

TNO-rapport

2510000

**Hebben arbeidspools de toekomst?
Over de meerwaarde van arbeidspools voor het
MKB**

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

www.arbeid.tno.nl

T 023 554 93 93

F 023 554 93 94

Datum 4 juli 2002

Auteurs S. Andriessen
F.C. Verboon

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit rapport mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor Onderzoeks- opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst. Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

© 2002 TNO

Voorwoord

Om dit onderzoek te kunnen uitvoeren, waren we aangewezen op de medewerking van veel verschillende organisaties en personen. We willen met name de volgende personen bedanken: de heer Mohamedajoeb na Uneto/Elektrowerk, de heer Hokke en de heer Hendrikse van Deltametaal en de heer Spruijt van Innoflex voor het meewerken aan een interview over de arbeidspool waaraan ze verbonden zijn; mevrouw Van Haperen van PSW voor het ter beschikking stellen van een onderzoeksrapport en het geven van nadere informatie daarover; de heer Van Rooij en mevrouw Van Zal van het Branchebureau Mode voor het ter beschikking stellen van een haalbaarheidsstudie en het becommentariëren van het voorliggende rapport; de heer Nijhuis van Orbis voor het geven van toelichting op de betreffende haalbaarheidsstudie; MKB-Nederland voor het ter beschikking stellen van het onderzoeksrapport van Regioplan; de heer Verburg van het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij voor het ter beschikking stellen van een interne notitie; de heer Van der Lely van het Servicepunt Arbeidsmarkt MKB-Nederland; de heer Gerritsen van de Liftgroep; mevrouw Stadler van CINOP en het Koninklijk Verbond van Nederlandse Baksteenfabrikanten voor het geven van telefonische informatie.

Tenslotte een bijzonder woord van dank aan Marieke de Freyter, die het onderzoek heeft opgezet en aanvankelijk ook begeleid, maar door het aanvaarden van een functie elders de tweede helft van het project niet meer heeft meegemaakt.

Het onderzoek is verricht in het kader van de meerjarenonderzoeksprogrammering onder verantwoordelijkheid van het Ministerie van SZW en TNO

Saskia Andriessen
Frans Verboon

TNO Arbeid

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	7
1 Inleiding	9
1.1 Arbeidspools en het MKB	9
1.2 Leeswijzer	9
1.3 Soorten arbeidspools	9
2 Centrale vragen en opzet van het onderzoek	11
2.1 Centrale onderzoeksvragen	11
2.2 Opzet en uitvoering van het onderzoek	11
3 Arbeidspools in Nederland	13
3.1 “Vier op een rij”	13
3.2 Ontwikkelingen bij arbeidspools	14
4 Het MKB: arbeidsmarkt, uitval en werkgeversreacties	19
4.1 Populatie van MKB-bedrijven	19
4.2 Krapte op de arbeidsmarkt	19
4.3 Ziekteverzuim	20
4.4 Verloop	22
4.5 Pieken in de hoeveelheid werk	22
4.6 Werkgeversreacties op tekort aan personeel	22
5 Voorwaarden voor functioneren	25
5.1 Doelstelling arbeidspool	25
5.2 Bestaansgrond arbeidspools	27
5.3 Voorwaarden voor functioneren	28
6 Conclusie: de meerwaarde van arbeidspools voor het MKB	37
Literatuur	41
Bijlagen: interviewverslagen TNO Arbeid	43
A Innoflex	45
B Uneto/Elektrowerk	49
C Deltametaal	55

Samenvatting

Een arbeidspool kan voor een MKB-bedrijf een aanvulling zijn op de mogelijkheden om aan tijdelijk of vast personeel of aan leerlingen te komen. Getalsmatig stelt de inzet van werknemers via arbeidspools zowel in het MKB als in het grootbedrijf nog weinig voor. Er zijn namelijk nog maar weinig goed functionerende arbeidspools. Dit blijkt uit het voorliggende onderzoek dat TNO Arbeid op basis van doelfinanciering heeft uitgevoerd. Centraal stonden de vragen hoe bestaande arbeidspools zich ontwikkelen en welke rol ze kunnen vervullen bij het voldoen aan de vraag naar tijdelijk personeel als gevolg van bijvoorbeeld uitval van personeel door ziekte of verloop.

Via verschillende kanalen is informatie verzameld over arbeidspools en hun dienstverlening aan het MKB. Veertien arbeidspools, zowel bestaande als niet meer bestaande, zijn getraceerd en kort beschreven. Ook is literatuuronderzoek gedaan naar de behoefte aan personeel in het MKB. Het aantal openstaande vacatures is groot en stijgt nog in het kleinbedrijf. Het verloop en verzuim is in het MKB kleiner dan in het grootbedrijf. Een MKB-bedrijf heeft echter meer last van uitval en openstaande vacatures dan het grootbedrijf, omdat de mogelijkheden tot interne opvang geringer zijn.

Of een MKB-bedrijf een arbeidspool inschakelt om aan personeel te komen, hangt behalve van de aanwezigheid van een goed functionerende pool in de branche of regio vooral af van de prijs-kwaliteitverhouding van de door de arbeidspool geboden diensten.

Weinig arbeidspools slagen erin goed te functioneren en te blijven bestaan. Dat komt omdat er voor goed functioneren van zo'n pool veel randvoorwaarden bestaan. Een groot aantal voorwaarden is in dit rapport beschreven. Daarmee komen de ervaringen van bestaande en opgeheven arbeidspools beschikbaar voor nieuw op te richten arbeidspools. We geven hierna een overzicht van deze voorwaarden. Voor een nadere toelichting verwijzen we naar hoofdstuk 5.

Voorwaarden voor functioneren arbeidspool

Arbeidsmarktvoorwaarden

Arbeidsmarkt niet te krap bij start
Regionale arbeidsmarkt in sector niet krap
Eisen aan werk en mogelijkheden werkzoekenden komen overeen

Branche-voorwaarden

Behoefte aan tijdelijk personeel (gespecialiseerd of geschoold) aanwezig, maar niet in de hele sector op dezelfde momenten
Branche groot genoeg of te koppelen aan verwante branche
Samenhang en samenwerking in branche
Concurrentie tussen werkgevers niet te groot
Imago branche goed bij (deel van) werkzoekenden
Functies aantrekkelijk en niet te belastend voor werkzoekenden (inhoud, zwaarte van het werk, arbeidsomstandigheden)
Type functies geschikt voor arbeidspool (betrekken werkgevers deze niet vooral via uitzendbureaus?)

Werkgevers-voorwaarden

Prijs-kwaliteitverhouding van aangeboden diensten concurrerend
Aanbod arbeidspool sluit aan bij wensen werkgever
Overnemen administratieve lasten door arbeidspool
Enige ervaring werkgever met inlenen personeel
Aanbod arbeidspool niet te smal (verschillende producten op gebied van personeelsvoorziening en – beleid)
Continuïteit in contactpersonen arbeidspool
Bij doelgroepen: goede opleiding en begeleiding, geen financiële risico's werkgever

Arbeidspool-voorwaarden

Goede kennis van de branche en van het onderwijsveld in de branche
Bekendheid en goede naam bij werkgevers
Werving en selectie goed geregeld (aantal en niveau kandidaten voldoende)
Concurrerende arbeidsvoorwaarden (loon, reistijden, opleidingsmogelijkheden)
Kwalitatief goed personeel
Aantal werknemers in de arbeidspool niet te klein
Goed inzicht in wensen werkgevers m.b.t. kwalificaties
Goede relatie met werkgevers
Organisatie van stage goed geregeld (stageplaatsen, begeleiding)
Financiering van opleiding en leegloop goed geregeld
Duidelijke en harde afspraken over taken en verantwoordelijkheden tussen de organiserende partijen
Klein aantal organiserende partijen
Bescherminconstructie tegen wegglopen werknemers
Bij doelgroepen: kennis over specifieke kenmerken groep, kennis en ervaring m.b.t. arbeidsintegratie, veel doorzettingsvermogen, realistisch beeld geven over capaciteiten werknemers, begeleiding ook m.b.t. de privésituatie, individuele instroom mogelijk, financiering van verminderde productiviteit goed geregeld

Voorwaarden aan werknemers

Van afwisseling houden
Goede sociale vaardigheden
Zelfstandigheid
Voldoende geschoold of gespecialiseerd
Voor doelgroepen bovendien: motivatie voldoende, loon of uitkering tijdens opleiding en stage

1 Inleiding

1.1 Arbeidspools en het MKB

Wat is de mogelijke meerwaarde van arbeidspools voor het MKB? Kunnen zij MKB-bedrijven ondersteunen bij het vervangen van personeel bij de (tijdelijke) uitval door ziekte, arbeidsongeschiktheid, verlof of arbeidsconflicten? Kunnen ze een rol spelen bij de reïntegratie van langdurig verzuimende werknemers? En in hoeverre nemen ze onderdelen van de werkgeversfunctie of het personeelsbeleid over? Op dit soort vragen gaat dit rapport in. Door middel van telefonische interviews, een websearch en literatuuronderzoek zijn recente ontwikkelingen bij arbeidspools in kaart gebracht. Ook is op basis van literatuuronderzoek nagegaan hoe werkgevers in het MKB in het algemeen omgaan met uitval van personeel.

Het onderzoek heeft zich voornamelijk gericht op arbeidspools die zijn opgericht door bedrijven en/of brancheorganisaties binnen één sector, werknemers in dienst hebben, en deze detacheren voor kortere of langere termijn aan MKB-bedrijven. Daarmee wordt dezelfde definiëring gehanteerd als in het in 1999 uitgevoerde onderzoek ‘Vier op een rij’ (De Feyter et al, 2000), dat als voorloper van het onderhavige onderzoek kan worden beschouwd.

Veel arbeidspools richten zich zowel op het MKB als op het grootbedrijf; ook deze arbeidspools zijn in het onderzoek betrokken.

1.2 Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgebouwd. In paragraaf 1.3 beschrijven we welke verschillende soorten arbeidspools er bestaan. In de tekst van die paragraaf is nauw aangesloten bij wat in “Vier op een rij” (De Feyter et al., 2000) is geschreven over de verschillende soorten arbeidspools. Hoofdstuk 2 beschrijft de vraagstelling en de aanpak van het onderzoek. Daarna wordt in hoofdstuk 3 wordt een korte beschrijving gegeven van 14 arbeidspools en wordt besproken op welke wijze de arbeidspools zich de laatste jaren hebben ontwikkeld. In dit hoofdstuk is tevens een samenvatting opgenomen van het eerder in dit kader uitgevoerde vooronderzoek. Hoofdstuk 4 geeft een beknopte schets van de MKB-bedrijven en hun behoefte aan personeel. Er wordt ingegaan op verzuim en verloop als vormen van uitval bij MKB-bedrijven en wat er bekend is over oplossingen van MKB-werkgevers voor tijdelijke uitval van hun werknemers. In hoofdstuk 5 gaan we in op de betekenis van arbeidspools voor betrokken partijen zoals werkgevers en werknemers en bespreken we waarom het zo moeilijk blijkt te zijn een arbeidspool goed te laten functioneren. In hoofdstuk 6 worden conclusies getrokken over de meerwaarde van arbeidspools voor het MKB.

1.3 Soorten arbeidspools

De term arbeidspool is door de jaren heen gebruikt voor geheel verschillende activiteiten en organisaties. Daarom hebben Hendrikse, De Feyter en Miedema (1999) een definiëring gemaakt op basis van de doelstelling van de arbeidspools. Hierbij onderscheidde zij de volgende categorieën: instroom-pools, uitstroom-pools, flex-pools en employability-pools.

Instream-pools

Bij instroom-pools is sprake van een leer-werk-traject dat is gericht op de instroom in vooraf bepaalde functie(groepen), organisaties of branches. Instream-pools worden vaak opgericht om de schaarste aan gekwalificeerd personeel op te lossen. De poolmedewerkers hebben meestal sterk uiteenlopende werkervaring en opleidingen. Soms gaat het om groepen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, maar vaak ook om jongeren die een beperkte basisopleiding hebben afgerond. Daarom is bij een instroom-pool de opleidingscomponent erg belangrijk en kan de arbeidspool vaak gebruik maken van aanvullende financiering (bijvoorbeeld uitkerings- of studiegelden). Tijdens het leer-werk-traject hebben de poolmedewerkers een tijdelijke aanstelling bij de pool. Na succesvolle afronding van de opleiding treden de meeste in dienst bij één van de bedrijven waar zij een deel van het leer-werk-traject hebben gevolgd. Soms stromen zij door naar een flex-pool (zie onder).

Uitstroom-pools

Bij uitstroom-pools gaat het om pooldeelnemers met eenzelfde arbeidsverleden, ze hebben bijvoorbeeld te maken met collectief ontslag bij hetzelfde bedrijf. Het doel van de uitstroom-pool is om de deelnemers in een functie buiten de eigen organisatie te plaatsen. De nieuwe werkplekken van de werknemers kunnen zeer divers zijn. Een uitstroompool ondersteunt de overgang van de oude naar een nieuwe werkplek. Ook hier kan aanvullende financiering (bijvoorbeeld uitkeringsgelden) worden ingezet en maakt opleiding deel uit van de pool-constructie.

Flex-pools

Bij flex-pools staat de vraag van de bedrijven naar (tijdelijke) arbeid centraal. Een flex-pool heeft een groep werknemers in dienst met gelijke kenmerken, zoals functie-groep of branche, die worden gedetacheerd naar verschillende werkgevers. Vaak gaat het om mensen die de juiste competenties en kwalificaties hebben voor een bepaald beroep of een specifieke branche waarvoor de constructie is opgezet. Er bestaan echter ook flexpools met specialistische werknemers. De werknemers worden tijdelijk ingezet om te voorzien in de behoefte aan flexibele arbeid van bedrijven. Binding van de werknemers aan de flex-pool is van groot belang voor het voortbestaan van de pool. Een aanzienlijk deel van de werknemers heeft daarom een vaste arbeidsovereenkomst met de arbeidspool. Daarnaast kan de arbeidspool ook werken met uitzendkrachten, waarbij een deel van deze uitzendkrachten na verloop van tijd in dienst genomen wordt in de flex-pool. Binding van de flexwerkers wordt bevorderd door het bieden van werkzekerheid, goede arbeidsvoorwaarden, opleidingsfaciliteiten enzovoorts.

Employability-pools

Bij de employability-pools staat de loopbaan of ontwikkeling van de werknemer centraal. Via (tijdelijke) werkervaring buiten het eigen organisatie-onderdeel wordt de (loopbaan) ontwikkeling van de deelnemers ondersteund en de inzetbaarheid van de werknemers voor het bedrijf vergroot. Meestal blijft de arbeidsovereenkomst met de eigen, oorspronkelijke werkgever gelden waarbij de arbeidskosten wel gedragen worden door de nieuwe, tijdelijke werkgever. Dit soort arbeidspool is overigens niet in het voorliggende onderzoek betrokken.

2 Centrale vragen en opzet van het onderzoek

2.1 Centrale onderzoeksvragen

In het in dit rapport beschreven onderzoeksproject stonden drie vragen centraal:

1. Hoe ontwikkelen bestaande arbeidspools zich? Daarbij kwamen de volgende aspecten aan de orde:
 - Welke arbeidspools zijn er de laatste decennia binnen branches (met MKB-bedrijven) opgericht; welke arbeidspools zijn opgeheven en om welke reden?;
 - Welke bestaansgrond hebben arbeidspools?;
 - Welke factoren blijken het functioneren van arbeidspools te beïnvloeden?;
 - Welke ontwikkelingen zijn er in de dienstverlening door arbeidspools?;
 - Wat betekenen MKB-bedrijven voor arbeidspools? Vormen ze een aparte klantgroep? Hebben ze er een specifiek dienstenpakket voor?
2. Hoe gaan MKB-bedrijven om met een (tijdelijke) vraag naar extra personeel door bijvoorbeeld uitval van werknemers door ziekte, arbeidsongeschiktheid en verlof, welke externe dienstverlening schakelen ze daarbij in en welke rol spelen arbeidspools daarbij?
3. Wat is er op basis van deze informatie te zeggen over de betekenis van arbeidspools voor MKB-bedrijven?

2.2 Opzet en uitvoering van het onderzoek

Om de vraag naar de ontwikkelingen bij arbeidspools te beantwoorden was het oorspronkelijk de bedoeling om een tiental arbeidspools te interviewen, te beginnen bij de vier arbeidspools die in 1999 aan het arbeidspoolproject “Vier op een rij” hebben meegewerkt. Allereerst is daarom contact opgenomen met deze vier organisaties, waarvan drie medewerking hebben verleend. Echter, gedurende het onderzoek bleek dat twee andere organisaties ook bezig waren met (onderzoeks)projecten op het gebied van arbeidspools, namelijk MKB Nederland en het Ministerie van LNV. Om de verschillende betrokken poolorganisaties niet te veel te belasten, heeft TNO Arbeid besloten gebruik te maken van de publicaties over deze projecten, in plaats van het zelf benaderen van de betrokken pools. Het MKB-Nederland-project is geëvalueerd door Regioplan (Sloep & Beekman, “Evaluatie proefproject MKB-pools; eindrapport. Amsterdam, Regioplan, april 2001). Het Ministerie van LNV heeft in 2001 een korte verkenning gedaan van de ervaringen met arbeidspools in Nederland om na te gaan welke mogelijkheden arbeidspools bieden in het arbeidsmarktbeleid voor hun sector. De resultaten zijn neergelegd in de (interne) nota “Perspectief Groene Arbeidspools” (Verburg, 2001). Verder zijn organisaties benaderd waarvan bekend is dat zij betrokken zijn (geweest) bij arbeidspools, zoals MKB-Nederland, het Ministerie van LNV, Start en de brancheorganisatie voor de baksteenindustrie. Ook is een search uitgevoerd op Internet, wat ook een aantal arbeidspool-initiatieven heeft opgeleverd, inclusief een onderzoeksrapport over een arbeidspoolinitiatief (Nijhuis, 1999). Via een lopend TNO-Arbeid-onderzoek naar een verwant onderwerp is nog een voormalige arbeidspool gevonden waarvan de resultaten in een publicatie zijn vastgelegd (Van Haperen en Van Meer, 1997). Om nadere informatie te verkrijgen over de gevonden projecten is tele-

fonisch contact opgenomen met de betreffende organisaties. In totaal is over veertien arbeidspools informatie verzameld. Op basis van al deze gegevens zijn hoofdstuk drie en vijf geschreven.

Voor de beantwoording van de tweede en derde onderzoeksvraag, hoe MKB-bedrijven omgaan met tijdelijke uitval en wat de betekenis daarbij is van arbeidspools, is gebruik gemaakt van beschikbare literatuur (zowel bovengenoemde rapporten als andere), aangevuld met gegevens uit de gehouden interviews.

3 Arbeidspools in Nederland

Voor we ingaan op de beschrijving van de gevonden arbeidspools en van de ontwikkelingen bij deze pools geven we een samenvatting van de belangrijkste resultaten van het onderzoek “Vier op een rij” (De Feyter et al., 2000). Dat onderzoek vormde namelijk de voorloper van het hier beschreven onderzoek en de daarin beschreven arbeidspools zijn ook nu weer onder de loep genomen.

3.1 “Vier op een rij”

In het in 1999 door TNO Arbeid uitgevoerde onderzoek naar arbeidspools in het MKB is een inventarisatie gemaakt van arbeidspools die:

- waren opgericht door bedrijven en/of brancheorganisaties uit één sector;
- werknemers in dienst hadden en deze detacheren;
- aan bedrijven met maximaal vijftig werknemers.

In totaal zijn in dat onderzoek elf arbeidspools getraceerd die aan deze criteria voldeden en operationeel of in oprichting waren. Het betrof voornamelijk instroom-pools en flex-pools. Vier van de elf hebben daadwerkelijk deelgenomen aan het onderzoek.

Van de vier arbeidspools is beschreven hoe zij zijn opgezet en welke diensten zij aanbieden. Dit betreft Innoflex, Deltametaal, de Agrarische Bedrijfsverzorging en Elektrowerk. De vier organisaties worden bestuurd door vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties. Ze hebben geen winstdoelstelling, maar moeten wel kostendekkend werken. Verder ontvangen twee pools aanvullende financiering uit het O&O-fonds in die sector voor de opleidingsactiviteiten.

De vier arbeidspools hadden zowel een instroom-pool als een flex-pool, waarbij de flex-pool bij twee nog in opbouw was. Twee arbeidspools hadden daarnaast ook een uitzendbureau voor het uitlenen van werknemers op korte en commerciële basis. Twee arbeidspools werkten vrijwel uitsluitend voor bedrijven met minder dan vijftig werknemers. De anderen hadden een mix van kleine en grote klantbedrijven. Verder werkten alle vier de pools regionaal, waarbij drie ook op landelijk niveau zijn georganiseerd.

De poolmedewerkers in drie van de vier arbeidspools waren vooral autochtone Nederlanders. Eén arbeidspool was erg internationaal samengesteld. In de instroom-pools waren de medewerkers meestal jonger dan 25 jaar, in de volgroeide flex-pools meestal tussen de 30 en 45 jaar. De vier arbeidspools moesten zich allemaal inspannen om voldoende instroom van nieuw personeel te krijgen in zowel de instroom-pool als de flex-pool. Daarom overwogen ze alle vier om zich meer te gaan richten op nieuwe doelgroepen. Daarbij werden allochtonen en langdurig werklozen genoemd, maar ook zelfstandigen die hun bedrijf beëindigen (in dit geval boeren en tuinders).

In het onderzoek is bij negen werkgevers nagegaan waarom en in welke situaties zij de arbeidspool inschakelen. Dat bleek overwegend bij lang verzuim, vakantie, pieken en structurele groei in het werk te zijn. Bij structurele groei waren de werkgevers eigenlijk op zoek naar een nieuwe medewerker. Soms leenden ze dan iemand uit een instroom-pool in met het in dienst te nemen. Ook kwam het voor dat ze iemand uit een flex-pool inhuurden als voorlopige oplossing.

Bij kort verzuim of korte afwezigheid zetten werkgevers de arbeidspool niet in. Ze zochten dan geen vervanging, maar kozen voor het opvangen en overnemen van het werk met het aanwezige personeel.

3.2 Ontwikkelingen bij arbeidspools

Hierna vindt u een opsomming van de arbeidspools waarover informatie voor het in dit rapport beschreven onderzoek is gebruikt. Daarbij zijn ook de vier arbeidspools die aan “Vier op de rij” hebben deelgenomen. Daarna beschrijven we de belangrijkste ontwikkelingen die zich bij de beschreven arbeidspools hebben voorgedaan.

- Stichting Elektrowerk beheert landelijk georiënteerde arbeidspools voor de elektrotechnische en sinds 2001 ook voor de loodgieters-branche. Elektrowerk heeft een aan een opleiding gekoppelde instroompool met ongeveer 400 leerlingen en een kleine flexpool en is in 1997 opgericht. Elektrowerk is door TNO Arbeid zowel in 1999 geïnterviewd (zie “Vier op een rij”) als in 2001 (zie bijlage 1).
- Innoflex beheert landelijk georiënteerde arbeidspools (instroompool met gekoppelde opleiding en flexpool) voor de personenauto-, truck- en tweewielerbranche. Innoflex is opgericht in 1998. Zo’n 500 poolmedewerkers zijn er werkzaam. De organisatie vindt plaats vanuit vier regiokantoren. De organisatie is door TNO Arbeid zowel in 1999 geïnterviewd (zie “Vier op een rij”) als in 2001 (zie bijlage 1).
- Deltametaal beheert sinds 1986 op de Rijnmond georiënteerde arbeidspools (flexpool en instroompool met opleiding) voor de grootmetaal en elektrotechnische bedrijven in die regio. De flexpool bestaat uit zo’n 240 heel ervaren en breed inzetbare vaklieden. Het aantal leerlingen is ongeveer 350. De organisatie is door TNO Arbeid zowel in 1999 geïnterviewd (zie “Vier op een rij”) als in 2001 (zie bijlage 1).
- De Agrarische Bedrijfsverzorging is een organisatie die door heel Nederland arbeidspools beheert voor de land- en tuinbouw (flexpools en instroompools). De Agrarische Bedrijfsverzorging is opgericht in 1960. Er zijn vijf regionale bonden, verenigd in het Landelijk Contact voor Bedrijfshulp. Een regio (Tilburg) is in 1999 geïnterviewd door TNO Arbeid (zie “Vier op een rij”); een andere regio (Schagen) is in 2001 door het Ministerie van LNV gesproken. In deze regio is daarnaast één van de vier MKB-proefprojecten gehouden (VHG-pool, zie hierna).
- De Personeelsdienst Bouwproducten heeft vanaf 1993 een flexpool beheerd voor de baksteenindustrie en de industrie voor dakpannen en betonproducten. De organisatie is rond 2000 opgeheven, omdat de sector te klein was om een pool te kunnen onderhouden. TNO Arbeid heeft in 1999 een telefonisch interview afgenomen; in 2001 is kort gesproken met de branche-organisatie voor de baksteenindustrie over de redenen van opheffing van de arbeidspool.
- De Arbeidspool Tilburg is vanaf 1993 voorbereid en opgezet door het Provinciaal Steunpunt Werkgelegenheid Noord-Brabant PSW in opdracht van de provincie Noord-Brabant. Het betrof een instroompool-experiment voor moeilijk plaatsbare groepen op de arbeidsmarkt (zie Van Haperen en Van Meer, 1997) en werd uitgevoerd in samenwerking met Start en Tempo-Team. De pool was gericht op de voedings- en genotmiddelenbranche. Van 1995 tot half 1997 zijn 25 moeilijk plaatsbaren via de pool gedetacheerd geweest. Na de detachering kreeg bijna 70% een regulier contract aangeboden van de inlenende werkgever. De pool is in 1997 overgenomen door Premiepool, een later weer opgeheven samenwerkingsverband waarin o.a. Start vertegenwoordigd was.

- In de textiel- en confectieindustrie is in 1999 en 2000 een instroompool in functie geweest voor de regio Twente. Het was een initiatief van VOC/BETEX, nu Lift-group, het onderwijscentrum van de branche; er werd samengewerkt met E-quip, ROC Oost Nederland, Randstad en Start. Er zijn twee groepen van totaal zo'n 23 personen opgeleid. De pool was niet erg succesvol: de werving was een probleem vanwege het imago van de branche in de regio en vanwege het lage niveau van de instromers, en er was veel uitval tijdens de opleiding. Een nieuwe instroompool is in 2001 gestart door de Lift-group in samenwerking met de Vakraad voor de textielindustrie. Werving vindt nu plaats bij de afdeling Educatie van ROC's (opleiding van allochtonen, inburgeringstrajecten). Hier blijken gemotiveerde kandidaten te vinden. Ze komen uit landen waar de textiel-en confectiebranche een betere naam heeft.
- De FOCWA-arbeidspool was een instroompool van de carrosseriebranche, maar is per 1 september 2001 opgeheven. Belangrijke redenen daarvoor waren de moeilijke werving en onvoldoende niveau (te geringe selectie, niveau kandidaten erg laag, opleiding te kort) en grote uitval van kandidaten. Capaciteitsproblemen bij de poolbeheerder speelden daarbij een rol. Deze arbeidspool was in 2000 opgericht in het kader van het MKB-project (Sloep & Beekman, 2001). Slechts twee van de 15 instromers hebben na het volledige traject van opleiding, stage en detachering een baan in de branche gevonden. Daarnaast hebben drie anderen een reguliere baan gekregen, onbekend is waar.
- De VHG-arbeidspool (instroompool) van de Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners is in 1999 in samenwerking met Arbeidsvoorziening Regio Noord-Holland Noord opgezet en was onderdeel van het MKB-project (Sloep & Beekman, 2001). De pool was een redelijk succes, mede doordat een in de sector gespecialiseerd arbeidsbureau betrokken was, doordat het werven van personeel in deze regio minder moeilijk was en het niveau en de motivatie van de pool-medewerkers hoger dan in de andere MKB-pools. Ook de goede samenwerking tussen de betrokken partijen droeg bij aan het succes. Van de 22 deelnemers zijn er 17 uitgestroomd naar werk, waarvan 12 in de branche.
- De CBW-instroompool van de woonbranche is op 1-1-2001 opgericht en was onderdeel van het MKB-project (Sloep & Beekman, 2001). De werving was moeilijk, ondermeer door het slechte imago van het vak. Verder was het lastig dat detachering in deze branche een onbekend fenomeen is voor werkgevers. Van de tien deelnemers hebben er drie een baan in de branche gevonden.
- De KNDB-arbeidspool (drogistenbranche) werd begin 2000 opgericht als onderdeel van het MKB-project, maar is niet operationeel geworden tijdens de duur van dit project (Sloep & Beekman, 2001). De werving door het RBA verliep niet goed, onder meer door organisatorische problemen bij die organisatie. De opleiding is pas gestart na afloop van het MKB-project. In de eerste groep was veel uitval. Werkgevers in deze branche nemen kandidaten bovendien liever direct in dienst in plaats van een detachering vanuit een arbeidspool.
- SHB, de havenpool voor stuwadoors, kent een lange voorgeschiedenis. De eerste voorganger van de SHB is al in 1907 opgericht, wat betekent dat het verreweg de oudste arbeidspool in Nederland is. De flexpool is opgericht om de sterk wisselende vraag naar arbeid in de havens op te lossen. Later is de pool ook gebruikt als uitstroompool: overtollige werknemers van havenbedrijven werden in de pool opgenomen. Vanaf 1916 is de pool gedurende lange perioden door de Overheid financieel ondersteund. De financiering van de leegloop was namelijk, net als bij elke arbeidspool, een lastig probleem. Het personeelsbestand (zo'n 950 werknemers) van SHB kent een gemiddeld hoge leeftijd en is daardoor relatief duur.

- De branche-organisatie Mitex van de modedetailhandel en FNV en CNV hebben in 1999 door Orbis laten onderzoeken of een arbeidspool voor deze sector haalbaar zou zijn (de “arbeidspool modepersoneel”). Dat bleek het geval; in 2001 is in de regio Eindhoven korte tijd een instroompool operationeel geweest; deze is later weer opgeheven. Problemen waren het tekort aan belangstelling van werknemers voor de pool, het te lage niveau van de instromers (de geplande MBO-opleiding mode-adviseur was te hoog gegrepen) en de terughoudendheid van werkgevers om stageplaatsen te bieden. Het verzamelen van vacatures was ook een probleem: deze meestal kleine werkgevers gaan weinig planmatig met hun personeelsbeleid om en realiseren zich pas op het laatste moment dat ze een vacature hebben. Ook vangen ze tekort aan personeel vaak op andere manieren op (intern, familie etc.). De branche wil nu onderzoeken of werven onder herintreedsters mogelijk is (op oproepbasis, voor een klein aantal uren).
- De AKO (Arbeidspool in de kinderopvang) is een experiment in 's-Hertogenbosch van CINOP en Kanteel Kinderopvang en wordt gesubsidieerd door de Commissie Dagindeling. De werkneemsters worden flexibel ingezet in verschillende vormen van kinderopvang, zowel voor opvang aan huis als in kinderdagverblijven. Deze flexpool is in de loop van 2001 operationeel geworden. Begin 2002 waren enkele werknemers in functie. Werving bleek in deze regio en branche geen groot probleem. Men wil later ook onder langdurig werklozen gaan werven (voor ID-functies).

De afgelopen tien jaar zijn er verschillende arbeidspools opgericht, veel zijn ook weer opgeheven. Aanleiding voor de oprichting van een arbeidspool is vaak een tekort aan personeel of aan voldoende gekwalificeerd personeel in een sector door de krapte op de arbeidsmarkt en doordat tegenwoordig minder jongeren kiezen voor een beroepsopleiding. Op bedrijfstakniveau probeert men dan ook andere groepen dan (autochtone) schoolverlaters aan te spreken en voor de branche op te leiden. Het gaat dan om groepen als werklozen, gedeeltelijk arbeidsongeschikten, allochtonen, herintreedsters en asielzoekers.

De krappe arbeidsmarkt is echter ook voor arbeidspools een probleem geweest. Vaak heeft men de selectie-eisen deels laten vallen, omdat het ook onder de genoemde bijzondere groepen moeilijk was voldoende geschikte kandidaten te vinden. De instromende groep werknemers was daarom vaak van een lager niveau dan gepland was en bracht ook veel problemen met zich mee die niet waren voorzien en waarop de begeleiding niet was afgestemd. Bij sommige arbeidspools speelt dit probleem minder. Dat heeft te maken met een regionaal voor een bepaalde sector gunstige arbeidsmarkt, de kennis over de sector van de arbeidspoolorganisator, de relatie van de poolorganisator met de (lagere en middelbare beroeps-) opleidingsinstituten en de kwaliteit van de samenwerking tussen de verschillende partijen die bij de arbeidspool betrokken zijn.

In het algemeen kan men constateren dat de jaren 1990 tot 2000 vanwege de arbeidsmarkt geen gunstige periode was om een arbeidspool te starten. Bedrijven hebben een veel grotere behoefte aan vast personeel dan aan personeel voor incidentele situaties en proberen dan ook geschikte kandidaten zo snel mogelijk vast en dienst te nemen (en ook weg te kopen uit arbeidspools).

Er zijn arbeidspools aanwezig (geweest) in veel verschillende branches: haven, landbouw, groenvoorziening, voedings- en genotmiddelenindustrie, textiel- en confectie-industrie, elektrotechniek, autobranche, modedetailhandel, woonbranche, drogisterijen en kinderopvang. Enkele pools zijn specifiek voor het MKB opgezet, maar over het algemeen leveren arbeidspools personeel aan zowel grote als kleine bedrijven.

Sommige branches geven aan dat het slechte imago van het beroep de werving van personeel voor een arbeidspool extra moeilijk maakt. Dat speelt onder meer in de woning- en in de textielbranche.

Verschillende arbeidspools zijn gestart met maatwerktrajecten voor niet-reguliere leerlingen en bieden individuele instroommogelijkheden aan. Dit komt als reactie op de moeite die het kost om een volledige opleidingsgroep van dergelijke kandidaten bijeen te krijgen.

Nieuwe arbeidspools worden vaak ondersteund door uitzendbureaus en/of Arbeidsvoorziening/Kliq als uitvoerder. De meeste grote uitzendorganisaties bieden dit soort diensten aan. Dergelijke ondersteuning lukt goed als er genoeg kennis over de branche is bij de uitvoerder (zoals het Arbeidsbureau Schagen voor de landbouw- en groensector). Wel blijkt het voor werkgevers soms onduidelijk wat de positie van een uitzendorganisatie in een pool is. Ze zien het uitzendbureau dan als commerciële dienstverlener, niet als uitvoerder van de pool in opdracht van de branche (Sloep en Beekman, 2001). Sommige arbeidspools worden georganiseerd door de brancheorganisatie zelf (Innoflex, Elektrowerk). De relatie met de potentiële afnemers (de aangesloten bedrijven) lijkt dan wat meer gewaarborgd. Ook is dan meer kennis aanwezig over de reguliere opleidingen in de sector en de ontwikkelingen daarin.

Opvallend is het feit dat bij de opzet van een nieuwe pool weinig rekening gehouden lijkt te worden met de ervaringen van andere arbeidspools. Nieuwe arbeidspools vinden vaak opnieuw het wiel uit en maken dezelfde fouten. Ook met betrekking tot het begeleiden van poolwerknemers uit bijzondere groepen wordt weinig gebruik gemaakt van de ervaring die hierover aanwezig is bij bijvoorbeeld organisaties met veel gesubsidieerde banen (WSW, WIW, ID).

Diensten van arbeidspools zijn vooral het opleiden en leveren van leerlingen (instroompool) aan bedrijven en het leveren van flexibel personeel voor een beperkte periode (flexpool). Van de beschreven arbeidspools heeft alleen SHB ook gefungeerd als uitstroompool (opnemen in een arbeidspool van personeel dat te maken heeft met massa-ontslag). Aangezien massa-ontslag de afgelopen tien jaar weinig is voorgekomen, hebben de andere arbeidspools deze functie nooit gehad. Een enkele arbeidspool (Innoflex) heeft ook advies over personeelsbeleid gegeven aan kleine bedrijven. Dat was een reactie op de bevinding dat kleine bedrijven erg onachtzaam kunnen omgaan met leerlingen en flexibel personeel. Bestaande goed draaiende pools zijn geïnteresseerd om zich meer op terrein van reïntegratie te begeven. Ze zijn alleen geïnteresseerd in het reïntegreren van werknemers naar hun eigen sector (die arbeidsongeschikt zijn geworden binnen of buiten hun eigen sector). Tot nu toe hebben ze dergelijke dienstverlening nog niet ontwikkeld, behoudens voor individuele gevallen.

4 Het MKB: arbeidsmarkt, uitval en werkgeversreacties

Het gebruik dat MKB-werkgevers maken van arbeidspools hangt samen met de arbeidsmarkt en met de behoefte aan personeel door uitval van personeel of door pieken in de omzet. In dit hoofdstuk gaan we daarom in op kenmerken van het MKB en de MKB-arbeidsmarkt. We beschrijven wat bekend is over uitval van personeel en tijdelijke extra behoefte aan personeel en hoe werkgevers daarmee gewoonlijk omgaan.

4.1 Populatie van MKB-bedrijven

De laatste jaren heeft er een beperkte toename plaatsgevonden van het aantal MKB-bedrijven, met name bij de bedrijven van 10-100 werknemers (het middenbedrijf). Het aantal bedrijven in het kleinbedrijf (1-10 werknemers) is daarentegen licht gedaald. Ter illustratie is deze groei in de periode 1998 tot en met 2000 afgezet tegen de ontwikkelingen bij grote bedrijven (meer dan 100 werknemers). De resultaten worden weergegeven in tabel 4.1.

Tabel 4.1: De ontwikkeling van het aantal ondernemingen naar grootteklasse in periode 1998 – 2000

Bedrijfsgrootte aantal x 100	1998	1999	2000
1 – 9	2918	2900	2914
10 – 49	459	464	475
50 – 99	66	67	69
MKB-totaal	3443	3431	3458
100+	64	64	66

Bron: CBS, Statline 2001

Procentueel is de toename van het aantal bedrijven in de periode 1998-2000 bij het totale MKB (0,4%) minder groot dan bij het grootbedrijf (3,1%). Binnen het MKB is vooral het aantal bedrijven met 10–49 werknemers in deze periode toegenomen (met 6%).

Ruim éénderde van de beroepsbevolking werkt in het MKB (excl. zelfstandigen). Van deze groep is weer ca. éénderde deel vrouw (Brouwers e.a., 2001; CBS, 2001).

4.2 Krapte op de arbeidsmarkt

Door de economische opgang in de laatste jaren is de spanning op de arbeidsmarkt sterk toegenomen. De ontwikkeling in het aantal vacatures in de periode 1998–2000 bleek een gestage groei te kennen (CBS, Statline 2002). Was er in september 1998 sprake van 117.000 openstaande vacatures, twee jaar later was dat gegroeid naar 183.000. In 2001 heeft een afvlakking plaatsgevonden naar 171.000. Deze daling betekent echter geenszins dat daarmee de spanning op de arbeidsmarkt is weggenomen. Nog steeds is er bij 23 op de 1000 banen sprake van een openstaande vacature (tegen 25 in 2000).

Alleen bij de kleinste bedrijven (<10 werknemers) treedt nog een stijging op in het aantal openstaande vacatures van 40.000 in 2000 tot 46.000 in 2001. Bij bedrijven van 10 tot 100 werknemers is een daling van 7.000 opgetreden in het aantal openstaande vacatures in deze periode. Bij grote bedrijven (>100 werknemers) bedroeg de daling 11.000.

De werving van personeel werd in het algemeen in de afgelopen zeven jaar steeds moeilijker. Ondanks de toegenomen participatiegraad van met name vrouwen, bleek het arbeidskrachtenaanbod onvoldoende om aan de kwantitatieve en kwalitatieve eisen van de markt te kunnen voldoen. Dit bracht met zich mee dat de groei van bedrijven werd bemoeilijkt en dat veel bedrijven niet optimaal konden profiteren van het gunstige economische klimaat.

Tweederde van de MKB-bedrijven die in 2001 vacatures hadden, had problemen bij het vervullen van vacatures. De problemen waren het grootst in de bouw, de transport- en autobranche, de non-food-detailhandel en de industrie en het kleinst in de horeca, hoewel ook daar nog 49% van de bedrijven met vacatures die vacatures moeilijk konden vervullen (MKB-Nederland/Servicepunt Arbeidsmarkt, 2001).

Onafhankelijk van conjuncturele bewegingen in de economie en de daaruit voortvloeiende bewegingen op de arbeidsmarkt leiden verschijnselen als vergrijzing en ontgroening tot een langdurige aandacht voor problemen in de personeelsvoorziening. Dit heeft er toe geleid, dat werkgevers veel verschillende strategieën hanteren om aan personeel te komen. We gaan straks hierop in, na een bespreking van drie andere oorzaken van bezettingsproblemen: ziekteverzuim, verloop en pieken in de hoeveelheid werk.

4.3 Ziekteverzuim

In het onderzoek “Vier op een rij” bleek, dat arbeidspools gewoonlijk niet ingezet worden bij kortdurende ziekte, maar wel bij langere ziektegevallen. We gaan in op verschillende aspecten van ziekteverzuim in het MKB, te weten het verzuimpercentage, de meldingsfrequentie (het aantal ziekmeldingen per 100 werknemers), de verzuimduur en de twaalfmaandzieken.

Verzuimpercentage

Onderstaande tabel toont het verzuimpercentage naar bedrijfsgrootte over de jaren 1998 tot 2000.

Tabel 1: Verzuimpercentage, exclusief zwangerschaps- & bevallingsverlof (tussen haakjes is het percentage inclusief ZBV¹ opgenomen).

Bedrijfsgrootte	V%-1998	V%-1999	V%-2000
1 – 9	2,4 (2,9)	2,9 (3,3)	2,9 (3,3)
10 – 99	4,3 (4,7)	4,5 (4,9)	4,6 (5,1)
100 +	6,5 (7,4)	6,9 (7,8)	7,2 (8,1)
Totaal	5,0 (5,6)	5,4 (6,0)	5,5 (6,1)

Bron: CBS, statline 2001

¹ ZBV: zwangerschap & bevallingsverlof

Het verzuim in het kleinbedrijf is volgens CBS relatief laag ten opzichte van het verzuim in de overige bedrijven. Het werkgeverspanel van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (Van Deursen e.a., 2000) laat overigens voor de kleine bedrijven over 1999 een iets hoger verzuim zien: 3,4% (exclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof) en 3,7% (inclusief zwangerschaps- en bevallingsverlof). Het verzuimpercentage van de grote bedrijven komt in het panel lager uit dan bij het CBS en voor de middelgrote bedrijven juist iets hoger. Het totaal gemiddelde over 1999 is bij beide gegevensbronnen exact gelijk. De gegevens van het Ministerie laten voor het kleinbedrijf een trendmatige stijging van het verzuimpercentage zien. In 1994 bedroeg het percentage 2,9% (ex. ZBV), dit steeg naar 4,3% in 1998.

Aantal ziekmeldingen

Het werkgeverspanel laat voor de periode 1996-1998 een lichte stijging zien van de meldingsfrequentie (het gemiddelde aantal ziekmeldingen per werknemer per jaar). voor het kleinbedrijf van 0,70 naar 0,73. De overige bedrijven vertonen over deze periode een iets hogere toename van de meldingsfrequentie. Gemiddeld nam voor alle bedrijven in het panel de meldingsfrequentie toe in deze periode, van 1,17 in 1996 tot 1,25 in 1998.

Veel lange ziektegevallen

Het percentage 12-maandszieken (werknemers die een jaar ziek zijn en gewoonlijk al een WAO-keuring hebben ondergaan) is bij kleine bedrijven hoger dan verwacht zou worden op basis van het verzuimpercentage (Van Deursen, 2000). De kleine bedrijven tot tien werknemers hebben het hoogste percentage (1,36%) 12-maandszieken in vergelijking met het gemiddelde van 1,30%. Dit betekent dat in kleine bedrijven bijna eenderde van het verzuim voor rekening komt van 12-maandsgevallen, tegenover minder dan een kwart over alle bedrijven gerekend.

Als mogelijke verklaring voor een hoog percentage 12-maandszieken bij kleine bedrijven wordt het zogenaamde ‘alles of niets’ ziekmeldingsgedrag genoemd. Werknemers melden zich niet snel ziek en werken ook soms ziek door, maar de weinige ziekmeldingen zijn ernstiger en duren relatief vaak langer dan 12 maanden.

Een andere mogelijke verklaring voor het hoge aantal twaalfmaandszieken in het kleinbedrijf is dat kleinere bedrijven minder dan gemiddeld in staat zijn om langdurig zieken te reïntegreren voordat het eerste ziektejaar is verstreken. De mogelijkheden voor alternatief of aangepast werk zijn in kleine bedrijven immers minder dan in grotere bedrijven en kleine werkgevers hebben geen gespecialiseerde functionarissen in dienst om een werknemers bij reïntegratie te begeleiden.

Problemen met vervanging: ziek doorwerken

Men zou kunnen concluderen dat kleinere bedrijven minder problemen hebben met ziekteverzuim dan grotere. Zowel het verzuimpercentage als de meldingsfrequentie blijkt er immers lager dan bij grotere bedrijven. De praktische problemen als gevolg van ziekteverzuim zijn bij kleinere bedrijven echter wél groter. Bij een klein aantal werknemers zijn de interne vervangingsmogelijkheden bij verzuim immers beperkt. Werknemers bij kleinere bedrijven hebben daardoor waarschijnlijk de neiging langer ziek door te werken dan werknemers bij grotere bedrijven. Uit onderzoek van Klein Hesselink (1998) bleek dat veel werknemers wel eens ziek doorwerken: bijna 23% van de respondenten gaf aan dat wel eens te doen. Bij het kleinbedrijf was dat echter veel vaker (ruim 27%) dan bij de rest van de bedrijven (iets minder dan 22%).

Ziek doorwerken komt waarschijnlijk bij kleine bedrijven meer voor door de sterkere binding van de werknemer met het werk en de werkgever. Zo zegt driekwart van de werknemers in het kleinbedrijf te verwachten over 5 jaar nog steeds bij hetzelfde bedrijf te werken, tegenover 66% bij de overige bedrijven. Ook is in het kleinbedrijf een hoger percentage trots op het bedrijf (84%) dan in de overige bedrijven (74%).

Concluderend: MKB-bedrijven hebben minder verzuim dan gemiddeld, maar ze kunnen de plotselinge uitval minder gemakkelijk opvangen dan grotere bedrijven. Relatief vaak hebben MKB-bedrijven bovendien te maken met langdurige ziektegevallen. Juist voor dit type uitval zou inzet vanuit een arbeidspool soulaas kunnen bieden (zie “Vier op een rij”).

4.4 Verloop

Een neveneffect van sterkere binding met het bedrijf is een geringer verloop in het kleinbedrijf in vergelijking tot grotere bedrijven. Uit een onderzoek van Meijers (1999) onder ruim 800 kleinbedrijven blijkt dat er in bijna de helft (46%) van de kleinbedrijven in de jaren 1997 en 1998 mensen uit dienst zijn gegaan. Het merendeel van de ondernemers rapporteert dat deze mensen het bedrijf vrijwillig hebben verlaten omdat zij elders ander werk hebben gevonden (=onverwachte uitstroom). In mindere mate wordt er personeel gedwongen het kleinbedrijf te verlaten vanwege ontslag (=gedwongen uitstroom), of is er sprake van natuurlijk verloop: WAO of pensioen (verwachte uitstroom).

Orbis rapporteert in een haalbaarheidsonderzoek naar een arbeidspool in de mode-detailhandel dat van 152 ondervraagde werkgevers uit de branche (voornamelijk kleinbedrijf) 22% door plotseling vertrek van een werknemer wel eens een tekort aan personeel had gehad (Nijhuis, 1999).

4.5 Pieken in de hoeveelheid werk

Ook pieken in de hoeveelheid werk kunnen een tijdelijke behoefte aan extra personeel opleveren. In het hiervoor beschreven onderzoek van Orbis had 28% van de ondervraagde (vooral heel kleine) werkgevers in de modebranche wel eens behoefte aan extra personeel door pieken in de verkoop. Dit betrof meestal één werknemer voor twee of drie maanden (Nijhuis, 1999).

Het onderzoek van MKB-Nederland/Servicepunt Arbeidsmarkt (2001) wees uit, dat 20% van de MKB-bedrijven met vacatures geen nieuwe opdrachten kon aannemen als gevolg van een tekort aan personeel.

4.6 Werkgeversreacties op tekort aan personeel

De vraag is nu welke maatregelen MKB-ondernemers hebben genomen om hun personele inzet op peil te houden. Uit het onderzoek van Meijers (1999) blijkt dat van al het personeel dat het kleinbedrijf heeft verlaten een deel niet vervangen wordt door nieuwe werknemers. Het merendeel zal echter wel vervangen worden, hetgeen leidt tot (gewenste)instroom vanwege vervanging. In het onderzoek van MKB-Nederland/Servicepunt Arbeidsmarkt (2001) bleek dat 60% van de MKB-bedrijven met vacatures het zittende personeel laat overwerken als reactie op openstaande vacatures.

Evers & De Feyter (2000) hebben bij een 25-tal kleinere MKB-bedrijven uit verschillende bedrijfssectoren onderzocht welke strategieën worden gehanteerd om de personeelsbezetting op peil te houden. De meeste bedrijven hanteren volgens Evers & De Feyter niet uitsluitend één strategie voor het vervangen van personeel. Zij zetten verschillende strategieën in, afhankelijk van de ontstane situatie en de verwachte problemen die de afwezigheid van personeel met zich meebrengt voor de bedrijfsvoering. Evers en De Feyter onderscheiden intern en extern gerichte strategieën. Bij interne strategieën gaat het onder andere om het uitbreiden van het aantal uren van deeltijders, personeel inzetten op verschillende functies (functionele flexibiliteit), het aanpassen van de werkplanning en overwerk. Bij extern gerichte strategieën gaat het onder meer om het tijdelijk inhuren van personeel (freelancers, uitzendkrachten, éénmansbedrijfjes) het collegiaal inlenen van personeel van collega-bedrijven, het aanleggen van een buffer van werknemers (stagiaires, vakantiekrachten, inval- en op-

roepkrachten) en uitbesteden van het werk. De ondernemer bepaalt per situatie welke strategie wordt gehanteerd. Bij het onderzoek van Orbis (Nijhuis, 1999) bleken deze strategieën ook allemaal ingezet te worden. Een extra bron van arbeidskrachten die genoemd werd door werkgevers in de modedetailhandel waren eigen familieleden en kennissen.

In het onderzoek van MKB-Nederland/Servicepunt Arbeidsmarkt (2001) bleek dat het meest gebruikte wervingskanaal in het MKB de krant is (61% van de bedrijven). Het blijkt dat één op de drie bedrijven als reactie op openstaande vacatures vaker en breder gaat werven. Bedrijven werven ook via het eigen personeel, arbeidsbureau en uitzendbureau. MKB-bedrijven die zich weten te profileren op de arbeidsmarkt en duidelijk weten wat ze te bieden hebben (op het gebied van functie-inhoud en arbeidsvoorwaarden) ervaren weinig of geen knelpunten in de vacaturevervulling. Factoren die niet bleken bij te dragen tot het verminderen van knelpunten waren breder of gericht werven, eerder of meer scholing aan bieden, deeltijdfuncties aanbieden of het hebben van een kinderopvangregeling.

In een onderzoek van het EIM onder MKB-bedrijven in de ICT- en Elektrosector (Brouwers, 2001) bleek dat bedrijven oplossingen voor problemen in de personeelsvoorziening ook wel zoeken in andere wervingsactiviteiten zoals meer diversiteit in wervingskanalen, meer doelgroepen, samenwerking in de werving met collegabedrijven en het bieden van betere arbeidsvoorwaarden (waaronder hogere lonen). Ook worden uit dit onderzoek oplossingen genoemd als eigen werknemers beter scholen, efficiënter te werken, uitstroom voorkomen, maar ook het minder uitbrengen van offertes en het minder aannemen van opdrachten.

De rol van arbeidspools

Er zijn geen gegevens van grootschalig onderzoek over het gebruik van arbeidspools door MKB-bedrijven als strategie om problemen in de personeelsvoorziening aan te pakken. Dat is op zich niet verwonderlijk, aangezien er in Nederland in weinig sectoren goed functionerende arbeidspools bestaan. Wel is er op kleinere schaal informatie verzameld over de rol van arbeidspools in het MKB.

Zo heeft de branche-organisatie Mitex van de modedetailhandel een haalbaarheidsstudie uitgevoerd voor een arbeidspool in deze branche. Van 152 ondervraagde werkgevers zou zo'n 80% wel een arbeidspool willen inzetten als wervingskanaal voor zowel tijdelijk als vast personeel; van de bedrijven met moeilijk vervulbare vacatures was dat zelfs 90%. Een reden om een pool niet te willen inzetten was de mening van de werkgever dat het werk te gespecialiseerd was. De duur van de periode dat een werkgever tijdelijk een poolmedewerker zou willen inzetten, lag tussen de één en de zes maanden. Bijna 90% van de werkgevers zou een pool ook wel willen inzetten voor de herplaatsing van eigen personeelsleden. Veel werkgevers zeiden wel bereid te zijn pool-werknemers uit specifieke doelgroepen in te huren, hoewel ze daarover veel minder positief waren dan over het inhuren van reguliere pool-werknemers. Ze stonden het meest positief tegenover het inzetten van herintredende vrouwen, iets minder tegenover het inzetten van langdurig werklozen en het minst positief tegenover het inzetten van gedeeltelijk arbeidsongeschikten. Redenen voor aarzeling waren onder meer de (veronderstelde) hogere leeftijd, geringere motivatie en geringere fysieke belastbaarheid (Nijhuis, 1999).

Een ander onderzoek naar de rol van arbeidspools in het MKB is het proefproject MKB-pools. In het kader van het overheidsbeleid gericht op een sluitende aanpak van de werkloosheid is in een samenwerkingsverband tussen MKB-Nederland, het Mini-

sterie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en het Centraal Bureau Arbeidsvoorziening (CBA) in 1998 een proefproject opgezet, dat voorzorg in het opzetten van arbeidspools door een viertal daartoe geselecteerde brancheverenigingen (zie ook paragraaf 3.2). Een belangrijke doelstelling van het proefproject betrof het verkrijgen van ervaring met het instrument arbeidspool als middel om problemen in de personeelsvoorziening te bestrijden. 'Voor MKB-Nederland en Arbeidsvoorziening Nederland is het een verkenning van de mogelijkheden om met een arbeidspool maatwerk te leveren in de personeelsvoorziening voor branches op regionaal niveau' (Sloep, 2001).

Een andere belangrijke doelstelling vormde de preventie van langdurige werkloosheid. De doelgroep van de arbeidspools werd daarom vooral gevormd door werklozen. Zij dienden middels het werken via arbeidspools uiteindelijk een vaste baan te verkrijgen.

De evaluatie van het proefproject is verzorgd door bureau Regioplan (Sloep, 2001). Een van de belangrijkste aspecten waarop de pools als instrument zijn beoordeeld is, of zij een flexibele instroom van gekwalificeerd personeel in de branche (en regio) kunnen garanderen. Over twee van de drie opgezette projecten wordt in de evaluatie opgemerkt dat de pool (gegeven de opzet en vorm) geen toegevoegde waarde levert als instrument voor de personeelsvoorziening. De belangrijkste redenen die hiervoor worden genoemd zijn: onvoldoende aanbod van geschikte kandidaten en een te beperkte opleiding om deelnemers goed bij bedrijven te kunnen plaatsen. In het derde project, een arbeidspool voor de agrarische sector (hoveniers en groenvoorziening), bleek het gekozen model wel succesvol. Als belangrijke succesfactor wordt hierbij de specifieke kennis en ervaring van de poolbeheerder (Arbeidsbureau Agrarische Sector) van de branche genoemd. Ook de koppeling van sectoren (hoveniers- en bollensector) werkte positief, hierdoor kon gemakkelijker personeel voor de branche worden behouden.

Ongeveer de helft van de werkgevers die aan de proefprojecten hebben deelgenomen ziet een arbeidspool als een potentieel instrument om personeel in de branche te laten instromen. Maar 'gezien de krapte op de arbeidsmarkt betwijfelt een deel van de werkgevers of er wel voldoende deelnemers zijn die voldoen aan de eisen' (Sloep, 2001). Dit wordt vooral ingegeven door de opvatting bij werkgevers dat er iets mis moet zijn bij degenen die in deze tijd niet op eigen gelegenheid een baan vindt. Overigens vinden de meeste werkgevers wel dat een arbeidspool specifiek gericht op hun branche een goede aanvulling kan zijn op andere initiatieven om de personeelsvoorziening te verbeteren.

5 Voorwaarden voor functioneren

In de praktijk blijkt, dat weinig arbeidspools uitgroeien tot een goed functionerende organisatie met een groot aantal werknemers. De arbeidspools krijgen daardoor nauwelijks de gelegenheid om hun waarde te bewijzen voor het opvangen van de vraag naar (tijdelijk) personeel in het MKB. Uit analyse van alle beschikbare gegevens over bestaande en opgeheven arbeidspools blijkt dat er heel veel randvoorwaarden bestaan voor het goed laten draaien van zo'n organisatie. Daarom gaan we daar in dit hoofdstuk dieper op in. We beschrijven eerst de verschillende doelstellingen die arbeidspools in de praktijk blijken te hebben. We gaan daarna in op de bestaansgrond van arbeidspools: waarom zouden werkgevers, werknemers en intermediaire organisaties met een arbeidspool in zee gaan? Tenslotte beschrijven we een groot aantal randvoorwaarden voor het goed functioneren van een arbeidspool.

5.1 Doelstelling arbeidspool

Arbeidspools worden om twee soorten redenen opgericht: om de beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel te vergroten en voor bemiddeling naar werk van (bijzondere) groepen werknemers.

De eerste doelstelling van veel arbeidspools is het beschikbaar hebben en beschikbaar houden voor de branche van goed gekwalificeerd personeel. Het belang van zo'n pool ligt dan met name bij de werkgevers in de branche en de pool wordt door de brancheorganisatie opgezet, vaak in samenwerking met vakbonden (bv: Innoflex, Elektrowerk, Deltametaal, Agrarische Bedrijfsverzorging), of door een brancheopleidingsinstituut (zoals in de textiel en confectiebranche).

Het verwezenlijken van deze doelstelling en het daarbij economisch haalbaar houden van de organisatie is geen eenvoudige opgave. Immers: bij een krappe arbeidsmarkt is er een grote vraag naar personeel en zijn er veel mogelijkheden voor een arbeidspool. Echter: het werven van personeel is op zo'n moment ook voor de arbeidspool moeilijk en werkgevers zijn bovendien geneigd personeel van de pool weg te kopen. Bij een ruime arbeidsmarkt kan een arbeidspool gemakkelijker personeel krijgen, maar dat geldt ook voor de werkgevers in de branche. Er is dan vaak minder vraag. Deze redenering gaat overigens alleen op waar het de behoefte aan vast personeel betreft. Je kunt dus zeggen dat het exploiteren van een arbeidspool voor uitsluitend dit doel bij voorbaat problematisch is.

Een arbeidspool heeft meer bestaansgrond waar het de tijdelijke behoefte aan arbeid betreft: de flexpool, een niet-commerciële variant van een uitzendbureau. Een flexpool heeft medewerkers die een gewoon opleidingsniveau hebben (voor tijdelijke vervanging of aanvulling) en/of gespecialiseerde medewerkers (die een werkgever alleen op bepaalde momenten nodig heeft). Een andere vorm is de instroompool of leerwerkpool, een arbeidspool waarin leerlingen (schoolverlaters) worden opgeleid voor de branche. De arbeidspool verzorgt of ondersteunt de opleiding. De leerlingen zijn in dienst van de pool zolang de opleiding duurt en werken gedurende die tijd bij één of meer van de aangesloten werkgevers. Na de opleiding kunnen leerlingen in dienst treden bij een andere werkgever dan de arbeidspool of in de flexpool instromen. Dat laatste is vaak de doelstelling van de arbeidspool, maar veel leerlingen kiezen toch liever voor vast werk bij een andere werkgever.

Een arbeidspool kan ook werkgevers helpen bij het herplaatsen van werknemers die om verschillende redenen (economisch, arbeidsconflict, gedeeltelijke arbeidsongeschiktheid) niet meer op hun oude werkplek kunnen blijven. De werknemers kunnen

dan voor de branche behouden blijven. Het is onduidelijk of deze functie van een arbeidspool al bestaat (afgezien van een uitstroompool bij collectief ontslag). De haalbaarheidsstudie die de branche-organisatie Mitex uitvoerde voor de modedetailhandel noemt deze functie wel als mogelijkheid.

Een tweede doel waarom arbeidspools worden opgericht is het behouden van werk (een werknemersbelang), het beperken van het beroep op uitkeringen (een landelijk en branchebelang) en arbeidsintegratie (een sociale doelstelling). Hiervan bestaan twee vormen: de uitstroompool en de instroompool voor bijzondere groepen. De uitstroompool is een arbeidspool die personeel opneemt bij collectief ontslag. Deze kan functioneren als een flexpool (zoals de havenpool) of voornamelijk gericht zijn op uitstroom van poolmedewerkers naar een vaste betrekking bij een andere werkgever. Voor een uitstroompool geldt hetzelfde als voor een flexpool: als het om de behoefte van werkgevers aan vast personeel gaat, is het exploiteren moeilijk. Is de vraag naar vast personeel groot, dan is de pool niet nodig, want werknemers vinden snel zelf een nieuwe baan; is de vraag klein, dan draait de pool met verlies. Vakbonden zijn gezien het werknemersbelang altijd sterk betrokken bij uitstroompools.

Een instroompool voor bijzondere groepen wordt meestal georganiseerd in samenwerking met een organisatie als Arbeidsvoorziening (nu CWI), zoals in het geval van FOCWA, VHG, CBW, KNDB en Arbeidspool Tilburg en een pilotproject met langdurig werklozen bij Deltametaal. Ook zijn vaak commerciële uitzendbureaus betrokken met als taak het poolbeheer (FOCWA, CBW, Arbeidspool Tilburg en de pool van de textiel- en confectiebranche). Uitkeringsinstanties, overheden en O&O-fondsen zijn bij pools betrokken in verband met de subsidiëring.

De groepen waarin geworven wordt zijn bijvoorbeeld langdurig werklozen, arbeidsongeschikten, herintreedsters en asielzoekers. De werknemers in deze groepen zijn gemiddeld ouder dan die in een gewone instroompool (wat soms als consequentie heeft dat ze volgens de CAO een hoger loon uitbetaald moeten krijgen) en hebben vaak naast werkloosheid extra problemen als slechte sociale vaardigheden, een slechte gezondheid, schulden, verslaving en moeite met het arbeidsritme.

Branches hebben de laatste jaren geworven onder bijzondere groepen vanuit hun doelstelling om voldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar te hebben voor hun leden. In bijna alle gevallen blijken brancheorganisaties ontevreden te zijn met het resultaat van deze instroompools. De werving is vaak problematisch, er is veel uitval, het niveau en de motivatie van de instromers is niet altijd voldoende en de moeite die het kost om deze leerlingen de opleiding te laten voltooien is groot. Ook valt het niet mee samen te werken met veel organisaties die soms ook nog eens bureaucratisch zijn. Het lijkt zo te zijn dat branche- en arbeidspoolorganisaties bij de start onvoldoende inzicht hadden in de doelgroepen en zich onvoldoende realiseerden wat het werken met zo'n groep met zich mee zou brengen.

In het MKB-poolproject wordt geconcludeerd dat de pools meer als werkgelegenheidsinstrument hebben gewerkt dan als instrument om de personeelsvoorziening te verbeteren. De werknemers gebruikten de instroompool namelijk als opstap naar een vaste aanstelling bij een individuele werkgever, zodat er geen werknemers overbleven die in een flexpool konden worden ingezet.

De Lift-group (het opleidingsinstituut voor de textiel- en confectiebranche), laat in een scholingsproject voor allochtonen zien dat een project voor doelgroepen ook positieve resultaten kan hebben. Ze werven onder allochtonen die bezig zijn met een inburgeringcursus. Omdat de textiel- en confectiebranche bij deze groep een veel beter imago heeft dan onder autochtone Nederlanders, is de Lift-group in staat goed gemotiveerde kandidaten voor een opleiding te selecteren.

5.2 Bestaansgrond arbeidspools

Waarom zouden werkgevers, werknemers en andere instanties gebruik maken van een arbeidspool in het kader van de personeelsvoorziening of arbeidstoeleiding? Er zijn immers vele alternatieven? De belangrijkste bestaansgrond voor arbeidspools is hetzelfde als bij elk willekeurig ander bedrijf, namelijk het bieden van diensten waar vraag naar is (en liefst iets beter dan de concurrent). We beschrijven hier aan welke diensten van arbeidspools de betrokken groepen -werkgevers, werknemers of intermediaire of overheidsinstanties- in de praktijk behoefte blijken te hebben.

Werkgevers

Werkgevers hebben in de eerste plaats behoefte aan goed gekwalificeerd personeel, soms vast, soms tijdelijk. De arbeidspool kan daarop inspringen door de **opleiding** volledig of deels te regelen en dat kwalitatief beter of met minder kosten te doen dan werkgevers zelf kunnen realiseren (bijvoorbeeld Elektrowerk, Innoflex, Deltametaal). Innoflex geeft aan dat werkgevers het prettig vinden dat de **administratieve rompslomp** rond het opleiden hen uit handen wordt genomen. Daarnaast vinden werkgevers het prettig als ze hulp krijgen bij de **werving en selectie**. Sommige branches/arbeidspools hebben daarom zeer nauwe contacten met scholen voor beroeps- onderwijs, ten eerste om scholieren te motiveren voor een bepaalde richtingkeuze en ten tweede om ze te werven voor een instroompool (bijvoorbeeld Elektrowerk). Een werkgever die heeft deelgenomen aan de CBW-pool gaf aan het prettig te vinden om een werknemer “te kunnen teruggeven” aan de pool als het niet klikt. Een pool als Deltametaal heeft als basis de behoefte aan **gespecialiseerd personeel** die de betrokken bedrijven regelmatig hebben.

Een arbeidspool kan het **financiële risico** van bedrijven helpen beperken door tijdelijk personeel aan te bieden waar werkgevers niet in staat zijn personeel vast aan te nemen (of dat niet wensen). Verder blijken werkgevers de **gezamenlijkheid** van een arbeidspool vaak te waarderen: door samen zonder winsttoogmerk een arbeidspool op te richten, zijn werkgevers niet afhankelijk van commerciële organisaties en kunnen ze hun **eigen voorwaarden** regelen. Maar hoewel dit een mooi streven is, blijkt dat als een ander bedrijf dezelfde diensten beter en/of voor minder geld biedt, een werkgever daarvoor kiest. De **prijs/kwaliteitverhouding** speelt dus een belangrijke rol. Landelijk werkende arbeidspools kunnen daarop inspringen door een werknemer in te schakelen die zo dicht mogelijk woont bij de plaats van de uit te voeren werkzaamheden, zodat de **reiskosten** beperkt blijven.

Werknemers

Wat zou werknemers ertoe brengen eerder in dienst te treden bij een arbeidspool dan bij een gewone werkgever? Het geboden **salaris** is voor zover bekend gewoonlijk niet hoger dan bij reguliere werkgevers. Eén aspect zou kunnen zijn dat doorgaans goede **opleidingsmogelijkheden** geboden worden en soms ook **loopbaanbegeleiding**. In één van de door TNO gehouden interviews kwam naar voren, dat poolmedewerkers gewoonlijk werknemers zijn die van **afwisseling** houden; dat is echter juist het aspect dat veel andere werknemers voor werk bij een vaste werkgever doet kiezen. Dat geldt natuurlijk vooral in tijden van krapte op de arbeidsmarkt, wanneer die keuze gemakkelijk gemaakt kan worden.

De **woon-werkafstand** blijkt een rol te spelen: werknemers willen vaak niet te veel reizen. Dat betekent dat er in de pool een match moet bestaan tussen de plaats waar het werk uitgevoerd moet worden en de woonplaats van de werknemers. Dat kan het best gerealiseerd worden in regionale arbeidspools (Deltametaal, MKB-pools), of in lande-

lijke pools met een goede dekking in verschillende regio's, maar ook daar blijft het een punt van aandacht om de werknemer te kunnen behouden voor de arbeidspool.

Veel arbeidspools bieden de mogelijkheid voor **duaal leren (leer-werktrajecten)**. Voor sommige leerlingen is dat een betere keuze, en naar de ervaring van Elektrowerk is bovendien het niveau van de op deze manier opgeleide leerlingen beter dan dat van de op scholen voor beroepsonderwijs opgeleide leerlingen. Naast het bestaande leer-werktraject op MBO-niveau is men bij verschillende pools ook betrokken bij het ontwikkelen van VMBO- en HBO-leer-werktrajecten (Elektrowerk, Deltametaal).

Aandacht voor de wensen van werknemers is natuurlijk een belangrijk middel om een aantrekkelijke werkgever te kunnen worden. Elektrowerk heeft in 2001 een bijeenkomst georganiseerd voor de gediplomeerden van de instroompool om te bespreken hoe de pool aantrekkelijk kan zijn en blijven voor de werknemers. Arbeidspools bieden, net als uitzendbureaus, aan werknemers de **mogelijkheid om bij verschillende werkgevers ervaring op te doen**, waardoor ze enerzijds gemakkelijker weg kunnen van een werkplek waar het niet bevalt en anderzijds kunnen proberen een vaste aanstelling te krijgen bij een werkgever waar het goed bevalt. Ook maakt ervaring bij verschillende werkgevers de werknemer breder inzetbaar.

Voor de bijzondere groepen die in pools worden opgenomen en voor werknemers in uitstroompools is de **bemiddeling naar de arbeidsmarkt** ongetwijfeld de belangrijkste drijfveer om zich bij een arbeidspool aan te sluiten.

Overheid en intermediaire organisaties

De Overheid en intermediaire organisaties als Arbeidsvoorziening zijn voor dit project niet geïnterviewd. Wat voor het deze organisaties aantrekkelijk moet maken om door samenwerking met bestaande arbeidspools een instroompool voor bijzondere groepen te starten is ongetwijfeld het volgende. Arbeidspools hebben **goede relaties met veel werkgevers**, ze hebben soms **ervaring in bemiddelen** en zijn vaak **goed thuis in opleidingen** in hun sector (ze organiseren ze soms zelf). Dit zijn aspecten die belangrijk zijn bij arbeidsintegratie. Deltametaal bleek bijvoorbeeld om bovenstaande redenen behoorlijk succesvol bij het reïntegreren van werknemers uit de eigen pool die arbeidsongeschikt waren geworden.

Arbeidspools hebben dus voor alle betrokken partijen aantrekkelijke kanten. Toch blijkt het niet gemakkelijk een arbeidspool op te zetten en te laten functioneren. Kennelijk bestaat er een aantal voorwaarden om ze goed te laten functioneren. In de volgende paragraaf worden de voorwaarden beschreven die naar voren zijn gekomen in de door TNO gehouden interviews en de projecten van MKB-Nederland, het Ministerie van LNV, Mitex/Orbis (textiel- en confectiebranche) en PSW (arbeidspool Tilburg).

5.3 Voorwaarden voor functioneren

Achtereenvolgend komen aspecten van de arbeidsmarkt, de branche, de werkgevers, en de arbeidspool zelf, de werknemers en werknemers van doelgroepen aan de orde die van belang zijn voor het goed functioneren van een arbeidspool.

Arbeidsmarkt-voorwaarden

Zoals gezegd maakt een **krappe arbeidsmarkt** werving voor een arbeidspool moeilijk. Waarschijnlijk is het extra moeilijk een arbeidspool op te starten in een periode van een krappe arbeidsmarkt, omdat de problemen in de werving dan samen komen met de moeilijkheden die het opstarten van een nieuwe organisatie altijd met zich meebrengt. Regioplan concludeert in het MKB-project dat bij het opstarten van een regionale arbeidspool aandacht moet zijn voor de **regionale arbeidsmarktsituatie**: is die

anders dan landelijk, zijn er voldoende vacatures in de betreffende branche? Zowel in de VHG-pool als de kinderopvang-pool bleek de regionale situatie voor de werving in die bepaalde branche gunstig. Van Haperen en Van Meer (1997) voegen daaraan toe dat er bij een doelgroepenarbeidspool naast kennis over het beschikbare aantal vacatures inzicht moet zijn in de **eigenschappen van vraag en aanbod**: langdurig werklozen zijn meestal aangewezen op eenvoudig werk, maar ook eenvoudig werk stelt eisen. De beschikbare werkzoekenden moeten na een redelijke voorbereidingstijd geschikt en gemotiveerd zijn om in de beschikbare banen te gaan werken.

Branche-voorwaarden

Zoals eerder beschreven, moet in een branche waarin een arbeidspool functioneert, regelmatig **behoefte** zijn **aan tijdelijke vervanging of aanvulling**, al dan niet door extra gespecialiseerde of gekwalificeerde werknemers. Daarbij moet het voor de werkgever aantrekkelijker zijn om de werknemer in te huren dan om hem of haar vast in dienst te nemen. Dat geldt bijvoorbeeld voor de landbouw (kleine winstmarges; wel regelmatig behoefte aan o.a. ziektevervanging, omdat het werk niet kan blijven liggen en behoefte aan gespecialiseerde werknemers), waar de Agrarische Bedrijfsverzorging al sinds lang als arbeidspool functioneert. Ook Deltametaal, een regionale arbeidspool in grootmetaal/elektrotechniek in de Rijnmond is een voorbeeld: daar bestaan fluctuaties in de markt en productie en werkgevers hebben regelmatig gespecialiseerde werknemers nodig. In de branches waar MKB-Nederland poolexperimenten heeft uitgevoerd (carrosseriebranche, groenvoorziening, woonbranche) bleek vooral behoefte te bestaan aan langdurige contracten met werknemers. Daar wordt dan ook geconcludeerd dat een flexpool geen goed instrument is om in die behoefte te voorzien.

De **grootte** van de branche speelt een rol: een te klein aantal werkgevers en een te klein aantal vacatures maakt een arbeidspool financieel niet haalbaar. Dat gold bijvoorbeeld voor de baksteenindustrie, die de eerder opgerichte pool niet kon handhaven. Het Ministerie van LNV geeft aan, dat het combineren van verschillende (sub)branches in een pool soms een oplossing kan bieden, zoals in Schagen is gebeurd met groenvoorziening en bollenverwerking. Vroeger kende ook de SBH (havenpool) een uitwisseling met de bouw. Door toenemende eisen aan vaardigheden en kennis per sector komt uitwisseling daar nu niet meer voor. Werknemers die multifunctioneel inzetbaar waren, bleken te duur te worden door de hoge opleidingskosten. Te koppelen (sub)branches moeten blijkbaar niet te veel verschillen op het gebied van **vereiste kennis en vaardigheden**. Een andere reden om subbranches in een arbeidspool te koppelen is het voorkomen van **pieken en dalen in de vraag in een branche**. De dalen vormen een financieel risico voor de arbeidspool.

Een ander branche-aspect dat een rol speelt bij het voldoende kunnen functioneren van een arbeidspool is de **mate van samenhang, samenwerking en organisatie** in de branche. Is er bijvoorbeeld een goed functionerende brancheorganisatie waarbij een groot deel van de werkgevers is aangesloten? Dat maakt het gemakkelijker op brancheniveau een arbeidspool op te richten waarvoor draagvlak bestaat bij de werkgevers. De branche-organisatie/arbeidspool heeft bovendien een betere ingang bij de werkgevers. Een sterke concurrentie tussen werkgevers maakt het moeilijker een arbeidspool te laten functioneren (zoals in de woonbranche). Ze zijn dan minder geneigd een gezamenlijk belang (de beschikbaarheid van goed gekwalificeerd personeel) na te streven.

Enige concurrentie is er natuurlijk altijd. Werkgevers zijn geneigd goede werknemers in opleiding weg te kopen. De arbeidspool Elektrowerk kent daartegen een **beschermingsconstructie**: de werkgever die een leerling tijdens de opleiding wegekoopt, moet een boete betalen. Daardoor komt het wegekopen daar slechts zeer weinig voor. Wel geeft men aan dat het collegiaal in- en uitlenen, één van de doelen van Elektrowerk, als

gevolg van de vrees van werkgevers voor weggelopen nooit goed van de grond is gekomen. In de MKB-pools kwam weggelopen van leerlingen regelmatig voor; er waren vooraf geen afspraken gemaakt die dat konden beperken.

Om toch enigszins aan de wensen van werkgevers tegemoet te komen (namelijk om werknemers in opleiding voor zichzelf te behouden), kent Elektrowerk sinds enige tijd de constructie dat werkgevers ook zelf kandidaten voor de instroompool mogen werven; deze werknemers komen dan na de opleiding in dienst bij de werkgever die ze heeft aangebracht.

Het **imago van de branche** en de **aantrekkelijkheid van de functies** blijken een rol te spelen: het werven van werknemers voor een branche met geen of een slecht imago is moeilijk, bleek uit poolexperimenten in de woonbranche en de textiel en confectiebranche. Ook de **arbeidsomstandigheden** spelen daarbij een rol. Niet elke werknemer is bijvoorbeeld bereid en in staat in ploegendienst te werken (bijvoorbeeld vanwege een gebrek aan kinderopvang).

Het **soort functies** in de branche is, naast de aantrekkelijkheid ervan, ook een aspect dat bepaalt of een arbeidspool te realiseren is. Innoflex heeft bijvoorbeeld de ervaring dat werkgevers voor technische functies wel gebruik willen maken van een flexpool, maar dat ze voor administratieve functies eerder gebruik maken van een uitzendbureau.

Voor arbeidspools voor bijzondere groepen speelt de **zwaarte van het werk** een rol. Deltametaal heeft bijvoorbeeld besloten zich niet te richten op reïntegratie van arbeidsongeschikten uit de branche, onder meer om de reden dat gemiddelde functie van de aangesloten werkgevers te zwaar is voor veel werknemers met arbeidshandicaps.

Werkgevers-voorwaarden

Zoals eerder aangegeven, speelt de **prijs-kwaliteitverhouding** van de geleverde diensten voor werkgevers een belangrijke rol om al dan niet gebruik te maken van de arbeidspool. Kan de arbeidspool voorzien in goed opgeleide vakkrachten die via andere kanalen moeilijk te krijgen zijn, dan zal de werkgever bereid zijn een goede prijs te betalen. Als een arbeidspool minder goed opgeleide en relatief dure werknemers uit bijzondere groepen aanbiedt, zijn werkgevers minder enthousiast om ze aan te nemen (zoals bleek in sommige van de MKB-pools).

De **sociale doelstelling** om werknemers uit doelgroepen aan te nemen staat bij de werkgever bijna nooit voorop, maar kan wel meespelen, aldus een bedrijf dat betrokken was bij Arbeidspool Tilburg: "Ik heb gewoon heel zakelijk twee belangen aan elkaar gekoppeld: ik ben op zoek naar mensen en de arbeidspool is een manier om aan mensen te komen die je anders nooit bereikt. Dat je daarmee ook nog een stukje algemeen belang dient, is mooi meegenomen. Bedrijven alleen op een sociale doelstelling aanspreken is niet de manier." (Van Haperen en Van Meer, 1997). Ook bij een sociale doelstelling moet de kwaliteit van de betreffende werknemer voldoende zijn volgens dit bedrijf: "Het loont echt om aan het begin goed te selecteren en mensen goed voor te bereiden. We hebben via de Arbeidspool Tilburg goede mensen in ons bedrijf gekregen, die we anders nooit te zien hadden gekregen. Ze hadden uit zichzelf de weg niet gevonden, of ze waren zonder voorbereiding niet door de selecties gekomen."

De prijs van de geleverde diensten wordt beïnvloed door onder meer het inzetten van **subsidiegelden**. Bij de MKB-pools waren dat subsidies van MKB-Nederland, BBSW-gelden en WIW-gelden (FOCWA; ook KNDB was dit van plan). O&O-fondsen leveren ook vaak een bijdrage. Arbeidspool Tilburg maakte gebruik van de Melkertregeling. De arbeidspool voor de kinderopvang is opgezet met subsidie van de Commissie Dagindeling. Werkt een instroompool met bijzondere groepen, dan betreft het vaak gemiddeld oudere werknemers. Volgens de CAO moet dan soms een hoger

salaris betaald worden dan voor jongeren, wat werkgevers te duur vinden voor een weinig ervaren werknemer. Elektrowerk experimenteert momenteel met de constructie om de werknemer normaal naar leeftijd te betalen, terwijl de werkgever het lagere tarief betaalt dat gewoonlijk voor jongeren in opleiding betaald wordt; het is nog niet duidelijk of dat financieel haalbaar is.

Voor het plaatsen van werknemers uit bijzondere groepen moet genoeg **draagvlak** zijn bij werkgevers. Voor Innoflex was in 1999 de veronderstelling dat werkgevers zouden aarzelen arbeidsgehandicapte werknemers aan te nemen reden om geen interventiecentrum te starten: de organisatie was bang zelf voor het financiële risico te moeten opdraaien.

Bij de MKB-pools hadden bij drie van de vier branches werkgevers **weinig ervaring met uitzendbureaus en detachering**. Ze bleken afwachtend of wantrouwend. Dat bleek ook beïnvloed te worden door het feit dat een commercieel uitzendbureau het poolbeheer voerde. Werkgevers die wél graag gebruik maken van flexwerkers, betrekken die het liefst bij een klein aantal bemiddelaars, die daarom **verschillende producten** moeten kunnen aanbieden: “Ik vindt dat een klein project als Arbeidspool Tilburg geïntegreerd met andere flexproducten moet worden aangeboden. Je hebt weinig mensen te bieden, en je product is smal. Ik wil graag mijn hele flex-poot door één vaste leverancier laten afwerken, ik wil niet met verschillende partners over verschillende deel-producten zaken hoeven doen.” (Van Haperen en Van Meer, 1997). In het haalbaarheidsonderzoek in de modedetailhandel (Nijhuis, 1999) noemden werkgevers onder meer de volgende producten: voorlichting en advies over personeels- en scholingsbeleid, verzorgen van opleidingen en begeleiding op de werkvloer. Verschillende arbeidspools verzorgen opleidingen en begeleiding, maar dan vooral voor hun eigen poolmedewerkers; Innoflex heeft incidenteel wel eens voorlichting over personeelsbeleid gegeven, maar het geven van voorlichting lijkt niet structureel als dienst te worden aangeboden door arbeidspools.

Voor een werkgever is **continuïteit in contactpersonen** van de arbeidspool van belang. Mocht een personeelsswisseling toch nodig zijn, dan moet de arbeidspool de werkgever hierover goed informeren (Van Haperen en Van Meer, 1997).

Arbeidspool-voorwaarden

De arbeidspool moet de concurrentie aankunnen met andere aanbieders van tijdelijk of vast personeel. Deltametaal geeft bijvoorbeeld aan een **betere kennis van de branche** te hebben en **kwalitatief beter personeel** te kunnen bieden dan commerciële uitzendbureaus. In de MKB-pools had één van de vier poolbeheerders (het Arbeidsbureau Agrarische Sector) een goede kennis van de branche, de andere drie hadden geen specifieke ervaring in de branche.

De arbeidspool kan zorgen voor kwalitatief goed personeel door zelf de opleiding te organiseren (BBL-opleidingen, of leer-werkconstructies): Elektrowerk, Deltametaal, Innoflex, FOCWA, KNDB en de textiel- en confectie-industrie. Sommige MKB-pools maken gebruik van opleidingen bij scholen voor beroepsonderwijs (VHG, CBW). De FOCWA-arbeidspool bleek te stranden op het onvoldoende opleiden van de poolwerknemers (de opleiding was te beperkt van opzet). Bij de MKB-pools verzorgden ook de poolbeheerders (uitzendbureaus) soms een deel van de opleiding: sollicitatietraining, training sociale vaardigheden; dat was bijvoorbeeld het geval bij de FOCWA-arbeidspool.

Vooraf voor grote en landelijk werkende poolorganisaties geldt dat ze soms bijzonder **goed ingewerkt zijn in het onderwijsveld** en zich soms ook mengen in de discussie over vernieuwing in het beroepsonderwijs. Ze zijn door op deze manier goed op de hoogte van wat er nodig is om een nauwe goede opleiding vorm te geven. Door hun opnemen, bleken later terug te komen op hun toezeggingen. contacten met werkgevers

zijn ze ook **goed op de hoogte van welk soort kwalificaties werkgevers vragen**. Een van de geïnterviewde pools zegt bijvoorbeeld een kwalitatief betere opleiding te realiseren een dan het ROC. Sommige instroompools concurreren met hun (BBL)op-
leidingen niet allen met het reguliere beroepsonderwijs bij de ROC's, maar ook met werkgevers die zelf leerlingen opleiden. Innoflex zegt bijvoorbeeld een betere begeleiding aan leerlingen te kunnen geven dan werkgevers zelf kunnen doen. Een poolorganisatie moet veel aandacht besteden aan **de relatie met de klanten**: de werkgevers. Op dat vlak kunnen arbeidspools nog wat leren van commerciële uitzendbureaus, aldus Van Haperen en Van Meer (1997). Het opbouwen van zo'n relatie begint met het **geven van voorlichting** aan werkgevers over de mogelijkheden van de arbeidspool (Nijhuis, 1999).

De **werving en selectie** van poolkandidaten moet goed geregeld zijn, anders loopt het fout: er zijn te weinig kandidaten, of het niveau van de kandidaten is onvoldoende. Bij de VHG-arbeidspool liep de werving en selectie goed, omdat hij werd uitgevoerd door het Arbeidsbureau Agrarische Sector: ten eerste is dit bureau goed ingewerkt in de sector en ten tweede verliep de samenwerking met de poolorganisatie goed. Bij de FOCWA-pool verliep de selectie niet goed door capaciteitsproblemen bij de arbeidspool en bij de CBW-pool door onvoldoende samenwerking tussen RBA en de poolorganisatie (als gevolg van de reorganisatie bij Arbeidsvoorziening). De KNDB-pool is veel te laat van de grond gekomen omdat de partij de taak had kandidaten te werven (de RBA-regio) dat niet deed.

Een arbeidspool kan verschillende wervingskanalen gebruiken. Arbeidspool Tilburg had bijvoorbeeld de ervaring dat de regionale kabel-TV een groot bereik had onder de doelgroep.

Een belangrijk aspect bij de selectie, vooral bij bijzondere groepen, is voldoende motivatie bij de werknemer. De kandidaat moet gemotiveerd (te maken) zijn voor het soort werk, de sector en de daarbij behorende arbeidsomstandigheden. Andere belangrijke selectie-aspecten zijn de sociale vaardigheden (zullen die na de voorbereidingsperiode voldoende zijn), beheersing van het Nederlands en het op korte termijn kunnen combineren van werk en privé-situatie, zoals het regelen van kinderopvang en het kunnen bereizen van de werkplek (Van Haperen en Van Meer, 1997).

De ervaring van de laatste jaren leert, dat het door de grote krapte op de arbeidsmarkt soms niet lukt om groepen kandidaten voor de pool tegelijk te werven; het is dan handig als **individuele instroom** ook mogelijk is (Elektrowerk, CBW). Het is bovendien een goede mogelijkheid voor een arbeidspool om ervaring op te doen met de specifieke eisen die het opleiden van een leerling uit een bijzondere groep stelt.

De **organisatie van stageplaatsen/leerbedrijven** moet bij een instroompool goed geregeld zijn. Bij Elektrowerk worden de laatste tijd ten behoeve van de instroompool steeds meer leerbedrijven van werkgevers overgenomen. De opleiding en stagebegeleiding wordt daardoor naar zeggen geprofessionaliseerd. De arbeidspool van textiel- en confectieindustrie had gevraagd aan werkgevers of ze stageplaatsen wilden leveren. Bedrijven die aanvankelijk hadden toegezegd stagiairs te willen

Het **poolbeheer** moet goed geregeld zijn. De door TNO geïnterviewde arbeidspools (Deltametaal, Innoflex, Agrarische Bedrijfsverzorging en Elektrowerk) voeren zelf het poolbeheer uit, de vier MKB-pools hebben allemaal gebruik gemaakt van commerciële poolbeheerders. Een van de redenen om met een uitzendorganisatie als commerciële beheerder in zee te gaan, is de ervaring met bemiddeling en detachering van dergelijke organisaties. Soms hebben ze echter minder kennis van de branche.

bleek de fina De **financiering (van leegloop en opleiding)** moet goed geregeld zijn bij de pool. Gedurende het grootste deel van het bestaan van de havenpool bleek de financiering van leegloop een probleem. Er is veel overheidsgeld ingezet om dit op te lossen. Zoals eerder aangegeven kan het bestaan van dalen in de vraag reden zijn om

verwante branches in een pool te koppelen. De te koppelen branche moet dan natuurlijk niet op dezelfde momenten dalen in de vraag kennen. Bij Deltametaal financieren zo'n veertig vooral grote deelnemerbedrijven gezamenlijk het grootste deel van de kosten van de arbeidspool, waarvoor ze in ruil voorrang krijgen bij het inlenen. Daarnaast zijn er ongeveer 100 lidbedrijven die een kleinere bijdrage betalen om ook personeel te mogen inlenen, maar die geen voorrang krijgen.

Met name bij pools waar reïntegratie een hoofddoel is, bleek de afhankelijkheid van de UVI voor goedkeuring van bemiddelingsplannen en dus voor een deel van de financiering, een bottleneck te kunnen zijn (zoals bij CBW).

Een arbeidspool voor doelgroepen als langdurig werklozen kent meer risico's dan een arbeidspool voor reguliere werknemers. Om voldoende risicospreiding te hebben, zijn er eisen aan de **minimale omvang van een pool**. Premiepool, die de bemiddeling voor Arbeidspool Tilburg heeft uitgevoerd, concludeert dat 60 pool-werknemers nodig zijn om de risico's enigszins aanvaardbaar te maken.

Voor de arbeidspool voor bijzondere groepen werknemers gelden extra eisen om goed te kunnen functioneren. Dat betreft de noodzakelijke **kennis over de groepen** in kwestie en daaraan gekoppeld **kennis en ervaring op het gebied van arbeidsintegratie**. Bij de MKB-pools was het plan om fase-1-werklozen aan te nemen. Die bleken echter niet voldoende beschikbaar, zodat veel van de pool-werknemers een grotere afstand tot de arbeidsmarkt hadden dan waar men vooraf van was uitgegaan. Bij een dergelijke groep is de **selectie, opleiding en begeleiding complexer en langduriger en valt daarom duurder uit** dan voor een gemakkelijker te bemiddelen groep. Een goede assessmentprocedure blijkt cruciaal te zijn bij de selectie van kandidaten: daarmee kan vastgesteld worden welke vaardigheden de werknemer nog niet beheerst (en zo vertrekpunt zijn van het verbeteren ervan) en of eventueel een activeringstraject noodzakelijk is voordat een werknemer gaat deelnemen aan een instroompool. Begeleiders moeten óf bij de arbeidspool, óf bij de opleider, óf bij de inlenende instantie in voldoende mate beschikbaar zijn. De begeleiding moet bovendien beschikbaar zijn tijdens alle onderdelen van het traject: stage, detachering en ook na het aangaan van een contract met een werkgever (Sloep en Beekman, 2001; Van Haperen, 1997). Van Haperen en Van Meer stellen dat het bovendien van belang is om de begeleiding te structureren: in het begin intensief, later minder intensief. De werknemer moet het gevoel hebben dat hij steeds op de pool kan terugvallen.

Er kunnen bij groepen als langdurig werklozen problemen aanwezig zijn als schulden, verslaving, geen arbeidsritme, gebrek aan discipline, moeite met het zich houden aan afspraken, een slechte gezondheid, slechte sociale vaardigheden en relatieproblemen. Voor de arbeidstoeleiding van mensen met dergelijke achtergronden is **specialistische kennis** nodig en frequente begeleiding (zo blijkt onder meer uit lopend onderzoek naar duurzame arbeidsinpassing van TNO Arbeid). Arbeidspool Tilburg concludeert: "Bemiddelaars moeten kunnen schipperen tussen de belangen van de doelgroep en de belangen van het bedrijf waar eventueel geplaatst kan worden.

Het vereist vaak **veel doorzettingsvermogen** om beide partijen succesvol bij elkaar te brengen. De kans dat dingen mis gaan, is groter dan dat er iets lukt. Niets gaat vanzelf. Wie gaat voor hoge scores, is in dit werk niet op zijn plek." Vaak is bij fase-4-werknemers een activeringstraject nodig voordat plaatsing in een reguliere functie mogelijk is. Bij de MKB-pools was specialistische kennis in principe aanwezig bij de RBA's /KLIQ, maar de reorganisatie bij die organisatie gooide roet in het eten. Bij de CBW-arbeidspool was verder een adviesbureau voor arbeid en werk betrokken voor werving, selectie, assessment en opleiding. Er zou overigens ook samenwerking met andere organisaties denkbaar zijn: (welzijns)organisaties voor maatschappelijke activering en arbeidsreïntegratie en sociale werkplaatsen werken vaak al tientallen jaren met dergelijke doelgroepen en zijn ervaren in het begeleiden en opleiden ervan. Voor zover

ons bekend bestaan dergelijke samenwerkingsvormen nog niet. Overigens lijkt het vooral van belang dat er specifieke kennis aanwezig is bij de medewerkers van de arbeidspool zelf, omdat die de begeleiding van werknemers en werkgevers vaak uitvoeren.

Tenslotte blijkt het bij het bemiddelen van doelgroepen belangrijk een **realistisch beeld** te geven **van de capaciteiten** van de te bemiddelen werknemers en met de werkgever mee te denken om te proberen de bezwaren tegen een niet-reguliere werknemer weg te nemen (Van Haperen en Van Meer, 1997).

Aangezien veel van bovenstaande activiteiten voor één arbeidspool soms door (veel) verschillende organisaties verzorgd worden (met name bij de MKB-pools) zijn **duidelijke en harde afspraken nodig over taken en verantwoordelijkheden** van de betrokkenen, inclusief **rapportageverplichtingen**, concludeerden Sloep en Beekman (2001). Dit bleek een belangrijke succesfactor (VHG-arbeidspool) of faalfactor (KNDB) in het MKB-poolproject. De door TNO geïnterviewde arbeidspoolorganisaties worden voornamelijk door werkgevers- en werknemersorganisaties van de branche zelf georganiseerd (Agrarische Bedrijfsverzorging, Innoflex, Elektrowerk) of door een regionale groep werkgevers binnen een branche (Deltametaal). Er waren geen instanties van buiten de branche met andere doelstellingen betrokken. Dat heeft het ongetwijfeld gemakkelijker gemaakt de pools op te zetten en te continueren.

Werknemers-voorwaarden

Werknemers die in een pool werken moeten aan verschillende voorwaarden voldoen die niet altijd gelden voor een contract met een vast bedrijf. Ze moeten zoals eerder aangegeven van **afwisseling** houden. Alleen in een branche waar vacatures voor langere tijd beschikbaar zijn (en waar de werkgever liever inleent dan vast aanneemt) kan een arbeidspool ook werknemers aannemen die meer van vastigheid houden. Poolwerknemers moeten verder voldoende **sociale vaardigheden** hebben om steeds snel te kunnen wennen in een nieuw bedrijf. Ze moeten **zelfstandig** kunnen werken. Werknemers moeten **voldoende geschoold** zijn en blijven om op veel verschillende plaatsen inzetbaar te zijn. Afhankelijk van de branchesituatie kan het nodig zijn dat ze **gespecialiseerd** zijn.

Arbeidspools merken dat de instromende leerlingen in de reguliere instroompools een lager niveau hebben dan vroeger. Goede leerlingen in het voortgezet onderwijs kiezen steeds minder voor beroepsonderwijs, maar eerder voor algemeen vormend onderwijs. Daarom moet het vervolgonderwijs zoals in instroompools steeds meer moeite doen om de leerlingen op een voldoende hoog niveau te brengen.

Bijzondere groepen

Uit lopend onderzoek van TNO Arbeid naar duurzame arbeidsinpassing blijkt dat een goede selectieprocedure bepalend is voor het slagen van een arbeidsintegratietraject. Daarbij moeten **de wensen en mogelijkheden** van de werknemer goed in kaart gebracht worden. Een werknemer laten beginnen aan een traject waarvoor hij/zij helemaal niet **gemotiveerd** is, heeft weinig kans van slagen, blijkt in de praktijk van de arbeidsintegratie. Ook moet goed duidelijk zijn welke hiaten een werknemer heeft in kennis en vaardigheden en tot welke mogelijkheden dat leidt.

Bij langdurig werklozen is vaak sprake van onvoldoende **sociale vaardigheden**, terwijl van een werknemer in een arbeidspool juist extra goede sociale vaardigheden worden verwacht, vanwege het regelmatig moeten wisselen van werkgever. Dat betekent dat veel training en begeleiding op dit punt nodig is.

Hetzelfde geldt op het punt van **flexibiliteit en zelfstandigheid**: werknemers met een achtergrond van langdurige werkloosheid blijken vaak weinig flexibel te zijn en behoefte te hebben aan duidelijkheid en vaste afspraken; ze hebben vaak meer moeite

met zelfstandig werken. Van een werknemer in een arbeidspool wordt juist flexibiliteit en zelfstandigheid geëist.

Werknemers die langdurig werkloos zijn geweest kennen gewoonlijk een meervoudige problematiek, die zich vaak uitstrekt tot de privésituatie. Uit verschillende onderzoeken blijkt dat het belangrijk is aandacht te besteden aan de privésituatie van dergelijke werknemers en dat ondersteuning nodig kan zijn om belemmeringen op dat vlak te helpen wegnemen (Smit, 2001; Sloep en Beekman, 2001). Hetzelfde is overigens ook gevonden in onderzoek naar reïntegratie van arbeidsgehandicapten (Bosselaar en Reijenga, 2000).

In het MKB-project bleek dat werknemers uitvielen uit de opleiding omdat geen **opleidingstraject met behoud van uitkering** geregeld was. Regioplan raadt daarom aan dit in de toekomst te veranderen, zodat werknemers minder geneigd zijn met de opleiding te stoppen als ze elders een baan kunnen krijgen. Bij de BBL-opleidingen is dit geen probleem: daar ontvangen werknemers in opleiding al loon.

In het hierna volgende kader vatten we de genoemde voorwaarden voor het functioneren van arbeidspools nog eens samen.

Voorwaarden voor functioneren arbeidspool

Arbeidsmarktvoorwaarden

Arbeidsmarkt niet te krap bij start
Regionale arbeidsmarkt in sector niet krap
Eisen aan werk en mogelijkheden werkzoekenden komen overeen

Branche-voorwaarden

Behoeftte aan tijdelijk personeel (gespecialiseerd of geschoold) aanwezig, maar niet in de hele sector op dezelfde momenten
Branche groot genoeg of te koppelen aan verwante branche
Samenhang en samenwerking in branche
Concurrentie tussen werkgevers niet te groot
Imago branche goed bij (deel van) werkzoekenden
Functies aantrekkelijk en niet te belastend voor werkzoekenden (inhoud, zwaarte van het werk, arbeidsomstandigheden)
Type functies geschikt voor arbeidspool (betrekken werkgevers deze niet vooral via uitzendbureaus?)

Werkgevers-voorwaarden

Prijs-kwaliteitverhouding van aangeboden diensten concurrerend
Aanbod arbeidspool sluit aan bij wensen werkgever
Overnemen administratieve lasten door arbeidspool
Enige ervaring werkgever met inlenen personeel
Aanbod arbeidspool niet te smal (verschillende producten op gebied van personeelsvoorziening en – beleid)
Continuïteit in contactpersonen arbeidspool
Bij doelgroepen: goede opleiding en begeleiding, geen financiële risico's werkgever

Arbeidspool-voorwaarden

Goede kennis van de branche en van het onderwijsveld in de branche
Bekendheid en goede naam bij werkgevers
Werving en selectie goed geregeld (aantal en niveau kandidaten voldoende)
Concurrerende arbeidsvoorwaarden (loon, reistijden, opleidingsmogelijkheden)
Kwalitatief goed personeel
Aantal werknemers in de arbeidspool niet te klein
Goed inzicht in wensen werkgevers m.b.t. kwalificaties
Goede relatie met werkgevers
Organisatie van stage goed geregeld (stageplaatsen, begeleiding)
Financiering van opleiding en leegloop goed geregeld
Duidelijke en harde afspraken over taken en verantwoordelijkheden tussen de organiserende partijen
Klein aantal organiserende partijen
Bescherminsconstructie tegen wegekopen werknemers
Bij doelgroepen: kennis over specifieke kenmerken groep, kennis en ervaring m.b.t. arbeidsintegratie, veel doorzettingsvermogen, realistisch beeld geven over capaciteiten werknemers, begeleiding werknemers ook m.b.t. de privésituatie, individuele instroom mogelijk, financiering van verminderde productiviteit goed geregeld

Voorwaarden aan werknemers

Van afwisseling houden
Goede sociale vaardigheden
Zelfstandigheid
Voldoende geschoold of gespecialiseerd
Voor doelgroepen bovendien: motivatie voldoende, loon of uitkering tijdens opleiding en stage

6 Conclusie: de meerwaarde van arbeidspools voor het MKB

In dit hoofdstuk gaan we over tot de laatste onderzoeksvraag: welke betekenis hebben arbeidspools voor het MKB, gezien de behoefte aan personeel en rekening houdend met de ontwikkelingen die bij arbeidspools hebben plaatsgevonden? Daartoe vatten we nog kort samen wat in de voorgaande hoofdstukken beschreven is over de personeelsbehoefte in het MKB en de ontwikkelingen bij arbeidspools.

Behoeftte aan personeel

Het aantal moeilijk vervulbare vacatures in het MKB is hoog. Bovendien hebben veel MKB-bedrijven regelmatig behoefte aan extra personeel, als gevolg van ziekteverzuim, vakantie en pieken in de omzet. Het ziekteverzuim in het MKB is weliswaar lager dan in het grootbedrijf, maar het MKB kent wel relatief veel lange ziektegevallen, waardoor de noodzaak tot vervanging toeneemt.

MKB-bedrijven blijken op veel verschillende manieren om te gaan met tijdelijke en permanente behoefte aan extra personeel. Veel bedrijven laten hun personeel overwerken. Daarnaast gaan bedrijven breder en frequenter werven. Sommige bedrijven bieden betere arbeidsvoorwaarden om meer personeel aan te trekken. Het meest gebruikte wervingskanaal blijkt de krant te zijn. Ook werven ze via eigen personeel, Arbeidsbureau en uitzendbureau's. Als er een goede arbeidspool aanwezig is in de branche, blijken bedrijven ook daarvan gebruik te (willen) maken.

Ontwikkelingen bij arbeidspools

Arbeidspools worden om twee soorten redenen opgericht: om de beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel te vergroten en voor bemiddeling naar werk van (bijzondere) groepen werknemers. Diensten van arbeidspools zijn vooral het opleiden en leveren van leerlingen (instroompool) aan bedrijven en het leveren van flexibel personeel voor een beperkte periode (flexpool).

De afgelopen tien jaar zijn er verschillende arbeidspools opgericht, veel zijn ook weer opgeheven. Aanleiding voor de oprichting van een arbeidspool is vaak een tekort aan personeel of aan voldoende gekwalificeerd personeel in een sector door de krapte op de arbeidsmarkt en doordat tegenwoordig minder jongeren kiezen voor een beroepsopleiding.

Er zijn arbeidspools aanwezig (geweest) in veel verschillende branches: haven, landbouw, groenvoorziening, voedings- en genotmiddelenindustrie, textiel- en confectie-industrie, elektrotechniek, autobranche, modetailhandel, woonbranche, drogisterijen en kinderopvang. Enkele pools zijn specifiek voor het MKB opgezet, maar over het algemeen leveren arbeidspools personeel aan zowel grote als kleine bedrijven.

In het algemeen kan men constateren dat de jaren 1990 tot 2000 vanwege de arbeidsmarkt geen gunstige periode was om een arbeidspool te starten. Bedrijven hadden en hebben nog steeds een veel grotere behoefte aan vast personeel dan aan personeel voor incidentele situaties en proberen dan ook geschikte kandidaten zo snel mogelijk vast in dienst te nemen (en ook weg te kopen uit arbeidspools).

Weinig arbeidspools slagen erin goed te functioneren en te blijven bestaan. Dat komt omdat er voor goed functioneren van zo'n pool veel randvoorwaarden bestaan. Bij de opzet van nieuwe pools lijkt ook weinig rekening gehouden te worden met de ervaringen van andere arbeidspools.

Een groot aantal voorwaarden voor het functioneren van arbeidspools is in dit rapport beschreven.

Meerwaarde van arbeidspools

Uit de ervaringen met arbeidspools van werkgevers en van arbeidspools zelf blijkt dat arbeidspools vooral nuttig kunnen zijn voor het MKB als het gaat om (niet al te kortdurende) tijdelijke inzet van opgeleid of gespecialiseerd personeel en voor het selecteren en opleiden van leerlingen. Ook gebruiken werkgevers arbeidspools wel als wervings- en selectiekanaal voor vast personeel (Flexpools vinden het wegg kopen van personeel door werkgevers echter onwenselijk en hebben daartegen soms een beschermingsconstructie daartegen gemaakt).

Werkgevers vinden het prettig als aanbieders van diensten op het gebied van personeel een breed aanbod hebben. De meeste arbeidspools hebben echter een vrij smal dienstenaanbod.

Omdat momenteel slechts weinig arbeidspools in functie zijn, kunnen weinig werkgevers gebruik maken van diensten van arbeidspools.

We vatten hierna de belangrijkste diensten van arbeidspools samen.

Diensten van arbeidspools

Tijdelijke inzet

Goed functionerende arbeidspools als Elektrowerk, Agrarische Bedrijfsverzorging, Deltametaal, Innoflex en de arbeidspool AKO voor de kinderopvang blijken te voorzien in een behoefte aan tijdelijk (gediplomeerd of gespecialiseerd) personeel. Deze pools zijn behalve de AKO zowel op het grootbedrijf als het MKB gericht en zien geen verschil in wensen ten aanzien van de dienstverlening tussen beide groepen. In het MKB-poolproject (Sloep en Beekman, 2001) werd daarentegen geconcludeerd dat bij de betrokken en enkele andere MKB-werkgevers geen behoefte bestond aan tijdelijk personeel uit een arbeidspool. Misschien zou die conclusie anders geformuleerd kunnen worden: de behoefte aan vast personeel was in deze periode bij de betrokken werkgevers vele malen groter dan de behoefte aan flexibel personeel. De werkgevers wilden de pool daarom allereerst inzetten om vast personeel te krijgen. Dat maakte de vorming van een flexpool onmogelijk. Daarnaast waren de werknemers van de MKB-pools gezien hun achtergrond als langdurig werkloze waarschijnlijk meer gebaat bij een dienstverband met een vaste werkgever.

De wel goed functionerende arbeidspools zijn bovendien opgezet in een periode met minder krapte op de arbeidsmarkt, waardoor het gemakkelijker was voor de poolorganisatie om kwalitatief goed personeel te contracteren. Een arbeidspool met goed opgeleid personeel heeft het gemakkelijker zijn waarde te bewijzen dan een arbeidspool die opstart met werknemers in opleiding die langdurig werkloos zijn geweest en vaak beperkingen en problemen blijken te hebben.

Bij een constructie als bij Deltametaal – de deelnemerbedrijven dragen gezamenlijk het risico van leegloop in de flexpool – is het begrijpelijk dat MKB-bedrijven in een veel kleiner aantal als deelnemer betrokken zijn; het financiële risico is voor een MKB-bedrijf waarschijnlijk te groot.

Eind jaren negentig maakten juist kleinere bedrijven meer gebruik van de pools bij Innoflex, omdat zij ten eerste minder geld wilden uitgeven aan personeel, en ten tweede hun personeelsbezetting minder plannen waardoor zij vaker gebruik moeten maken van ad-hoc oplossingen zoals detacheringen. Omdat Innoflex steeds meer moeite heeft om in de vraag naar vakkrachten te voorzien, organiseert de stichting sinds enige tijd workshops voor ondernemers in het kleinbedrijf. In deze workshops wil men de

ondernemers stimuleren een bewuster en langere termijn-personeelsbeleid te gaan voeren en daardoor beter met flexibele arbeid om te gaan.

Opleiding

Zowel in het MKB-poolproject als in de door TNO gehouden interviews bleek dat het op regio- of brancheniveau opleiden van leerlingen via een instroompool of leer-werk-pool met name voor MKB-bedrijven een goede constructie is (hoewel het ook voor grotere bedrijven voordelen heeft). Centraal opleiden en begeleiden van leerlingen kan tot een kwalitatief betere opleiding leiden dan opleiden op bedrijfsniveau. Veel kleine bedrijven zijn bovendien niet in staat zelf leerlingen op te leiden, maar via een instroompool kunnen ze toch leerlingen in hun bedrijf inzetten. Bovendien kan het bedrijf de leerling dan “teruggeven” aan de pool als de plaatsing geen succes is.

Kleine bedrijven vinden het volgens Innoflex prettig als de arbeidspool hen administratieve taken rond het opleiden van de leerling uit handen neemt. Volgens Innoflex hebben kleine bedrijven wel de neiging werknemers in opleiding te snel te veel verantwoordelijkheden te geven en ze in te zetten ter vervanging van een reguliere kracht. Dat gaat wel eens mis.

We vermoeden dat het voor kleinere bedrijven minder gemakkelijk is dan voor grote om leerlingen uit een instroompool voor doelgroepen, die vaak extra problemen met zich meebrengen, op een goede manier te begeleiden. Kleine bedrijven hebben gewoonlijk minder capaciteit en vaardigheden om te kunnen voorzien in de extra begeleiding die vaak nodig is. Dat wil niet zeggen dat het in individuele gevallen toch niet mogelijk zou zijn. Bovendien kan een goede, frequente begeleiding vanuit de arbeidspool natuurlijk ook ondersteuning geven.

Werving en selectie

Een instroompool kan voor werkgevers net als een uitzendbureau fungeren als wervings- en selectiemethode voor vast personeel. Dat gebeurt in de praktijk ook vaak, hoewel de poolorganisatie de werknemers in veel gevallen graag wil behouden voor de flexpool.

Overige dienstverlening

We veronderstelden dat arbeidspools zich de afgelopen jaren mogelijk meer waren gaan richten op diensten op het gebied van personeelsbeleid en reïntegratie. Uit de bevindingen van Van Haperen en Van Meer (1997) en Nijhuis (1999) blijkt ook dat er bij werkgevers best belangstelling is voor een bredere dienstverlening door arbeidspools. Op het gebied van personeelsbeleid hebben we bij arbeidspools geen dienstverlening aangetroffen. Verschillende arbeidspools oriënteren zich wel op de mogelijkheid om reïntegratie na arbeidsongeschiktheid als dienst te gaan aanbieden; er zijn nog geen pools die deze dienst al aanbieden (het is wel een enkele keer voorgekomen dat een werknemer via een arbeidspool is gereïntegreerd).

Conclusie

Een arbeidspool kan voor een MKB-bedrijf een goede aanvulling zijn op de verschillende mogelijkheden om aan leerlingen of geschoold personeel te komen, zowel tijdelijk als vast. Dat geldt dan alleen voor die branches en regio's waar een goed functionerende arbeidspool aanwezig is. Getalsmatig stelt de inzet van werknemers vanuit arbeidspools naar het MKB (nog) weinig voor. Er zijn weinig arbeidspools en veel stoppen na korte tijd, omdat niet in voldoende mate voldaan is aan de voorwaarden om goed te kunnen functioneren (zoals beschreven in hoofdstuk 5).

Literatuur

Andriessen, S. Interviewverslagen (zie bijlage 1). TNO Arbeid, 2001.

Bosselaar, H., Reijnga, F. Koplopers in Disability Management; Onderzoeksverslag in het kader van het project "Succesfactoren van Disability Management" in opdracht van het ministerie van SZW. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2000.

Brouwers K.M.P., et al.: De MKB-ondernemer en de inzet en zorg voor personeel. Actuele vraagstukken in het MKB 2000. EIM, Zoetermeer, 2001.

CBS, Statline 2001.

Deursen, C.G.L Van., Reuling, A., Veerman, T.J. SZW-werkgeverspanel 1998-1999, ziekteverzuim, arbeidsomstandigheden, reïntegratie, arbeidsongeschiktheid. SZW, Den Haag, 2000.

Evers G.E., M.G. de Feyter: Dat lossen we op! Ondernemers in het MKB vertellen over tijdelijke vervanging van personeel. Elsevier bedrijfsinformatie bv, Den Haag, 2000.

Feyter, M.G. de, Meijers, J.M., Evers, G.E. Vier op een rij: Beschrijving van vier arbeidspools werkzaam in het MKB en de ervaringen hiermee van enkele werkgevers. TNO-rapport 2590002/r0000131. Hoofddorp: TNO Arbeid, 8 mei 2000.

Fouarge, D.J.A.G. (e.a.): Trendrapport Aanbod van arbeid 1999. OSA-publicatie A 169, Tilburg, 1999

Fouarge, D.J.A.G. (e.a.): Trendrapport Vraag naar arbeid 2000. OSA-publicatie A177, Tilburg, 2001.

Haperen, J. van, Meer, K. van. De arbeidspool als instroominstrument voor doelgroepen; bij de afsluiting van de experimentfase van Arbeidspool Tilburg. 's-Hertogenbosch: Provinciaal Steunpunt Werkgelegenheid (PSW), 1997.

Hendrikse, A. , Feyter, M. de, Miedema, E. Babylonische spraakverwarring rondom arbeidspools: Naar een indeling op basis van de doelstellingen. Gids voor Personeelsmanagement, jaargang 78. NR. 12, 1999.

Meijers, J.M., G.E. Evers: 'Ik wens u veel personeel toe'; Werkgelegenheid en personeelsbeleid in het Kleinbedrijf. TNO, Hoofddorp, 1999.

Ministerie van SZW In Goede Banen, een aanpak van knelpunten op de Arbeidsmarkt; Verslag van de conferentie van 26 april 2000. Juni 2000.

MKB-Nederland/Servicepunt Arbeidsmarkt MKB. Arbeidsmarkt en MKB; van knelpunten naar aanknopingspunten. Delft, 12 juni 2001.

Nijhuis, P.F.H. De haalbaarheid van een arbeidspool: een verkenning in de modedetailhandel. Amsterdam: Orbis, 1999.

Sloep, M.J., Beekman, B. Evaluatie proefproject MKB-pools; Eindrapport. Onderzoek uitgevoerd door Regioplan Onderzoek Advies en Informatie bv. in opdracht van MKB Nederland. Amsterdam: Regioplan, april 2001.

Verburg, A. Perspectief Groene Arbeidspools. Interne notitie. Ministerie van LNV, 2001.

Smit, A.A. Passen en Meten; Duurzame arbeidsinpassing van langdurig werklozen, Deel I Inventarisatie van ervaringen en maatregelen. Hoofddorp: TNO Arbeid, 2001.

Vuuren, C.V.van (e.a.). De baas en ziekte, Ziekte de baas: reïntegratie in het midden- en kleinbedrijf. TNO Arbeid, Hoofddorp, 2000.

Winden, P.van, P.J. van Nes. Krapte op de arbeidsmarkt; werkgeversreacties. OSA-publicatie A 178, Tilburg, 2001.

Bijlagen: interviewverslagen TNO Arbeid

A Innoflex

Verslag van een telefonisch interview door TNO Arbeid met Innoflex op 7 juli 2001. De cursieve tekstgedeelten zijn overgenomen uit het interviewverslag van 1999 tbv "Vier op een rij"

Beschrijving van de organisatie

Op 1 december 1998 is de stichting Innoflex opgericht. Het was een initiatief van de sociale partners en het O&O-fonds. Het doel van de stichting is het bevorderen van de arbeidsmobiliteit en -flexibiliteit van werkenden in de mobiliteitsbranche met complete dienstverlening op personeelsgebied en de zorg voor versteviging van de vakbekwaamheid en werkgelegenheid, waardoor behoud van werk en continuïteit van Innoflex centraal staat. Innoflex wil onder andere meer jongeren aantrekken tot het werken in de sector en oudere werknemers behouden voor de branche.

Innoflex maakt deel uit van de Innovam groep, het branche opleidings- en examen- en centrum van de mobiliteitsbranche. Als stichting streeft Innoflex geen winstmaximalisatie na, maar wel dient de organisatie minimaal in de eigen kosten te kunnen voorzien. Deze kosten worden gedeeltelijk gefinancierd vanuit het Ministerie van OC&W. Met deze gelden bekostigt Innoflex o.a. de werving van leerbedrijven én poolmedewerkers. De rest van de kosten van Innoflex worden betaald door de klanten in de uurtarieven wanneer zij poolmedewerkers inlenen.

Innoflex heeft 110 mensen in dienst die samen 508 poolmedewerkers in de branche detacheren en begeleiden vanuit één van de vier regiokantoren of het hoofdkantoor.

Klanten

Innoflex werkt voor allerlei verschillende bedrijven uit de mobiliteitsbranche zoals personenauto dealers, autoverhuur bedrijven, tweewielerbedrijven, tankstations, en revisiebedrijven. Het grootste deel van deze bedrijven behoort tot het MKB.

De belangrijkste dienstverlening aan bedrijven is het uit handen nemen van de administratieve zorg en de begeleiding van leerlingen. Met name kleine bedrijven hebben meer behoefte aan hulp bij de begeleiding, omdat ze daar zelf weinig tijd, personele of mogelijkheden en ruimte voor hebben. Bij kleinere bedrijven wordt een leerling heel snel als personeelslid gezien en ingezet. Dat kan een probleem zijn. De leerling krijgt te weinig ruimte om leerling te zijn en moet te snel voldoen aan de vak-eisen, waardoor de druk te hoog wordt en ze af moeten haken.

Volgens Innoflex maken grote bedrijven momenteel meer gebruik van arbeidspools dan kleine als gevolg van de economische situatie. Lastig is wel dat er een enorme fusiegolf is. De P&O-ers van die gefuseerde bedrijven weten Innoflex nog niet zo goed te vinden omdat ze nog niet goed bekend zijn met de branche. Door de schaalvergroting moeten namelijk professionals op P&O gebied van buiten worden aangetrokken en die kennen de branche nog niet zo goed, net als de partners in de branche zoals Innoflex.

Twee jaar terug maakten juist kleinere bedrijven meer gebruik van de pools, omdat zij ten eerste minder geld willen uitgeven aan personeel, en ten tweede hun personeelsbezetting minder plannen waardoor zij vaker gebruik maken van ad-hoc oplossingen zoals detacheringen. *Omdat Innoflex steeds meer moeite heeft om in de vraag naar*

vakkrachten te voorzien, organiseert de stichting sinds enige tijd workshops voor ondernemers in het kleinbedrijf. In deze workshops wil men de ondernemers stimuleren een bewuster en langere termijn personeelsbeleid te gaan voeren, en daardoor bewuster met flexibele arbeid om te gaan.

Dienstverlening

Innoflex kent vier diensten die in vier organisatie-onderdelen zijn ondergebracht:

- *Innowerk,*
- *Detawerk,*
- *Weerwerk,*
- *Uitzendwerk.*

Het eerste onderdeel, Innowerk, is een instroompool. Er zijn tot nu toe ongeveer 1000 leerlingen met een diploma van VBO/MBO/KMBO/MAVO/HAVO verder opgeleid in een leer-werk-traject (beroepsbegeleidende opleiding) tot een baan binnen de mobiliteitsbranche (bijvoorbeeld opleiding tot verkoper, allerlei monteurs opleidingen e.d.). Daartoe heeft Innowerk een band met erkende leerbedrijven in Nederland. Daarvan zijn er 9000; ongeveer 1000 zijn tot nu toe bij Innowerk betrokken geweest. *Twee jaar lang werken de leerlingen in de praktijk bij één of meerdere bedrijven, en één dag in de week gaan zij naar school om theoretische kennis te verkrijgen. Na afronding van deze opleiding kan de leerling bij Innoflex een vervolgopleiding van nog eens twee jaar overeenkomen, óf gedetacheerd worden als vakkracht binnen Detawerk.* Van de leerlingen is momenteel 1% vrouw. Van de opgeleiden gaat het grootste aantal vast in dienst bij het leerbedrijf of bij een ander bedrijf. Daarnaast gaan ze naar andere branches of vervolgen hun opleiding binnen Innowerk. De uitstroom naar de flexpool Detawerk is heel gering.

Hoewel dit organisatieonderdeel goed loopt, zijn er nog verbeterpunten op het gebied van de doorlooptijd, de kwaliteit en de begeleiding.

Men doet heel veel moeite om leerlingen te interesseren om via Innoflex in de branche opgeleid te worden en te gaan werken. Er zijn speciale jeugdactiviteiten voor klas 2, 3 en 4 van het VMBO en ROC (opleiding motorvoertuigtechniek); er zijn speciale informatieborden in de lokalen. Er is veel contact met en ondersteuning voor docenten en decanen. Er wordt bijscholing georganiseerd en er worden leermiddelen ontwikkeld.

Het tweede onderdeel is Detawerk. Deze flex-pool detacheert vakkrachten. Ongeveer 15 à 20% van de poolmedewerkers bevindt zich in deze pool. Medewerkers van Detawerk hebben een projectaanstelling bij Innoflex en worden minimaal betaald conform de landelijke CAO van de mobiliteitsbranche (auto- en tweewielerbranche). Momenteel bevinden zich zo'n 35 medewerkers in deze flexpool. De instroom vanuit Innowerk is beperkt geweest: zo'n 10 medewerkers.

Het derde onderdeel van Innoflex is Weerwerk, een instroom-pool. Weerwerk is ontstaan door centrale afspraken tussen werkgevers- en werknemersorganisaties, de regionale bureaus voor arbeidsvoorziening en uitkeringsinstanties. Het voert regionale opleidings- en werkgelegenheidsprojecten uit voor doelgroepen als langdurig werklozen, gedeeltelijk arbeidsongeschikten, herintredende vrouwen en allochtonen. De pooldeelnemers krijgen voor de duur van de opleiding een contract voor bepaalde tijd aangeboden. Wanneer zij deze opleiding met goed resultaat hebben afgerond, krijgen zij de kans door te stromen naar Innowerk, Detawerk, of een baan in het reguliere bedrijfsleven. Dit laatste komt weinig voor, omdat bedrijven vaak het risico niet willen nemen om iemand uit zo'n groep vast in dienst te nemen. In 1999 had Weerwerk 48 mensen in dienst, in 2000 28 en in 2001 44).

Innoflex heeft reeds bij oprichting overwogen in het kader van REA/PEMBA een interventiecentrum op te richten om in de sector arbeidsongeschikt geraakte werknemers via de pool te herplaatsen. De sociale partners gingen toen echter nog niet akkoord, want men was bang dat het uitplaatsen niet zou lukken omdat werkgevers het risico van dergelijke werknemers te groot vinden. Dit gat in de markt is nu gevuld door REA-bedrijven. Men denkt er nu echter over om dit toch te gaan aanpakken. Innoflex wil daarbij terug in het proces van arbeidsongeschikt raken: niet pas reageren als er iets gebeurd is, maar meer preventief werken.

Het vierde onderdeel van Innoflex is Uitzendwerk. Om bedrijven te kunnen voorzien in kortcyclische vragen naar vakkrachten heeft Innoflex bij oprichting een joint venture opgericht met de uitzendorganisatie Start. Met deze vakkrachten werden veelal nulurencontracten afgesproken. Het ging vaak om administratief werk. De activiteiten van dit onderdeel zijn inmiddels tot nul gereduceerd, omdat het geen meerwaarde had ten opzichte van commerciële uitzendbureaus.

Er was een plan om een specifieke pool voor oudere werknemers in de VUT op te zetten. VUT-ers mochten daartoe bijverdienen. Deze pool is niet van de grond gekomen. Enerzijds is het moeilijk VUT-ers op te sporen (dat moest via het pensioenfonds) en anderzijds wordt vermoed dat VUT-ers die willen bijverdienen dat al doen, maar dan zwart.

Poolmedewerkers

De mobiliteitsbranche bestaat uit 16 deelsectoren. De arbeidspool is alleen gericht op de personenauto-, truck- en tweewielerbranche. *Bijna alle poolmedewerkers van Innoflex zijn man. De leeftijd varieert per onderdeel. Bij Innowerk zijn veel poolmedewerkers jonger dan achttien jaar, bij Detawerk ongeveer 25 jaar, en bij Weerwerk verschilt de leeftijd sterk.*

Alle poolmedewerkers hebben een aanstelling bij Innoflex en ontvangen een salaris op basis van de CAO voor de mobiliteitsbranche. Met iedere poolmedewerker wordt om de drie maanden een functioneringsgesprek gevoerd, waarin een aantal vaste thema's aan de orde komen. In de toekomst wil men de loopbaanontwikkeling van poolmedewerkers actief gaan volgen en begeleiden.

Er wordt door Innoflex ook naar het functioneren van het inlenende bedrijf gekeken. Bedrijven die leerlingen via Innowerk in dienst willen nemen moeten een erkend leerbedrijf zijn met een erkende leermeester. Daarnaast wordt ook het functioneren van het inlenende bedrijf geëvalueerd in de gesprekken met de poolmedewerkers

Concurrentiepositie

Naast Innoflex zijn nog twee andere arbeidspools binnen onderdelen van de zelfde branche actief, te weten: FOCWA-mobiel (de schadebedrijven) en de arbeidspool Garage in Utrecht. Toch ondervindt Innoflex nauwelijks concurrentie omdat het naar eigen zeggen een eigen niche heeft gevonden. Men vreest ook niet voor de concurrentie van de commerciële uitzendbureaus en het arbeidsbureau, omdat Innoflex beter in denkt te kunnen spelen op de specifieke wensen van bedrijven in de mobiliteitsbranche. Voordelen van Innoflex boven commerciële arbeidspools zijn het grotere draagvlak, het opstarten door en voor de branche, de bijdrage in de kosten door het O&O-fonds en het feit dat zo'n gemeenschappelijk project samenwerking met andere partijen vergemakkelijkt. Het succes van Innoflex zit verder in de nauwe verbintenis tussen sociale partners, O&O-fonds en Innoflex. Dat is niet overal het geval: fondsen en organisaties die trainingen ontwikkelen zitten vaak ver uit elkaar, zodat de activiteiten niet goed op elkaar aansluiten.

Toekomst

Innoflex heeft hoge ambities. In de komende jaren wil ze doorgroeien naar 2000 medewerkers om een optimale dienstverlening te leveren aan bedrijven binnen de mobiliteitsbranche. Verder wil Innoflex in de komende jaren haar dienstenpakket uitbreiden met onder andere een mobiliteitscentrum dat, door schaalvergroting overtollig geworden personeel van bedrijven overneemt om ze bij te scholen en te herplaatsen (zou een uitstroom-pool worden).

Een belangrijk probleem is, dat de kwaliteit van de instromende leerlingen steeds slechter wordt. Nu wil men bovendien in het VMBO één ongedifferentieerd vak techniek invoeren, waarna de branche verder moet opleiden. Dat betekent dat leerlingen nog meer moeten leren, en dat het bedrijf meer moet doen.

Met duale leertrajecten (werken en leren) is men nu nog niet bezig, hoewel men dat een goede ontwikkeling vindt. Innoflex vindt dat de Overheid verantwoordelijk is voor de basisopleiding, en dus het initiatief moet nemen.

Kennis voor nieuwe ontwikkelingen haalt Innoflex uit benchmarking, uit samenwerking met andere organisaties als Start, uitzendbranche en detacheringbedrijven; daarnaast door medewerkers van buiten aan te nemen en door onderzoek onder doelgroepen als bedrijven, leerlingen en ouders van leerlingen.

B Uneto/Elektrowerk

Interview door TNO Arbeid met UNETO/ElektroWerk, 5 juli 2001. De gearceerde stukken zijn overgenomen uit de casebeschrijving van 1999 in “Vier op een rij”.

Beschrijving van de organisatie

De stichting ElektroWerk is in het voorjaar van 1997 opgericht door de brancheorganisatie van elektrotechnische ondernemers in Nederland Uneto. Bij Uneto zijn ruim 3.300 elektrotechnische installatiebedrijven, detailhandelsbedrijven en reparatiebedrijven aangesloten die samen aan 78.000 mensen werk bieden.

ElektroWerk is gericht op de installatiebedrijven. Deze maken tweederde van het werkgeversbestand uit, dus zo'n 2200. Van hen is ongeveer 10% aangesloten bij ElektroWerk. Momenteel wordt binnen Uneto gesproken over een mogelijke fusie met de VNI, De Vereniging Nederlandse Installatiebedrijven (“de loodgieters”). Omstreeks september 2001 zal de Uneto een uitspraak doen of men de fusie wil doorzetten. Vanwege deze fusieplannen is het voor bij de VNI aangesloten bedrijven vanaf begin 2001 al mogelijk lid te worden van ElektroWerk. Er is nog maar een enkel bedrijf daadwerkelijk aangesloten.

ElektroWerk heeft intensieve contacten met OFE-installatie (het O&O-fonds van de sociale partners), met de opleidingsinstellingen binnen de elektrotechniek en met de aangesloten elektrotechnische ondernemers.

“ElektroWerk staat voor flexibel inzetbare professionals in de elektrotechniek, ten-einde:

- bij te dragen aan de verbetering van de efficiency van de elektrotechnische ondernemingen;
- de aantrekkelijkheid van de bedrijfstak op de arbeidsmarkt te vergroten.

Kernactiviteiten van ElektroWerk zijn het werven, in dienst nemen en houden van werknemers, en het goed (doen) opleiden en detacheren van deze werknemers, afgestemd op de behoefte aan flexibiliteit van de aangesloten ondernemers (.....) Als stichting heeft ElektroWerk geen winstoogmerk. Alle baten komen dus direct ten goede van de aangesloten elektrotechnische ondernemingen.” (Uit de missie van Stichting ElektroWerk dd juli 2001)

Het doel van ElektroWerk is hetzelfde gebleven:

de instroom van vakbekwaam personeel in de branche te vergroten en een bijdrage te leveren aan het oplossen van de personeelsschaarste in de sector. Dat doet zij door een landelijk netwerk van stichtingen op te zetten waar leerlingen in twee jaar tijd tot vakbekwaam elektrotechnisch personeel worden opgeleid en daarna gedetacheerd worden bij bedrijven die zijn aangesloten bij ElektroWerk. Tijdens hun opleiding gaan de leerlingen voor het praktijkdeel naar een regionaal praktijkgericht opleidingscentrum (RPOC; tegenwoordig RBOC, Regionaal Bedrijfstak Opleidings Centrum geheten) en voor het theoretische deel naar een regionaal opleidingscentrum (ROC). De RBOC's zijn bij een elektrotechnisch bedrijf gehuisvest of in de nabijheid of op de locatie van een ROC, waar een speciale opleider in dienst is om de leerlingen in een beschermde werkomgeving aanvullende praktijkgerichte oefeningen te laten uitvoeren. De RBOC's worden steeds minder door één bedrijf gerund, maar eerder door een combinatie van bedrijven. Bovendien is er nu een nauwere samenwerking met en sturing door ElektroWerk. Dit leidt tot een grotere risicospreiding en een grotere neu-

traliteit. Het is duidelijker dat het opleidingscentrum van de bedrijfstak is, en niet van het bedrijf waar het RBOC gevestigd is.

ElektroWerk is in zes regio's operationeel. In elke regio is een bestuur samengesteld uit een aantal directeuren van deelnemende bedrijven. Daarnaast is er ook een landelijk bestuur, bestaande uit de voorzitters van de regionale stichtingen. Vijf coördinatoren en de secretaris van ElektroWerk zijn samen verantwoordelijk voor de werving en begeleiding van de leerlingen. Sinds juni 2000 is de heer Pinxter in dienst als directeur van ElektroWerk. Zijn taak is in samenspraak met de secretaris operationeel en beleidsmatig vorm te geven aan de verdere organisatieontwikkeling en professionalisering van ElektroWerk.

ElektroWerk had in 1999 230 leerlingen in dienst. In juli 2001 is het aantal leerlingen en afgestudeerden gestegen tot 300, in september 2001 zullen dat er bijna 400 zijn. Er zijn per juli 2001 ongeveer 15 gediplomeerden, waarvan ongeveer de helft vast in dienst is getreden bij een elektrotechnisch bedrijf in de branche. De rest is in dienst getreden van de flexpool.

ElektroWerk blijft streven naar een flinke uitbreiding van het aantal poolmedewerkers. De grootte van de pool bepaalt immers de mogelijkheden om naar wens van de klanten poolmedewerkers te kunnen inzetten. Gezien de krappe arbeidsmarkt is dat natuurlijk niet gemakkelijk te verwezenlijken. Kort geleden heeft ElektroWerk de gediplomeerden bijeengeroepen om hun toekomstwensen te bespreken. De organisatie wil een aantrekkelijke werkgever zijn en probeert daarom zo goed mogelijk op de wensen van de werknemers in te spelen.

De opleidingskosten voor de leerlingen worden voor een deel gefinancierd vanuit het Opleidings- & Ontwikkelingsfonds in de branche. De overige kosten, verzekeringen, materialen en kleding van de leerlingen worden uit de uurvergoeding betaald die de inlenende werkgevers betalen. Verder betalen alle bedrijven die toegelaten willen worden tot de pool een éénmalig bedrag om deelnemer te worden.

Klanten

ElektroWerk verleent haar diensten zowel aan kleine, middengrote als grote bedrijven, alle binnen de elektrotechnische branche. Meer dan de helft van de bedrijven behoort echter tot het MKB.

De behoefte van de aangesloten bedrijven is vooral om betaalbaar personeel te kunnen krijgen. Gezien de situatie op de arbeidsmarkt is dat een moeilijke opgave. Ze verwachten dat ElektroWerk leerlingen voor hen opleidt. Echter: de leerlingen zijn in dienst van ElektroWerk en niet van het bedrijf dat deelneemt aan ElektroWerk. Ze worden opgeleid ten behoeve van de branche en niet ten behoeve van één specifiek bedrijf. Het is dan ook niet de bedoeling dat een bedrijf een leerling van ElektroWerk tijdens zijn opleiding in dienst neemt. Doet een bedrijf dat toch, dan staat daar een sanctie op. Tot nu toe is dat pas één keer gebeurd.

Dienstverlening

De diensten van ElektroWerk zijn het werven van jongeren op het VBO (nu VMBO) en ROC en vervolgens opleiden en detacheren van deze jongeren. Daarbij is er geen verschil tussen grote en kleine bedrijven. "Alleen vragen grote bedrijven meer leerlingen en kleine bedrijven minder."

De bedrijven betalen een eenmalige bijdrage om lid te worden van ElektroWerk. Verder betalen ze een vergoeding per uur voor de leerlingen. Bij het inhuren van vakbekwaam personeel via de arbeidspool betalen bedrijven een kostendekkend uurtarief.

Om iets meer aan de wensen van de bedrijven tegemoet te kunnen komen, heeft ElektroWerk op 26 juni 2001 besloten dat het mogelijk wordt dat een bedrijf een zelf geworven leerling door ElektroWerk laat opleiden. Voor de duur van de opleiding sluit ElektroWerk dan een arbeidsovereenkomst met de leerling en zorgt voor de begeleiding. Daarna kan de leerling in dienst treden bij de werkgever die de leerling heeft aangebracht.

Collegiale in- en uitlening was vanaf het begin een van de doelen van ElektroWerk. Dat is nooit goed van de grond gekomen. Het is wel beleid, maar geen prioriteit. Uitlenende bedrijven blijken erg bang te zijn hun werknemer kwijt te raken aan de inlener.

ElektroWerk kent geen uitstroompool (voor het inzetten van werknemers die collectief ontslagen zijn). Ten eerste is collectief ontslag niet voorgekomen en ten tweede hebben ontslagen werknemers heel snel weer een andere baan.

Poolmedewerkers

De groep leerlingen en poolmedewerkers die ElektroWerk nu in dienst heeft bestaat voor ongeveer 10% uit allochtonen. Verder betreft het jonge autochtone mannen. De organisatie richt zich steeds meer op doelgroepen zoals langdurig werklozen, allochtonen, asielzoekers of herintreders. Met Arbeidsvoorziening en de gemeente wordt dan onderzocht wat er aan maatwerk mogelijk is. Ze doet mee aan het MKB-minderhedenconvenant. Probleem is het hogere leeftijdsniveau van dit soort potentiële werknemers. Het beloningsniveau is namelijk aan leeftijd gekoppeld en bedrijven willen voor werknemers in opleiding niet te veel betalen. ElektroWerk onderzoekt nu of het mogelijk is de werknemer naar leeftijd te betalen, terwijl het tarief voor de werkgever gekoppeld wordt aan het competentieniveau van de werknemer. Aan MKB-Nederland is door Uneto geadviseerd dit soort medewerkers een "rugzakje" met geld mee te geven om hun positie op de arbeidsmarkt te verbeteren.

Leerlingen worden op basis van een arbeidsovereenkomst voor twee jaar aangesteld, aangezien dat de duur van de opleiding is. Na het behalen van hun diploma wordt een contract voor onbepaalde tijd aangeboden conform de arbeidsvoorwaarden van de CAO voor het elektrotechnisch bedrijf ETB. Er is nog geen ondernemingsraad bij ElektroWerk, maar men verwacht dat deze in de toekomst, wanneer de organisatie wat meer omvang heeft, wel zal komen.

Concurrentiepositie

De meeste concurrentie verwacht de organisatie van de commerciële uitzendbureaus en initiatieven die lijken op ElektroWerk (meestal zijn dit organisaties die zich alleen bezig houden met het verzorgen van opleidingen). Als ElektroWerk er echter in slaagt om een flex-pool op te zetten die niet veel duurder is dan uitzendbureaus en goede

kwiteit diensten aanbiedt, dan zullen deze concurrenten naar verwachting geen probleem vormen.

Voordelen van een bedrijfstak-arbeidspool boven bv. een uitzendorganisatie zijn:

- Een uitzendorganisatie moet winst maken, een arbeidspool niet
- De bedrijfstak heeft de organisatie in eigen hand en kan de kwaliteit van de pool daardoor beter waarborgen
- Er is een gezamenlijk belang
- Bij ElektroWerk is de landelijke organisatie een pré: werknemers worden ingezet vlakbij hun woonplaats. Heeft een Amsterdamse werkgever een klus in Limburg, dan wordt via de Limburgse regio een werknemer ingezet. De reistijden en kosten worden daardoor beperkt.

Toekomst

ElektroWerk streefde er in 1999 naar om over vijf jaar zo'n 1000 tot 1500 poolmedewerkers in dienst te hebben. Gezien de krapte op de arbeidsmarkt is het echter de vraag of deze doelstelling haalbaar is. Er bestaat het risico dat bedrijven goede leerlingen of poolmedewerkers 'wegkopen' zodat de arbeidspool niet als flex-pool kan functioneren. Door goede afspraken in de sector hoopt de organisatie dat bedrijven de poolmedewerkers niet wegkopen zodat de flex-pool kan volgroeien.

Verder overweegt ElektroWerk het dienstenpakket dat nu aangeboden wordt op termijn uit te breiden met de opleiding en detachering van doelgroepen zoals langdurig werklozen, herintreders, WAO-ers, en allochtonen. Eerst wil ElektroWerk echter nog meer ervaring en expertise opbouwen met wat zij nu doet en daarmee de positie van de arbeidspool in de sector versterken.

ElektroWerk is bezig een volledig duaal-lerentraject (combinatie van werken en leren) te ontwikkelen voor de branche, van VMBO- tot HBO-niveau. Voor MBO bestaat dat al (de BBL2-trajecten, het vroegere leerlingwezen). Nieuw wordt de opleiding op VMBO-niveau; dit wordt samen met het ministerie van OC&W, het VEV (landelijk orgaan van het beroepsonderwijs) en het O&O-fonds OFE-installatie ontwikkeld. Met het HBO zal ElektroWerk een contract gaan sluiten om duaal leren op HBO-niveau te ontwikkelen. In de praktijk blijkt, dat het niveau van leerlingen met een duale opleiding (BBL2) beter is dan van de gewone opleiding (kort-MBO).

ElektroWerk is nu een stichting. Er wordt over nagedacht of de flexpool misschien "commercieel" zou moeten worden, zodat marktconforme arbeidsvoorwaarden geboden kunnen worden.

ElektroWerk denkt er aan zich te gaan begeven op het gebied van loopbaanbegeleiding, zoals het verder scholen van werknemers. Daarop wordt nog niet echt actie ondernomen. Eerst moet ElektroWerk zich goed in de markt zetten. Werkgevers zijn nu bang hun werknemer kwijt te raken als ze die laten scholen door ElektroWerk.

Tot nu toe is er geen beleid ontwikkeld om arbeidsgehandicapten bij ElektroWerk te betrekken. Er is wel een discussie gevoerd of Elektrowerk zich als reïntegratiebedrijf zou moeten ontwikkelen. De organisatie heeft er wel belangstelling voor om de mogelijkheden op dit vlak te verkennen. De huidige directeur van een Arbodienst geweest, dus er is wel kennis in huis op het gebied van reïntegratie.

Waar haalt Uneto/ElektroWerk de expertise vandaan om nieuwe diensten te ontwikkelen? Door benchmarking, door vallen en opstaan, door eigen deskundigen (van Uneto-bedrijven en OFE), door advies van accountants e.d.. Ook is er contact met an-

dere arbeidspool-achtige organisaties, zoals de bouw (die een samenwerkingsverband met een uitzendorgansiatie heeft opgezet) en het ROI.

C Deltametaal

Verslag van een interview door TNO Arbeid op 13-8-2001 met Deltametaal. De cursieve tekstgedeelten zijn overgenomen uit het interview dat in 1999 met Deltametaal werd gehouden.

Beschrijving van de organisatie

Deltametaal is een stichting die in 1986 is opgericht door werkgevers- en werknemersorganisaties in de metaal- en elektrotechnische industrie in de regio Rijnmond en Drechtstreek. Met de oprichting van deze organisatie hoopte men meer grip te krijgen op de fluctuaties in de arbeidsmarkt. De metaal- en elektrotechnische industrie heeft namelijk te maken met sterke schommelingen in de orderbezetting. Bedrijven trachten dit op te vangen door een vergaande flexibilisering van de factor arbeid. Zij brengen de omvang van hun personeelsbestand terug tot het strategisch minimum. Op piekmomenten willen zij op flexibele basis de beschikking hebben over kwalitatief goede vaklieden dan wel technici. Verder is er zoals in alle sectoren in Nederland ook schaarste aan goed personeel, zodat veel bedrijven moeite hebben om voldoende instroom te realiseren.

De primaire doelstelling van Deltametaal is het behoud en ontwikkelen van vakkennis in de metaal- en elektrotechnische industrie, zowel kwantitatief als kwalitatief. Deltametaal heeft in de loop der jaren verschillende arbeidsmarktinstrumenten ontwikkeld om deze doelstelling te realiseren. Deze instrumenten zijn ondergebracht in de twee onderdelen van Deltametaal:

- *Stichting Arbeidsreserve Deltametaal (SAD).*
- *Stichting Metalektro Instroom Deltametaal (SMID).*

SAD en SMID vormen samen Deltametaal.

Deltametaal is een non-profit organisatie en heeft geen winstoogmerk, maar moet wel kostendekkend werken. Ten behoeve van de bemiddeling van opleidingsactiviteiten krijgt de stichting gelden uit het A+O-fonds uit de sector.

Binnen Deltametaal werken circa achtendertig bedrijven uit de metaalindustrie in de regio Rijnmond en Drechtstreek samen, de zogenaamde deelnemers. Deze deelnemerbedrijven bepalen in de praktijk gezamenlijk het beleid van de Stichting.

De juridische structuur wordt gevormd door een Raad van Toezicht (Werkgevers) en een Raad van Advies, het laatste orgaan paritair gevormd door de werkgevers- en werknemersorganisaties die Deltametaal hebben opgericht: Vereniging FMW/CWM, Metaalunie, FNV Bondgenoten, CNV Industrie- en Voedingsbond, De Unie en de VHP-Metalektro. De Raad van Advies biedt de sociale partners een platform om de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt voor de regio te bespreken en bij te sturen. Dit laatste door het ontwikkelen van nieuwe arbeidsmarktinstrumenten binnen Deltametaal te stimuleren.

Klanten

De klantengroep bestaat voornamelijk uit bedrijven in de grootmetaal. *Deltametaal werkt primair voor de achtendertig deelnemerbedrijven. Daarnaast kent de organisatie ook een 'schil' van ongeveer 100 lidbedrijven die op een meer incidentele basis gebruik maken van de diensten van Deltametaal. Als de vraag naar personeel groter is*

dan beschikbaar, gaan de deelnemerbedrijven voor. *Alle klanten zijn werkzaam in deze sector. Het gaat om o.a. machinefabrieken, constructiebedrijven en werven. In principe kunnen alle bedrijven die zijn gevestigd in de regio Rijndelta en aangesloten bij één van de binnen Deltametaal vertegenwoordigde werkgeversorganisaties, tegen betaling van contributie gebruik maken van de diensten van Deltametaal. Lidbedrijven betalen een jaarlijkse contributie en een kostendekkend tarief voor de diensten. Deelnemerbedrijven betalen een lager tarief maar dragen gezamenlijk het risico van leegloop.* Er zijn incidenteel ook wel bedrijven buiten de regio (maar wel naburige regio's) die gebruik maken van de diensten van Deltametaal. Problemen zijn dan de lange reistijden (de werknemers wonen grotendeels binnen de regio) en soms ook het gevraagde specialisme. Werken op een jachtwerf (buiten de regio) stelt bijvoorbeeld andere eisen dan dat op een grote werf in de Rijnmond.

De deelnemerbedrijven van de Stichting Arbeidsreserve Deltametaal behoren tot de grote ondernemingen, op een vijftal met zo'n 75 werknemers na. Van de lidbedrijven van Deltametaal heeft eenderde 15 tot 50 werknemers. Deze kleinere bedrijven hebben volgens Deltametaal geen andere wensen ten aanzien van de dienstverlening dan de grotere bedrijven. Ze schakelen Deltametaal hoofdzakelijk in als er specialistisch werk moet worden uitgevoerd of bij tijdelijke maar ook structurele personeelsbehoefte. Wel is het zo dat Deltametaal staggairs voornamelijk bij de kleinere bedrijven plaatst. De grote bedrijven hebben namelijk hun eigen opleidingsfaciliteiten.

Dienstverlening

Deltametaal levert vier verschillende diensten, namelijk bemiddelen bij opleiden, opvangen, detacheren, en collegiaal lenen en in- en doorstroom- regulering. Deze diensten worden in de twee bedrijfsonderdelen SAD en SMID georganiseerd.

De SAD

De Stichting Arbeidsreserve Deltametaal (hierna: SAD) is een Flex-pool. De doelstelling van de SAD is het voorzien in de tijdelijke extra personeelsbehoefte en het productief maken van een tijdelijk personeeloverschot ten behoeve van haar deelnemers en de leden van Deltametaal. Om deze doelstelling te realiseren heeft de SAD een aantal instrumenten ontwikkeld. Zo bemiddelt de organisatie bij het collegiaal lenen tussen bedrijven. Verder beschikt de SAD over een Arbeidsreserve van ca. 240 vaklieden, die in vaste dienst zijn van de SAD en worden uitgeleend aan de deelnemende bedrijven. De uitleentermijn varieert van een aantal weken tot enkele jaren. Alleen vaklieden die zeer ervaren en breed inzetbaar zijn en zelfstandig kunnen werken, komen in aanmerking voor de Arbeidsreserve. Door continue scholingsinspanningen wordt de vakkennis up-to-date gehouden. Daardoor zijn de arbeidsreservisten inzetbaar op meerdere vakgebieden. De Arbeidsreserve biedt veel voordelen voor de bedrijven. Ze hebben de beschikking over kwalitatief hoogwaardige vaklieden die direct inzetbaar zijn op flexibele basis, waardoor het leeglooprisico wordt vermindert.

Verder heeft de SAD ongeveer 350 leerlingen in dienst die ten behoeve van de uitbreiding van hun vakmanschap een vakopleiding op BBL2-niveau volgen.

De SMID

De Stichting Metalektro Instroom Deltametaal (hierna: SMID) is een combinatie van instroom- en doorstroom-pool. In deze tweede poot van Deltametaal worden nieuwe medewerkers voor de SAD of lidbedrijven opgeleid tot gekwalificeerde werknemers.

De SMID werkt met de volgende groepen:

- *Leerlingen die de basisberoepsopleiding hebben afgerond,*
- *Studenten die een MBO- of HBO-opleiding werktuig- of scheepsbouwkunde volgen,*
- *Vaklieden die vrijkomen uit reorganisaties.*

In de doorstroom-pool van de SMID worden leerlingen opgevangen die zijn opgeleid maar daarna niet rechtstreeks in dienst zijn getreden bij een bedrijf. De leerlingen krijgen een tijdelijk contract met de SMID aangeboden en worden ingezet op vak-/werkervaringstrajecten bij de aangesloten bedrijven. De duur van deze trajecten kan variëren van acht of twaalf maanden.

Verder worden in de doorstroom-pool (binnen Deltametaal de benaming voor de uitstroompool) ook vaklieden opgenomen die vrijkomen uit reorganisaties en/of uit de opleiding en die vanwege hun vakkennis en ervaring waardevol zijn voor de aangesloten bedrijven. Zij krijgen een tijdelijk contract van maximaal één jaar met de SMID aangeboden. Vervolgens worden zij aan bedrijven uitgeleend die behoefte hebben aan flexibel inzetbare vaklieden. De SMID functioneert op deze wijze als aanvulling op de Arbeidsreserve van de SAD. Als bedrijven aangeven eigenlijk (ook) op zoek te zijn naar nieuw personeel, worden bij voorkeur vaklieden uit de SMID geplaatst omdat deze expliciet de mogelijkheid biedt om de ingeleende pooldeelnemers in dienst te nemen.

Deltametaal heeft nooit overwogen om een reïntegratiebedrijf voor (externe) WAO-ers te starten. Ten eerste valt dat buiten de doelstelling en ten tweede is het werk gewoonlijk fysiek zwaar, wat voor de groep WAO-ers vaak een probleem is. Wel houdt men zich natuurlijk bezig met reïntegratie van eigen werknemers die arbeidsongeschikt raken. Dat is de afgelopen jaren goed gelukt. Succesfactor is dat men zo goed thuis is in de onderwijssector, zodat het selecteren van geschikte omscholingmogelijkheden geen probleem is. Verder heeft men natuurlijk contact met een grote groep bedrijven die diverse plaatsingsmogelijkheden bieden. Het is zelfs wel eens voorgekomen dat een werknemer na reïntegratie op een hoger niveau kon gaan werken dan vóór zijn arbeidsongeschiktheid.

Poolmedewerkers

SAD heeft ca. 240 vaste arbeidsreservisten in dienst. *Ze zijn allemaal volwaardig vakman en doen specialistisch werk. De gemiddelde leeftijd van de arbeidsreservisten is, mede door die geschooldheid, vrij hoog, te weten 42 jaar. De werknemers zijn vaak al jaren in dienst. Terwijl vroeger het verloop aanzienlijk was, is dat nu erg laag. Er werken geen vrouwen in de pool, anders dan in de kantoorfuncties. Het aantal niet-Nederlanders schat de directeur op ongeveer 20%. Hoewel het om zeer veel nationaliteiten gaat ("We lijken wel de Verenigde Naties") betreft het vooral Italianen, Spanjaarden, Portugezen en Kaap-Verdianen. De helft van de poolmedewerkers woont in "het Rotterdamse".*

Poolmedewerkers zijn volgens de directeur een volk apart. Ze moeten bijzonder flexibel zijn en er van houden om steeds weer ergens anders te werken. Dat betekent vaak ook veel reizen. Verder moeten ze sociaal erg vaardig zijn, want ze moeten zich in korte tijd weer inwerken in een nieuwe omgeving.

Omdat ook Deltametaal te kampen heeft met een schaarste aan personeel, wilde men breder zoeken naar potentiële instroom. In 1999/2000 heeft een jaar lang een pilot gelopen om een groep langdurig werklozen op te leiden voor de sector. Deltametaal heeft voor de intensieve trajectbegeleiding samengewerkt met Arbeidsvoorziening en het A+O-fonds. De pilot is niet succesvol verlopen. Van de acht waarmee gestart is, hebben vier personen het eind van het traject gehaald waarvan twee daadwerkelijk in dienst zijn getreden bij deelnemers. De baten staan daardoor in geen verhouding met de kosten en geïnvesteerde energie. Het grootste probleem bij de huidige langdurig werklozen is het gebrek aan discipline. Daarnaast hebben ze vaak problemen als verslaving of een schuldenlast. Van de acht deelnemers was er één die het theoretische niveau niet haalde (hoewel hij wel het hele traject heeft doorlopen).

Concurrentiepositie

Vanwege de grote binding van de deelnemers met Deltametaal heeft de arbeidspool weinig hinder van concurrentie. Immers, de deelnemerbedrijven bepalen samen welke diensten tegen welke prijs worden aangeboden. Wel blijft de kwaliteit en prijs van de geboden diensten cruciaal: kan een werkgever dezelfde kwaliteit elders voor een lagere prijs krijgen, dan zal hij niet twijfelen daarvan gebruik te maken. De kwaliteit van de werknemers in de Arbeidsreserve is echter zeer goed, het zijn goed opgeleide en voortdurend bijgeschoolde werknemers. Voor wat betreft de lidbedrijven ondervindt Deltametaal wel concurrentie van andere arbeidsbemiddelaars. De specialistische kennis en ervaring van de poolmedewerkers zorgt er echter voor dat Deltametaal ook voor deze groep bedrijven aantrekkelijk is en blijft. Bovendien zijn andere bemiddelaars (zoals commerciële uitzendbureaus) gewoonlijk minder thuis in de branche en in de regio. Organisaties als OOM, Uneto en Innovam werken weliswaar ook in de metaalbranche, maar grotendeels in andere deelsectoren.

Toekomst

Het behoud en indien mogelijk de verbetering van de huidige dienstverlening is de primaire doelstelling van Deltametaal. Groei van het aantal klanten heeft daarbij geen hoge prioriteit. Uitbreiding van het aantal deelnemerbedrijven kan alleen plaatsvinden na het akkoord van de andere achtendertig deelnemers. Voor uitbreiding van het aantal lidbedrijven is deze unanieme goedkeuring niet vereist, maar Deltametaal voert geen actieve acquisitie.

De vergrijzing van het personeelsbestand probeert men te keren door voldoende nieuwe instroom te creëren door de vakopleiding BBL2. Die levert echter nog te weinig leerlingen af: dit jaar en vorig jaar samen 350. Probleem is bovendien het theoretisch niveau van de leerlingen: haalden die vroeger gemiddeld theoretisch niveau vier, nu is dat gemiddeld twee. En dat, terwijl de theoretische eisen van het vak juist hoger worden. De ontwikkeling is, dat vaklieden steeds meer theorie moeten beheersen (en technici steeds meer handvaardigheid).

De afstand tussen wat het onderwijs biedt en wat de sector vraagt is nog steeds heel groot; men spreekt niet dezelfde taal. Deltametaal is daarom al een aantal jaren bezig mee te werken aan de ontwikkeling van het beroepsonderwijs binnen de ROC's. Op dit moment begint dat tot concrete resultaten te leiden: een bedrijfsschool wordt verzelfstandigd; de stages worden professioneler georganiseerd; er worden duale opleidingsmogelijkheden gecreëerd (werken en leren) voor vooral MBO en Deltametaal beperkt ook HBO. Wegens de vraag van de aangesloten bedrijven probeert zich ook op het hogere opleidingssegment te richten. Daarvoor betaalt men echter veel leergeld.

Vooral in de grote werven en constructiebedrijven worden momenteel de klassieke beroepen veranderd. Dat leidt tot een revival in het technisch onderwijs. Men is bezig een virtueel bedrijf te creëren waarin nieuwe beroepen worden vormgegeven van het niveau BBL2 tot en met HBO. Men wil daarbij ook probleem gestuurd onderwijs gaan invoeren.