

TNO-rapport
2590002/r0000131

Vier op een rij:

**Beschrijving van vier arbeidspools
werkzaam voor het MKB
en de ervaringen hiermee van enkele werkgevers.**

TNO Arbeid

Polarisavenue 151
Postbus 718
2130 AS Hoofddorp

Telefoon 023 554 93 93
Fax 023 554 93 94

TNO DF-Programma Arbeid 1999
Deelproject 4.4. Arbeidsparticipatie in het MKB

Datum

8 mei 2000

Auteur(s)

M.G. de Feyter

J.M. Meijers

G.E. Evers

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 Onderzoeksopdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen partijen gesloten overeenkomst.
Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

2000 TNO Arbeid

Inhoud

Voorwoord.....	i
Samenvatting	iii
1. Inleiding.....	1
1.1 Over arbeidspools en het MKB	1
1.2 Doelstelling van het onderzoek	3
1.3 Opzet en bijstelling van onderzoek	3
2. Inventarisatie van arbeidspools	5
2.1 Verschillende soorten arbeidspools.....	5
2.2 Inventarisatie van arbeidspools werkzaam in het MKB.....	7
3. Vier arbeidspools op een rij.....	11
3.1 Agrarische Bedrijfsverzorging	11
3.1.1 Beschrijving van de organisatie	11
3.1.2 Klanten	12
3.1.3 Dienstverlening	12
3.1.4 Poolmedewerkers	14
3.1.5 Concurrentiepositie	14
3.1.6 Toekomst.....	14
3.2 Deltametaal.....	15
3.2.1 Beschrijving van de organisatie	15
3.2.2 Klanten	15
3.2.3 Dienstverlening	16
3.2.4 Poolmedewerkers	17
3.2.5 Concurrentiepositie	18
3.2.6 Toekomst.....	18
3.3 Stichting ElektroWerk.....	18
3.3.1 Beschrijving van de organisatie	18
3.3.2 Klanten	19
3.3.3 Dienstverlening	19
3.3.4 Poolmedewerkers	19
3.3.5 Concurrentiepositie	19
3.3.6 Toekomst.....	20
3.4 Innoflex	20
3.4.1 Beschrijving van de organisatie	20
3.4.2 Klanten	20
3.4.3 Dienstverlening	21
3.4.4 Poolmedewerkers	22
3.4.5 Concurrentiepositie	22
3.4.6 Toekomst.....	22

4. De inzet van arbeidspools door werkgevers	23
4.1 Beschrijving van de bedrijven	23
4.2 Inzet van de arbeidspool	24
4.3 Bezettingproblemen en oplossingen	25
4.4 Bereidheid tot het inlenen van doelgroepen	27
5. Samenvattende conclusies	29
Literatuur	33

Voorwoord

In dit rapport worden vier arbeidspools beschreven die werkzaam zijn voor MKB-bedrijven, plus de ervaringen van enkele werkgevers met het inzetten van flexibele krachten uit arbeidspools. Deze publicatie is geschreven in het kader van structureel door de overheid aan TNO Arbeid toegekende doelfinancieringsmiddelen ten behoeve van het beleidsterrein van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

In dit voorwoord willen we graag de personen bedanken die mee hebben gewerkt aan dit onderzoek. Dat zijn ten eerste de vertegenwoordigers van de vier arbeidspools die wij hebben bezocht, de Agrarische Bedrijfsverzorging, Deltametaal, Stichting ElektroWerk, en Innoflex. Verder willen we ook graag de werkgevers danken voor het spreken met ons over hun ervaringen als inleners. Wij hadden het onderzoek niet kunnen uitvoeren zonder hun medewerking.

Hoofddorp, mei 2000

Marieke de Feyter
Julie Meijers
George Evers

Samenvatting

In dit onderzoek is een inventarisatie gemaakt van arbeidspools die:

- Zijn opgericht door bedrijven en/of brancheorganisaties uit één sector,
- Werknemers in dienst hebben en deze detacheren,
- Aan bedrijven met maximaal vijftig werknemers.

In totaal zijn elf arbeidspools getraceerd die aan deze criteria voldeden en operationeel of in oprichting waren. Het betrof voornamelijk instroom-pools en flex-pools. De instroom-pools zijn gericht op het opleiden van bijvoorbeeld leerlingen of werkzoekenden tot vakbekwaam personeel voor de eigen branche, waarbij het uitlenen een belangrijk onderdeel van het opleidingstraject is. Bij de flex-pools worden vakbekwame poolmedewerkers die direct inzetbaar zijn, gedetacheerd.

Van vier arbeidspools is beschreven hoe zij zijn opgezet en welke diensten zij aanbieden. 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 hebben zowel een instroom-pool als een flex-pool, waarbij de flex-pool bij twee nog in opbouw is. Twee arbeidspools hebben daarnaast ook een uitzendbureau voor het uitlenen van werknemers op korte en commerciële basis.

Twee arbeidspools werken vrijwel uitsluitend voor bedrijven met minder dan vijftig werknemers. De anderen hebben een mix van kleine en grote klantbedrijven. Verder werken alle vier pools regionaal, waarbij drie ook op landelijk niveau zijn georganiseerd.

De poolmedewerkers in deze vier arbeidspools zijn voor het merendeel Nederlandse werknemers. In de instroom-pools zijn de medewerkers meestal jonger dan 25 jaar, in de volggroeide flex-pools meestal tussen de 30 en 45 jaar. Alle vier arbeidspools moeten zich inspannen om voldoende instroom te realiseren in zowel de instroom-pool als de flex-pool. Daarom overwegen ze alle vier om zich meer te gaan richten op nieuwe doelgroepen. Daarbij worden allochtonen en langdurig werklozen genoemd, maar ook boeren en tuinders die hun bedrijf beëindigen.

Bij negen werkgevers is nagegaan waarom en in welke situaties zij de arbeidspool inschakelen. Dat blijkt overwegend bij lang verzuim, vakantie, pieken en structurele groei in het werk te zijn. Bij structurele groei zijn de werkgevers eigenlijk op zoek naar een nieuwe medewerker. Soms lenen ze dan iemand uit een instroom-pool in met het doel om deze na afronding van de opleiding in dienst te nemen. Of ze huren iemand uit een flex-pool in als voorlopige oplossing.

Bij kort verzuim of korte afwezigheid zetten werkgevers de arbeidspool niet in. Ze zoeken dan geen vervanging, maar kiezen voor het onderling opvangen en overnemen van het werk.

1. Inleiding

Door zowel de overheid als het bedrijfsleven worden arbeidspools gezien als één van de manieren om knelpunten op de arbeidsmarkt op te helpen lossen en de arbeidsparticipatie te verhogen. Vooral voor kleinere bedrijven zouden arbeidspools een uitkomst kunnen zijn als zij tijdelijke arbeidskrachten willen inzetten (zie o.a. Sociale Nota 1999, pag. 34 en Arbeidsmarkt MKB in 2003).

Daarom is TNO Arbeid op zoek gegaan naar arbeidspools die werkzaam zijn voor MKB-bedrijven met maximaal 50 werknemers. Vier van deze arbeidspools zijn bezocht. Daarna is met enkele werkgevers gesproken over hun ervaringen met de arbeidspool alsmede de manier waarop zij in het algemeen problemen in de bezetting oplossen.

Het rapport “Vier op een rij” bevat de resultaten van dit onderzoek. In dit inleidende hoofdstuk wordt ingegaan op de doelstelling en opzet van het onderzoek. In hoofdstuk twee worden verschillende categorieën arbeidspools onderscheiden en een overzicht gegeven van arbeidspools die momenteel werkzaam zijn voor het MKB. In hoofdstuk drie worden vier van deze arbeidspools beschreven, waarna in hoofdstuk vier de ervaringen van negen inlenende bedrijven centraal staan. In hoofdstuk vijf tenslotte worden een aantal conclusies getrokken ten aanzien van succesfactoren voor arbeidspools werkzaam voor het MKB.

1.1 Over arbeidspools en het MKB

Omdat in de literatuur en de praktijk de term arbeidspool voor veel verschillende soorten activiteiten wordt gebruikt, is het belangrijk om de term te definiëren.

Lemans (1998) definieert een arbeidspool als “een rechtspersoon die beoogt werknemers tegen vergoeding voor bepaalde tijd bij andere bedrijven of organisaties te detacheren. Deze detachering is op basis van een arbeidscontract tussen de arbeidspool en de werknemers voor bepaalde of onbepaalde tijd enerzijds en op basis van een overeenkomst tussen de arbeidspool en de inlenende bedrijven anderzijds”. In dit project volgen we deze definitie.

Arbeidspools kunnen zowel voor werknemers als werkgevers voordelen bieden. Voor de werknemers kan het werken in een arbeidspool continuïteit en zekerheid bieden, terwijl ze toch steeds weer bij andere werkgevers werken. Verder kunnen arbeidspools vaak betere opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden bieden dan individuele (kleine) bedrijven. Vooral voor startende werknemers zijn dit twee aantrekkelijke aspecten. Maar ook werknemers die bedreigd worden door werkloosheid of werkzoekenden met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt, zoals arbeidsgehandicapten, langdurig werklozen en herintreders, kunnen via de arbeidspool hun arbeidsmarktpositie versterken.

Ook voor werkgevers kan de arbeidspoolconstructie voordelen bieden. Via de arbeidspool kunnen zij gekwalificeerd personeel inhuren zonder langdurige werkgeversverplichtingen aan te gaan. Daarmee is de arbeidspool een goede oplossing van

tijdelijke personeelstekorten als gevolg van extra drukte in het werk of het tijdelijk wegvallen van werknemers door ziekte, zwangerschap, of loopbaanonderbreking. Verder kan de arbeidspool ook ingeschakeld worden voor het uitvoeren van gespecialiseerde werkzaamheden die de reguliere werknemers van een bedrijf niet kunnen uitvoeren.

Met name voor werkgevers uit het Midden- en Klein Bedrijf (MKB) lijkt de arbeidspoolconstructie aantrekkelijk. Immers, voor kleine bedrijven betekent het aannemen van een extra werknemer een relatief grotere vaste kostenpost en bedrijfsrisico dan voor grotere bedrijven. Deze ondernemers werken dan ook vaak met tijdelijke aanstellingen alvorens zij iemand in vaste dienst nemen (Meijers en Evers, 1999). Toch maken kleinere bedrijven minder gebruik van arbeidspools dan grotere bedrijven. Ongeveer 4% van de bedrijven met minder dan 10 werknemers maakt gebruik van een arbeidspool, terwijl dat voor de 100-plus bedrijven ruim een kwart is (Goudswaard, 1999). Ook uit ander onderzoek blijkt dat bedrijven met minder dan 10 werknemers weinig gebruik maken van arbeidspools (Meijers en Evers, 1999).

Hoewel er nog weinig bekend is over waarom kleine bedrijven weinig gebruik maken van arbeidspools, lijken twee factoren van belang.

Ten eerste zijn er relatief weinig arbeidspools die werken voor MKB-bedrijven. Tot nu toe zijn de meeste arbeidspools opgericht door grote bedrijven, en werken ze meestal ook primair voor dat eigen bedrijf (Goudswaard, 1999). Het aantal arbeidspools dat is opgericht binnen een branche en werkt voor meerdere bedrijven is beperkt. Een inventarisatie van de Raad voor het Midden- en Kleinbedrijf (1998) leverde slechts enkele pools op. Van de 122 organisaties meldde tien organisaties dat er een arbeidspool aanwezig was in de branche en zestien organisaties dat zij bezig waren met het opzetten van "iets vergelijkbaars". Daarbij hanteerde het RMK een ruime definitie van arbeidspool en rekende ook vacaturebanken mee.

Het aantal arbeidspools dat werkzaam is in het MKB breidt uit. In 1999 is men in vier MKB-branches gestart met het opzetten van een arbeidspool. Dit gebeurt in het kader van een proefproject met medewerking van MKB-Nederland en subsidie van de Europese Commissie en het Ministerie van SZW (MKB-Nederland, persbericht 26-1-1999). Deze arbeidspools zullen samen met een regionaal Bureau voor de Arbeidsvoorziening worden opgericht in verschillende regio's voor verschillende branches.

De tweede factor die van belang kan zijn bij de verklaring van het beperkte gebruik van arbeidspools in het MKB, is de kwaliteit van de dienstverlening. Het kan zijn dat de dienstverlening van de pools niet voldoende aansluit bij de werkwijze van het MKB. MKB-ondernemers hanteren vaak een informele en ongestructureerde manier van werven van (tijdelijk) personeel (Koch en Van Straten, 1997), terwijl het inschakelen van een arbeidspool juist als formeel en gestructureerd kan worden getypeerd. Een ander aspect is de bedrijfscultuur: Veel MKB-bedrijven worden gekenmerkt als hechte teams (Koch en Van Straten, 1997). Het (samen)werken met tijdelijke medewerkers zou daardoor lastiger kunnen zijn.

1.2 Doelstelling van het onderzoek

De belangrijkste doelstelling van dit inventariserende onderzoek is het inzicht te vergroten in de succesfactoren van deze arbeidspools. Om deze doelstelling te bereiken zijn een aantal vraagstellingen geformuleerd (met tussen haakjes de hoofdstukken waarin de vragen worden behandeld):

- In welke branches zijn er arbeidspools in oprichting of operationeel die zich richten op MKB-bedrijven met maximaal 50 werknemers? (hoofdstuk 2)
- Hoe is een aantal van deze pools opgezet? (hoofdstuk 3)
- Waarom en in welke situaties zetten bedrijven met maximaal 50- werknemers arbeidspools in? Hoe verhoudt zich dat tot andere oplossingsstrategieën die zij hanteren bij bezettingsproblemen in het algemeen? (hoofdstuk 4)
- Welke factoren lijken op basis van de huidige ervaringen het succes van arbeidspools voor het MKB te vergroten? (hoofdstuk 5).

1.3 Opzet en bijstelling van onderzoek

De opzet van het project was als volgt: In de eerste fase is via verschillende kanalen gezocht naar arbeidspools die werkzaam zijn voor MKB-bedrijven. Hierbij is gebruik gemaakt van de TNO Arbeid bibliotheek, Internet (zoals websites van brancheorganisaties), artikelen in de kranten en tijdschriften, en een rondgang bij interne en externe contactpersonen.

In de tweede fase zijn gesprekken gevoerd met functionarissen van arbeidspools en werkgevers. De vertegenwoordigers van de arbeidspools zijn op locatie geïnterviewd. De gesprekken met de werkgevers hebben telefonisch plaatsgevonden. De interviews zijn met behulp van interviewschema's gestructureerd.

Bij de start van het project was het de bedoeling om vijf arbeidspools en per pool vijf werkgevers te interviewen. Om twee redenen is het niet gelukt deze doelstellingen te realiseren binnen de beschikbare tijd.

Ten eerste bleek het opsporen van geschikte én bereidwillige arbeidspools meer tijd en moeite te kosten dan was ingeschat, omdat:

- Veel 'arbeidspools' bij navraag geen organisatie bleek te zijn, maar bijvoorbeeld een vacaturebank of een tijdelijk werkgelegenheidsproject.
- De meerderheid van eventueel geschikte arbeidspools nog niet of nog maar net operationeel was waardoor deelname aan het onderzoek niet zinvol was.
- Een deel van de arbeidspools die voldeden aan onze criteria helaas niet bereid was om mee te werken aan dit onderzoek.

Ten tweede bleek ook het werven van werkgevers via de arbeidspool lastig. Het kostte de arbeidspools veel tijd om werkgevers te werven en het lukte hen niet alle vier om ons in contact te brengen met (minimaal) vijf werkgevers. Vervolgens kostte ook het maken van een afspraak met de individuele werkgevers weer de nodige tijd, omdat zij telefonisch moeilijk bereikbaar waren.

Binnen de beschikbare doorlooptijd en budget van het project is het gelukt met vier arbeidspools en negen werkgevers te spreken.

2. Inventarisatie van arbeidspools

2.1 Verschillende soorten arbeidspools

Door de jaren heen is de term arbeidspool voor geheel verschillende activiteiten en organisaties gebruikt. Als reactie daarop is de behoefte ontstaan om verschillende soorten arbeidspools te onderscheiden. Hendrikse, De Feyter en Miedema (1999) hebben een indeling gemaakt op basis van de doelstelling van de arbeidspools. Hierbij onderscheiden zij de volgende categorieën:

- Instroom-pool,
- Uitstroom-pool,
- Flex-pool,
- Employability-pool.

In deze paragraaf worden de vier categorieën nader uitgelegd.

Instroom-pools

Bij instroom-pools is sprake van een leer-werk-traject voor een groep mensen dat is gericht op de instroom in vooraf bepaalde functie(groepen), organisaties of branches. Instroom-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 men vaak gebruik maken van aanvullende financiering (bijvoorbeeld uitkerings- of studiegelden). De overeenkomsten van de poolmedewerkers zitten dus in de toekomstige werkplek. Instroom-pools zijn 'kweekvijvers' van personeel. Tijdens het leer-werk-traject hebben de poolmedewerkers een tijdelijke aanstelling bij de pool. Na succesvolle afronding van de opleiding treden de meesten 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 verderop).

Uitstroom-pools

Bij uitstroom-pools gaat het om pooldeelnemers met een zelfde arbeidsverleden, ze werken bijvoorbeeld bij hetzelfde bedrijf, die hun loopbaan veelal onvrijwillig moeten veranderen. Het doel van de uitstroom-pool is om de deelnemers in een functie buiten de eigen organisatie te plaatsen. Er wordt voornamelijk uitgegaan van de wensen en competenties van de deelnemers, zodat vooraf niet vast staat waar en in welke functie iemand uiteindelijk terechtkomt. De nieuwe werkplekken van de werknemers kunnen zeer divers zijn en er is dan ook sprake van uitwaaiëren. Een uitstroompool ondersteunt de overgang van de oude naar een nieuwe werkplek. Ook hier kan aanvullende financiering (bijvoorbeeld uitkeringsgelden) worden ingezet en maakt een opleidingscomponent 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 functiegroep of branche, die vervolgens worden uitgeleend of 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. De werknemers worden tijdelijk ingezet om te voorzien in de behoefte aan flexibele arbeid van de organisaties of organisatie-onderdelen.

Binding aan de flex-pool is van groot belang. 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. Voor de inlenende bedrijven fungeert de flex-pool als flexibele schil. Door de genoemde personeelsopbouw met vast en tijdelijk personeel is een flex-pool zelf ook volgens het 'schillenmodel' ingericht. Binding van de flexwerkers wordt bevorderd door het bieden van werkzekerheid, goede arbeidsvoorwaarden, opleidingsfaciliteiten, enzovoorts. In principe kunnen alle HRM-instrumenten worden ingezet voor deze flexwerkers. Naast de afwisseling door het werk bij meerdere inlenende bedrijven, biedt een goed functionerende flex-pool dus 'goed werkgeverschap'. De overeenkomsten en de clustering van de werknemers maken het mogelijk om beter in te spelen op zowel de specifieke behoeften van de werknemers als die van de inleners. Flex-pools staan, zeker bij uitzendbureaus en brancheorganisaties, momenteel volop in de belangstelling. De wet Flexibiliteit en Zekerheid, risicobeheersing en aanbodskrapte verklaren dit voor een belangrijk deel.

Employability-pools

Bij de employability-pools staat de loopbaan ofwel ontwikkeling van de werknemer centraal. Via (tijdelijke) werkervaring buiten het eigen organisatie-onderdeel wordt de (loopbaan)ontwikkeling van de deelnemers ondersteund en de inzetbaarheid vergroot. Meestal blijft de arbeidsovereenkomst met de eigen, oorspronkelijke werkgever gelden waarbij de arbeidskosten wel gedragen worden door de nieuwe, tijdelijke werkgever.

Er wordt in principe van uitgegaan dat de werknemer terugkeert naar de oorspronkelijke organisatie of het organisatie-onderdeel, maar als daar een duidelijk loopbaanperspectief ontbreekt, is de kans groot dat de werknemer door de ervaringen elders uiteindelijk niet terugkeert. Soms lijkt het uiteindelijke vertrek van de kandidaat het onderliggende doel. Daarom is het belangrijk om duidelijke afspraken te maken over het doel van de employability-pool.

Employability-pools kunnen een belangrijke aanvulling betekenen op de bestaande instrumenten die zijn gericht op het sturen van de personeelsstromen en het verhogen van de motivatie van de medewerkers. Voorwaarde hierbij is dan wel dat de pool onderdeel moet zijn van een goed loopbaanbeleid.

De pool-constructies in de praktijk

In de praktijk treffen we de hiervoor geïntroduceerde soorten arbeidspools aan, maar daarbij moeten wel een aantal kanttekeningen worden gemaakt. Ten eerste treffen we ook mengvormen aan bij arbeidspools die meerdere pool-constructies naast elkaar in de organisatie hebben, zoals bijvoorbeeld een instroom-pool en een flex-pool. Verder kan in de loop van de tijd een arbeidspool van type veranderen of uitbreiden als reactie op ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Zo kan een flex-pool na een aantal jaren besluiten om ook een instroom-pool op te richten, met de bedoeling om de instroom in de flex-pool op peil te houden. Tot slot treffen we niet alle vormen van arbeidspools overal even vaak aan. De uitstroom-pools en employability-pools worden op dit moment nog vaker opgericht vanuit grote bedrijven. In het MKB zijn dergelijke pools nog weinig te vinden. Daar zijn met name instroom-pools en flex-pools te vinden, zoals in de volgende paragraaf duidelijk wordt.

2.2 Inventarisatie van arbeidspools werkzaam in het MKB

In dit project hebben wij ons gericht op arbeidspools die voldoen aan drie criteria:

- Ze zijn opgericht door bedrijven en/of brancheorganisaties uit één branche,
- Ze hebben medewerkers in dienst en lenen die uit aan werkgevers,
- Ze werken voor bedrijven met maximaal 50 werknemers.

Bij het inventariseren van deze arbeidspools is ten eerste voortgebouwd op de resultaten van de onderzoeken van de Raad voor het Midden en Kleinbedrijf (1998) en IMK-advies (1998). In beide rapporten worden arbeidspools of initiatieven die daar op lijken genoemd. Van de genoemde arbeidspools waarvan het bekend of aannemelijk was dat zij voor het MKB werkzaam waren, is vervolgens voor zover mogelijk meer informatie ingewonnen. Daarbij werd nagegaan of de organisaties voldeden aan onze werkdefinitie en vervolgens of zij eventueel bereid waren mee te werken aan het onderzoek. De geschikte pools zijn opgenomen in het overzicht. De pool-constructies waarvan wij verder geen informatie meer konden vinden, zijn niet opgenomen in het overzicht.

Verder is ook via andere kanalen navraag gedaan naar het bestaan van arbeidspools in het MKB. Daarbij zijn lid-organisaties van MKB-NL gebeld en websites van MKB-branches bezocht. Ook is in tijdschriften en andere media gezocht naar arbeidspools.

Tabel 2.1: Arbeidspools die werkzaam zijn voor MKB-bedrijven

Arbeidspool	Branche(organisatie)	Type pool en overige informatie
Personeelsdienst Bouw-producten	Baksteenindustrie, maar ook industrie voor dakpannen en betonproducten	Flex-pool en Uitstroom-pool. Opgericht in 1993 per convenant tussen KNB en vakbonden.
Agrarische Bedrijfsverzorging	Land- en tuinbouw	Flex-pool en Instroom-pool. Opgericht in 1960. Kent 5 regionale bonden verenigd in Landelijk Contact voor Bedrijfshulp (LCB).
Deltametaal	Metaal- en elektrotechnische industrie in Rijnmond en Drechtstreek	Flex-pool en Instroom-pool. Stichting met 40 leden opgericht in 1986.
Innoflex	Mobiliteitsbranche (BOVAG)	Instroom-pool en flex-pool in opbouw. Opgericht in 1998. Werkt in vier regio's.
ElektroWerk	UNETO	Instroom-pool en flex-pool in opbouw. Opgericht in 1997, in 6 regio's operationeel
Constructief	Bouwnijverheid (Sociaal Fonds Bouwnijverheid)	Flex-pool. Verder geen informatie bekend.
Focwa Mobiel	Carrosseriebranche (FOCWA, de Nederlandse vereniging van ondernemers in het carrosserie-bedrijf)	Instroom-pool. Was vacaturebank met bemiddelende diensten, maar heeft sinds kort in kader van proefproject ook pool opgericht voor langdurig werklozen.
CBW-pool	Woonbranche (CBW)	Instroom-pool. Heeft per 1-1-2000 in kader van proefproject ook pool opgericht. i.s.m. MKB-NL.
VHG-pool	Groenvoorziening (VHG)	Instroom-pool. Arbeidspool in oprichting in kader van proefproject i.s.m. MKB-NL.
Drogisten-pool	Drogisterijen-branche (KNDB, de Nederlandse Drogistenbond)	Instroom-pool. Heeft per 1-1-2000 in kader van proefproject ook pool opgericht. i.s.m. MKB-NL.
Textiel & Confectie	Samenwerking van E-quip projectmanagement, ROC Oost-Nederland, Arbeidsvoorziening, Overijssel, Randstad Uitzendbureau en Start Uitzendbureau	Instroom-pool. In de komende 3jaar worden 135 werkzoekenden opgeleid voor een baan in deze industrie. Na afronding opleiding krijgt men minimaal 1jaar een baan aangeboden in de arbeidspool.

Bij het opsporen van de arbeidspools bleek dat deze term zeer veel ladingen dekt. De aanleiding, het doel en daardoor ook de vorm van wat men arbeidspools noemt, varieert enorm. Veel initiatieven betreffen vacaturebanken waarbij een intermediair - vaak een commercieel uitzendbureau - de arbeidsbemiddeling uitvoert. Andere initiatieven betreffen een werkgelegenheidsproject waarin een groep van mensen wordt opgeleid tot een bepaalde functie. Slechts een deel van wat wordt aangeduid als 'arbeidspool' past binnen de definitie zoals wij die hier hanteren: een organisatie die werknemers voor bepaalde of onbepaalde tijd in dienst heeft en uitleent of detachert aan verschillende werkgevers.

Daarom is het overzicht uiteindelijk vrij kort gebleven. In tabel 2.1 wordt het overzicht gegeven van de arbeidspools (in oprichting) die werken voor MKB-bedrijven, voor zover zij die eind 1999 bij ons bekend waren. Uit het overzicht blijkt dat de arbeidspools die werkzaam zijn in het MKB voornamelijk flex-pools en instroom-pools betreffen. Er zijn geen employability-pools aangetroffen en slechts één uitstroom-pool.

Op basis van dit overzicht zijn arbeidspools benaderd met de vraag of zij mee wilden werken aan een uitgebreide beschrijving van de organisatie. Daarbij werd het duidelijk dat de pool minstens één jaar operationeel moest zijn om te kunnen spreken van relevante ervaringen. Om die reden zijn de onderste vier arbeidspools niet benaderd. Van de zeven overige pools bleken slechts vier pools geschikt, bereid en in staat te zijn om mee te werken aan het onderzoek. Deze vier arbeidspools worden in het volgende hoofdstuk beschreven.

3. Vier arbeidspools op een rij

In dit hoofdstuk worden vier arbeidspools beschreven. Alle vier zijn opgericht vanuit de branche en zijn werkzaam voor MKB-bedrijven uit die branche. Het gaat om de volgende pools: Agrarische Bedrijfsverzorging, Deltametaal, ElektroWerk, Inno-flex.

De pools worden gepresenteerd in volgorde van 'leeftijd', waarbij de Agrarische Bedrijfsverzorging als oudste als eerste aan de beurt komt.

In de beschrijvingen komen de volgende onderwerpen aan de orde:

- Beschrijving van de organisatie,
- Klanten,
- Dienstverlening,
- Poolmedewerkers,
- Concurrentiepositie,
- Toekomst.

3.1 Agrarische Bedrijfsverzorging

3.1.1 Beschrijving van de organisatie

De Agrarische Bedrijfsverzorging in Tilburg is in 1960 opgericht als koepel van 27 verenigingen voor bedrijfshulp in de regio Noord-Brabant. Deze verenigingen waren door boeren en tuinders opgericht uit de behoefte aan noodhulp op de bedrijven bij tijdelijke uitval van de aangesloten leden door ziekte of ongeval. Elke vereniging had enkele medewerkers in dienst om in die gevallen de werkzaamheden voort te zetten. Na de nodige fusies bestaan er op dit moment vier verenigingen met ongeveer 50 medewerkers en twee kleinere verenigingen. De Agrarische Bedrijfsverzorging wordt landelijk vertegenwoordigd in de koepelorganisatie, het Landelijk Contact van de Bonden voor Bedrijfshulp (LCB).

De Agrarische Bedrijfsverzorging is een vereniging en heeft geen winstoogmerk, maar moet wel kostendekkend werken. Alleen in het kader van reïntegratie-trajecten van WAO-ers wordt met subsidies gewerkt. De Agrarische Bedrijfsverzorging werkt primair voor haar leden, maar daarnaast ook voor derden. De leden kunnen bij ziekte en ongeval (dus bij noodhulp) gebruik maken van een gereduceerd tarief.

De Agrarische Bedrijfsverzorging wordt bestuurd door een vertegenwoordiging van de ongeveer 8.000 aangesloten leden. De secretaris is verantwoordelijk voor de dagelijkse uitvoering. De Agrarische Bedrijfsverzorging is geografisch verdeeld in vier rayons en heeft het hoofdkantoor in Tilburg naast de ZLTO, de belangenbehartiger van boeren en tuinders in Zeeland en Brabant.

In totaal heeft de Agrarische Bedrijfsverzorging ongeveer 210 fulltime medewerkers in dienst. Deze zijn werkzaam in verschillende uitvoerende functies, zoals bedrijfsverzorger, agrahulp of combinatiewerker. Ongeveer tien medewerkers hebben een ondersteunende en/of leidinggevende functie.

3.1.2 Klanten

De Agrarische Bedrijfsverzorging richt zich in haar dienstverlening primair op de agrarische sector, waarbij boeren en tuinders de belangrijkste klanten zijn. Het gaat hier vaak om bedrijven zonder personeel waar man en vrouw samen het werk doen, en de arbeidspool wordt ingeschakeld als één van die twee uitvalt of er tijdelijk extra werk is. Verder krijgt de organisatie ook steeds vaker klanten in de hoveniersector, loonbedrijven, lokale overheden, constructiebedrijven en transport.

3.1.3 Dienstverlening

De Agrarische Bedrijfsverzorging heeft drie bedrijfsonderdelen die de volgende diensten verlenen:

- De Bedrijfsverzorging voor het uitlenen op korte en langere termijn,
- Het Combinatie-banen-project voor detachering op de middenlange termijn,
- De AB-service voor het uitzenden op korte termijn via de uitzendformule.

De eerste en oudste dienst is die van de Bedrijfsverzorging. Dit is een Flex-pool waarbij de Agrarische Bedrijfsverzorging bedrijfsverzorgers in vaste dienst heeft en deze uitleent aan boeren en tuinders die vervanging nodig hebben bij ziekte en ongeval. Ook bij pieken in het werk, vakantie of scholing, de zogenaamde “gezonde” hulpvraag, kan de bedrijfsverzorging ingeschakeld worden. Dit laatste vindt echter plaats onder voorbehoud, zolang de bedrijfsverzorger niet nodig is voor de ziekenhulp. De Agrarische Bedrijfsverzorging heeft hiervoor ongeveer 150 bedrijfsverzorgers in vaste dienst. Dit zijn bijna allemaal mannen en zij werken vrijwel allemaal fulltime. Naast de bedrijfsverzorgers die uitsluitend de werkzaamheden op de boerderij overnemen, kent de Agrarische Bedrijfsverzorging tegenwoordig ook agrahulpen die ook een deel van de huishouding overnemen. Agrahulpen kunnen worden ingehuurd bij uitval van de boerin, bijvoorbeeld als gevolg van zwangerschap. De 23 agrahulpen die de Agrarische Bedrijfsverzorging in dienst heeft zijn allemaal vrouw en werken fulltime. Ze nemen behalve de huishouding ook taken over die de boerin op het bedrijf doet. De hulpen hebben dan ook een agrarische opleiding gehad en wijken daarin af van huishoudelijke hulp van de reguliere gezinsverzorging bijvoorbeeld.

De tweede dienst is het detacheren van werkzoekenden in het kader van het werkgelegenheidsproject “Combinatie-banen-project”. In deze instroompool detacheert de Agrarische Bedrijfsverzorging ongeveer 75 werknemers bij ongeveer 135 boeren en tuinders. De poolmedewerkers combineren twee parttime aanstellingen bij twee bedrijven tot één fulltime baan. Meestal zijn de poolmedewerkers jonge boeren die op termijn hun vader gaan opvolgen, maar in de tussenliggende periode hun werker-
varing vergroten door in loondienst te werken op andere bedrijven.

Met het project worden drie doelen nagestreefd:

- Het bieden van een overgangsfase aan toekomstige opvolgers, die na het afronden van hun opleiding behoefte hebben aan extra werk omdat het bedrijf van hun ouders niet groot genoeg is om volledig mee te kunnen draaien.
- Het creëren van extra werkgelegenheid. Door middel van het combineren van 2 deelbanen kunnen werknemers toch een volledige baan met voldoende inkomsten verkrijgen. Door de werkervaring die ze in het project opdoen kunnen ze makkelijker doorstromen naar een vaste baan, meestal bij een van hun inleners.
- Het bieden van de mogelijkheid aan boeren en tuinders om te wennen aan (het aansturen van) arbeidskrachten, zonder dat zij meteen de gehele werkgeversfunctie hoeven uit te voeren.

In beginsel worden de poolers voor een jaar ingezet bij een bedrijf waar sprake is van een structurele groei of uitbreiding in het werkaanbod, zodat er perspectief is op een aanstelling. Deze periode kan worden verlengd of worden omgezet in een vaste aanstelling bij de inlenende boer of tuinder. De pooler krijgt scholing en begeleiding van de coördinatoren.

In het tarief van de poolers is eventuele leegloop niet voorgefinancierd. Dat heeft tot gevolg dat bij leegloop de ontslagprocedure meteen in werking wordt gezet, met de hoop deze te kunnen stoppen op het moment dat er een andere plek is gevonden.

De derde vorm van dienstverlening is die van het uitlenen van werknemers voor de korte termijn. Hiervoor is de Uitzendorganisatie AB-Service Brabant BV in leven geroepen. Hoewel de organisatie een zelfstandige (en commerciële) organisatie is, is er een bestuurlijke link met de Agrarische Bedrijfsverzorging, omdat de aandeelhouder van AB-Service bestaat uit het bestuur van de Agrarische Bedrijfsverzorging. Een belangrijke reden om voor een aparte BV te kiezen was dat de uitzendorganisatie daardoor vrij is in het stellen van de tarieven. In geval van ziekte is de bedrijfsverzorger, door de reductie voor leden, goedkoper dan de uitzendkrachten, maar bij ‘gezonde arbeid’ is de bedrijfsverzorger duurder dan de uitzendkracht. Daar staat tegenover dat de bedrijfsverzorgers geschoolde krachten zijn en de uitzendkrachten niet. Het hangt dus van de situatie af welke kracht boeren en tuinders in willen huren.

Tussen de andere commerciële uitzendorganisaties is AB-Service naar eigen zeggen een vreemde eend aangezien er een beperkte winstdoelstelling is en de aandeelhouders (het bestuur van AB) sociale en maatschappelijke taken ook belangrijk vinden. Daardoor zullen soms activiteiten die verliesgevend zijn toch worden aangehouden als zij gefinancierd kunnen worden uit de andere activiteiten.

3.1.4 Poolmedewerkers

De meeste poolmedewerkers van de bedrijfsverzorging zijn man. Het personeelsbestand is aan het vergrijzen omdat er enerzijds weinig uitstroom is maar ook weinig instroom van jongeren. Terwijl enkele decennia geleden veel jongeren kozen voor de Agrarische Bedrijfsverzorging als opstap naar een vaste baan in loondienst of een eigen bedrijf, kiezen de studenten op de Regionale Agrarische Scholen tegenwoordig steeds minder vaak voor de richting van boer en tuinder. Agrarische bedrijven zijn minder populair bij jongeren dan high tech-bedrijven.

De Agrarische Bedrijfsverzorging merkt dat het moeilijker wordt om voldoende personeel te werven. Dat geldt zowel voor geschoold als ongeschoold personeel. Daarom zal de organisatie meer gaan werven onder:

- Buitenlandse werknemers uit Europa,
- Ondernemers die het bedrijf sluiten en nog niet pensioengerechtigd zijn,
- Asielzoekers.

De ondernemers die hun bedrijf sluiten maar daarna de periode tot hun pensioen moeten overbruggen, zijn een nieuwe doelgroep voor de organisatie. Met name in de varkenshouderij, maar ook in andere landbouwsectoren zullen de komende jaren steeds meer boeren hun bedrijf moeten sluiten. De boeren die te jong zijn om met pensioen te gaan, zullen zich moeten gaan oriënteren op een tweede loopbaan. Het in dienst treden bij andere boerenbedrijven is een reële optie, zij het dat de boeren hierbij een enorme omslag zullen moeten willen en kunnen maken. De Agrarische Bedrijfsverzorging wil deze boeren gaan begeleiden. Daarbij realiseert zij zich dat deze groep naar verwachting naast praktische begeleiding ook psychosociale ondersteuning nodig zal hebben om de omslag te kunnen maken van een eigen bedrijf naar het werken in loondienst bij een ander.

3.1.5 Concurrentiepositie

De Agrarische Bedrijfsverzorging heeft weinig concurrentie. Ten eerste is het natuurlijk zo dat de leden een hoge commitment met de arbeidspool hebben omdat ze mede-eigenaar zijn van de vereniging, en de onderlinge verzekering zorgt ervoor dat de tarieven sterk concurreren met eventuele commerciële arbeidsbemiddelaars zoals de loonbedrijven. Ook de uitzendorganisatie heeft haar eigen plek in de sector en ondervindt nauwelijks concurrentie van andere uitzendbureaus. De specifieke kennis van en ervaring in de sector is van groot belang. Zo bleek het inhuren van “gewone” uitzendkrachten bij het uitbreken van de varkenspest in 1999 geen succes, omdat de uitzendkrachten niet wisten hoe zij een big vast moesten houden. Dat bleek ook niet te leren in een kort tijd. In die periode bleek AB-service daarom de beste krachten te kunnen leveren.

3.1.6 Toekomst

De Agrarische Bedrijfsverzorging heeft als doelstelling haar leden zo goed mogelijk te voorzien in hun behoeftes. Daarbij hoeft de organisatie geen winst te maken maar wel kostendekkend te werken. Daarom zal de Agrarische Bedrijfsverzorging zich de

komende jaren primair richten op het op peil houden van het personeelsbestand en het aanpassen van het dienstenpakket aan de actuele behoeftes van de leden.

3.2 Deltametaal

3.2.1 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 Drechtsreek. 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 vakken-nis 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 opleidingsactiviteiten krijgt de stichting gelden uit het O&O fonds uit de sector.

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

Het bestuur van Deltametaal wordt 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. Het bestuur 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.

3.2.2 Klanten

Deltametaal werkt primair voor de veertig deelnemerbedrijven. Daarnaast kent de organisatie ook een 'schil' van ongeveer 100 lidbedrijven die op een meer incidente-

le basis gebruik maken van de diensten van Deltametaal. 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.

Ongeveer een derde van de klanten van Deltametaal heeft vijftig werknemers of minder. 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.

3.2.3 Dienstverlening

Deltametaal levert vier diensten: opleiden, opvangen, detacheren, en collegiaal lenen. 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 personeelsoverschot 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. 250 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 verminderd.

Verder heeft de SAD ongeveer 500 leerlingen in dienst ten behoeve van de vakopleiding BBL2.

De SMID

De Stichting Metalektro Instroom Deltametaal (hierna: SMID) is een combinatie van instroom- en uitstroom-pool. In deze tweede poot van Deltametaal worden poolmedewerkers opgeleid tot gekwalificeerde werknemers en indien nodig opgenomen in de opvangstructuur.

De SMID werkt met de volgende groepen:

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

In de uitstroom-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 uitstroompool (binnen Deltametaal de flexibele arbeidspool genoemd) 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 minimaal 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 pool-deelnemers in dienst te nemen.

3.2.4 Poolmedewerkers

SAD heeft 250 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, wil men breder zoeken naar potentiële instroom. Ten tijde van het onderzoek wordt gewerkt aan een pilot om een groep langdurig werklozen op te leiden voor de sector. Deltametaal zal voor de intensieve trajectbegeleiding samenwerken met arbeidsvoorziening. De directeur stelt wel duidelijk dat er niet te tornen valt aan de nodige basis-kwalificaties. "Vroeger riep men: Tien linkerhanden maakt één rechterhand. Nou, vergeet het maar, dat lukt je niet. Daarom blijf ik vasthouden aan de kwaliteitseisen, daar moet een deelnemer aan voldoen."

3.2.5 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.

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.

3.2.6 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 veertig deelnemers. Voor uitbreiding van het aantal lidbedrijven is deze unanieme goedkeuring niet vereist, maar Deltametaal voert geen actieve acquisitie.

De vergrijzing van het personeelsbestand zal men proberen te keren door bij de werving van nieuwe medewerkers breder te zoeken. Daarom was men in 1999 in gesprek over een pilot om een groep langdurig werklozen op te leiden voor de sector. Verder streeft men ernaar voldoende nieuwe instroom te creëren door de vakopleiding BBL2.

3.3 Stichting ElektroWerk

3.3.1 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.

Het doel van ElektroWerk is 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) en voor het theoretische deel naar een regionaal opleidingscentrum (ROC). De RPOC's zijn bij een elektrotechnisch bedrijf gehuisvest, waar een speciale opleider in dienst is om de leerlingen in een beschermde werkomgeving aanvullende praktijkgerichte oefeningen te laten uitvoeren.

ElektroWerk is in zes regio's operationeel. In elke regio is een bestuur samengesteld uit een aantal directeurs van deelnemende bedrijven. Daarnaast is er ook een landelijk bestuur, bestaande uit de voorzitters van de regionale stichtingen. Vier coördina-

toren en de secretaris van ElektroWerk zijn samen verantwoordelijk voor de werving en begeleiding van de leerlingen. Verder heeft ElektroWerk 230 leerlingen in dienst. Er zijn eind 1999 nog maar een tiental leerlingen die hun diploma hebben behaald, waarvan er een paar een vaste aanstelling bij ElektroWerk in de flex-pool hebben. De rest is in dienst getreden bij een elektrotechnisch bedrijf in de branche.

De opleidingen voor de leerlingen worden voor een deel gefinancierd vanuit het Opleidings- & Ontwikkelingsfonds in de branche. De overige opleidingskosten, boeken, 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 eenmalig bedrag om deelnemer te worden.

3.3.2 Klanten

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

3.3.3 Dienstverlening

De diensten van ElektroWerk zijn het werven van jongeren op het VBO 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." Omdat de organisatie nog maar twee jaar bestaat, en nu pas de eerste leerlingen in de arbeidspool gaan werken, is het nog niet helemaal duidelijk wanneer en hoe lang kleine bedrijven gebruik maken van zo'n pool. Dat zal de toekomst duidelijk moeten gaan maken.

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.

3.3.4 Poolmedewerkers

De groep leerlingen en poolmedewerkers die ElektroWerk nu in dienst heeft bestaat uit ongeveer 10% allochtonen. Verder betreft het jonge autochtone mannen. De organisatie werkt niet gericht met doelgroepen zoals langdurig werklozen, allochtonen of herintreders.

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.

3.3.5 Concurrentiepositie

De meeste concurrentie verwacht de organisatie van de commerciële uitzendbureaus en initiatieven die lijken op ElektroWerk (meestal zijn dit organisaties die zich al-

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

3.3.6 Toekomst

ElektroWerk streeft ernaar 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 weggapen 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.

3.4 Innoflex

3.4.1 Beschrijving van de organisatie

Op 1 december 1998 is de stichting Innoflex opgericht. 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-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 opleiden en detacheren. De werknemers zijn werkzaam op één van de vier regiokantoren of op het hoofdkantoor.

3.4.2 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.

Volgens Innoflex maken bedrijven met minder dan tien werknemers meer gebruik van arbeidspools 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 kort 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.

3.4.3 Dienstverlening

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

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

Het eerste onderdeel, Innowerk, is een instroompool. Er worden in 1999 ongeveer 400 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.). 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.

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). 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 regulieren bedrijfsleven. Dit laatste komt weinig voor, omdat bedrijven vaak het risico niet willen nemen om iemand uit een doelgroep vast in dienst te nemen. In 1999 heeft Weerwerk 48 mensen in dienst.

Het vierde onderdeel van Innoflex is Uitzendwerk. Om bedrijven te kunnen voorzien in kortcyclische vragen naar vakkrachten heeft Innoflex een joint venture met de uitzendorganisatie Start. Met deze vakkrachten worden veelal nulurencontracten afgesproken.

3.4.4 Poolmedewerkers

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.

3.4.5 Concurrentiepositie

Naast Innoflex zijn nog twee andere arbeidspools binnen onderdelen van de zelfde branche actief, te weten: FOCWA-mobiel 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. En omdat onderzoek heeft uitgewezen dat de bedrijven uit deze branche liever niet met uitzendbureaus werken.

3.4.6 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 overtoollig geworden personeel van bedrijven overneemt om ze bij te scholen en te herplaatsen (zou een uitstroom-pool worden). Verder is men bezig met de oprichting van een Interventiecentrum waar langdurig zieke werknemers in een reïntegratietraject worden begeleid naar een plek bij de eigen of andere werkgever binnen de mobiliteitsbranche. Het centrum wordt opgericht in het kader van wet REA en PEMBA.

4. De inzet van arbeidspools door werkgevers

Waarom en in welke situaties schakelen werkgevers een arbeidspool in? Om hier meer inzicht in te verkrijgen is aan de vier arbeidspools uit het vorige hoofdstuk gevraagd ons in contact te brengen met werkgevers die gebruik hebben gemaakt van hun diensten. In totaal is met negen werkgevers een telefonisch gesprek gevoerd. In dat gesprek zijn de volgende onderwerpen aan de orde gekomen:

- Beschrijving van het bedrijf,
- Inschakeling van de arbeidspool,
- Voorkomen en oplossen van bezettingsproblemen,
- Bereidheid om verschillende doelgroepen in te huren.

De vragen over welke bezettingsproblemen de werkgevers tegenkomen in hun bedrijf en hoe zij deze in het algemeen oplossen, zijn bedoeld om te verkennen voor welke problemen de arbeidspool een oplossing kan vormen. Omdat een deel van de arbeidspools werkt met doelgroepen is de bereidheid van werkgevers om werknemers uit deze doelgroepen in te schakelen gepolst.

4.1 Beschrijving van de bedrijven

In totaal is met negen werkgevers van drie arbeidspools een telefonisch gesprek gevoerd. In tabel 4.1 worden de bedrijven beschreven. De Agrarische Bedrijfsverzorging heeft ons in contact gebracht met drie boerenbedrijven. Deze bedrijven zijn, zoals nog steeds gebruikelijk in deze sector, klein. Op twee bedrijven runnen man en vrouw het bedrijf samen, op het derde bedrijf zijn er twee werknemers in dienst. Via ElektroWerk zijn we in contact gekomen met vier elektrotechnische bedrijven. Dit waren middenbedrijven met 14 tot 49 werknemers. Via Innoflex hebben we ten slotte gesproken met twee autogarages met vier en vijf werknemers in dienst.

Tabel 4.1: Omschrijving bedrijf met aantal werkenden (N=9)

Betrokken Pool	Omschrijving bedrijf	Aantal werkenden	
Agrarische Bedrijfsverzorging	Melkveebedrijf	2	Man en vrouw plus incidentele inzet van loonwerkers
	Varkensfokkerij	4	Man en vrouw plus twee werknemers
	Varkensfokkerij en akkerbouwbedrijf	2	Man en vrouw
ElektroWerk	Elektrotechnisch werktuigbouwkundig installatiebedrijf	15	Eigenaar en 14 werknemers
	Elektrotechnisch installatiebedrijf	19	Eigenaar en 18 werknemers
	Elektrotechnisch installatiebedrijf	50	Eigenaar en werknemers
	Elektrotechnisch installatiebedrijf	26	Eigenaar en werknemers
Innoflex	Autogarage	5	Eigenaar en 4 werknemers
	Autogarage	7	Twee eigenaar-directeuren (broers) en 5 werk-

Betrokken Pool	Omschrijving bedrijf	Aantal werkenden
nemers		

Het personeel in deze bedrijven bestaat voor het grootste deel uit mannelijke werknemers. Dat is niet verrassend gezien de branches waar de bedrijven werkzaam zijn. In het algemeen hebben de zeven bedrijven met personeel weinig tot geen werknemers uit doelgroepen in dienst (zie tabel 4.2).

Tabel 4.2: Samenstelling personeel van de bedrijven met werknemers (N=7)

Omschrijving groep werknemers	Aantal bedrijven dat één of meer werknemers uit deze groepen in dienst heeft
Nederlandse werknemers (mannen)	7
Allochtone werknemers	3
Werknemers ouder dan 55 jaar	2
Vrouwen tussen 20-45 jaar	3
Werknemers met WAO-uitkering	1
Werknemers met arbeidshandicap	2
Voormalig langdurig werklozen	-
Herintredende vrouwen	-

4.2 Inzet van de arbeidspool

Het aantal keren en de duur per keer dat werkgevers een arbeidspool hebben ingeschakeld, verschilt sterk. De bedrijven die een leerling hebben ingeleend, hebben die leerling meestal voor een periode van enkele maanden tot een half jaar. De boerenbedrijven hebben, afhankelijk van de situatie, de poolmedewerkers ingeleend voor een periode van een paar dagen tot meer dan één jaar.

De werkgevers noemen twee redenen om de arbeidspool in te schakelen: het vervangen of (tijdelijk) uitbreiden van het personeel (zie tabel 4.3). Bij het vervangen wordt verder onderscheid gemaakt tussen korte vervanging, zoals bij vakantie, en lange vervanging, zoals bij langdurige ziekte en arbeidsongeschiktheid.

Bij de Agrarische Bedrijfsverzorging wordt de pool ingezet voor vervanging en uitbreiding. De agrarische bedrijven noemen langdurige ziekte van de boer en/of boerin, pieken in het werk en de vakantie. De ondernemers hebben geen alternatieven overwogen voordat zij de pool inschakelden. De Agrarische Bedrijfsverzorging is voor hen de meest logische organisatie om bij aan te kloppen, omdat zij al lid zijn van de vereniging en daar een onderlinge verzekering mee hebben afgesloten.

De inlenende bedrijven van ElektroWerk en Innoflex proberen met de arbeidspool een uitbreiding van de personeelscapaciteit te bereiken. Zij zetten een leerling in om het extra werk als gevolg van structurele groei of incidentele pieken op te vangen. De arbeidspool is één van de manieren waarop de ondernemers aan extra personeel

proberen te komen. Daarnaast maken ze gebruik van commerciële uitzendbureaus, collegiale inleen, of het eigen netwerk.

Op de vraag of de werkgevers behoefte hebben aan aanvullende dienstverlening van de arbeidspool gaven de inlenende bedrijven van Innoflex en ElektroWerk aan dat zij graag zouden willen dat deze pools ook vakbekwaam personeel voor korte inleenperiodes konden leveren uit een flex-pool. Vooral directe inzetbaarheid en vakbekwaamheid zijn belangrijke eisen. Bij de gebruikers van de Agrarische Bedrijfsverzorging werden geen andere wensen geuit.

Tabel 4.3: Redenen van het inschakelen van een arbeidspool (N=9)

Betrokken Pool	Omschrijving bedrijf	Reden van inzet arbeidspool
Agrarische Bedrijfsverzorging	Melkveebedrijf	Ziekte boer Pieken in werk
	Varkensfokkerij	Ziekte boer Ziekte personeel Vakantie personeel
	Varkensfokkerij en akkerbouwbedrijf	Ziekte boer Vakantie gezin Pieken in werk
ElektroWerk	Elektrotechnisch werktuigbouwkundig installatiebedrijf	Structurele groei in werk
	Elektrotechnisch installatiebedrijf	Structurele groei in werk Pieken in werk
	Elektrotechnisch installatiebedrijf	Structurele groei in werk Pieken in werk
	Elektrotechnisch installatiebedrijf	Structurele groei in werk Pieken in werk
Innoflex	Autogarage	Structurele groei in werk Pieken in werk
	Autogarage	Pieken werk Vakantie personeel

4.3 Bezettingproblemen en oplossingen

Naast het gebruik van de arbeidspool is met de werkgevers gesproken over hoe vaak zij de afgelopen jaren te maken hebben gehad met verschillende knelpunten in de bezetting, en hoe zij dat normaliter hebben opgelost. Het doel hiervan was om na te gaan voor welke problemen de arbeidspool een oplossing kan zijn.

Uit tabel 4.4 blijkt dat de werkgevers het meeste te maken hebben gehad met de volgende problemen: verzuim (kort en lang), pieken in het werk (voorspelbaar en onvoorspelbaar) en structurele groei in het werk. Met andere redenen voor afwezigheid, zoals verlof of het moeten verzorgen van zieke naasten, hebben ze veel minder te maken gehad.

Voor wat betreft de gekozen oplossingen valt het op dat kortdurende afwezigheid door alle werkgevers bijna altijd intern wordt opgelost zonder vervanging te zoeken. Dat betekent dat een collega het werk tijdelijk overneemt, al dan niet in de vorm van overwerk.

Bij (verwachte) langere afwezigheid en pieken in het werk zoeken de ondernemers echter wel vervanging. Hierbij kan de arbeidspool zeker een rol spelen als deze in staat is goede kandidaten te leveren.

Ook bij structurele groei in het werk zoeken de werkgevers naar extra personeel. Als het niet lukt om extra personeel in dienst te nemen, zoekt men een voorlopige oplossing via de arbeidspool, collegiale inleen en/of uitzendbureaus. Als ook dat niet lukt, neemt men toevlucht tot noodmaatregelen zoals overwerk en het niet meer aannemen van opdrachten. Hoewel alle werkgevers aangeven dat het moeilijk is om personeel te vinden, verwacht overigens geen van hen in de komende vijf jaar iets te veranderen in de manier waarop zij hun personeel werven, aannemen en vervangen.

Tabel 4.4: Vóórkomen van bezettingsproblemen en gehanteerde oplossing (N=9)

Situatie	Aantal bedrijven dat hiermee te maken heeft gehad in laatste jaar	Oplossing (aantal keer genoemd)
Kort verzuim	9	Intern oplossen (9) Uitzendbureau (1) Collegiaal inlenen (1)
Lang verzuim /WAO	5	Intern oplossen (1) Arbeidspool (3) Uitzendbureau (1) Collegiaal inlenen (1)
Zwangerschaps-/bevallingsverlof	1	Arbeidspool (1)
Zieke kinderen/huisgenoot	2	Intern opgelost (2)
Zieke ouders/familie buitenshuis	2	Intern opgelost (2)
Ouderschapsverlof	2	Intern opgelost (schuiven) (1) Werknemer is uit dienst gegaan en vervangen (1)
Loopbaanonderbreking	2	Intern opgelost (1) Via eigen netwerk tijdelijk vervangen (1)
Voorspelbare pieken in werk	6	Overwerk (2) Arbeidspool (2) Uitzendbureau (3) Eigen netwerk (1)
Onvoorspelbare pieken	7	Overwerk (2) Intern oplossen (3) Collegiale inleen (1) Geen werk meer aannemen (2)
Structurele groei in het werk	7	Intern oplossen (1) Extra personeel aannemen (4) Arbeidspool (1) Uitzendbureau (1) Geen werk meer aannemen (3)

Uit deze gesprekken blijkt dat de arbeidspools anno 1999 een belangrijke rol kunnen vervullen bij het vervangen en uitbreiden van personeel als zij in staat zijn voldoende goede kandidaten te leveren. Daarentegen zullen arbeidspools een zeer beperkte rol kunnen vervullen bij het oplossen van bezettingsproblemen als gevolg van kortdurende afwezigheid, omdat de ondernemers in die situatie kiezen voor het intern oplossen ervan.

In de gesprekken is ook met de werkgevers gesproken over de invoering van zorgverlof, omdat dit in de toekomst tot bezettingsproblemen zou kunnen leiden, zoals onder andere door MKB-NL is benadrukt. Alle werkgevers kennen het wetsvoorstel rondom kortdurend zorgverlof en verwachten dat de werknemers ook gebruik zullen gaan maken van dit recht. Vervolgens geven zes van de zeven werkgevers aan dat zij van plan zijn om de werknemers te gaan vervangen als zij dat verlof opnemen, waarbij vijf werkgevers zeggen daarbij graag gebruik te willen maken van een arbeidspool.

Deze reactie van de werkgevers is om twee redenen verrassend. Ten eerste hebben zij tot nu toe nauwelijks of nooit te maken gehad met werknemers die thuis blijven om voor een zieke naaste te zorgen, of met werknemers die ouderschapsverlof op wilden nemen. Daarom is het niet logisch om te verwachten dat het zorgverlof wel op zal worden genomen door deze werknemers. Ten tweede is het verrassend dat de werkgevers de afwezige werknemers verwachten te gaan vervangen. Immers, uit de gesprekken bleek ook dat kortdurende afwezigheid vrijwel altijd intern wordt opgelost zonder vervanging! Het is dus zeer de vraag in hoeverre de verwachtingen van deze ondernemers uit zullen komen.

4.4 Bereidheid tot het inlenen van doelgroepen

In een deel van de arbeidspools wordt gewerkt met doelgroepen waarbij men de afstand tot de arbeidsmarkt probeert te overbruggen zodat de deelnemers uitstromen naar reguliere banen. In de gesprekken is gevraagd naar de bereidheid van werkgevers om deze werknemers als poolmedewerkers in te huren.

In het algemeen geven de werkgevers aan dat zij iedereen wel in willen lenen als deze over de nodige capaciteiten beschikt en gemotiveerd is. Ten aanzien van deze twee voorwaarden blijkt men echter toch bij bepaalde groepen meer reserves te hebben. Uit tabel 4.5 blijkt dat de ondernemers de minste terughoudendheid te hebben ten aanzien van ouderen en allochtonen. De meeste reserves hebben de ondernemers ten aanzien van herintredende vrouwen en mensen met een arbeidshandicap. Van herintredende vrouwen verwachten de ondernemers uit de mobiliteitsbranche en elektrotechnische industrie problemen vanwege de vele technologische ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden. Bij de mensen met een arbeidshandicap verwachten ze problemen vanwege de fysieke belasting in het werk.

Tabel 4.5: Bereidheid van ondernemers om met doelgroepen te werken

Doelgroep	In principe bereid om via arbeidspool in te huren?
Werknemers ouder dan 55 jaar	7
Allochtonen	7
(ex) WAO-ers	5
Met arbeidshandicap	3
Langdurig werklozen	5
Herintredende vrouwen	-

5. Samenvattende conclusies

De onderzoeksvragen

De vragen in dit onderzoek waren:

- In welke branches zijn er arbeidspools in oprichting of reeds operationeel die zich richten op MKB-bedrijven met maximaal vijftig werknemers?
- Hoe is een aantal van deze pools opgezet?
- Waarom en in welke situaties zetten de inlenende bedrijven van deze pools de arbeidspools in? Hoe verhoudt zich dat tot andere oplossingsstrategieën bij bezettingsproblemen?
- Welke factoren lijken op basis van de huidige ervaringen het succes van arbeidspools voor het MKB te vergroten?

Inventarisatie arbeidspools

In hoofdstuk twee is verslag gedaan van de zoektocht naar arbeidspools die zijn opgericht door bedrijven en/of brancheorganisaties uit één sector, werknemers in dienst hebben en deze detacheren voor korte dan wel langere termijn aan bedrijven met maximaal vijftig werknemers. In totaal zijn elf arbeidspools getraceerd die aan deze criteria voldeden en operationeel of in oprichting waren. Het betrof voornamelijk instroom-pools en flex-pools. De instroom-pools zijn gericht op het opleiden van bijvoorbeeld leerlingen of werkzoekenden tot vakbekwaam personeel voor de eigen branche, waarbij het uitlenen een belangrijk onderdeel van het opleidingstraject is. Bij de flex-pools worden vakbekwame poolmedewerkers die direct inzetbaar zijn, gedetacheerd.

Opzet vier arbeidspools

Van vier arbeidspools is in hoofdstuk drie beschreven welke diensten zij aanbieden en hoe zij zijn opgezet. De vier organisaties worden bestuurd door vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties. Het zijn stichtingen of verenigingen en hebben geen winstdoelstelling, maar ze moeten wel kostendekkend werken. Daarbij ontvangen twee pools aanvullende financiering uit de O&O fondsen in die sector om de opleidingskosten van de instroom-pool te bekostigen.

De vier arbeidspools hebben zowel een instroom-pool als een flex-pool, waarbij de flex-pool bij twee van de vier nog in opbouw is. Twee arbeidspools hebben daarnaast ook een uitzendbureau voor het uitlenen van werknemers op korte en commerciële basis.

Twee arbeidspools werken vrijwel uitsluitend voor bedrijven met minder dan vijftig werknemers. De andere twee organisaties hebben een mix van kleine en grote klanten. Verder werken alle vier pools regionaal. Drie arbeidspools zijn ook op landelijk niveau georganiseerd, maar de regio's hebben een hoge mate van autonomie.

De poolmedewerkers in deze vier arbeidspools zijn hoofdzakelijk Nederlandse werknemers. De medewerkers in de instroom-pools zijn veelal jonger dan 25 jaar, de medewerkers uit de - volgroeide - flex-pools tussen de 30 en 45 jaar. Alle vier arbeidspools moeten steeds meer moeite doen om voldoende instroom te krijgen in

zowel hun instroom-pool als flex-pool. De pools denken dat dit voor een groot deel te maken heeft met het slechte imago van de sector. Om in de toekomst voldoende instroom te behouden, overwegen ze alle vier om zich te gaan richten op nieuwe doelgroepen. Daarbij worden allochtonen en langdurig werklozen genoemd maar ook boeren en tuinders die hun bedrijf moeten sluiten.

Inschakeling arbeidspools door werkgevers

In hoofdstuk vier is ingegaan op de vraag waarom en in welke situaties bedrijven een arbeidspool inschakelen. De negen werkgevers lenen poolmedewerkers in bij lang verzuim, vakantie, pieken in het werk en structurele groei in het werk.

Bij structurele groei in het werk is de werkgever vaak eigenlijk op zoek naar een nieuwe medewerker. Soms lenen ze dan iemand uit een instroom-pool in met het doel om deze na afronding van de opleiding in dienst te nemen. Of ze huren iemand uit een flex-pool in als voorlopige oplossing.

Als oplossing van bezettingsproblemen bij kort verzuim of korte afwezigheid wordt de arbeidspool niet ingezet. De werkgevers zoeken bij korte uitval geen vervanging maar kiezen voor het onderling opvangen en overnemen van het werk.

Factoren die bijdragen aan succes van een arbeidspool in het MKB

In dit hoofdstuk willen we ingaan op de vraag welke factoren bij kunnen dragen aan het succes van een arbeidspool voor MKB-bedrijven. Uit de vergelijking van vier arbeidspools zijn geen harde conclusies te trekken. Toch kunnen onder voorbehoud een aantal factoren worden genoemd die bijdragen aan de overlevingskansen of liever het succes van de organisaties.

Daarbij past de kanttekening dat dit is gebaseerd op informatie van de poolorganisaties en de inlenende bedrijven. Een belangrijk deel van het succes van een arbeidspool wordt ook bepaald door de medewerkers. Zij zijn in dit onderzoek niet aan het woord gekomen. Daarom zou het goed zijn om in de toekomst ook de meningen en wensen van poolmedewerkers in kaart te brengen.

Het aan kunnen bieden van meervoudige dienstverlening

Uit de gesprekken met werkgevers blijkt dat deze de pool in willen kunnen schakelen voor zowel de (tijdelijke) uitbreiding van personeel als de vervanging van hun reguliere werknemers bij langdurige afwezigheid. Organisaties die aan deze verschillende wensen kunnen voldoen, kunnen een hechte en goede relatie opbouwen met hun klanten.

Een manier om in te spelen op deze verschillende behoeften is door het onderbrengen van verschillende pool-constructies in de organisatie. Dat hebben ook drie van de vier arbeidspools uit dit onderzoek gedaan. Vanuit de instroom-pool kunnen poolmedewerkers uitstromen naar de inlenende bedrijven, terwijl vanuit de flex-pool vakkrachten die direct inzetbaar zijn kunnen worden uitgeleend. Eventueel kan daarnaast ook nog een uitzendpoot worden opgericht, zoals bij twee van de vier arbeidspools uit dit onderzoek is gebeurd.

Specialistische werkzaamheden

De arbeidspools uit dit onderzoek geven aan weinig concurrentie te ondervinden van uitzendbureaus of andere arbeidsbemiddelaars. Zij hebben hun niche op de arbeidsmarkt gevonden, omdat hun poolmedewerkers kennis en vaardigheden hebben die schaars zijn. In het algemeen lijkt het er op dat ook met name geschoold en/of specialistisch werk geschikt is om in de vorm van een arbeidspool te worden georganiseerd.

Het kunnen leveren van goede kandidaten

Het kunnen leveren van kandidaten is een absolute voorwaarde: uit de gesprekken met werkgevers bleek dat deze teleurgesteld raken als zij meerdere malen tevergeefs bij de arbeidspool aankloppen. Omdat de arbeidspools even veel last hebben van de schaarste aan personeel als andere werkgevers, is het in deze hoogconjunctuur niet makkelijk om een pool gevuld te houden.

Goede opleidingsfaciliteiten

De arbeidspool wordt zowel voor de poolmedewerkers als voor de inlenende bedrijven aantrekkelijker als deze goede opleidingsfaciliteiten biedt. Dit is zowel voor een instroom-pool als een flex-pool van belang en is een belangrijke voorwaarde om genoeg instroom te hebben in de arbeidspool.

Concurrerende arbeidsvoorwaarden

Een arbeidspool, en dan met name een flex-pool, kan niet functioneren zonder voldoende en goede poolmedewerkers. Met name het aan kunnen trekken van gekwalificeerde vakkrachten blijkt niet eenvoudig. Mogelijke aantrekkelijke kanten van een arbeidspool als werkgever kunnen zijn: hoge beloning, veel ontwikkelings- en opleidingsmogelijkheden, aanpassing van de werktijden aan individuele voorkeuren.

Regionale werking

Uit de gesprekken met de ondernemers bleek dat de persoonlijke relatie met de contactpersoon van de arbeidspool van groot belang is. Het opbouwen en onderhouden van een goede relatie is daarom belangrijk voor een arbeidspool die MKB-bedrijven als klant wil. Dat betekent dat de arbeidspool dicht bij de klanten moet zitten. Het is dan ook geen toeval dat de vier poolorganisaties uit dit onderzoek binnen een bepaalde regio werken. Hoewel drie van de vier organisaties naast het regionale niveau ook een landelijk niveau kennen, kwam bij de gesprekken naar voren dat dit weinig gevolgen had voor de bedrijfsvoering op regionaal niveau. Het is dan ook belangrijk om korte lijnen te hebben tussen de dienstverleners en de ondernemers.

Beperkte winstdoelstelling

De kansen op overleven en voortbestaan worden voor een organisatie gunstiger als deze niet wordt gehouden aan het behalen van winst. Dit kenmerk hebben de vier organisaties uit dit onderzoek met elkaar gemeen. Wel moeten ze alle vier in principe kostendekkend werken.

Alternatieve financieringsbronnen

Verder wordt de levensvatbaarheid van een arbeidspool vergroot als deze kan bouwen op structurele aanvullende financiering. Zo worden (een deel van de) opleidingsactiviteiten van ElektroWerk en Innoflex gefinancierd uit de O&O fondsen.

Bestuurlijke koppeling van werkgevers- en werknemersorganisaties

In de arbeidspools uit dit onderzoek zijn in het bestuur zowel de vakbonden als de werkgevers(organisaties) vertegenwoordigd. Dit is naar verwachting een belangrijke voorwaarde om voldoende draagvlak in een sector te creëren en gebruik te kunnen maken van fondsen in de sector, zoals de O&O fondsen.

Opbouwen van een netwerk

Eén van de problemen waar ook arbeidspools mee te maken hebben is de schaarste op de arbeidsmarkt. Daarom moeten arbeidspools in staat zijn om goede relaties te bouwen met instituten en organisaties om voldoende instroom te bereiken. Goede contacten met opleidingsinstituten, arbeidsvoorziening, sociale diensten maar tegenwoordig ook asielzoekerscentra zijn belangrijk om voldoende kandidaten aan te trekken voor verschillende instroom-pool-constructies.

Tenslotte

Al met al hebben de vier voorbeelden in dit rapport laten zien dat arbeidspools in het MKB kans van slagen hebben als zij in kunnen spelen op de wensen van de ondernemers. Eén van de grootste uitdagingen daarbij is het werven en houden van voldoende poolmedewerkers in deze periode van krapte op de arbeidsmarkt om de verschillende pool-constructies te bemensen. Als ze hierin slagen, zullen de werkgevers naar verwachting graag gebruik maken van hun diensten.

Literatuur

GOUDSWAARD A e.a. TNO Doelfinanciering Arbeid: Flexibilisering van arbeid. Projectvoorstellen 1999. TNO-rapport R9900354 Hoofddorp: TNO Arbeid, 1999.

HENDRIKSE A, M DE FEYTER EN E MIEDEMA. Babylonische spraakverwar-
ring rondom arbeidspools: Naar een indeling op basis van de doelstellingen. Gids
voor Personeelsmanagement, jaargang 78. NR. 12, 1999.

KOCH CLY en E VAN STRATEN. Personeelsbeleid in enkele bedrijven: een in-
ventarisatie. Zoetermeer: EIM , december 1997

KOPPENS JL., GOUDSWAARD A. Van kaartenbak tot structurele oplossing. Ar-
beidspools in Nederland: een imagoprobleem. Gids voor Personeelsmanagement,
jaargang 76. NR. 12, 1997.

KLEIN HESSELINK DJ en EP MIEDEMA. Inspelen op markt en arbeidsmarkt;
Voor- en nadelen van een flexibele personeelsinzet vanuit het detacheringperspec-
tief: een case studie onderzoek. Hoofddorp: TNO Arbeid, januari 2000.

LEMANS H. Onderzoek naar mogelijkheden van Arbeidspools in Nederland. IMK-
advies. Hoofddorp: IMK-Advies, september 1998

MEIJERS JM en GE EVERS. 'Ik wens u veel personeel toe': Personeelsbeleid in
het kleinbedrijf. Hoofddorp: TNO Arbeid, december 1999.

MIN SZW. Sociale Nota 1999. Den Haag: Min SZW, 1998

MKB Nederland. Arbeidsmarkt kb 2003. Nota 28 april 1998. Delft:MKB-
Nederland, 1998

RAAD VOOR HET MIDDEN- EN KLEINBEDRIJF. Arbeidspools in MKB-
branches (advies). Den Haag: RMK, 1998