen verdienen doormiddel van dit verdienenmodel omdat zij de risico's van de werknemer uit handen geven bij de betaling van de werving en selectie fee. Daarnaast zorgt dit verdienenmodel voor een onstabiele betaling, waarbij je met een abonnement periodieke verdiensten hebt, zul je bij werving en selectie fee geen gelijke betalingen hebben. Voor de intermediair heeft dit model als voordeel dat er een relatief groot bedrag in een keer betaald wordt en dat zij niet afhankelijk zijn van de gewerkte uren van de werknemer waarbij ook de risico's van de werknemer uithanden gegeven worden. (Heegsma, 2010)

#### *Marge per gewerkt uur*

Bij dit verdienenmodel is er sprake van een kleine marge boven op de kosten die er al betaald moeten worden voor de werknemer. (Mengerink, 2013) De tijd dat een werknemer aan de slag is speelt hierbij een belangrijke rol. De intermediair krijgt namelijk betaald na aanleiding van het aantal gewerkte uren van deze werknemer. Voor het proces van collegiale in- en uitleen zal dit betekenen dat indien de intermediair slechts een kleine rol speelt binnen het proces van de werknemer zij ook een kleine marge zal ontvangen. Hoe groter de betrokkenheid in het proces, hoe groter de marge die de intermediair per gewerkt uur zou kunnen ontvangen. Het nadeel voor





in- en uitlenende bedrijven die dit verdienmodel gebruiken is dat zij een constante betaling doen aan de intermediair, zelfs als ze tevreden zijn over de werknemer kunnen zij deze niet zomaar behouden en zullen ze moeten blijven betalen aan de intermediair. Het grote voordeel voor in- en uitlenende bedrijven is, is dat de risico's van de werknemer bij de intermediair ligt. Indien zij niet tevreden zijn na enkele weken, kan de werknemer worden vervangen door een andere werknemer. Het nadeel voor intermediairs is dat zij een groter risico dragen binnen dit verdienmodel dan bij werving en selectie fee. Dit komt doordat zij afhankelijk zijn van de gewerkte uren en tijd die een werknemer aan het werk is. Het kan dus zijn dat er veel tijd en werk zit in de werving en selectie en dat er na twee dagen blijkt dat het toch niet de geschikte persoon is. Als grote voordeel zorgt dit verdienmodel dat de marge relatief hoog ligt, er worden namelijk meer risico's gedragen en de intermediair kan binnen meer fases van het collegiale proces betrokken zijn.

### **Abonnementsformule**

Het volgende verdienmodel dat wordt gebruikt bij collegiale in- en uitleen is het gebruik van een abonnementsformule. Een abonnement is een overeenkomst tussen de aanbieder en de klant waarin vastgesteld wordt welke diensten onder welke voorwaarden wordt aangeboden, er wordt hierbij een vast periodiek bedrag betaald. (Ecyclo, 2013) Als er een abonnement verkocht wordt door de aanbieder, verkoopt de aanbieder de toegang tot een product of dienst. Bij collegiale in- en uitleen zou het hier gaan om vacatures en werknemers te kunnen plaatsen en eventueel ook de vraag van andere bedrijven te kunnen zien. De abonnementsformule speelt dus een grote rol in stap 1 van het proces van collegiale in- en uitleen. Met het verdien model van een abonnement is dat er een continue stroom van inkomsten is, een voordeel voor de intermediair maar ook de in- en uitlenende bedrijven is dat hiermee de omzet goed ingeschat kan worden. (Moolhuijsen, 2012) Daarnaast is het zo dat er al geld ontvangt voordat het product of dienst aan de klant wordt geleverd, er zijn dus al inkomsten voordat de dienst geleverd is. (Burgess & Tatnall, 1997) Een nadeel van de abonnementsformule voor de intermediair is, is dat er een vast bedrag betaald wordt. Bedrijven die veel gebruik maken van hun diensten betalen daarbij net zoveel als bedrijven die weinig gebruik maken van hun diensten. Motivatie van de intermediair speelt een grote rol in deze methode. Het is immers niet van belang of het in en uitleen lukt omdat de omzet al bepaald is. Ook voor in- en uitlenende bedrijven is dit van invloed, indien een bedrijf slechts weinig gebruik maakt van een dienst is dit een nadeel, maar op het moment dat een bedrijf veel gebruik maakt van de diensten van de intermediair betalen zijn relatief weinig en zal het dus als voordeel optreden.

### **5.4.3 Conclusie**

Met behulp van deze verdienmodellen en de bijbehorende theorie is het mogelijk om op basis van de eisen van Tempo-Team techniek en de wens van de bedrijven te bekijken welk verdienmodel het beste zou voldoen aan de wensen van beide partijen.

## **5.5 Conclusie**

Doormiddel van dit literatuuronderzoek zijn er verschillende invloeden met betrekking tot collegiale in – en uitleen naar voren gekomen. Zo is de definiëring van het begrip een belangrijk aspect waar rekening mee gehouden moet worden gedurende het onderzoek. De voor- en nadelen die naar voren zijn gekomen kunnen worden gebruikt in Daarnaast moeten bedrijven voldoen aan enkele randvoorwaarden en succesfactoren om een bedrijf succesvol te laten zijn, hierbij is het belangrijk dat deze worden getest. Binnen het onderzoek is het mogelijk om de voor- en nadelen in acht te nemen en een goede definiëring van collegiale in- en uitleen te geven. Daarnaast zal er moeten worden bekeken of bedrijven voldoen aan de randvoorwaarden en succes- en faalfactoren. Met behulp van deze verdienmodellen uit de literatuur is het mogelijk om op basis van de eisen van Tempo-Team Techniek en de wens van de bedrijven te bekijken welk verdienmodel het beste voldoet aan de wensen van beide partijen. Belangrijk is dan ook om goed af te wegen welke wensen betrokken partijen hebben met betrekking tot de rol van Tempo-Team Techniek. Dit literatuur hoofdstuk zal dan ook als basis dienen voor het volgende hoofdstuk.



## 6. Onderzoeksfase 1

---

### 6.1 Introductie

In de eerste fase wordt er bekeken aan welke randvoorwaarden de betrokken partijen moeten voldoen om aan collegiale in- en uitleen. Daarnaast zal er gekeken worden wat de succes en faalfactoren zijn die invloed hebben op het proces van collegiale in- en uitleen. Uit de literatuur zijn enkele randvoorwaarden naar voren gekomen, deze zullen worden getest en worden aangevuld binnen dit hoofdstuk.

### 6.2 Onderzoek

Onderzoek kan vele doelen hebben, drie van de meest voorkomende doelen zijn explorerend, beschrijvend of verklarend. Dit onderzoek heeft een explorerend doel met als eenheid van analyse collegiale in- en uitleen. Er moeten conclusies getrokken worden over een begrip dat relatief nieuw is, daarom is er gekozen voor een multiple explorative case study. (Babbie, 2010) Vanuit verschillende perspectieven wordt collegiale in- en uitleen gedetailleerd en diepgaand onderzocht bij verschillende bedrijven die werken met collegiale in- en uitleen. (Yin, 2003; Swanborn, 2008) Dit onderzoek is een multiple case study doordat meerdere bedrijven zijn onderzocht. Een multiple case study is robuuster dan een single case study doordat cases met elkaar kunnen worden vergeleken (Yin, 2003). Easterbrook et al. (2004) bevestigen dat “exploratieve case studies geschikt zijn om te analyseren wat gemeenschappelijk is of verschilt tussen cases die bepaalde criteria delen”. (Bolder, 2011) Er wordt een bepaalde sociale unit onderzocht en empirisch bewijs van meerdere organisaties wordt gebruikt om het onderwerp te bestuderen. (Babbie, 2010; Myers, 2009). Collegiale in- en uitleen is een relatief nieuw onderwerp, in de regio Twente waarbij de meeste informatie zal komen uit de huidige literatuur en interviews.

Er worden “hoe vragen”(hoe ziet de huidige vorm van CIU eruit ) en “waarom vragen” (waarom werkt CIU bij het ene bedrijf wel en bij het andere bedrijf niet komt) gesteld, wat goed past bij een case study. (Yin, 1989) Met dit onderzoek is geprobeerd om inzicht te krijgen in de knelpunten die de respondenten ondervinden om een compleet beeld te krijgen, iets wat een case studie ook kenmerkt. (Swanborn, 2008) Het onderzoek is holistisch van aard, er wordt per case namelijk één analyse uitgevoerd over de bedrijven en er wordt niet bij diverse subeenheden van de bedrijven onderzoek gedaan. (Yin, 1989; Bolder, 2011)

Er zijn twee fases binnen het onderzoek opgesteld om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden. Binnen de eerste fase worden er interviews gehouden om de randvoorwaarden en daarmee de succes- en faalfactoren van collegiale in- en uitleen te ontdekken. Ook wordt er in deze fase een model opgesteld. In de tweede fase zal het model getest worden en zal er geprobeerd worden om hiermee deelvragen te kunnen beantwoorden.

### 6.3 Methode fase 1

In deze paragraaf van het onderzoek zal worden verklaard welke methode er is gebruikt in deze fase van het onderzoek. Hierbij zullen het doel en de sample gemotiveerd worden en de keuze van de datacollectie worden besproken.

#### 6.3.1 Doel

Het doel van de eerste fase van het onderzoek is om erachter te komen welke randvoorwaarden en succesfactoren er in de praktijk gesteld worden aan collegiale in- en uitleen. Randvoorwaarden die niet bij iedereen naar voren komen kunnen worden meegenomen in het proces als succesfactoren of in sommige gevallen juist faalfactoren. In deze fase wordt er ook gekeken naar valkuilen van eerdere initiatieven zodat deze faalfactoren voorkomen kunnen worden gedurende de volgende fase van het onderzoek. Een volgend doel binnen deze fase is om er achter te komen wat collegiale in- en uitleen voor een intermediair inhoud zodat daarmee inzicht verkregen kan



worden over de rol die Tempo-Team Techniek als intermediair kan spelen. Daarnaast is in het eerste fase van het onderzoek het doel gesteld de huidige verdienmodellen te analyseren en om een model te ontwikkelen waarmee verschillende bedrijven gemeten kunnen worden op succesvolheid in collegiale in- en uitleen. Het model moet kunnen meten in welke mate bedrijven aan de hand van randvoorwaarden, succesfactoren en faalfactoren succesvol zijn binnen collegiale in- en uitleen.

### **6.3.2 Sample**

Om het doel van deze fase te bereiken is er een onderzoeksgroep geselecteerd. De interviews uit de eerste fase werden gehouden met zestien bedrijven die gebruik maken van collegiale in- en uitleen. Ze zijn geselecteerd aan de hand van een aantal harde criteria.

1. Alle bedrijven werken, of hebben in de afgelopen vijf jaar gewerkt met collegiale in- en uitleen. Dit criterium is om er zeker van te zijn dat bedrijven deskundig zijn. Zij hebben de ervaring met collegiale in- en uitleen nodig om de nodige informatie te kunnen verschaffen. Het tijdslimiet is opgesteld om de kans dat informatie is verouderd en niet meer relevant is te verminderen.

2. Alle bedrijven bevinden zich binnen de regio Twente .

Omdat het onderzoek als doel heeft om collegiale in- en uitleen te onderzoeken in Twente, is het relevant om de bedrijven in de regio Twente te onderzoeken. Deze zullen de meest precieze informatie kunnen geven over de regio en de daarbij horende factoren.

In eerste instantie werden er dertien bedrijven geselecteerd aan de hand van deze criteria. Na benadering van de bedrijven bleken in eerste instantie elf bedrijven geïnteresseerd om deel te nemen aan het onderzoek, maar wegens tijdgebrek en belangenverstrengeling vanuit de bedrijven waren er nog acht bedrijven geïnteresseerd. Het doel was om minimaal tien bedrijven te interviewen om een reële conclusie te trekken. Daarom zijn de criteria aangepast:

1. Alle bedrijven werken, of hebben in de afgelopen vijf jaar gewerkt met collegiale in- en uitleen. Dit criteria is hetzelfde gebleven.

2. Alle bedrijven bevinden zich in Nederland.

Omdat er in Twente te weinig initiatieven zijn voor in –en uitleen wordt naast de Regio Twente, het gehele land erbij betrokken. Om geen rekening te hoeven houden met het verschil in regel en wetgeving in andere landen is het belangrijk dat alle organisaties in Nederland opereren.

3. Bedrijven die met hun relatie tot collegiale in- en uitleen te vinden zijn op het internet.

Met de twee overige criteria zouden er honderden initiatieven naar voren kunnen komen. Wegens het tijdslimiet van het onderzoek is er daarom gekozen voor een criteria om deze groep te specificeren. Er is voor een methode gekozen om op een gemakkelijke manier bedrijven en instanties te vinden die werken met collegiale in- en uitleen. Door middel van internet wordt er door de huidige bedrijven vaak veel bedrijfsinformatie verleend. (Hoek, 2011) Dit criterium zal de efficiëntie naar het zoeken naar bedrijven bevorderen en het aantal bedrijven dat in aanmerking komt verkleinen.

Op basis van de harde criteria zijn er eenentwintig bedrijven gevonden die aan beide criteria voldoen, deze zijn per mail benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Het doel in de eerste fase was om minimaal tien bedrijven te vinden om te interviewen om op basis daarvan reële conclusies te trekken. Na de benadering per mail was er vanuit twaalf bedrijven direct respons en de andere tien bedrijven zijn na een week nagebeld. In totaal zijn er zestien bedrijven bereid om deel te nemen aan het onderzoek en hebben drie bedrijven aangegeven hier geen interesse in te hebben. Er zijn twee bedrijven waar geen contact mee is gelegd en deze hebben daarom ook niet deelgenomen aan het onderzoek. De zestien bedrijven voldoen aan alle drie de criteria en zijn daarbij verspreid door heel Nederland, waarvan negen bedrijven in de regio Twente en zeven bedrijven in de rest van Nederland. De zestien bedrijven zullen alle bedrijven die aan collegiale in- en uitleen doen vertegenwoordigen en op basis van hun ervaringen en antwoorden zullen er



conclusies getrokken worden. Veel bedrijven gaven gedurende het onderzoek aan anoniem te willen blijven, in het onderzoek zijn daarom de namen van de deelnemende bedrijven niet weergegeven. Zij worden allen in dit onderzoek genoemd als “collegiale in- en uitleen #” Indien zij zich in Twente bevinden zal de notatie voor het bedrijf “collegiale in- en uitleen #, Twente” zijn. Dit zal geen consequenties hebben voor de resultaten van het onderzoek.

| Bedrijf | Stad         | Doelgroep CIU | Intermediair |
|---------|--------------|---------------|--------------|
| CIU 1   | Enschede     | Bouw          | Ja           |
| CIU 2   | Enschede     | Alles         | Ja           |
| CIU 3   | Hengelo      | Techniek      | Nee          |
| CIU 4   | Valkenswaard | Techniek      | Nee          |
| CIU 5   | Almelo       | Techniek      | Ja           |
| CIU 6   | Utrecht      | Alles         | Ja           |
| CIU 7   | Nijmegen     | Docenten      | Nee          |
| CIU 8   | Enschede     | Techniek      | Ja           |
| CIU 9   | Enschede     | Alles         | Ja           |
| CIU 10  | Hengelo      | Zorg          | Ja           |
| CIU 11  | Amsterdam    | Techniek      | Ja           |
| CIU 12  | Hengelo      | Bouw          | Ja           |
| CIU 13  | Utrecht      | Techniek      | Ja           |
| CIU 14  | Utrecht      | Techniek      | Ja           |
| CIU 15  | Apeldoorn    | Zorg          | Ja           |
| CIU 16  | Enschede     | Alles         | Ja           |

Fig. 5.1 Sample eerste ronde interviews

### 6.3.3 Interview

Gardner (2005) stelt dat het binnen verder onderzoek naar collegiale in- en uitleen nodig is om face to face interviews af te nemen met de respondenten. Er zullen met deze zestien bedrijven interviews worden afgenomen gedurende het onderzoek. Voor dit interview is een tijdsbestek van om en na bij drie kwartier uitgetrokken, waarbij in het begin gevraagd wordt naar de werkzaamheden van de respondent, vervolgens kwantitatieve gegevens daaropvolgend wordt er gevraagd naar ervaringen en meningen van de respondent

### 6.3.4 Kwalitatieve datacollectie

Voor dit onderzoek is er gekozen voor kwalitatieve datacollectie omdat het binnen dit onderzoek belangrijk is om in te gaan op een specifiek onderwerp, collegiale in- en uitleen. Omdat collegiale in- en uitleen een relatief nieuw onderwerp is binnen de onderzoeksliteratuur is het met behulp van interviews mogelijk om definities helder te omschrijven en aan te vullen waar nodig. (Babbie, 2010) Daarnaast is er gekozen voor interviews omdat het daardoor mogelijk is om onderwerpen die niet naar voren zijn gekomen uit de literatuur toch te bespreken in het interview. Er is gebruik gemaakt van een halfgestandaardiseerde interviewprotocol, de interviewprotocols bestaan uit enkele onderwerpen maar deze konden gedurende het interview aangevuld worden door de respondent. (Applinet, 2013) Hiermee biedt dit onderzoek de respondent de mogelijkheid om in zijn eigen woorden zijn antwoorden formuleren, maar kan hij niet het gehele gespreksonderwerp bepalen. Collegiale in- en uitleen is een relatief nieuw begrip dus de kans was groot dat er onderwerpen naar voren kwamen waar de interviewer in eerste instantie niet aan dacht, deze kunnen dan toch worden betrokken binnen het interview. De antwoorden van de interviews zijn vertrouwelijk behandeld, zodat respondenten vrijer konden zijn in hun beantwoording. (Babbie 2010)

Gedurende de interviews was er een risico van sturing door de interviewer waardoor bias kon ontstaan. (Babbie, 2010). Om dit te minimaliseren is er gekozen voor geheel open vragen zonder daarbij de mening van de interviewer naar voren te laten komen. Er zijn tijdens het interview

vragen gesteld over de mening van de respondent maar ook naar kwantitatieve gegevens, om er zeker van te zijn dat deze gegevens tijdens het interview beschikbaar waren is daarom deel twee van de vragenlijst voorafgaand aan het onderzoek opgestuurd per mail zodat de kwantitatieve gegevens alvorens het interview opgezocht konden worden door de respondent.

### *Interviewprotocol*

Het interviewprotocol in fase 1 is opgesteld aan de hand van een stappenplan van Deborah Rumsey. (2001) Zij heeft een algemeen stappenplan ontwikkeld dat gebruikt kan worden voor het opbouwen van een interview. Binnen de literatuur is dit stappenplan bij eerder gebruikt binnen onderzoek naar collegiale in- en uitleen en is op een positieve manier geëvalueerd. (Heegsma, 2010) Het stappenplan zal dus naar waarschijnlijkheid ook functioneren binnen het huidige onderzoek.

### *Stappenplan interviewprotocol.*

Deborah (2001) stelt dat op basis van enkele stappen een interviewprotocol zal moeten worden opgesteld.

Stap 1: het doel van het interview bepalen. Het doel van het interview is de randvoorwaarden van collegiale in- en uitleen onderzoeken zodat op basis van deze randvoorwaarden een model kan worden opgesteld. Een tweede doel van het interview is het onderzoeken van de rol van een intermediair en mogelijkheden van een verdienmodel.

Stap 2: De doelgroep kiezen. De doelgroep voor dit interview zijn bedrijven die gebruik maken van collegiale in- en uitleen in de regio Twente en de rest van Nederland.

Stap 3: Respondent kiezen. Bij het afnemen van een interview is het belangrijk dat men de juiste respondent kiest om de juiste antwoorden te kunnen verkrijgen. In deze fase zijn interviews gehouden met directeuren en leden van besturen van de verschillende bedrijven en instanties. Zij hebben kennis van het complete beeld van collegiale in- en uitleen, waar bij verschillende functielagen juist vaak specifieke kennis ligt. Binnen het interviewprotocol is in het eerste gedeelte een vragenlijst opgenomen om kennis te maken met de respondent, zodat men kan oordelen of men daadwerkelijk de goede persoon interviewt.

Stap 4: Richt de vragen in per onderwerp. Dit is gedaan zodat er een duidelijke structuur ontstond en dat het voor de respondent duidelijk was waar over gepraat werd.

Stap 5: : Sluit positief af. Indien het onderwerp van het interview zwaar valt, is het mogelijk dat dit vervelende gevoelens opwekt. Om geen negatieve gevoelens aan het interview over te houden werd het interview afgesloten met een positieve vraag, namelijk de positieve associatie van collegiale in- en uitleen (Heegsma, 2010)

Stap 6: Objectiviteit. Het interviewprotocol is dan ook geprobeerd de vragen in zo neutraal mogelijke bewoordingen te stellen om bias te voorkomen, waarbij de respondent toch voldoende informatie heeft om geïnformeerde beslissingen te kunnen nemen. (Babbie, 2010)

Het interviewprotocol is opgesteld aan de hand van deze stappen en is te vinden in bijlage 1. Hier is ook een verdere motivering van het interviewprotocol weergegeven. Om de kwaliteit van het interview te waarborgen is er een “proefinterview” gehouden met een bedrijf om er bij voorbaat achter te komen of het protocol voldoet of dat er nog elementen missen. Aan de hand van dit

proefinterview zijn er nog enkele aanpassingen en toevoegingen gedaan aan het interview.

| Bedrijf | Stad         | Doelgroep CIU | Intermediair | Geïnterviewde          | Geluidsopname  | Duur                     |
|---------|--------------|---------------|--------------|------------------------|----------------|--------------------------|
| CIU 1   | Enschede     | Bouw          | Ja           | Directeur              | Ja             | 52 m                     |
| CIU 2   | Enschede     | Alles         | Ja           | Directeur              | Ja             | 1h 8m                    |
| CIU 3   | Hengelo      | Techniek      | Nee          | HR manager             | Ja             | 1h 15m                   |
| CIU 4   | Valkenswaard | Techniek      | Nee          | HR manager             | Ja             | 1h 45m                   |
| CIU 5   | Almelo       | Techniek      | Ja           | Directeur              | Ja             | 42m                      |
| CIU 6   | Utrecht      | Alles         | Ja           | Directeur              | Ja             | 42m                      |
| CIU 7   | Nijmegen     | Docenten      | Nee          | Directeur / HR manager | Ja             | 51m                      |
| CIU 8   | Enschede     | Techniek      | Ja           | Manager                | Ja             | 42m                      |
| CIU 9   | Enschede     | Alles         | Ja           | Directeur              | Ja             | 51m                      |
| CIU 10  | Hengelo      | Zorg          | Ja           | Directeur              | Ja             | 53m                      |
| CIU 11  | Amsterdam    | Techniek      | Ja           | Manager                | Ja             | 1h 2m                    |
| CIU 12  | Hengelo      | Bouw          | Ja           | Directeur              | Ja             | 46m                      |
| CIU 13  | Utrecht      | Techniek      | Ja           | Manager                | Ja             | 1h 1m                    |
| CIU 14  | Utrecht      | Techniek      | Ja           | Directeur              | Ja             | 1h 3m                    |
| CIU 15  | Apeldoorn    | Zorg          | Ja           | Directeur              | Ja             | 47m                      |
| CIU 16  | Enschede     | Alles         | Ja           | Directeur              | Ja             | 42 m                     |
|         |              |               |              |                        | <b>Total :</b> | <b>15hours 3 minutes</b> |

**Fig. 5.2 Interviewronde 1**

### *Analyse*

De interviews duurden gemiddeld 57 minuten. Van ieder gesprek is een geluidsbestand gemaakt zodat de antwoorden van de respondenten goed werden waargenomen door de interviewer. Deze geluidsbestanden zijn uitgetypt en de informatie zal worden gebruikt om een model van collegiale in- en uitleen te ontwikkelen. Wegens de aanwezigheid van vertrouwelijke informatie uit de interviews zullen de uitgetypte interviews niet worden toegevoegd aan dit onderzoek en zullen de resultaten anoniem worden weergegeven.

### *Analyse succesfactoren.*

De antwoorden gegeven binnen het onderzoek worden geanalyseerd aan de hand van een model met een standaard verdeling. Alle succesfactoren en randvoorwaarden die door respondenten wordt genoemd zijn gecategoriseerd in; randvoorwaarde, zeer wenselijke factoren, wenselijke factoren, neutrale factoren, negatieve factoren, zeer negatieve factoren. Deze categorieën worden verdeeld aan de hand van een normale verdeling. De randvoorwaarden zijn 100% daarnaast zijn er nog drie opties open deze zijn gelijk verdeeld waardoor factoren dus bij 0-33% neutraal, 34-66% wenselijk en 67-99% factoren als zeer wenselijk worden beschouwd.





| Bedrijven | Factor                   | X   |
|-----------|--------------------------|-----|
| (100%)    | Randvoorwaarden          | +10 |
| (67%-99%) | Zeer wenselijke factoren | +2  |
| (34%-66%) | Wenselijke factoren      | +1  |
| (0%-33%)  | Neutrale factoren        | 0   |
| (34%-66%) | Negatieve Factoren       | -1  |
| (67%-99%) | Zeer negatieve factore   | -2  |

Model 1: Bepaling randvoorwaarden, succesfactoren en faalfactoren

Indien 100% van de respondenten aangeeft dat een factor een succesfactor of een randvoorwaarde is wordt deze gecategoriseerd als randvoorwaarde. Dit zal dus betekenen dat betrokken partijen in ieder geval moeten voldoen aan deze factor voor collegiale in- en uitleen binnen de regio Twente kunnen. Indien niet alle geïnterviewde bedrijven hier de noodzaak van inzien is er uit hun ervaring gebleken dat er een mogelijkheid is dat het ook kan zonder deze factoren kan. Randvoorwaarden zijn dan ook factoren waarvan alle bedrijven het over eens, dat hieraan voldaan moet worden voor het proces van collegiale in- en uitleen.

Zodra het geen randvoorwaarden zijn, maar dat 67-99% van de bedrijven aangeeft dit wel als succesfactoren zien worden deze beschouwd als “zeer wenselijke factoren”.

Als slechts 34 tot en met 66% van de bedrijven dit zien als factoren met een positieve invloed dan zal het onder de categorie “Wenselijke factoren” vallen.

Indien minder dan 33 % van de bedrijven (0-33%) de positieve factor van het bedrijf inzien zal deze factor worden gezien als een “neutrale factor”. Het zal geen positieve maar ook geen negatieve invloed uitoefenen op het proces van collegiale in- en uitleen

Daarnaast zal dit ook omgekeerd gelden, op het moment dat bedrijven in de zelfde ratio het zien als negatieve factoren zal dit een negatieve impact hebben op het succes van collegiale in- en uitleen.

## X

Aan de hand van kwalitatieve gegevens is er gekeken of men voldoet aan de factoren. Indien een bedrijf voldoet zal er per factor een cijfer(X) gegeven worden, deze cijfers worden bij elkaar opgeteld en daarbij geldt: hoe hoger de X, hoe groter de kans op succes van collegiale in- en uitleen. Het zijn factoren die bedrijven kunnen bezitten, maar omdat het om kwalitatieve gegevens gaat is het niet altijd eenvoudig te vertellen of bedrijven deze geheel bezitten of niet. Er is binnen het model daarom de mogelijkheid gegeven om “halve punten” toe te kennen aan het bedrijf. Zo kan een bedrijf aangeven dat ze uiteindelijk wel bereid zijn om goede mensen uit te lenen, maar willen ze dat eigenlijk het liefst niet doen dan zal hiervoor halve punten toegekend kunnen worden. of niet bezitten. Er zal door de onderzoeker bij elke randvoorwaarde weer opnieuw gekeken moeten worden of het bedrijf deze bezit, omdat het gebaseerd is op kwalitatieve informatie zal deze inschatting moeilijker zijn dan indien er gebruik gemaakt werd van kwantitatieve informatie.

Als een bedrijf in het bezit is van een zeer negatieve factor, dan zal het bedrijf deze kunnen opheffen met zeer positieve factoren. De kans dat een bedrijf het meest succesvol zou zijn binnen collegiale in- en uitleen zal ontstaan indien het bedrijf X=27 scoort. Dan voldoet het bedrijf

namelijk aan alle randvoorwaarden, wenselijke en zeer wenselijke factoren van het model en zijn er geen factoren die van negatieve invloed kunnen zijn. Indien het bedrijf lager scoort dan  $X=20$  voldoet het bedrijf niet aan de randvoorwaarden en zal het naar alle waarschijnlijkheid falen binnen het proces van collegiale in- en uitleen. Er kan worden gesteld dat indien het bedrijf hoger scoort dan  $X=20$  de kans op succes binnen collegiale in- en uitleen aanwezig is met daarbij hoe hoger de  $X$ , hoe groter de kans op succes.

Deze  $X$  is slechts een meetwaarde voor de succesvolheid van collegiale in- en uitleen. Nadat de  $X$  is onderzocht heeft men de basis, daarna zal er nog gekeken moeten worden naar de secundaire factoren van collegiale in- en uitleen. Deze secundaire factoren vallen echter buiten dit onderzoek, zoals eventuele samenwerking, employeemotivatie en liquiditeit etc.

### 6.3.5 Conclusie

Het doel, de sample en de datacollectie is hiermee in kaart gebracht. Er zijn verschillende interviews uitgevoerd en op basis de response zullen de resultaten van de eerste fase van het onderzoek worden weergegeven.

## 6.4 Resultaten fase 1

De resultaten die verkregen zijn door de interviews in de eerste fase zullen worden gebruikt voor het opstellen van een collegiale in- en uitleen model. Aan de hand van dit model kan er worden gemeten of bedrijven voldoen aan de randvoorwaarden en succesfactoren voor collegiale in- en uitleen.

### 6.4.1 Modelmeting

De zestien bedrijven uit fase zijn willekeurig ingedeeld in twee groepen van acht bedrijven. Dit is gedaan door een willekeurigheidprogramma (Random, 2013). Groep 1 bestond uit de bedrijven CIU2, CIU3, CIU6, CIU7, CIU8, CIU9, CIU11, CIU12 en Groep 2 bestond uit CIU1, CIU4, CIU5, CIU10, CIU13, CIU15, CU16. De gegevens zijn beide apart gebruikt zodat er twee onafhankelijke modellen opgesteld konden worden van deze groepen. Een standaard model en een controle model, als het eerste model sterk afwijkt van het tweede model zullen de cijfers moeten worden aangepast en is het model niet betrouwbaar. Op basis van deze modellen kan de betrouwbaarheid worden gemeten.

| Factor                                     | X          |
|--------------------------------------------|------------|
| <b>Randvoorwaarden</b>                     | <b>+10</b> |
| • Over- en ondercapaciteit                 |            |
| • Open staan voor CIU.                     |            |
| <b>Zeër wenselijke factoren</b>            | <b>+2</b>  |
| • Gebruik contracten                       |            |
| • Transparantie                            |            |
| <b>Wenselijke factoren</b>                 | <b>+1</b>  |
| • Bereidheid goede mensen uitleenen        |            |
| • Regio gebonden                           |            |
| • Gelijke vergoeding inleen & uitleen      |            |
| <b>Neutrale factoren</b>                   | <b>0</b>   |
| • Flexibiliteit                            |            |
| • Betrokken partijen                       |            |
| • Liquide                                  |            |
| <b>Negatieve Factoren</b>                  | <b>-1</b>  |
| • Niet bereid goede mensen uit te lenen    |            |
| • Niet binnen betreffende regio            |            |
| • Geen gelijke vergoeding inleen & uitleen |            |
| <b>Zeër negatieve factoren</b>             | <b>-2</b>  |
| • Geen gebruik contracten                  |            |
| • Geen Transparantie                       |            |

Model 2a: Bedrijven collegiale in- en uitleen, groep 1



| Factor                                                                                                                                             | X          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Randvoorwaarden</b>                                                                                                                             | <b>+10</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Over- en ondercapaciteit</li> <li>• Open staan voor CIU.</li> </ul>                                       |            |
| <b>Zeer wenselijke factoren</b>                                                                                                                    | <b>+2</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebruik contracten</li> <li>• Transparantie</li> <li>• Regio gebonden</li> </ul>                          |            |
| <b>Wenselijke factoren</b>                                                                                                                         | <b>+1</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereidheid goede mensen uitleen</li> <li>• Gelijke vergoeding inleen &amp; uitleen</li> </ul>             |            |
| <b>Neutrale factoren</b>                                                                                                                           | <b>0</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibiliteit</li> <li>• Betrokken partijen</li> <li>• Liquide</li> </ul>                                 |            |
| <b>Negatieve Factoren</b>                                                                                                                          | <b>-1</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niet bereid goede mensen uit te lenen</li> <li>• Ongelijke vergoeding inleen &amp; uitleen</li> </ul>     |            |
| <b>Zeer negatieve factoren</b>                                                                                                                     | <b>-2</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen gebruik contracten</li> <li>• Geen Transparantie</li> <li>• Niet binnen betreffende regio</li> </ul> |            |

Model 2b: Bedrijven collegiale in- en uitleen, groep 2

Men kan zien dat uit de resultaten de modellen zeer sterk overeen komen, het model blijkt hieruit zeer betrouwbaar. Er is echter één verschil binnen de twee modellen en dat is de factor: regio gebondenheid. Binnen de eerste groep wordt deze factor gezien als een wenselijk factor, binnen de tweede groep wordt deze factor gezien als een zeer wenselijke factor. Uit de literatuur zijn verschillende factoren naar voren gekomen, deze zijn allen expliciet nog eens aangedragen tijdens de interviews. Regio gebondenheid was een factor die expliciet besproken is met de respondent, de oorzaak van het verschil tussen de modellen ligt daarom niet binnen het interviewkader omdat het geen factor is die respondenten zelf moesten aandragen waardoor de mogelijkheid tot “vergeten” aanwezig was. Het verschil zal hoogstwaarschijnlijk voortkomen uit een externe invloed die buiten het interview valt.

#### 6.4.2 CIU succesmodel

Het verschil van beide modellen is echter minimaal, daarom is besloten de beide modellen uit te balanceren en samen te voegen tot een nieuw model. Uit het onderzoek komt namelijk naar voren dat 62,5 procent van de bedrijven uit de eerste groep (model 1) het als een succesfactor hebben identificeert en uit de tweede groep (model 2) 75 procent van de respondenten het als een succesfactor benoemd. Als men puur en alleen kijkt naar deze factor en alle respondenten in één model zal plaatsen zal 68,8 procent van de respondenten regiogebondenheid zien als een succesfactor. Dit samen met het feit dat uit de literatuur naar voren kwam dat regiogebondenheid een succesfactor is, zal het in het nieuwe model worden geplaatst als een zeer wenselijke factor.

Het vernieuwde CIU succes model zal dus zijn:



| Factor                                                                                                                                                                                     | X          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Randvoorwaarden</b>                                                                                                                                                                     | <b>+10</b> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Over- en ondercapaciteit</li> <li>• Open staan voor CIU.</li> </ul>                                                                               |            |
| <b>Zeer wenselijke factoren</b>                                                                                                                                                            | <b>+2</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gebruik contracten</li> <li>• Transparantie</li> </ul>                                                                                            |            |
| <b>Wenselijke factoren</b>                                                                                                                                                                 | <b>+1</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bereidheid goede mensen uitlenen</li> <li>• Regio gebonden</li> <li>• Gelijke vergoeding inleen &amp; uitleen</li> </ul>                          |            |
| <b>Neutrale factoren</b>                                                                                                                                                                   | <b>0</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibiliteit</li> <li>• Betrokken partijen</li> <li>• Liquide</li> </ul>                                                                         |            |
| <b>Negatieve Factoren</b>                                                                                                                                                                  |            |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Niet bereid goede mensen uit te lenen</li> <li>• Niet binnen betreffende regio</li> <li>• Geen gelijke vergoeding inleen &amp; uitleen</li> </ul> | <b>-1</b>  |
| <b>Zeer negatieve factoren</b>                                                                                                                                                             | <b>-2</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Geen gebruik contracten</li> <li>• Geen Transparantie</li> </ul>                                                                                  |            |

Model 3: Mate van succes collegiale in- en uitleen

### 6.4.3 Conclusie

Aan de hand van dit model kunnen in de volgende fase verschillende bedrijven worden geanalyseerd en kan er worden onderzocht in welke mate collegiale in- en uitleen kan plaatsvinden in de regio Twente.



## 7. Onderzoeksfase 2

---

### 7.1 Introductie

In de tweede fase wordt er bekeken of er daadwerkelijk collegiale in- en uitleen kan plaatsvinden binnen de regio Twente. De factoren van de modellen worden gemeten binnen verschillende bedrijven en vanuit daar kan er een conclusie worden getrokken.

### 7.2 methode fase 2

In deze paragraaf van het onderzoek zal worden verklaard welke methode er gebruikt is in deze fase van het onderzoek. Hierbij zullen het doel en de sample gemotiveerd worden en de keuze van de datacollectie worden besproken.

#### 7.2.1 Doel

Het doel van de tweede fase van het onderzoek is om erachter te komen of bedrijven daadwerkelijk voldoen aan de randvoorwaarden en succesfactoren om collegiaal in- en uitleen mogelijk te maken. Daarnaast wordt er in deze fase ook bekeken of bedrijven in de regio Twente behoefte hebben aan collegiale in- en uitleen. Ook wil men in deze fase de rol bepalen die Tempo-Team Techniek kan spelen, deze rol is sterk afhankelijk van de behoefte van de betrokken partijen en zal in deze fase worden waargenomen. Daarnaast wordt er binnen deze fase antwoord gegeven op deelvragen van het onderzoek.

#### 7.2.2 Sample

Om het doel van deze fase te bereiken is er een onderzoeksgroep geselecteerd. Er zullen interviews gehouden worden met elf bedrijven uit de regio Twente. Deze zijn wederom geselecteerd op basis van enkele harde criteria.

1. Alle bedrijven moeten gevestigd zijn in de Regio Twente.

Het onderzoek is gericht op bedrijven in de regio Twente en het doel is dan ook om te onderzoeken of het mogelijk is om binnen deze groep bedrijven te kijken of er een mogelijkheid is tot collegiale in- en uitleen.

2. Alle bedrijven moeten elektromonteurs in dienst hebben.

Om te onderzoeken of collegiale in- en uitleen van elektromonteurs mogelijk is, is het noodzakelijk dat er ook elektromonteurs kunnen worden gerouleerd.

3. Bedrijven moeten voldoen aan de randvoorwaarde dat zij over of ondercapaciteit hebben die zij binnen het bedrijf niet kunnen en willen oplossen.

Er zijn veel bedrijven die over of ondercapaciteit hebben die zij binnen het bedrijf niet kunnen en willen opvangen. Om deze te kunnen opsporen is er gekeken in de databases van Tempo-Team Techniek en daarbij ook verschillende vacature sites. Doormiddel van beide methodes is er geprobeerd te ontdekken welke bedrijven binnen de regio Twente elektromonteurs nodig hebben of juist aanbieden.

Op basis van deze criteria zijn er zeventien bedrijven geselecteerd om te benaderen voor dit onderzoek. Wederom is er eerst een mail gestuurd en vanuit de mail hebben vier mensen aangegeven om deel te willen nemen aan het onderzoek. Naar aanleiding van de mail zijn alle andere geselecteerde bedrijven nagebeld, waarbij er zeven mensen hebben aangegeven deel te willen nemen aan het onderzoek. Zes bedrijven gaven aan niet de mogelijkheid te hebben om deel te nemen. Met één bedrijf is geen contact gevonden en zal daarom niet deelnemen. De elf bedrijven voldoen aan alle drie de criteria. Deze bedrijven zullen alle bedrijven in de regio Twente



die met elektromonteurs werken en over en/of ondercapaciteit hebben vertegenwoordigen en op basis van hun ervaringen en antwoorden zullen er conclusies getrokken worden.

Binnen deze bedrijven zijn er interviews gehouden met de HR managers van de bedrijven, zij weten het meest af van de werving en selectie van werknemers. Daarnaast hebben zij de meeste baat bij een effectieve manier van HR. Ook zullen HR managers weten of er binnen hun bedrijf kansen liggen voor collegiale in- en uitleen binnen de huidige HR methode.

In overleg met Tempo-Team Techniek en de deelnemende bedrijven is besloten de bedrijven in deze fase anoniem te houden. Dit heeft als voordeel dat de bedrijven onder Tempo-Team Techniek niet op een negatieve wijze worden neergezet. Daarnaast behoud Tempo-Team hiermee de vertrouwelijke informatie die zij eventueel zullen gebruiken voor het opzetten van collegiale in- en uitleen binnen de Regio Twente. De bedrijven worden weergegeven op basis van hun werkzaamheden, zo zijn ze verdeeld in; machine, detail en power. Dit zal verder geen consequenties hebben voor de resultaten van het onderzoek.

### **7.2.3 Kwalitatieve datacollectie.**

Voor deze fase van het onderzoek is er wederom gekozen voor een kwalitatieve datacollectie. De motivering voor deze keuze is grotendeels gelijk als die van fase 1. Daarbij komt dat het in deze fase gaat over het meten van verschillende factoren, factoren die niet eenvoudig te verklaren zijn op papier. Ook zal hierdoor de eventuele rol van Tempo-Team Techniek naar voren komen, de non-verbale reactie van de respondent is hierbij erg belangrijk om te kunnen observeren hoe zij hierin staan. Er is niet gekozen voor een schriftelijke vragenlijst omdat men wil waarnemen welke factoren uit het CIU succesmodel, het bedrijf bezit. Indien er gebruik gemaakt wordt van een schriftelijke vragenlijst kunnen respondenten hun antwoorden sturen naar wat zij denken dat goed voor het bedrijf is, doormiddel van een interview zullen de antwoorden verklaard worden en daardoor is het minder eenvoudig een antwoord te kleuren. Daarnaast zijn de antwoorden ook beter in te schatten op waarde omdat gezichtsuitdrukking en houding van de geïnterviewde persoon gaan meespelen.

#### **Interviewprotocol**

Het interviewprotocol in fase 3 is wederom opgesteld aan de hand van een stappenplan van Deborah Rumsey en is te vinden in bijlage 1. Om de kwaliteit van het interview te waarborgen is er net als in fase 1 een “proefinterview” gehouden met een bedrijf om er bij voorbaat achter te komen of het protocol voldoet of dat er nog elementen missen. Aan de hand van dit interview zijn er nog enkele aanpassingen en toevoegingen gedaan binnen het interview. Een verdere motivering van het interviewprotocol is te vinden in Bijlage 1.

| Bedrijf   | Stad      | Geïnterviewde | Geluidsoptname | Duur interview     |
|-----------|-----------|---------------|----------------|--------------------|
| Machine 1 | Enschede  | HR manager    | Ja             | 1h 3m              |
| Machine 2 | Oldenzaal | HR manager    | Ja             | 48m                |
| Machine 3 | Hengelo   | HR manager    | Ja             | 45m                |
| Machine 4 | Hengelo   | HR manager    | Ja             | 39m                |
| Machine 5 | Almelo    | HR manager    | Ja             | 1h 3m              |
| Detail 1  | Hengelo   | HR manager    | Ja             | 51m                |
| Detail 2  | Enschede  | HR manager    | Ja             | 1h 13m             |
| Detail 3  | Goor      | HR manager    | Ja             | 1h 35m             |
| Power 1   | Hengelo   | HR manager    | Ja             | 1h 11m             |
| Power 2   | Enschede  | HR manager    | Ja             | 49m                |
| Power 3   | Hengelo   | HR manager    | Ja             | 56m                |
| Total:    |           |               |                | 10hours 55 minutes |

**Figuur 6.1 Interviewronde 2**





### Analyse

De interviews duurden gemiddeld 59 minuten. Van ieder gesprek is een geluidsbestand gemaakt zodat de antwoorden van de respondenten goed werden waargenomen door de interviewer. Deze geluidsbestanden zijn uitgetypt en de informatie zal worden gebruikt om te meten of bedrijven voldoen aan de succesfactoren en randvoorwaarden. Deze analyse wordt gedaan doormiddel van het model, hierbij zullen de kwalitatieve gegevens worden gecategoriseerd in de bestaande randvoorwaarden en succesfactoren. De overige informatie wordt verwerkt en wordt gebruikt om antwoord te kunnen geven op de deelvragen. Wegens de aanwezigheid van vertrouwelijke informatie uit de interviews zullen de uitgetypte interviews niet worden toegevoegd aan dit onderzoek en zullen de resultaten anoniem worden weergegeven.

### 7.2.4 Conclusie

Het doel, de sample en de datacollectie zijn hiermee in kaart gebracht. In deze fase zijn er wederom interviews uitgevoerd. Op basis de response zullen de resultaten van de eerste fase van het onderzoek worden weergegeven.

## 7.3 Resultaten fase 2

De resultaten die verkregen zijn in de tweede fase zullen worden gebruikt voor het invullen van het model dat opgesteld is in fase 1. Aan de hand van dit model wordt er gemeten of bedrijven in de regio Twente voldoen aan de randvoorwaarden en succesfactoren voor collegiale in- en uitleen.

### 7.3.1 Model

| BEDRIJF:                              | Machine 1 | Machine 2 | Machine 3 | Machine 4 | Machine 5 | Detail 1 | Detail 2 | Detail 3 | Power 1 | Power 2 | Power 3 |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|---------|---------|---------|
| <b>Randvoorwaarden X=10</b>           |           |           |           |           |           |          |          |          |         |         |         |
| Over- en ondercapaciteit              | 10        | 10        | 10        | 10        | 10        | 10       | 10       | 10       | 10      | 10      | 10      |
| Open staan voor CIU.                  | 10        | 10        | 10        | -         | 10        | 10       | 10       | 10       | 10      | 10      | 10      |
| <b>Zeër wenselijke factoren X = 2</b> |           |           |           |           |           |          |          |          |         |         |         |
| Gebruik contracten                    | -         | 2         | 2         | -         | 2         | 2        | 2        | 2        | 2       | 2       | 2       |
| Transparantie                         | -         | 2         | 2         | -         | 2         | 2        | 2        | 2        | 2       | 2       | 2       |
| Regio gebonden                        | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         | 2        | 2        | 2        | 2       | 2       | 2       |
| <b>Wenselijke factoren X= 1</b>       |           |           |           |           |           |          |          |          |         |         |         |
| Bereidheid goede mensen uitleen       | 0,5       | 0,5       | -         | -         | 1         | 1        | 1        | -        | 0,5     | 1       | -       |
| Gelijke vergoeding inleen & uitleen   | -         | 0,5       | -         | -         | -         | -        | -        | 0,5      | 1       | 1       | -       |
| <b>Neutrale factoren X= 0</b>         |           |           |           |           |           |          |          |          |         |         |         |
| Liquide                               | -         | -         | -         | -         | -         | -        | -        | 0        | -       | -       | -       |
| Flexibiliteit                         | 0         | -         | -         | 0         | 0         | -        | -        | 0        | 0       | 0       | 0       |
| Betrokken partijen                    | 0         | 0         | -         | -         | -         | -        | -        | -        | 0       | -       | -       |
| <b>Negatieve Factoren X=-1</b>        |           |           |           |           |           |          |          |          |         |         |         |
| Niet bereid goede mensen uit te lenen | -0,5      | -0,5      | -1        | -1        | -         | -        | -        | -1       | -0,5    | -       | -1      |
| Ongelijke vergoeding inleen & uitleen | 1         | -0,5      | -1        | -1        | -1        | -1       | -1       | -0,5     | -       | -       | -1      |
| <b>Zeër negatieve factoren X=-2</b>   |           |           |           |           |           |          |          |          |         |         |         |
| Geen gebruik contracten               | -2        | -         | -         | -2        | -         | -        | -        | -        | -       | -       | -       |
| Geen Transparantie                    | -2        | -         | -         | -2        | -         | -        | -        | -        | -       | -       | -       |
| Niet binnen betreffende regio         | -         | -         | -         | -         | -         | -        | -        | -        | -       | -       | -       |
| <b>TOTAAL:</b>                        | 19        | 26        | 24        | 6         | 26        | 26       | 26       | 25       | 27      | 28      | 24      |

Model 4: Mate van succes collegiale in- en uitleen bedrijven regio Twente

### Beschrijving resultaten

Het cijfer geeft aan in welke mate het bedrijf aan de factor voldoet. Indien er een – in de tabel staat heeft het bedrijf in het interview aangegeven de factor niet te bezitten of is het niet naar voren gekomen gedurende het interview.

Gegevens van over- en ondercapaciteit zijn gebaseerd op vraag: 8, 9, 10 ,11 van interviewprotocol 2. Indien in deze vragen naar voren is gekomen dat zij voldoen aan deze randvoorwaarde is deze gewaardeerd met een score van 10.

Gegevens van open staan voor CIU zijn gebaseerd op vraag: 12,13,14,15,16,17,18,19 van interviewprotocol 2. Indien in deze vragen naar voren is gekomen dat zij voldoen aan deze randvoorwaarde is deze gewaardeerd met een score van 10.

Gegevens van gebruik contracten & transparantie zijn gebaseerd op: 21,22,23,24 van interviewprotocol 2. Indien zij aangeven te willen werken met een intermediair zullen beide factoren beoordeeld worden met een score van 2.

Gegevens over regio gebondenheid zijn gebaseerd op de bedrijfsinformatie verkregen via company.info

Gegevens bereidheid goede mensen uit te lenen is gebaseerd op vraag 21, indien hier naar voren komt dat de bereidheid aanwezig is zal er een score van 1 toegekend worden.

Gegevens over vergoeding collegiale in- en uitleen zijn gebaseerd op vraag 22, indien zij aangeven dat de vergoedingen gelijk moeten zijn zal dit beoordeeld worden met een 1.

Gegevens van liquide zijn gebaseerd op vraag : Er wordt hier gekeken of het mogelijk is voor de bedrijven om hun schulden binnen korte tijd te kunnen betalen. Indien zij aangeven dat het bedrijf hier aan kan voldoen wordt het beoordeeld met een 0, indien deze factor niet naar voren komt in het interview scoort het bedrijf een -.

Gegevens van flexibiliteit zijn gebaseerd op vraag: indien het bedrijf aangeeft flexibel te zijn dan is deze vraag beantwoord met een 0, indien deze factor niet genoemd is wordt deze beoordeeld met een -.

Gegevens van betrokken partijen zijn gebaseerd op vraag 3. Indien het bedrijf heeft aangegeven dat zij de belangen van de betrokken partijen binnen de onderneming inzien zal deze beoordeeld worden met een 0, indien dit niet het geval is zal wordt er door het bedrijf een – gescoord.

### **7.3.2 Conclusie**

Deze resultaten geven de mate van succesvolheid van bedrijven in de regio Twente weer. Aan de hand van dit model kunnen de resultaten van het volgende hoofdstuk worden weergegeven. Met behulp van fase 2 is de beantwoording van de verschillende deelvragen mogelijk. Er is gekozen om deze in een apart hoofdstuk te presenteren; resultaten. De resultaten worden in hoofdstuk 7 weergegeven omdat deze deelvragen niet alleen beantwoord worden op basis van de gegevens uit fase 2 maar ook met gegevens uit het gehele verslag. Ze vormen de basis om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

## 8. Resultaten

Binnen de kaders van het onderzoek is getracht antwoord te vinden op de verschillende deelvragen om daarmee de hoofdvraag van het onderzoek te kunnen beantwoorden. In dit hoofdstuk zullen de resultaten van het onderzoek, die antwoord geven op de verschillende deelvragen, besproken worden per deelvraag. Resultaten binnen dit onderzoek zijn verkregen doormiddel van literatuur en empirisch bewijs, hiermee kan antwoord gegeven worden op de verschillende deelvragen.

### 8.1 Randvoorwaarden en succesfactoren

De eerste deelvraag van het onderzoek was:

*“Aan welke randvoorwaarden en succesfactoren moeten betrokken partijen voldoen voor collegiale- in en uitleen?”*

Het antwoord op deze vraag vindt men terug in fase 1 van het onderzoek. “Het gaat hierbij niet alleen om de limieten je moet veel verder kijken dan dat. (...) Het gaat er om dat je aan het einde van de rit duidelijk hebt welke dingen juist goed werken en welke dingen dodelijk zijn voor collegiale in- en uitleen. (Directeur 6, 2013)” Met behulp van de huidige literatuur is een interviewprotocol opgesteld en om de randvoorwaarden en daarbij ook de succesfactoren en faalfactoren te ontdekken binnen collegiale in- en uitleen. Door het analyseren van de gegevens is het volgende CIU succesmodel opgesteld:

| Factor                                                                                                                                                                                                           | X   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| <b>Randvoorwaarden</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Over- en ondercapaciteit</li><li>• Open staan voor CIU.</li></ul>                                                                                 | +10 |
| <b>Zeer wenselijke factoren</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Gebruik contracten</li><li>• Transparantie</li></ul>                                                                                     | +2  |
| <b>Wenselijke factoren</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Bereidheid goede mensen uitleenen</li><li>• Regio gebonden</li><li>• Gelijke vergoeding inleen &amp; uitleen</li></ul>                        | +1  |
| <b>Neutrale factoren</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Flexibiliteit</li><li>• Betrokken partijen</li><li>• Liquide</li></ul>                                                                          | 0   |
| <b>Negatieve Factoren</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Niet bereid goede mensen uit te lenen</li><li>• Niet binnen betreffende regio</li><li>• Geen gelijke vergoeding inleen &amp; uitleen</li></ul> | -1  |
| <b>Zeer negatieve factoren</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Geen gebruik contracten</li><li>• Geen Transparantie</li></ul>                                                                            | -2  |

Model 3: Mate van succes collegiale in- en uitleen

Dit model geeft aan welke randvoorwaarden en succesfactoren betrokken partijen moeten voldoen voor collegiale in- en uitleen en geeft daarmee antwoord op de eerste deelvraag.

### 8.2 Regio Twente

In deze alinea wordt er antwoord gegeven op de tweede deelvraag van het onderzoek;

*“In welke mate is er vraag naar en voldoen bedrijven in de regio Twente aan de randvoorwaarden en succesfactoren van collegiale in- en uitleen?”*

Deze vraag is met behulp van de eerste en tweede fase van het onderzoek beantwoord. Uit het onderzoek komt naar voren dat er inderdaad veel vraag is naar collegiale in- en uitleen vanuit de verschillende bedrijven mits het proces goed georganiseerd wordt. Er is slechts door twee van de elf bedrijven in dit onderzoek aangegeven dat zij met de huidige situatie tevreden zijn en daarbij geen nieuwe of andere methode van collegiale in- en uitleen willen gebruiken. De andere bedrijven hebben over- en ondercapaciteit en zijn op zoek naar een effectieve methode om deze te reduceren. Op dit moment is er voor veel bedrijven geen mogelijkheid om aan collegiale in- en uitleen deel te nemen omdat zij van mening zijn daar de middelen niet voor te hebben. Ze zien het op dit moment als een te tijdrovend traject waarbij de kosten niet opwegen tegen de kosten van een uitzendbureau. Een aantal bedrijven geven aan dat het zo eenvoudig is om een uitzendbureau te bellen “Een belletje naar een uitzendbureau is zo gedaan (HR Manager machine 2, 2013)” en dat bij collegiale in- en uitleen veel meer komt kijken. Op het moment dat collegiale in- en uitleen ook zo eenvoudig is, zullen zij graag met collegiale in- en uitleen willen werken.

Er zijn al enkele initiatieven binnen de regio Twente maar die voldoen niet aan de verwachtingen van de bedrijven. “Vaak is er te weinig massa en wacht je als nog maanden op de juiste persoon” (HR manager Power 1, 2013) Ook geven bedrijven aan dat er vaak veel onduidelijkheid is, omdat veel vacatures door elkaar staan en het niet duidelijk is wat er nou precies gevaagd wordt. “Het systeem zit vaak zo vol dat ik door de bomen de bos niet meer zie, dan heb ik het ook snel gehad” (HR Manager Power 2, 2013) Er zijn enkele bedrijven die gebruik maken van collegiale in- en uitleen, deze bedrijven hebben dit zelf op gezet en het concept werkt vanuit hun bedrijf voldoende. Toch staan zij open voor een eventuele aanvulling op hun methode, zodat er met nog meer bedrijven kan worden samengewerkt. Er is duidelijk vraag naar collegiale in- en uitleen in de regio Twente, mits het eenvoudig is voor de betrokken partijen, er genoeg capaciteit is en er transparantie en daarmee duidelijkheid is gedurende het hele proces.

Bij de beantwoording van de eerste deelvraag kwam het CIU succesmodel naar voren. Aan de hand van dat model kan gemeten worden in welke mate bedrijven in de regio Twente voldoen aan de randvoorwaarden en de succes- en faalfactoren van collegiale in- en uitleen.

| BEDRIJF:                              | Machine 1 | Machine 2 | Machine 3 | Machine 4 | Machine 5 | Detail 1 | Detail 2 | Detail 3 | Power 1 | Power 2 | Power 3 |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|---------|---------|---------|
| <b>Randvoorwaarden X=10</b>           |           |           |           |           |           |          |          |          |         |         |         |
| Over- en ondercapaciteit              | 10        | 10        | 10        | 10        | 10        | 10       | 10       | 10       | 10      | 10      | 10      |
| Open staan voor CIU.                  | 10        | 10        | 10        | -         | 10        | 10       | 10       | 10       | 10      | 10      | 10      |
| <b>Zeer wenselijke factoren X = 2</b> |           |           |           |           |           |          |          |          |         |         |         |
| Gebruik contracten                    | -         | 2         | 2         | -         | 2         | 2        | 2        | 2        | 2       | 2       | 2       |
| Transparantie                         | -         | 2         | 2         | -         | 2         | 2        | 2        | 2        | 2       | 2       | 2       |
| Regio gebonden                        | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         | 2        | 2        | 2        | 2       | 2       | 2       |
| <b>Wenselijke factoren X= 1</b>       |           |           |           |           |           |          |          |          |         |         |         |
| Bereidheid goede mensen uitleen       | 0,5       | 0,5       | -         | -         | 1         | 1        | 1        | -        | 0,5     | 1       | -       |
| Gelijke vergoeding inleen & uitleen   | -         | 0,5       | -         | -         | -         | -        | -        | 0,5      | 1       | 1       | -       |
| <b>Neutrale factoren X= 0</b>         |           |           |           |           |           |          |          |          |         |         |         |
| Liquide                               | -         | -         | -         | -         | -         | -        | -        | 0        | -       | -       | -       |
| Flexibiliteit                         | 0         | -         | -         | 0         | 0         | -        | -        | 0        | 0       | 0       | 0       |
| Betrokken partijen                    | 0         | 0         | -         | -         | -         | -        | -        | -        | 0       | -       | -       |
| <b>Negatieve Factoren X=-1</b>        |           |           |           |           |           |          |          |          |         |         |         |
| Niet bereid goede mensen uit te lenen | -0,5      | -0,5      | -1        | -1        | -         | -        | -        | -1       | -0,5    | -       | -1      |
| Ongelijke vergoeding inleen & uitleen | 1         | -0,5      | -1        | -1        | -1        | -1       | -1       | -0,5     | -       | -       | -1      |
| <b>Zeer negatieve factoren X=-2</b>   |           |           |           |           |           |          |          |          |         |         |         |
| Geen gebruik contracten               | -2        | -         | -         | -2        | -         | -        | -        | -        | -       | -       | -       |
| Geen Transparantie                    | -2        | -         | -         | -2        | -         | -        | -        | -        | -       | -       | -       |
| Niet binnen betreffende regio         | -         | -         | -         | -         | -         | -        | -        | -        | -       | -       | -       |
| <b>TOTAAL:</b>                        | 19        | 26        | 24        | 6         | 26        | 26       | 26       | 25       | 27      | 28      | 24      |

**Model 4: Mate van succes collegiale in- en uitleen bedrijven regio Twente**

Aan de hand van dit model is af te lezen dat bedrijven in de regio Twente voldoen aan de maatstaven die opgesteld zijn in de eerste fase. Er wordt duidelijk dat veel bedrijven in de regio Twente over- en of ondercapaciteit bezitten. Bedrijven zouden dit graag willen reguleren iets dat van positieve invloed is op de mate van succes voor collegiale in- en uitleen. Er wordt uit het onderzoek ook duidelijk dat bedrijven open staan voor collegiale in- en uitleen. Verscheidene bedrijven hebben aangegeven dat zij collegiale in- en uitleen als mogelijke oplossing zien voor

hun capaciteitsproblemen. Zij geven aan graag mee te willen werken om een dergelijk concept te ondersteunen. Bedrijven geven aan dat zij contracten zouden willen gebruiken om daarmee de afspraken van een bemiddeling vast te leggen en de meeste bedrijven geven aan dat zij transparantie waarderen binnen collegiale in- en uitleen. Deze transparantie kan verkregen worden door een intermediair in de interviews gaven de bedrijven aan dat een intermediair daar in van toegevoegde waarde kan zijn. Al deze factoren waren zeer wenselijke factoren dus indien een bedrijf hier een hoge x voor gescoord heeft betekent dat zij deze zullen bezitten. Men ziet dat bedrijven in de regio Twente hier hoog op gescoord hebben en dit toont aan dat zij deze zeer wenselijke factoren bezitten of mogelijk maken. Ook bij de wenselijke factoren wordt hoog gescoord en veel bedrijven zijn dan ook bereid om hun goede mensen uit te lenen. Enkele bedrijven gaven aan dat zij wel bereid zijn goede mensen uit te lenen maar dat zij dat liever niet doen, deze bedrijven scoren daarom 0,5. Als laatste wenselijke factor wordt de gelijke vergoeding van in – en uitleen gegeven. De tabel laat zien dat bedrijven slechts enkele bedrijven dit graag zouden willen. Uit de interviews kwam namelijk naar voren dat de meeste bedrijven graag hun eigen lonen zouden gebruiken dus als er in of uitgeleend wordt er zou worden aangepast op de huidige lonen van de bedrijven.

Bovenstaand model laat zien dat er door veel bedrijven een hoge X gescoord wordt, dit betekend dat de mate waarin bedrijven voldoen aan de randvoorwaarden en de succes- en faalfactoren hoog is. Maar liefst tien van de elf bedrijven scoren hoog genoeg om succesvol te kunnen zijn binnen collegiale in- en uitleen. Waarbij één bedrijf zelfs de volle honderd procent scoort. Bedrijven in de regio Twente voldoen dus in hoge mate aan de randvoorwaarden en succes- en faalfactoren voor collegiale in- en uitleen.

### 8.3 Rol Tempo-Team Techniek

De derde deelvraag die zal worden betantwoord is:

*“In welke vorm kan Tempo-Team Techniek een waardevolle rol spelen voor elektromonteurs en bedrijven in de Regio Twente binnen collegiale in- en uitleen?”*

Tijdens het onderzoek zijn er in fase een en twee vragen opgenomen in het interviewprotocol om erachter te komen welke rol Tempo-Team Techniek kan spelen voor elektromonteurs en bedrijven in de regio Twente binnen het proces van collegiale in- en uitleen. De rol van een intermediair kan daarbij verschillen van bijvoorbeeld slechts de vraag en aanbod bij elkaar brengen tot het proces waarbij de intermediair in elke stap van collegiale in- en uitleen een rol speelt, van matchen tot de betaling. Van de elf bedrijven uit fase drie, zijn twee bedrijven van mening dat het proces van collegiale in- en uitleen niet werkt met behulp van een intermediair. Zij zien hierbij als grootste oorzaak dat het initiatief vanuit de bedrijven moet komen. Een intermediair heeft volgens hen een ander belang en kan daarbij de belangen van de betrokken partijen minder goed vertegenwoordigen. “Ownership moet bij het bedrijf zelf liggen, pas dan creëer je het vertrouwen (...) en hierdoor weet je dat elkaars belangen overeenkomen” (HR Manager Machine 4, 2013) Daarnaast geven zij aan dat de kennis van een intermediair te gering is en dat de rest van het bedrijf ook betrokken moet zijn. “Een intermediair heeft niet de kennis van de elektromonteurs zoals de mensen op de vloer dat hebben. Op het moment dat je dit laat overnemen door een intermediair weet hij niet wie hij voor zich heeft. Een productie leider weet dat het allerbeste over zijn eigen mensen” (HR Manager Machine 4, 2013)

De andere negen bedrijven zien graag de rol van een intermediair naar voren zien komen. Over de vorm van de rol die Tempo-Team Techniek aan zal nemen waren de meningen echter verschillend. Al deze negen bedrijven waren het er over eens dat zij vraag en aanbod bij elkaar zouden moeten brengen en op een eenvoudige manier toegankelijk maken voor de bedrijven. Acht bedrijven waren van mening dat de eerst en tweede fase van het matigingproces ook onder de taken van een intermediair vallen maar dat de rest van de taken in eigen hand genomen kunnen worden. Vijf bedrijven waren zelfs van mening dat alle taken van het collegiale in- en uitleen



proces begeleid moeten worden door een intermediair om daar mee de transparantie hoog te houden.

Tempo-Team Techniek kan in verschillende vormen een waardevolle rol spelen. Deze rollen zijn gecategoriseerd in 7 categorieën; werven, selecteren, solliciteren, contracteren, administreren, begeleiding uitwisseling en feedback. Elke rol apart zal al zorgen voor een waardevermeerdering binnen het proces van collegiale in- en uitleen. In welke vorm Tempo-Team Techniek deze rollen aanneemt is afhankelijk per bedrijf. Tempo-Team Techniek zal deze vorm geven door deze rollen te combineren en zo de wensen van de klanten en zichzelf te kunnen bedienen. Waarbij er dus in het ene proces een grotere rol wordt gespeeld dan binnen een ander proces van collegiale in- en uitleen.

Over de brand Tempo-Team hadden alle respondenten een unanieme mening. “Als ik Technische mensen nodig heb gaat niet direct de naam Tempo-Team rinkelen, (...) Waarbij Tempo-Team Techniek voor veel mensen een ongehoord begrip is (...)” (HR Manager Detail 1, 2013). Dit is iets waar Tempo-Team binnen het concept van collegiale in- en uitleen van elektromonteurs rekening mee moet houden. Bedrijven gaven aan dat het woord “Techniek” essentieel is hierbij. De huidige naam van Tempo-Team Techniek zal beter bekend moeten worden bij bedrijven voordat zij hier hun voordeel uit kunnen halen. Verder vinden bedrijven de naam Tempo-Team vertrouwd, ze hebben een grote naam opgebouwd en hebben daarmee vertrouwen gecreëerd. Echter is het voor het bedrijf noodzakelijk om dit vertrouwen te linken aan de technische kant van Tempo-Team en niet alleen aan de hoofdbrand: Tempo-Team

## 8.4 Verdienmodel

De laatste deelvraag van het onderzoek is:

“Wat is een gepast verdienenmodel voor Tempo-Team Techniek?”

Uit de literatuur komt naar voren dat de rol die Tempo-Team speelt belangrijk is bij het kiezen van een verdienenmodel. “Waar de moeite voor Tempo-Team in zit, daar zouden zij ook aan moeten verdienen.” (HR Manager machine 2, 2013) De verdienenmodellen die naar voren kwam uit de literatuurstudie kwamen gedeeltelijke overeen met de verdienenmodellen die gebruikt werden binnen bedrijven die al gebruik maakten van collegiale in- en uitleen. Er kwamen er uiteindelijk 3 naar voren; Werving en selectie fee, marge per uur, abonnementsformule. Bedrijven gaven in de eerste fase nog enkele aanvullingen waarbij de combinatie van verdienenmodellen als nieuw verdienenmodel kon worden geïntroduceerd. Ook werd de mogelijkheid tot het combineren van deze verdienenmodellen naar voren gebracht.

Na alle modellen te hebben voorgelegd aan de respondenten uit fase 2 kwam er vanuit de bedrijven naar voren dat zij op basis van gewerkte uren Tempo-Team Techniek zouden willen waarderen. Hierdoor zal er een verdienenmodel ontstaan waarbij als een elektromonteur aan het werk gaat dat er dan een kleine marge betaald zal worden aan Tempo-Team Techniek per uur dat hij werkt. Naast de twee bedrijven die de rol van een intermediair niet gepast vinden, was er slechts een bedrijf dat aangaf graag op basis van de werving en selectie fee te willen waarderen en was er nog een bedrijf dat graag op basis van de abonnementsformule Tempo-Team Techniek wilde waarderen.

Deze bevinding is opmerkelijk aangezien in de eerste fase van het onderzoek naar voren kwam dat bedrijven die al werken als intermediair met collegiale in- en uitleen voornamelijk de abonnementsformule in combinatie met een werving en selectiefte toepassen. Iets dat volgens de resultaten van dit onderzoek niet voldoet aan de wensen van de partijen. Tempo-Team werkt op dit moment ook voornamelijk met een marge per gewerkt uur voor een bemiddeling. Een gepast verdienenmodel dat gebaseerd is op de behoefte van alle partijen. Tempo-Team Techniek geeft op dit moment bij bemiddeling veelal de voorkeur aan een marge per gewerkt uur, de grote van de marge zal afhankelijk zijn van de betrokkenheid van Tempo-Team Techniek in het proces van collegiale in- en uitleen. Indien naar de voorkeuren van Tempo-Team Techniek en die van de





andere betrokken partijen gekeken zal worden zal een gepast verdien model voor Tempo-Team techniek in de vorm van een vaste marge die berekend word op basis van het aantal gewerkte uren. Deze marge zal hoger worden naarmate de intermediair betrokken is binnen meerdere stappen van het proces.

## **8.5 Conclusie**

De verschillende randvoorwaarden en succesfactoren zijn in kaart gebracht. Daarnaast is er onderzocht of collegiale in- en uitleen mogelijk is tussen bedrijven in de Regio Twente. De rol van Tempo-Team Techniek binnen het proces van collegiale in- en uitleen is naar voren gekomen en daarbij is een gepast verdienmodel ontwikkeld. Door antwoord te geven op deze deelvragen kan men conclusies trekken om op basis daarvan de hoofdvraag te kunnen beantwoorden.

## 9. Conclusie en discussie

---

Op basis van de hiervoor beschreven resultaten is het mogelijk om een conclusie te trekken en daarmee de hoofdvraag van het onderzoek te kunnen beantwoorden. Hierbij zullen de belangrijkste bevindingen van het onderzoek nog eens worden beschreven. Hoewel geprobeerd is gedurende dit onderzoek met zoveel mogelijk factoren rekening te houden zullen er in de discussie enkele beperkingen van dit onderzoek worden belicht. Ook wordt er daarbij kritisch gekeken naar de resultaten van de literatuurstudie en het empirische onderzoek. Ter afsluiting zullen er enkele aanbevelingen gegeven worden naar het bedrijf, maar ook voor eventueel wetenschappelijk vervolgonderzoek.

### 9.1 Conclusie

De hoofdvraag die gedurende dit onderzoek centraal stond was

***In welke mate en vorm is collegiale in- en uitleen van elektromonteurs mogelijk tussen bedrijven in de regio Twente en op welke manier kan Tempo-Team Techniek hierin, voor zichzelf en beide partijen, van toegevoegde waarde zijn?***

De mate en vorm van collegiale in- en uitleen komen duidelijk naar voren in het onderzoek en zijn daarin al uitgebreid besproken. Ook de rol van Tempo-Team Techniek en zijn waarde zijn geanalyseerd. De belangrijkste conclusies die hieruit getrokken kunnen worden zijn:

- Er is vanuit de bedrijven in de regio Twente veel vraag naar collegiale in- en uitleen waar de huidige initiatieven nog niet aan voldoen.
- Doormiddel van het collegiale in- en uitleen model is er een stappenplan ontwikkeld waarmee collegiale in- en uitleen vormgegeven kan worden.
- Veel bedrijven in de regio Twente voldoen aan de randvoorwaarden, succes- en faalfactoren om collegiale in- en uitleen van elektromonteurs tussen bedrijven in de regio Twente mogelijk te maken.
- De meningen zijn verdeeld over de rol die Tempo-Team als intermediair kan spelen, doch ziet de overgrote meerderheid graag de rol van Tempo- Team Techniek naar voren komen.

De allerbelangrijkste conclusie die men kan trekken is dat er voor Tempo-Team Techniek een grote mogelijkheid is om succesvolle collegiale in- en uitleen van elektromonteurs tussen bedrijven in de regio Twente te laten plaatsvinden en daar zelf een actieve rol in te spelen.

### 9.2 Discussie

Ondanks dat er zoveel mogelijk rekening is gehouden met de verschillende valkuilen binnen het onderzoek zijn er enkele beperkingen die dit onderzoek bevat. Er is geprobeerd deze beperkingen te minimaliseren maar vanwege de limieten die het bacheloronderzoek met zich meebrengt is de voorkoming er van in dit onderzoek niet mogelijk. Deze dienen dan ook in acht te worden genomen bij het interpreteren van de resultaten en de conclusies die getrokken zijn.

De eerste beperking die ontstaan is in mijn onderzoek is dat het onderzoek niet generaliseerbaar is buiten de regio Twente en buiten de branche van elektromonteurs. Er is heel specifiek onderzoek gedaan naar deze onderwerpen en indien er een conclusie getrokken wil worden op grotere schaal is er verder onderzoek nodig dat niet alleen deze onderwerpen onderzoekt, maar deze verbreed tot andere regio's en branches.

Daarnaast zijn er ook bij het uitzoeken van de respondenten enkele beperkingen die binnen dit onderzoek zijn ontstaan. Zo zijn de zestien bedrijven uit fase 1 representatief voor alle bedrijven van collegiale in- en uitleen. Doordat deze geselecteerd zijn op basis van verschillende criteria

zullen bedrijven die wellicht waardevol waren buiten beschouwing gelaten kunnen zijn. Doordat de criteria van “het internet” is opgesteld, zijn alle bedrijven zonder bedrijfsinformatie op het internet niet geselecteerd, waardoor er een vertekend beeld kan ontstaan. Het zou bijvoorbeeld zo kunnen zijn dat bedrijven die veel gebruik maken van het internet aan andere succesfactoren waarde hechten dan bedrijven die geen gebruik maken van het internet. Dit kan indien er tijd en geld voor is wellicht verbeterd worden door naast internet ook andere bronnen te zoeken om in contact te komen met verschillende bedrijven. Ook zijn de criteria aangepast, waar in eerste instantie gezocht werd naar bedrijven alleen in de regio Twente werd in een later stadium eveneens gezocht naar bedrijven in heel Nederland. Hierdoor zijn er wellicht externe invloeden ontstaan die binnen de bedrijven in Twente niet van toepassing zijn. Men kan hierbij denken aan de bijzondere Twentse cultuur die er voor kan zorgen dat er qua contracten andere wensen zijn of aan de gemeente en wetgeving die kunnen zorgen voor andere eisen. Dit had niet kunnen worden voorkomen, tenzij men genoeg nam met minder respondenten.

Ook vertegenwoordigen elf bedrijven uit fase 3 alle bedrijven in de regio Twente. De bedrijven zijn geselecteerd op basis van drie criteria waarbij bij de criteria van over of onder capaciteit slechts gekeken is naar vacaturebanken en intermediairs die daarin bemiddelen. Hierdoor zou het kunnen zijn dat andere bedrijven die ook over- of ondercapaciteit hebben buiten beschouwing zijn gebleven. Wellicht door op een andere manier naar over- en ondercapaciteit te zoeken zullen er meer bedrijven aan de criteria voldoen. Alle bedrijven in dit onderzoek hebben vrijwillig meegewerkt, dit kan voor bias zorgen, als bijvoorbeeld bedrijven die niet mee willen werken de waarde van collegiale in- en uitleen niet inzien en er geen behoefte aan hebben. Daarbij komt dat het onderzoek is afgenomen aan het einde van het kalenderjaar wat met zich meebrengt dat bedrijven druk zijn met het afronden van hun jaar. Bedrijven die wellicht in een andere periode van het jaar mee zouden werken, hebben op deze manier daar de mogelijkheid niet toe gehad.

Een laatste beperking bevindt zich in het model, het model is ontwikkeld en getest op basis van bedrijven die geselecteerd zijn op dezelfde manier. De selectie zou kunnen zorgen voor bias. Daarnaast is het model slechts 1 keer getest en zou het zo kunnen zijn dat indien er verder onderzoek naar wordt gedaan het model toch niet voldoet en zou moeten worden aangevuld. Er moet in acht genomen worden dat het meten van de randvoorwaarde, succesfactoren en faalfactoren slechts gebeurd is op basis van interview vragen. Deze vragen zijn zo correct mogelijk geformuleerd om er achter te komen of bedrijven voldoen aan de factor, echter zijn deze vragen wel beïnvloedbaar door de respondent. Ook zijn de vragen van het interview geformuleerd door de interviewer, waarbij verschillende factoren worden gemeten op basis van de definitie van de factoren die naar voren kwamen uit het onderzoek.

### **9.3 Wetenschappelijke implicaties**

Dit onderzoek had als doel de wetenschappelijke literatuur uit te breiden en meer inzicht te verschaffen in collegiale in- en uitleen. Binnen het onderzoek is het proces van collegiale in- en uitleen helder in kaart gebracht, iets dat in de huidige literatuur slechts in delen terug te vinden was. Er zijn verschillende processtappen toegevoegd aan de huidige modellen en deze zijn gecombineerd tot het model dat terug te vinden is in het theoretisch kader van het verslag. Daarnaast was er voorheen veel onduidelijkheid in de literatuur over de definiëring van randvoorwaarden en succesfactoren van collegiale in- en uitleen, er werd geen duidelijke onderscheiding gemaakt tussen beide. In dit onderzoek wordt een helder en ook meetbaar onderscheidt gemaakt tussen succesfactoren en randvoorwaarden van collegiale in- en uitleen en laat daarmee het grijze gebied tussen beide verdwijnen. Dit betekent gedeeltelijk een verifiëring van de huidige literatuur, echter is er ook sprake van een aanvulling. Hieruit blijkt ook dat sommige onderzoekers hebben gesproken over randvoorwaarden, terwijl uit het onderzoek komt dat dit slechts succesfactoren zijn.



Een andere grote toevoeging voor de literatuur zit hem in de sector voor elektromonteurs, er was nog geen literatuur over beschikbaar terwijl uit de praktijk duidelijk werd dat er grote mogelijkheden lagen. Deze praktijkervaringen zijn op deze manier wetenschappelijk ondersteund en ook wordt er een motivering gegeven waarom collegiale in- en uitleen voor deze groep een goede optie is.

Daarnaast is er met dit onderzoek op basis van de huidige literatuur een nieuw model ontworpen aan de hand waarvan bedrijven kunnen worden gemeten. In de huidige literatuur was er nog geen model waar men de succesvolheid van collegiale in- en uitleen kon meten. Hierdoor was het voor bedrijven tot nu toe onmogelijk om te meten of een bedrijf succesvol zal zijn. Er waren tot op heden geen maatstaven voor collegiale in- en uitleen en dit onderzoek heeft dat mogelijk gemaakt.

Het onderzoek heeft dus geleid tot een uitbreiding en tevens een verifiëring van de huidige wetenschap over collegiale in- en uitleen.

## **9.4 Aanbevelingen**

Op basis van deze conclusie en discussie zullen er enkele aanbevelingen gedaan worden. Hierin zal onderscheid gemaakt worden tussen aanbevelingen voor eventueel vervolgonderzoek en daarnaast zullen er aanbevelingen geformuleerd worden voor Tempo-Team Techniek.

### **9.4.1 Vervolgonderzoek**

Binnen het onderzoek naar de mogelijkheden van collegiale in- en uitleen is er veel mogelijk. Enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden hieronder gegeven.

Het huidige model opgesteld om het succes van bedrijven te meten binnen collegiale in en uitleen staat nog in zijn begin fase. Dit model zou kunnen worden uitgebreid en er zal gekeken kunnen worden naar eventuele harde meet eisen, daar waar er nu slechts gemeten wordt op basis van interviews. Ook zullen er randvoorwaarden, succes- en faalfactoren zijn waar binnen dit model geen rekening mee is gehouden, iets wat met verder onderzoek naar voren zou kunnen komen. Daarnaast is het model door een groep getest, om de betrouwbaarheid van het model te vergroten zal het model vaker getest moeten worden. Met betrekking tot het huidige model is vervolg onderzoek zeker gewenst.

Een andere mogelijkheid voor vervolg onderzoek ligt binnen het daadwerkelijk uitvoeren van de collegiale in- en uitleen methode die geanalyseerd is voor Tempo-Team Techniek. In dit verslag zullen er enkel aanbevelingen gegeven worden, maar het proces wordt niet daadwerkelijk vormgegeven zodat het gebruik kan worden in de praktijk.

Een derde mogelijkheid voor vervolgonderzoek ligt bij een betrokken partij die binnen dit onderzoek niet naar voren komt als belanghebbende. De werknemers worden namelijk geheel buiten beschouwing gelaten, terwijl ook zij groot onderdeel zijn van het proces. Een onderzoek naar verschillende werknemersmotivatie zou hierbij een belangrijke rol kunnen spelen, om het proces van collegiale in- en uitleen te kunnen verbeteren.

Als laatste is er ook de mogelijkheid om meerder externe partijen te betrekken binnen vervolgonderzoek. Instanties zoals het UWV en verschillende opleidingsinstituten kunnen wellicht een grote rol spelen binnen het proces. De toegevoegde waarde en invloed die bijvoorbeeld deze partijen kunnen hebben op het proces kunnen worden onderzocht om daarmee het collegiale in- en uitleen proces nog verder te ontwikkelen.



#### 9.4.2 Tempo-Team Techniek

In eerste instantie is het onderzoek opgezet in samenwerking met Tempo-Team Techniek. Er is vanuit hen de vraag gekomen of er een mogelijkheid lag om een dergelijk concept van collegiale in- en uitleen te starten, hierbij was de rol van Tempo-Team Techniek uiteraard cruciaal. Hieronder staan enkele aanbevelingen voor Tempo-Team Techniek op basis van dit onderzoek.

Ten eerste is duidelijk geworden uit het onderzoek dat er daadwerkelijk vraag is naar collegiale in- en uitleen binnen de regio Twente. De verschillende rollen die Tempo-Team Techniek als intermediair hierin kan spelen is hierbij gewenst. De huidige initiatieven van collegiale in- en uitleen kunnen niet voldoen aan de vraag die gesteld wordt door de bedrijven, voor Tempo-Team Techniek ligt er dus de mogelijkheid om aan de wensen van de bedrijven te voldoen door collegiale in- en uitleen op te zetten.

##### *Bijeenkomst*

Allereerst wordt Tempo-Team Techniek aangeraden om een heldere definitie van collegiale in- en uitleen te communiceren naar de bedrijven. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat bedrijven vaak weinig begrip hebben binnen het concept van collegiale in- en uitleen. Er is veel onduidelijkheid en het wordt vaak gezien als iets goeds, indien het goed geregeld is en het voor hen weinig moeite kost. Een aanbeveling voor Tempo-Team is om naar de bedrijven een duidelijk plan en concept van collegiale in- en uitleen te communiceren waarbij ze de voordelen naar voren brengen om bedrijven te enthousiasmeren om daadwerkelijk deel te nemen. Veel bedrijven zijn geïnteresseerd, maar door de tijd en moeite die het voor hen lijkt te kosten zoeken zij vaak nog naar alternatieven. Een goede manier om de mogelijkheden van collegiale in- en uitleen op een duidelijke manier naar voren te brengen is om een bijeenkomst te organiseren. Hierbij zullen de geïnteresseerde bedrijven vanuit dit onderzoek aanwezig kunnen zijn en aan hen de resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd. Ook andere klanten en prospect van Tempo-Team zijn daarbij welkom en kunnen op deze manier kennis maken met het begrip collegiale in- en uitleen op een positieve manier. Een bijeenkomst biedt de mogelijkheid om te laten zien dat collegiale in- en uitleen voor hen geen tijd en moeite kost. Daarnaast biedt dit verslag een goede kans om op onderzoek gebaseerde voordelen van Tempo-Team Techniek als intermediair naar voren te brengen. Door de bijeenkomst is het mogelijk dat bedrijven in contact komen met hun potentiële collega-bedrijven iets wat kan resulteren in een vertrouwensband tussen beide. Indien de informatieverstrekking op de bijeenkomst duidelijk en transparant is, zullen bedrijven hoogstwaarschijnlijk geënthousiasmeerd worden om deel te nemen aan het proces van collegiale in- en uitleen.

##### *Rol*

De vier collega's van techniek kunnen op basis van de bijeenkomst de concrete vraag en aanbod van de bedrijven in de regio Twente in kaart kunnen brengen om zo te kunnen bemiddelen doormiddel van collegiale in- en uitleen. Mijn aanbeveling zal dan ook zijn om binnen de huidige database een label te creëren voor collegiale in- en uitleen om hierin de vacatures en de werknemers te kunnen archiveren waarbij elke techniek collega zijn eigen bedrijven zal krijgen waar zij zorg voor zal dragen.

Indien de vraag en aanbod in kaart gebracht zijn is het belangrijk dat er per bedrijf gekeken gaat worden welke rol zij zullen spelen binnen het proces van collegiale in- en uitleen.

Mijn aanbeveling voor Tempo-Team Techniek is dat zij binnen Stap 1 van het collegiale in- en uitleen proces in ieder geval een rol zullen spelen. Uit de interviews kwam naar voren dat elk bedrijf hier baat bij heeft, Tempo-Team Techniek heeft van zichzelf een groot netwerk waarbij hun huidige database van toegevoegde waarde kan zijn. Tempo-Team Techniek zal binnen deze stap als intermediair vraag en aanbod bij elkaar brengen. Deze vacatures kunnen ze net als de andere vacatures archiveren in de huidige database waarbij er een label toegevoegd moet worden indien er een voorkeur is voor collegiale in- en uitleen. Waarbij iedere techniek collega de vacatures en de medewerkers van zijn toegewezen bedrijven in de gaten en up to date houdt.

De aanbeveling voor stap twee van het CIU proces is dat Tempo-Team Techniek hier ook een rol zal spelen. Op basis van harde criteria kan er dan worden geselecteerd zonder dat er door Tempo-Team al namen worden vrijgegeven aan bedrijven. Het is een eenvoudige stap voor Tempo-Team Techniek doordat het binnen de huidige database die Tempo-Team hanteert mogelijk om op basis van harde criteria te selecteren. Ook kan er binnen de dagelijkse scrum en de regelmatige unit overleggen met collega's worden besproken of andere bedrijven binnen de collegiale in- en uitleen poule geschikte kandidaten hebben voor de vacatures of andersom.

De aanbeveling voor stap drie is om de rol binnen deze stap te laten afhangen van de bedrijven. Indien zij aangeven dat dit gewenst is kan Tempo-Team Techniek hierin een begeleidende rol spelen. Zo kan de intercedent op de vestiging een kandidaat voorbereiden op een sollicitatie en eventueel zelfs een voorsollicitatie doen bij Tempo-Team om een extra selectie te kunnen doen binnen deze stap. Indien een bedrijf aangeeft geen hulp van een intermediair te willen, kan de selectie gemaakt op basis van de harde criteria worden doorgespeeld aan de betrokken bedrijven.

Ook bij stap 4 wordt aanbevolen om de rol af te laten hangen van de wensen van het bedrijf. Indien de rol gewenst is door bedrijven wordt er aanbevolen om door de manager van de vestiging bij het hoofdkantoor van Tempo-Team een voorstel te doen over collegiale in- en uitleen en door hun een standaard contract over collegiale in- en uitleen op te laten stellen. Indien dit contract eenmaal is opgesteld zullen er slechts enkele dingen gepersonaliseerd moeten worden om deze te gebruiken binnen het proces van collegiale in- en uitleen.

Er wordt aanbevolen om de rol binnen administratie, stap 5, wederom af te laten hangen van de wensen van het bedrijf. Indien dit gewenst is, is het voor Tempo-Team Techniek noodzakelijk dat alle gegevens die nodig zijn voor de bemiddeling gearchiveerd wordt. Ook moeten de gegevens worden opgestuurd naar de betrokken bedrijven. Binnen de huidige database is het mogelijk deze gegevens te archiveren, maar omdat het om collegiale in- en uitleen gaat en de werknemers in dienst blijven bij hun eigen bedrijf zullen deze papieren doorgestuurd moeten worden naar de inlenende partij in verband met verzekeringen etc.

Of Tempo-Team Techniek een rol speelt binnen de uitwisseling is wederom afhankelijk van de wensen van de bedrijven. Het is dan ook aanbevolen dat indien ze dit zullen doen, er door de intercedent duidelijke informatie verschaft wordt aan de werknemer en werkgever over de juiste werkgegevens. Hierbij kan men denken aan het adres, naam ploegleider maar ook aan de datum en tijdstip van de aanvang van het werk.

Er wordt Tempo-Team Techniek aanbevolen om binnen de laatste stap van het proces zeker een rol te spelen omdat hier voor Tempo-Team zelf weer van te leren is en verbeteringen kunnen plaatsvinden. Indien zij feedback verkrijgen over de stappen waarin zij deelgenomen hebben is het voor Tempo-Team mogelijk om de goede factoren te optimaliseren en de mindere factoren te verbeteren. Er wordt aanbevolen dat binnen Tempo-Team Techniek de intercedent die zorg draagt voor het bedrijf feedback verkrijgt van het desbetreffende bedrijf. Daarnaast zal de regio manager deze feedback van bedrijven en feedback van collega's moeten meenemen om zo collegiale in- en uitleen van de gehele vestiging te kunnen optimaliseren.

Uit dit onderzoek zijn verschillende mogelijkheden naar voren gekomen de keuze is aan Tempo-Team Techniek om te beslissen of zij hun rol willen bepalen op basis van de vraag van de bedrijven of dat zij zelf bepalen binnen welke stappen van het collegiale in- en uitleen proces zij een rol zullen spelen. Het advies om dit te doen op basis van de wensen van de klant, de vorm van de rollen zijn namelijk flexibel en daardoor kan dit per bedrijf worden aangepast.

### *Verdienmodel*

Indien de rol is bepaald die Tempo-Team zal kunnen spelen wordt er geadviseerd om het verdienmodel op te stellen. Uit het onderzoek komt naar voren dat een marge per gewerkt uur als verdienmodel het best zal fungeren en aansluiten bij de behoefte van de bedrijven. Tempo-Team Techniek geeft op dit moment bij bemiddeling de voorkeur aan dit verdienmodel. Dit



verdienmodel komt overeen met de wensen van de bedrijven er wordt Tempo-Team Techniek dan ook aangeraden om op basis van dit verdienmodel te werken. De marge wordt hoger naarmate Tempo-Team Techniek binnen meer stappen van het CIU proces betrokken is. De Regiomanager zal met het financieel team van Tempo-Team Techniek moeten overleggen wat een geschikte marge is voor collegiale in- en uitleen. Zo kan er een geschikt verdienmodel ontwikkeld worden.

### **Brand**

Uit het onderzoek kwam naar voren dat veel bedrijven niet de directe link leggen met Tempo-Team als zij technische mensen zoeken. Ook voor collegiale in- en uitleen is dit nog onbekend. Het advies is dan ook om de brand Tempo-Team Techniek te propageren. De bijeenkomst is een manier om Tempo-Team Techniek te promoten maar dit kan op verschillende manieren. Door bijvoorbeeld social media, de toppersmail en mond op mond reclame kan de gehele vestiging er aan bijdragen om op verschillende manieren Tempo-Team Techniek te promoten.

Al met al wordt er dus aangeraden het proces van collegiale in- en uitleen verder te personaliseren en daarmee collegiale in- en uitleen op de huidige markt aan te bieden.

## 10. Bibliografie

---

Abraham, K., & Taylor, S. (1996). Use of outside contractors: theory and evidence. *Journal of Labor Economics* .

Babbie, E. (2010). *The practice of social research*. Belmont: Thomson Learning.

Barney, J., & Wright, P. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage . *Human Resource Management* .

Barringer, B., & Harrison, J. (2000). Walking a Tightrope: Creating Value through Interorganizational relationships. *Journal of Management* .

Bolder, S. (2011). *Een case study: Invoering van videocommunicatie door zorg aan huis leverende organisaties* . Enschede: Universiteit Twente.

Burgess, S., & Tatnall, A. (1997). *Business Process Management Journal*. Emerald Group Publishing Limited.

*Business Dictionary* . (2013). Opgeroepen op 10 25, 2013, van Business Dictionary  
Randvoorwaarde: <http://www.businessdictionary.com/definition/Randvoorwaardel.html>

*Business dictionary mediator*. (2013). Opgeroepen op 10 25, 2013, van Business dictionary:  
<http://www.businessdictionary.com/definition/mediatorl.html>

C.G. Brush, R. C. (1997). Cooperative Strategies in Non-high-tech New Ventures: An exploratory study. *Entrepreneurship Theory and Practice* .

Cappelli, P. (2000). A Market-Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard Business Review* .

*CBS Artikelen en persberichten*. (2013, 03 21). Opgeroepen op 09 11, 2013, van CBS:  
<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/D88D873A-C69B-46E0-AD7D-444F5C56F5B8/o/pb13n021.pdf>

CBS. (2013). *Werkloosheid*. Den Haag: Centraal bureau statistiek .

Das, T., & Teng, B. (2000). A resource-based theory of strategic alliances. *Journal of management* .

Davis-Blake, A., & Uzzi B. (1993 ). Determinants of employment externalization: A Study of Temporary workers and independent contractors. *Administrative Science Quarterly* .

Demmer, H. (2013). Collegiale in- en uitleen, alternatieve HR.

Demmer, H. (2013). *CIU-Oost* . Retrieved 2013 йил 04-10 from CIU-Oost: <http://www.ciu-oost.nl/>

Directeur 6, C. i.-e. (2013, 11 2). (K. v. Ooijen, Interviewer)

Doz, Y., & Hamel, G. (1998). Alliance advantage. The art of creating value through partnering. *Boston: Harvard Business School Press.*

Drs. J.H.M. Warmerdam, d. H. (2010). *Opleidingsbeleid in de uitzendbranche*. Nijmegen: Radboud Universiteit.

Easterbrook, S., Yu, E., Aranda, J., Fan, Y., Horkoff, J., Leica & M., Qadir, R.A. (2005). Do Viewpoints Lead to Better Conceptual Models? An Exploratory Case Study. 13th IEEE International Requirements Engineering Conference

*Ecyclo*. (2013). Retrieved 2013 йил 12-9 from Eyclopedia Abbonement: <http://www.encyclo.nl/begrip/abonnement>

Gardner, T. (2005). Human resource alliances: defining the constructs and exploring the antecedents. *International Journal of Human Resouce management* .

Gijssen, T. (2013, mei 13). Pact moet tekort aan technici terugdringen. *Trouw* .

Griffioen-Loeff, L. (2013, augustus 13). Samenwerkin moet tekort IT'ers terugdringen. *Computable* .

Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: a longitudinal analysis. *Administrative Science Quarterly* .

Gunnewiek, S. (2010). *HR advies DIT Bouw en Techniek* . Enschede: Saxion Hogeschool .

Heegsma, R. (2010). *Collegiale in- en uitleen van personeel*. Meppel: Syntens.

Heer, P. D. (2013, 09 23). Senior Intercedent. (K. v. Ooijen, Interviewer)

Hoek, M. v. (2011, 1 3). Internet onmisbaar in de multichannel strategie van elk bedrijf in de zakelijke markt. *Financieel Groningen* .

Hoesel, P. v., Leeuw, F., & Mevissen, J. (2005 ). *Beleidsonderzoek in Nederland*. Assen: Gorcum BV.

Hofstede, G. (2011). *Allemaal andersdenkenden : omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam : Contact.

HR Manager Detail 1, 1. (2013, 11 22). (K. v. Ooijen, Interviewer)

HR Manager machine 2. (2013, 11 28). (K. v. Ooijen, Interviewer)

HR Manager Machine 4. (2013, 11 19). (K. v. Ooijen, Interviewer)

HR manager Power 1, 1. (2013, 11 26). (K. v. Ooijen, Interviewer)

HR Manager Power 2, 2. (2013, 11 19). (K. v. Ooijen, Interviewer)

*Info Zakelijk*. (sd). Opgeroepen op 10 9, 2013, van Zakelijk. infonu:  
<http://zakelijk.infonu.nl/onderneming/88083-wat-is-een-verdienmodel.html>

*IW Nederland*. (n.d.). Retrieved 2013 йил 03-10 from Opleidingsbedrijf Installatiewerk:  
<http://www.iwnederland.nl/paginas/view/104/>

Koenis, C. (2013, November 15). Nederlandse high-tech sector lijdt onder tekort technici.  
*Webwereld* .

Lepak, D., & Snell, S. (1999). The Human Resource Architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *The Academy of Management Review*, .

Mengerink, J. (2013, 17 9). Senior accountspecialist. (K. v. Ooijen, Interviewer)

Moolhuijsen, E. (2012). *Meer winst met een passend verdienmodel*. IJhorst: De innovator .

Ordanini, A., & Silvestri, G. (2009). HR alliances with the help of a mediator. *The International Journal of Human Resource* .

Osterwalder, A., & Pigneur, E. (2002). *An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business*. Bled, Slovenia: Université de Lausanne.

*Prima*. (2013). Retrieved 2013 йил 03-09 from Prima partners in personeelsplanning:  
<http://www.prima.nl/primanl/hoofdmenu/werkgevers/u-wilt-collegiaal-uit-of-inlenen>

*Random*. (2013, 11 7). Opgehaald van Random: <http://www.random.org/>

*Regio Twente*. (2013, 08 22). Opgeroepen op 09 12, 2013, van Wikipedia:  
[http://nl.wikipedia.org/wiki/Regio\\_Twente](http://nl.wikipedia.org/wiki/Regio_Twente)

Riet, M. t. (2009). *Building an HR architecture: A case study in the healthcare in the East of Netherlands*. Enschede: Universiteit Twente.

Saxton, T. (1997). The effects of partner and relationship characteristics on alliance outcomes. *Academy of Management Journal* .

Steene, T. v., Sels, L., Vanhooetegem, G., Firrier, A., & De Witte, H. (1998). *Definities van flexibiliteit en een caleidoscopisch flexibiliteitsoverzicht*. Leuven: Katholieke Universiteit Leuven.

Strop, J.-H. (2012, 9 19). Technici zijn gewild, maar extreem honkvast. *NRC Handelsblad* .  
Tempo-Team. (2011). *Beleidsvisie*. Diemen: Tempo-Team.

Swanborn, P.G. (2008). Case-study's wat, wanneer en hoe? Meppel: Boom onderwijs

Verlaan, J. (2013, 15). Enorm tekort aan technisch personeel: 63.000 vacatures. *NRC handelsblad*.

Wolthof, A. (2010). *Uitzendkrachten in de gezondheidszorg*. Assen: Tempo-Team.

*Woorden Intermediair*. (2013, 10 25). Opgeroepen op 10 25, 2013, van Woorden.org:  
<http://www.woorden.org/woord/intermediair>

Wright, P., & Mahan, M. (2003). Theoretical perspectives for human resource alliances. *International Journal of Management*.

Yin, R. K. (1989). Case study research, design and methods. Applied social research methods series, The international professional publishers: SAGE publications. volume 5.

## 11. Bijlage 1: Interviewprotocollen

---

### 11.1 Motivering interviewprotocol 1

Deel 1 van het interview gaat over respondent, met dit deel van het onderzoek komt de interviewer erachter of respondent daadwerkelijk te maken heeft met collegiale in- en uitleen. Het heeft dus twee functies, de respondent en de interviewer worden voorgesteld, en daarnaast kan er worden gekeken of de respondent ook daadwerkelijk te maken heeft met collegiale in- en uitleen.

Het tweede deel van het onderzoek gaat over cijfers en feiten. De respondent heeft al inzicht gehad in deze vragen, zodat de gegevens verkregen konden worden zodat er tijdens het interview adequate antwoorden gegeven kunnen worden. In het interview zullen deze vragen uitvoerig besproken worden en is er ruimte voor vragen en toelichting. Er wordt daarin eerst gevraagd naar wat collegiale in- en uitleen voor het bedrijf betekend, zodat deze overeenkomt met de definitie van het onderzoek. Daarnaast wordt er gekeken op basis van welk CAO werknemers aan de slag gaan en hoeveel werk zodat dit meegenomen kan worden in het proces van collegiale in- en uitleen. In het proces gaat er namelijk 1 stap over contracteren, echter wordt de CAO in de literatuur hierbij niet besproken. Hoeveel werknemers er worden in- en uitgeleend wordt gevraagd om indien er wegingsfactoren voor de bedrijven moeten worden opgesteld, hierbij het aantal werknemers dat in- en uitgeleend kunnen worden een rol kan spelen.

Om te weten aan welke randvoorwaarden betrokken partijen moeten voldoen zal er eerst gekeken moeten worden welke partijen er daadwerkelijk betrokken zijn daarna zal er gekeken worden naar de randvoorwaarden. Of zij hier feedback ontvangen van deze partijen bepaald of deze partijen goed vertegenwoordigd worden. Als laatste worden de huidige verdienmodellen onderzocht, hierbij wordt er gekeken naar het huidige verdienmodel en of deze suffiënt is.

In het laatste deel van mijn onderzoek zal er gekeken worden naar de mening en ervaring van de respondent met betrekking tot collegiale in- en uitleen. Als eerst wordt de huidige werking gevraagd, deze vraag is open waardoor het antwoord vele elementen kan bevatten, de respondent zal dan niet beïnvloed worden. Daarna wordt er gevraagd naar de succesfactoren van collegiale in- en uitleen, omdat dit een belangrijk deel is uit het onderzoek wordt er gevraagd dit te verifiëren met een voorbeeld uit de praktijk. De voordelen en nadelen worden besproken om de struikelfactoren te kunnen identificeren, zodat deze in het huidige onderzoek in acht genomen kunnen worden.

In de afsluiting wordt er gevraagd naar eventuele aanvullingen voor het interview. Er wordt een zo goed mogelijk interview opgesteld, maar er kan uiteraard nuttige informatie zijn die achterblijft. Door deze vraag wordt de kans groter dat ook deze informatie verkregen wordt.





## 11.2 Interviewprotocol 1

### Inleiding

#### 1. Datum en tijd

dag: .....  
maand: .....  
jaar: 2013  
uur: .....  
minuten: .....  
Soort interview: face to face

Mijn naam is Kimberly van Ooijen en ik wil u graag in het kader van mijn studie interviewen over uw werkzaamheden en over de manier waarop er in uw organisatie gebruik gemaakt wordt van collegiale in- en uitleen. Ik ben op dit moment bezig met een onderzoek naar collegiale in- en uitleen van elektromonteurs tussen bedrijven in de regio Twente. Binnen uw organisatie wordt er reeds gewerkt met collegiale in- en uitleen vandaar mijn interesse in uw organisatie. Ik wijs u er op, dat de informatie die u verstrekt hoogst vertrouwelijk behandeld zal worden.

Het vraaggesprek zal ongeveer drie kwartier in beslag nemen. Ik zou in het interview de volgende drie onderdelen met u bespreken:

- Als eerste begin ik met een algemene introductie waarin ik u zal vragen over de aard van uw werk, om een indruk te krijgen van uw werkzaamheden.
- Daarna wil ik graag de vragenlijst bespreken die u onlangs heeft ontvangen, dit geeft u ook de mogelijkheid om uw antwoorden waar nodig toe te lichten en vragen te stellen.
- Als derde wil ik graag uw mening over collegiale in- en uitleen waarnemen. Op deze manier kan ik nauwkeurig nagaan hoe u in uw werkzaamheden collegiale in- en uitleen ervaart.

Om er zeker van te zijn dat ik uw antwoorden goed overneem zou ik het gesprek graag opnemen. Gaat u hiermee akkoord?

*\*Zet opnameapparatuur aan*

**Voordat we beginnen, heeft u nog vragen?**

|  |
|--|
|  |
|--|

### **DEEL 1: Algemene werkzaamheden**

Om te beginnen zou ik graag eerst wat vragen stellen zodat ik een indruk krijg van u en uw werkzaamheden.

#### **2. Bedrijf**

#### **3. Geslacht**

|       |                          |
|-------|--------------------------|
| Man   | <input type="checkbox"/> |
| Vrouw | <input type="checkbox"/> |

#### **4. Wat is uw functie binnen deze organisatie? (Om wat voor werk gaat het precies? )**



5. Welke taken en verantwoordelijkheden vallen onder deze functie?

6. Hoe lang bent u al werkzaam in deze functie binnen de organisatie?

Jaar

7. Heeft u zelf te maken met collegiale in- en uitleen?

### **DEEL 2: Schriftelijke vragenlijst**

Graag zou ik u willen vragen naar enkele kwantitatieve gegevens die binnen uw organisatie van toepassing zijn over collegiale in- en uitleen. Deze vragen zullen tijdens het interview nog besproken worden, waarbij er dan ruimte is voor eventuele toelichting.

8. U maakt op dit moment gebruik van collegiale in- en uitleen, kunt u in uw eigen woorden uitleggen wat voor uw organisatie collegiale in- en uitleen betekent?

9. Hoeveel werknemers worden er op dit moment in- en uitgeleend op basis van collegiale in- en uitleen?

10. Op basis van welke CAO werken deze werknemers?

11. Welke partijen zijn betrokken binnen uw bedrijf bij collegiale in- en uitleen? Denkt u hierbij aan alle flanken.



**12. Verkrijgt u feedback van de betrokken partijen van de collegiale in- en uitleen? Zo ja, op welke manier? Zo nee, waarom niet?**

**13. Op welke manier zet u de toegevoegde waarde, die u levert bij collegiale in- en uitleen, om in waarde voor uw organisatie? (Verdienmodel)**

### **DEEL 3: Vervolg vragen**

Nadat we net de feiten van collegiale in- en uitleen hebben besproken, zou ik nu graag uw mening willen horen over collegiale in- en uitleen. Er zijn dus ook geen goede of foute antwoorden mogelijk, het gaat om uw eigen mening en ervaring.

**14. Hoe ervaart u op dit moment het proces van collegiale in- en uitleen binnen uw vestiging?**

**15. Welke factoren dragen volgens u succesvol bij aan het proces van collegiale in- en uitleen? Zou u daar een voorbeeld van kunnen schetsen?**

**16. Aan welke randvoorwaarden moeten de betrokken partijen voldoen bij collegiale in- en uitleen in uw organisatie?**

**17. Uit literatuur komt naar voren dat over- en ondercapaciteit, regio gebondenheid, open staan voor collegiale in en uitleen, flexibiliteit en transparantie randvoorwaarden zijn voor collegiale in- en uitleen, wat is uw mening hierover? *(Per onderwerp na gaan wat de mening van respondent is, indien onduidelijk begrip definiëren)***

**18. Wat zijn volgens u de grootste voordelen van collegiale in- en uitleen binnen uw organisatie? Wat is hier volgens u de oorzaak van?**



**19. Zou u graag dingen verbeterd zien binnen de vorm van collegiale in- en uitleen die nu in uw organisatie wordt gebruikt. (Doorvragen naar de nadelen & oorzaken)**

**20. Wat ziet u als mogelijke oplossing voor deze factoren?**

**21. Op welke manier denkt u dat een intermediair van toegevoegde waarde kan zijn binnen collegiale in- en uitleen?**



## AFSLUITING

Dit is het laatste gedeelte van het interview. Hier willen we u de ruimte geven voor het maken van opmerkingen die u van belang acht voor het onderzoek naar de mate en vorm waarin collegiale in- en uitleen van elektromonteurs mogelijk is tussen bedrijven in de regio Twente

**22. Wilt u nog opmerkingen maken met betrekking tot het interview die van pas kunnen komen gedurende mijn onderzoek naar collegiale in- en uitleen?**

**23. Gaat u akkoord dat indien ik nog essentiële informatie mis, ik telefonisch of mailcontact met u opneem? (Email adres, telefoonnummer)**

-

**24. Wilt u ook graag het resultatenrapport ontvangen?**

-

Ik wil u graag hartelijk bedankt voor dit interview!

Noteer de tijd (24-uursklok). Interview geëindigd om:

A uur: .....

B minuten: .....



### 11.3 Motivering interviewprotocol 2

Deel een van het interview gaat over respondent, met dit deel van het onderzoek komt de interviewer erachter of respondent daadwerkelijk te maken heeft met collegiale in- en uitleen. Het heeft dus twee functies, de respondent en de interviewer worden voorgesteld, en daarnaast kan er worden gekeken of de respondent ook daadwerkelijk te maken heeft met collegiale in- en uitleen.

Het tweede deel van het onderzoek gaat over de mogelijkheid tot collegiale in- en uitleen. Allereerst wordt er gestart met de randvoorwaarden van collegiale in- en uitleen, er wordt niet bij verteld dat dit randvoorwaarden zijn, zodat de respondent de vragen niet zal sturen. Als start wordt de randvoorwaarde over- en of ondercapaciteit besproken. Hierin wordt bekeken of er bepaalde piekperiodes zitten binnen onder- of overcapaciteit zodat deze kunnen worden meegenomen in het ontwikkelen van een vorm van collegiale in- en uitleen. Daarna wordt de randvoorwaarde Open staan voor collegiale in- en uitleen naar voren gebracht. Hierbij wordt gekeken of een bedrijf open staat en daarbij wat zij als voordelen en nadelen zien zodat er een motivering is waarom ze wel of niet open staat voor collegiale in- en uitleen. Als derde wordt de wenselijke of negatieve factor van “goede mensen uitleenen” besproken en geanalyseerd. Als laatste van het model worden de zeer wenselijke factoren besproken. Omdat binnen het eerste onderzoek en uit de literatuur naar voren kwam dat een intermediair voor transparantie kan zorgen en altijd gebruik maakt van contracten zal dit worden onderzocht op basis van vragen met betrekking tot het gebruiken van een intermediair. Indien er gebruik gemaakt wordt van een intermediair zullen zij voldoen aan beide wenselijke factoren.

Daarnaast zal de behoefte naar de rol van de intermediair bepaald worden, hierbij wordt indien nodig het stappenplan van collegiale in- en uitleen uitgelegd zodat men op basis daarvan een besluit kan nemen. De brand Tempo-Team zal daarna besproken worden om er achter te komen in welke vorm Tempo-Team hier iets aan zal moeten wijzigen, dit om de rol van Tempo-Team Techniek binnen het proces te verbeteren. Daarna wordt de behoefte aan het verdienmodel getest.

Daarna wordt er bekeken of het bedrijf voldoet aan enkele factoren die zij zien als succesfactoren en die wellicht terugkomen in het model als neutrale factoren. En het tweede deel wordt afgesloten om erachter te komen wat men als kernbegrip ziet voor collegiale in- en uitleen.

In de afsluiting wordt er gevraagd naar eventuele aanvullingen voor het interview. Er wordt een zo goed mogelijk interview opgesteld, maar er kan uiteraard nuttige informatie zijn die achterblijft. Door deze mogelijkheid wordt de kans groter dat ook deze informatie verkregen wordt. .



## 11.4 Interviewprotocol 2

### Inleiding

#### Datum en tijd

dag: .....

maand: .....

jaar: 2013

uur: .....

minuten: .....

Soort interview: face to face

Mijn naam is Kimberly van Ooijen en ik wil u graag in het kader van mijn studie interviewen over uw werkzaamheden en over uw organisatie in relatie tot collegiale in- en uitleen. Met **collegiale in- en uitleen** wordt de op vrijwillige basis, onderlinge ter beschikking stelling en het rouleren van werknemers binnen collega-bedrijven bedoeld. Uw organisatie werkt reeds samen met Tempo-Team Techniek en doormiddel van dit onderzoek wil ik kijken of collegiale in- en uitleen van elektromonteurs mogelijk is binnen bedrijven in de regio Twente. Ik wijs u er op, dat de informatie die u verstrekt hoogst vertrouwelijk behandeld zal worden.

Het vraaggesprek zal ongeveer drie kwartier in beslag nemen. Ik zou in het interview de volgende drie onderdelen met u bespreken:

- Als eerste begin ik met een algemene introductie waarin ik u zal vragen over de aard van uw werk, om een indruk te krijgen van uw werkzaamheden.
- Daarna wil ik graag een algemene indruk krijgen van de mogelijkheden binnen collegiale in- en uitleen.
- Als derde wil ik graag uw mening waarnemen. Op deze manier kan ik nauwkeurig nagaan hoe u in uw organisatie tegenover collegiale in- en uitleen staat.

Om er zeker van te zijn dat ik uw antwoorden goed overneem zou ik het gesprek graag opnemen. Gaat u hiermee akkoord?

*\*Zet opnameapparatuur aan*

**Voordat we beginnen, heeft u nog vragen?**



## **DEEL 1: Algemene werkzaamheden**

Om te beginnen zou ik graag eerst wat vragen stellen zodat ik een indruk krijg van u en uw werkzaamheden.

### **1. Bedrijf**

### **2. Geslacht**

|       |                          |
|-------|--------------------------|
| Man   | <input type="checkbox"/> |
| Vrouw | <input type="checkbox"/> |

### **3. Wat is uw functie binnen deze organisatie? (Om wat voor werk gaat het precies? )**

### **4. Welke taken en verantwoordelijkheden vallen onder deze functie?**

### **5. Hoe lang bent u al werkzaam in deze functie binnen de organisatie?**

|                      |      |
|----------------------|------|
| <input type="text"/> | Jaar |
|----------------------|------|

### **6. Heeft u zelf te maken met collegiale in- en uitleen?**

### **7. Hoe lang werkt u al samen met Tempo-Team?**



## **DEEL 2: Vragenlijst collegiale in- en uitleen**

Graag zou ik een algemene indruk krijgen van de mogelijkheden van uw organisatie binnen collegiale in- en uitleen.

**8. Is er binnen uw organisatie sprake van onder- en overcapaciteit? Zo ja hoeveel?**

**9. Hoe lang duurt een termijn van onder- of over capaciteit gemiddeld binnen uw organisatie?**

**10. Is er sprake van wederkerende piekperiodes gedurende het jaar? En vaste periodes waarin er relatief weinig werk is?**

**11. Hoe gaat uw organisatie om met over- en ondercapaciteit? Wat doet u om dit te voorkomen?**

Zoals in het begin verteld wil Tempo-Team Techniek kijken of er een oplossing ligt binnen collegiale in- en uitleen.

**12. Kunt u mij uitleggen wat uw associatie is met Collegiale in- en uitleen?**

**13. Wordt er binnen uw organisatie gebruik gemaakt van Collegiale in- en uitleen? Zo ja, hoe vaak, met wie, hoe lang, rol TTT? Zo nee vraag 15 .**



**14.Hoe ziet op dit moment u proces van collegiale in- en uitleen er uit?**

**15.Staat u open voor Collegiale in en uitleen?**

**16.Uit eerder onderzoek komt naar voren dat de voordelen van collegiale in- en uitleen kunnen zijn personeelsbehoud in de branche, relatieverbetering tussen collega bedrijven en over- en ondercapaciteit verminderen. Wat is uw mening hierover?**

**17.Bent u van mening dat er nog andere voordelen zijn?**

**18.Uit eerder onderzoek komt naar voren dat er ook uitdagingen zitten binnen het proces van collegiale in- en uitleen. Voorbeelden hiervan zijn mogelijke kennisdeling, kans op werknemers uitloop en het financiële en organisatorische risico van collegiale in- en uitleen wordt gezien als nadeel. Wat is uw mening hierover?**

**19.Bent u van mening dat er nog andere uitdagingen zijn?**

**20. Met welke partijen moet er rekening gehouden worden binnen collegiale in- en uitleen? (Betrokken partijen)**

**21. Binnen collegiale in- en uitleen zijn werknemers cruciaal zij worden immers uit- en ingeleend. Bent u bereid uw bereid om de beste mensen voor de desbetreffende vacature uit te lenen?**

**22. Bent u van mening dat de vergoedingen gelijk moeten zijn ongeacht of het bedrijf de inlenende of uitlenende partij is? Of zal dit bedrijfsafhankelijk zijn?**

**23. Zou u binnen collegiale in- en uitleen eventueel gebruik willen maken van een intermediair?**

**-Bent u van mening dat dit proces verbeterd kan worden met behulp van een intermediair? Zo ja, op welke manier? Zo nee, waarom niet?**

**24. Zijn er ook redenen om het wel/niet te overwegen?**

**25. Welke rol zal deze intermediair volgens u kunnen innemen en welke taken horen daarbij? (vb. Eerste stap, tweede stap... gehele proces van collegiale in- en uitleen)**



**26. Uit literatuur komt naar voren dat een intermediair kan zorgen voor transparantie, support en dat zij de kwaliteit van het proces kunnen waarborgen. Wat is uw mening hierover?**

**27. Welke invloed denkt u dat de naam Tempo-Team heeft indien zij zullen opereren als intermediair. Kunt u daar een motivering voor geven? (Positief, negatief neutraal)**

**28. Op welke manier zou u bereid zijn de toegevoegde waarde die Tempo-Team techniek levert binnen het proces van collegiale in- en uitleen te waarderen?**  
*(Abonnementsformule, marge per gewerkt uur of werving en selectie fee)*

**29. Bent u van mening dat uw organisatie een goede inlenende en uitlenende partij is binnen collegiale in- en uitleen? Waarom wel-waarom niet?**  
*(eventuele factoren naar voren komen uit het model)*

**30. Zou dit nog kunnen groeien?**





**31. Wat vindt u het meest belangrijke begrip is met betrekking tot collegiale in- en uitleen? (kostenbesparing, samenwerking, vertrouwen, collega-bedrijven)**

#### **AFSLUITING**

Dit is het laatste gedeelte van het interview. Hier wil ik u de ruimte geven voor het maken van opmerkingen die u van belang acht voor het onderzoek naar de mate en vorm waarin collegiale in- en uitleen van elektromonteurs mogelijk is tussen bedrijven in de regio Twente

**Wilt u nog opmerkingen maken met betrekking tot het interview die van pas kunnen komen gedurende mijn onderzoek naar collegiale in- en uitleen?**

**Gaat u akkoord dat indien ik nog essentiële informatie mis, ik telefonisch of mailcontact met u opneem? (Email adres, telefoonnummer)**

**Wilt u ook graag het resultatenrapport ontvangen?**

Ik wil u graag hartelijk bedankt voor dit interview!

Noteer de tijd (24-uursklok). Interview geëindigd om:

A uur: .....

B minuten: .....

## 12. Bijlage 2: Model CIU bedrijven

| BEDRIJF:                              | Machine 1 | Machine 2 | Machine 3 | Machine 4 | Machine 5 | Detail 1 | Detail 2 | Detail 3 | Power 1 | Power 2 | Power 3 |
|---------------------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----------|----------|----------|---------|---------|---------|
| <b>Randvoorwaarden X=10</b>           |           |           |           |           |           |          |          |          |         |         |         |
| Over- en ondercapaciteit              | 10        | 10        | 10        | 10        | 10        | 10       | 10       | 10       | 10      | 10      | 10      |
| Open staan voor CIU.                  | 10        | 10        | 10        | -         | 10        | 10       | 10       | 10       | 10      | 10      | 10      |
| <b>Zeer wenselijke factoren X = 2</b> |           |           |           |           |           |          |          |          |         |         |         |
| Gebruik contracten                    | -         | 2         | 2         | -         | 2         | 2        | 2        | 2        | 2       | 2       | 2       |
| Transparantie                         | -         | 2         | 2         | -         | 2         | 2        | 2        | 2        | 2       | 2       | 2       |
| Regio gebonden                        | 2         | 2         | 2         | 2         | 2         | 2        | 2        | 2        | 2       | 2       | 2       |
| <b>Wenselijke factoren X= 1</b>       |           |           |           |           |           |          |          |          |         |         |         |
| Bereidheid goede mensen uitleenen     | 0,5       | 0,5       | -         | -         | 1         | 1        | 1        | -        | 0,5     | 1       | -       |
| Gelijke vergoeding inleen & uitleen   | -         | 0,5       | -         | -         | -         | -        | -        | 0,5      | 1       | 1       | -       |
| <b>Neutrale factoren X= 0</b>         |           |           |           |           |           |          |          |          |         |         |         |
| Liquide                               | -         | -         | -         | -         | -         | -        | -        | 0        | -       | -       | -       |
| Flexibiliteit                         | 0         | -         | -         | 0         | 0         | -        | -        | 0        | 0       | 0       | 0       |
| Betrokken partijen                    | 0         | 0         | -         | -         | -         | -        | -        | -        | 0       | -       | -       |
| <b>Negatieve Factoren X=-1</b>        |           |           |           |           |           |          |          |          |         |         |         |
| Niet bereid goede mensen uit te lenen | -0,5      | -0,5      | -1        | -1        | -         | -        | -        | -1       | -0,5    | -       | -1      |
| Ongelijke vergoeding inleen & uitleen | 1         | -0,5      | -1        | -1        | -1        | -1       | -1       | -0,5     | -       | -       | -1      |
| <b>Zeer negatieve factoren X=-2</b>   |           |           |           |           |           |          |          |          |         |         |         |
| Geen gebruik contracten               | -2        | -         | -         | -2        | -         | -        | -        | -        | -       | -       | -       |
| Geen Transparantie                    | -2        | -         | -         | -2        | -         | -        | -        | -        | -       | -       | -       |
| Niet binnen betreffende regio         | -         | -         | -         | -         | -         | -        | -        | -        | -       | -       | -       |
| <b>TOTAAL:</b>                        | 19        | 26        | 24        | 6         | 26        | 26       | 26       | 25       | 27      | 28      | 24      |

Model 4: Mate van succes collegiale in- en uitleen bedrijven regio Twente



“cijfers” en “– “

Het cijfer geeft aan in welke mate het bedrijf aan de factor voldoet. Indien er een – in de tabel staat heeft het bedrijf in het interview aangegeven de factor niet te bezitten of is het niet naar voren gekomen gedurende het interview.

Gegevens over- en ondercapaciteit zijn gebaseerd op vraag: 8, 9, 10 ,11 van interviewprotocol 2. Indien in deze vragen naar voren is gekomen dat zij voldoen aan deze randvoorwaarde is deze gewaardeerd met een score van 10.

Gegevens van open staan voor CIU zijn gebaseerd op vraag: 12,13,14,15,16,17,18,19 van interviewprotocol 2. Indien in deze vragen naar voren is gekomen dat zij voldoen aan deze randvoorwaarde is deze gewaardeerd met een score van 10.

Gegevens van gebruik contracten & transparantie zijn gebaseerd op: 21,22,23,24 van interviewprotocol 2. Indien zij aangeven te willen werken met een intermediair zullen beide factoren beoordeeld worden met een score van 2.

Gegevens regio gebondenheid zijn gebaseerd op de bedrijfsinformatie verkregen via company.info

Gegevens bereidheid goede mensen uit te lenen is gebaseerd op vraag 21, indien hier naar voren komt dat de bereidheid aanwezig is zal er een score van 1 toegekend worden.

Gegevens vergoeding collegiale in- en uitleen zijn gebaseerd op vraag 22, indien zij aangeven dat de vergoedingen gelijk moeten zijn zal dit beoordeeld worden met een 1.

Gegevens van liquide zijn gebaseerd op vraag : Er wordt hier gekeken of het mogelijk is voor de bedrijven om hun schulden binnen korte tijd te kunnen betalen. Indien zij aangeven dat het bedrijf hier aan kan voldoen wordt het beoordeeld met een 0, indien deze factor niet naar voren komt in het interview scoort het bedrijf een -.

Gegevens van flexibiliteit zijn gebaseerd op vraag: indien het bedrijf aangeeft flexibel te zijn dan is deze vraag beantwoord met een 0, indien deze factor niet genoemd is wordt deze beoordeeld met een -.

Gegevens van betrokken partijen zijn gebaseerd op vraag 3. Indien het bedrijf heeft aangegeven dat zij de belangen van de betrokken partijen binnen de onderneming inzien zal deze beoordeeld worden met een 0, indien dit niet het geval is zal wordt er door het bedrijf een – gescoord.

