

Het vergt een boel, zo'n pool

Succesfactoren voor arbeidspools

Sarika Verbiest, TNO, sarika.verbiest@tno.nl

Wouter van der Torre , TNO, wouter.vandertorre@tno.nl

Marnix van Zetten, TNO/Hogeschool Windesheim Flevoland, marnixvzetten@hotmail.com

Het vergt een boel, zo'n pool

Succesfactoren voor arbeidspools

Sarika Verbiest, Wouter van der Torre en Marnix van Zetten

Met de Wet werk en zekerheid zijn maatregelen genomen met als doel de balans tussen flexibiliteit van bedrijven en zekerheid bij werknemers te bewaken. Deze wet is voor sommige bedrijven aanleiding om tot nieuwe maatregelen voor flexibiliteit te komen, zoals via een arbeidspool. Met een arbeidspool kunnen werkgevers personeel flexibel inzetten en hebben de werknemers werkzekerheid doordat zij door het jaar heen bij verschillende bedrijven (die op verschillende momenten behoefte hebben aan extra personeel) aaneengesloten werk hebben. Hoewel het in theorie een goede oplossing is, blijkt het in de praktijk moeilijk om een arbeidspool op te zetten. TNO onderzocht met een literatuurstudie en aan de hand van praktijkvoorbeelden de succesfactoren voor arbeidspools. Het blijkt een boel succesfactoren te vergen, die met elkaar samenhangen en elkaar versterken. TNO adviseert te bezinnen eer te beginnen door te starten met een inventarisatie van de behoeften en belangen van de verschillende werkgevers, in te schatten of er voldoende vertrouwen bestaat en zo mogelijk een gemeenschappelijk doel te formuleren. Voor de stappen die daarna volgen, eindigt het artikel met een praktische checklist.

1. Inleiding

Het aandeel werkenden met een flexibele arbeidsrelatie neemt toe (flexbarometer.nl). Dit brengt risico's met zich mee met betrekking tot werk- en inkomenszekerheid van werkenden. Bedrijven hebben moeite met het bieden van werk voor een heel jaar. Dit wordt veelal veroorzaakt door pieken en dalen in het werkaanbod. De invoering van de wet Werk en Zekerheid (WWZ) maakt dat werkgevers hun flexstrategieën moeten heroverwegen. Bepaalde mogelijkheden worden beperkt door de WWZ, maar de behoefte van organisaties aan flexibiliteit blijft bestaan. Daarom moeten zij op zoek naar nieuwe oplossingen voor flexibiliteit.

Er liggen kansen voor samenwerking tussen bedrijven bij het inzetten van flexibel personeel. Een mogelijkheid is om dit regionaal op te lossen middels een gezamenlijke arbeidspool. De werkenden in de pool kunnen bij verschillende bedrijven worden ingezet, met als doel werknemers het hele jaar door werk te kunnen bieden en werkgevers flexibel inzetbaar personeel. Er bestaan veel initiatieven om een dergelijke samenwerking op te zetten, maar regelmatig zonder succes. De arbeidspool komt niet van de grond of is slechts een kort leven beschoren. TNO heeft onderzocht welke factoren bijdragen aan het succes of falen van een arbeidspool, met als doel aanbevelingen te formuleren voor het succesvol opzetten en managen van arbeidspools. Dit brengt ons op de volgende onderzoeksvraag:

Welke succesfactoren spelen een rol bij het opzetten en in stand houden van arbeidspools?

In dit paper kunt u allereerst lezen wat concreet wordt verstaan onder een arbeidspool en welke succesfactoren in de literatuur zijn beschreven. Deze succesfactoren hebben we geclusterd en geordend aan de hand van de netwerktheorie (Borgatti & Foster, 2003). Vervolgens hebben we de succesfactoren uit de literatuur getoetst en aangevuld door zes praktijkvoorbeelden van

(succesvolle) arbeidspools. Tot slot, geven we advies aan partijen die voornemens zijn een arbeidspool op te zetten.

2. Wat is een arbeidspool

Een arbeidspool is een organisatie die voorziet in de behoefte van werkgevers aan voldoende en juist gekwalificeerd personeel bij wisselingen in het werkaanbod. Het primaire doel voor werkgevers is het opvangen van pieken en dalen (Koppens & Goudswaard, 1997). Daarnaast kan een arbeidspool re-integratie van werkzoekenden als doel hebben. Deze pools worden vaak op initiatief van regionale overheden gestart. Het beheer van de arbeidspool valt bij een zelfstandige organisatie, vaak ten dienste van de aangesloten werkgevers. Werkgevers kunnen expliciet deelnemen aan een arbeidspool en de arbeidspool kan bestaan in opdracht van de aangesloten werkgevers. Een arbeidspool onderscheidt zich hierin van een uitzendbureau of detacheringsbureau. De dienstverlening tussen een arbeidspool en een uitzendbureau of detacheringsbureau is echter vaak vergelijkbaar, gezien beide initiatieven dezelfde doelstelling kunnen hebben. Ook zijn intermediairs vaak betrokken bij het beheer van een arbeidspool.

Redenen voor werkgevers om gebruik te maken van een arbeidspool verschillen per organisatie. Volgens Andriessen en Verboon (2002) zijn het vooral overheidsinstanties die werkzoekenden via de arbeidspool langdurig aan een baan proberen te helpen en werkgevers die hiermee vooral tijdelijk gespecialiseerde werknemers willen inzetten. De werknemers in de arbeidspool kunnen in dienst zijn van de arbeidspool (met of zonder vast contract). Maar werknemers kunnen ook in dienst zijn van één van de aangesloten werkgevers en tijdelijk een piek in het werkaanbod bij een andere aangesloten werkgever opvangen (dit heet ook wel collegiale in- en uitleen). De werkgeverslasten en bijbehorende risico's kunnen dus door de arbeidspool of door de aangesloten werkgevers zelf worden gedragen.

Koppens en Goudswaard (1997) onderscheiden interne- en externe arbeidspools. Onder een interne arbeidspool wordt verstaan: een uitwisseling van medewerkers binnen één organisatie. Een externe arbeidspool richt zich juist op uitwisselingen tussen meerdere werkgevers. Binnen het onderscheid intern en extern bestaan nog vier typen arbeidspools (Hendrikse, De Feyter en Miedema, 1999):

- Instroompools: mensen (weer) een tijdelijke of vaste aanstelling geven door middel van leer- of werktrajecten.
- Uitstroompools: het plaatsen van werknemers buiten de organisatie of afdeling (bijvoorbeeld bij een reorganisatie).
- Flexpools: werknemers hebben een dienstverband buiten de bij de arbeidspool aangesloten organisaties omdat zij hen tijdelijk willen inzetten.
- Employabilitycentra: de loopbaan en ontwikkeling van de (vaste) werknemers staat hier centraal met als doel de inzetbaarheid te vergroten.

Tot slot bestaan er buiten deze vier typen arbeidspools combinaties van deze typen arbeidspools.

In dit onderzoek ligt de focus op externe flexpools en externe instroompools of een combinatie van beiden. Uitgangspunt bij de arbeidspools moet inkomenszekerheid zijn voor de werknemers en het komen tot lokale- of regionale samenwerking tussen de aangesloten werkgevers.

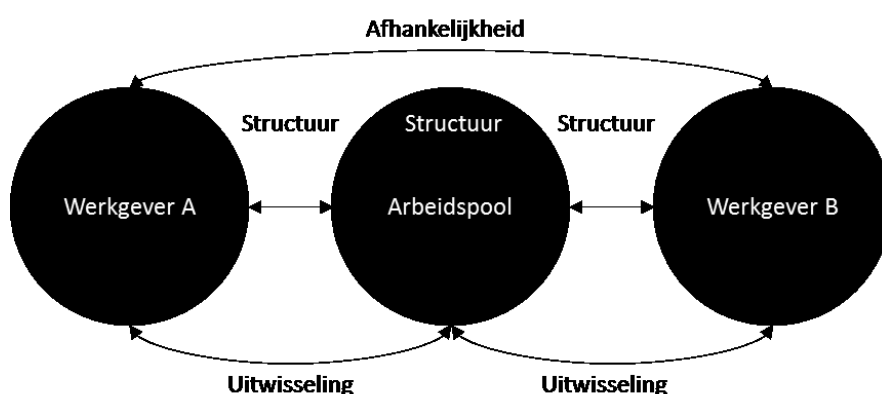
3. Netwerktheorie

We hebben gekozen voor de netwerktheorie om de succesfactoren voor het opzetten en in stand houden van arbeidspools te ordenen in verschillende fases. De invalshoek van de sociale netwerktheorie gaat onder andere over het ontstaan van netwerken (Borgatti & Foster, 2003). Netwerken ontstaan als wordt voldaan aan de volgende drie voorwaarden:

- 1) Actoren moeten allereerst afhankelijkheid van elkaar zijn: in het netwerk zijn de organisaties met elkaar verbonden door relaties. Met betrekking tot arbeidspools houdt dit bijvoorbeeld in dat de werkgevers die personeel willen uitwisselen via een arbeidspool, niet dezelfde pieken en dalen in het werk moeten hebben.
- 2) De relaties zijn 'geleiders': er vindt uitwisseling plaats van informatie, capaciteiten en middelen. Uitwisseling bij een arbeidspool is bijvoorbeeld aanwezig wanneer een werknemer van één werkgever via de arbeidspool ergens anders arbeid verricht of wanneer er informatie tussen de arbeidspool en de aangesloten werkgevers uitgewisseld wordt.
- 3) De structuur van het netwerk heeft invloed op de organisatie: afhankelijkheid en uitwisseling zouden invloed moeten hebben op de manier van organiseren van de arbeidspool en op hoe de aangesloten werkgevers hun structuur daarop moeten aanpassen binnen het netwerk. Bijvoorbeeld door hun personeelsbeleid erop aan te passen.

Conceptueel model

Vanuit de netwerktheorie komen dus drie punten naar voren: afhankelijkheid, uitwisseling en structuur. De visuele weergave van dit model is terug te vinden in figuur 1. In dit figuur stelt organisatie A een medewerker ter beschikking voor de arbeidspool die bij organisatie B komt te werken (uitwisseling). De reden om de medewerker uit te lenen heeft te maken met dat organisatie A in een dal qua werkaanbod zit, maar organisatie B zit juist in een piek (afhankelijkheid). De arbeidspool beïnvloedt de structuur van de deelnemende organisaties omdat zij hun personeelsbeleid erop hebben aangepast (structuur).



Figuur 1. Conceptueel model (gebaseerd op Van Zetten, 2017)

4. Literatuuroverzicht

Hieronder volgt een samenvatting van het literatuuronderzoek naar succesfactoren van arbeidspools geordend volgens de drie voorwaarden van de netwerktheorie; afhankelijkheid, uitwisseling en structuur.

Voorwaarde 1: Afhankelijkheid

Allereerst moet sprake zijn van een **gemeenschappelijke visie en doel** van de deelnemende werkgevers zijn over de arbeidspool (Koppens & Goudswaard, 1997; Hendrikse, De Feyter & Miedema, 1999; Goudswaard e.a., 2016). Het ligt voor de hand dat er zonder gemeenschappelijk doel geen samenwerking tot stand komt. Uit de literatuur over arbeidspools blijkt daarnaast dat de deelnemende organisaties **voldoende urgentie** moeten voelen (Oosterwaal e.a., 2015). Er moet een probleem gevoeld worden in het tijdelijk verkrijgen van voldoende en juist gekwalificeerd personeel om de pieken in het werkaanbod op te vangen (Andriessen, 2003). Daarbij is van belang dat **de pieken en dalen van de verschillende deelnemende werkgevers op elkaar aansluiten** (Andriessen & Verboon, 2002). Als alle bedrijven immers op hetzelfde moment een piek hebben, zullen zij ook allemaal tegelijk meer personeel nodig hebben. Wat daarmee samenhangt is dat er **voldoende massa** moet zijn om vraag en aanbod te kunnen matchen (Goudswaard e.a., 2016). Er moeten voldoende bedrijven en medewerkers deelnemen (Hendrikse, De Feyter & Miedema, 1999; Andriessen & Verboon, 2002). Uitwisselbare functies, niet te bedrijfsspecifiek werk en geen functies met een te lange inwerktijd maken het delen van personeel mogelijk (Andriessen & Verboon, 2002; Koppens & Goudswaard, 1997).

Voorwaarde 2: Uitwisseling

De mate waarin de deelnemende werkgevers elkaar **vertrouwen** blijkt vervolgens een succesfactor (Molenaar-Cox & Prins, 2007). Concurrenten (op de arbeidsmarkt) zullen minder snel geneigd zijn personeel met elkaar te delen (Andriessen & Verboon, 2002). De angst dat men de 'goede mensen inpikt' of dat er concurrentiegevoelige informatie door het personeel wordt meegenomen naar de concurrent, is niet bevorderlijk voor het vertrouwen. Heldere afspraken over hoe hiermee om te gaan en over de taken en verantwoordelijkheden én het naleven van die afspraken, dragen juist bij aan het verkrijgen van vertrouwen (Andriessen & Verboon, 2002). Uiteraard zullen medewerkers ook bereid moeten zijn bij verschillende werkgevers te werken en bij de arbeidspool aangesloten te blijven, aangezien flexibiliteit en continuïteit (Oden, Beukeveld & Van der Woude, 2015) de kwaliteit bevorderen. Voorkomen dient te worden dat de arbeidspool verwordt tot een 'kneuzenbak' van mensen die bijvoorbeeld bij hun huidige werkgever niet goed meer functioneren en daarom maar naar de arbeidspool worden gestuurd (Molenaar-Cox & Prins, 2007). Dit gevaar ligt met name op de loer bij instroom- en uitstroompools. Het kunnen leveren van goede kandidaten is een voorwaarde voor succes (Raad voor Werk en Inkomen, 2009). Het bieden van opleidingsfaciliteiten kan bijdragen aan het motiveren en binden van de werknemers en het verhogen van de kwaliteit (De Feyter, Meijers & Evers, 2000; Andriessen, 2003). Daarbij is het van belang te zoeken naar een combinatie van betrokkenheid en flexibiliteit (Koppens & Goudswaard, 1997; Hendrikse, De Feyter & Miedema, 1999). Het is mooi als medewerkers betrokken zijn bij het werk dat ze uitvoeren, maar ze moeten ook bereid zijn over te stappen naar een andere werkplek wanneer de piek in het werk weer over is. Kortom; **gekwalficeerde en betrokken medewerkers met een flexibele mindset** zijn een belangrijke succesfactor.

Voorwaarde 3: Structuur

Nadat is gebleken dat de deelnemende werkgevers voldoende afhankelijk van elkaar zijn om samen te werken en is voldaan aan de voorwaarden om uitwisseling te laten plaatsvinden, volgt de structuur (of de organisatie) van de arbeidspool. Met name bij het nieuwe opzetten van een arbeidspool is **ruimte om te investeren** daarbij een succesfactor (Wilthagen, van Lieshout & van Velzen, 2002; Weinkopf, 2002; Goudswaard e.a., 2016). Hoewel winst geen doel hoeft te zijn, is het vervolgens van **belang een verdienmodel** te hebben om ieder geval op termijn zelfvoorzienend te kunnen worden (De Feyter, Meijers & Evers, 2000). Duidelijke en harde afspraken over taken en verantwoordelijkheden tussen de organiserende partijen zijn van belang om te bewerkstelligen dat de arbeidspool daadwerkelijk operationeel wordt (Andriessen & Verboon, 2002; Raad voor Werk en Inkomen, 2006). **Een ondernemende trekker die tijd beschikbaar heeft** om de arbeidspool op te zetten en op de kaart te zetten de kans op succes te vergoten (Raad voor Werk en Inkomen, 2009; Oden, Beukeveld & van der Woude, 2015; Goudswaard e.a., 2016). Arbeidspools die men tracht op te zetten door 'het erbij te doen' kunnen gemakkelijk te weinig aandacht krijgen om van de grond te komen of in stand te blijven. Met betrekking tot de structuur is het daarnaast zaak dat er **een vast aanspreekpunt** is voor de deelnemende werkgevers waar zij terecht kunnen met vragen, die de administratieve lasten overneemt en waar inzicht is in de vraag en het aanbod om de match tussen het werk en de mensen te kunnen maken (Andriessen & Verboon, 2002; Desain & Mallee, 2006; Raad voor Werk en Inkomen, 2006).

Een arbeidspool met een duidelijke **eigen en positieve identiteit** (geen kneuzenbak) heeft grotere kans van slagen (Koppens & Goudswaard, 1997; Goudswaard e.a., 2016). Dat wil zeggen dat de arbeidspool bijvoorbeeld een eigen naam, mission statement, logo, website en bedrijfskleding heeft die toegankelijk en aantrekkelijk zijn voor werkgevers en voor werknemers. Er moet dus gewerkt worden aan zichtbaarheid en positieve publiciteit (marketing). Tot slot is **onderscheidend vermogen** van belang. Wat maakt de arbeidspool bijvoorbeeld aantrekkelijker dan een uitzendbureau? Het bieden van meervoudige dienstverlening, zoals trainingen en opleidingen of het combineren van een instroompool met een flexcentrum, kan hieraan bijdragen (De Feyter, Meijers & Evers, 2000).

Samenvattend zijn we in de literatuur over arbeidspools de volgende succesfactoren tegengekomen:

| |
|--|
| Voorwaarde 1: Afhankelijkheid |
| Gemeenschappelijk doel Voldoende urgentie Aansluitende pieken en dalen Voldoende massa, geschikte mensen en uitwisselbare functies (niet te specifiek, korte inwerktijd) |
| Voorwaarde 2: Uitwisseling |
| Vertrouwen: geen concurrenten (op de arbeidsmarkt) en/of heldere afspraken maken en naleven Flexibele en gekwalificeerde medewerkers |
| Voorwaarde 3: Structuur |
| Ruimte om te investeren en verdienmodel Ondernemende trekker met tijd Ontzorgen werkgevers: administratieve lasten en risico's overnemen Eigen positieve identiteit Onderscheidend vermogen: meervoudige dienstverlening |

5. Selectie van praktijkvoorbeelden

De literatuurstudie vormde input voor de interviewprotocollen die zijn gehanteerd om betrokkenen bij bestaande arbeidspools of arbeidspools die opgehouden zijn te bestaan, te interviewen. In welke mate is er bij succesvolle en gestopte arbeidspools voldaan aan de succesfactoren uit de literatuur? De praktijkvoorbeelden zijn gezocht en geworven met behulp van een Internet search en uitvraag in het netwerk van de auteurs. Betrokkenen bij de arbeidspools zijn face-to-face geïnterviewd. Tevens zijn werkgevers herbenaderd voor een telefonisch interview, die in de Werkgeversenquête Arbeid (WEA) 2014 hadden aangegeven gebruik te maken van een arbeidspool. Uiteindelijk hebben we zes praktijkvoorbeelden geselecteerd voor dit onderzoek: drie flexpools, één instroompool en twee combinaties van een instroompool en flexpool.

1. Flexpool in de logistiek

Deze flexpool in de regio Zuid-Holland is ontstaan omdat een logistieke dienstverlener haar flexibele schil professioneel wilde laten beheren in een aparte bv. Het doel was om de beschikking te hebben over een vaste groep, goed gekwalificeerde, flexibele krachten. De flexpool bestaat uit 160 medewerkers en wordt gemanaged door 11 medewerkers.

2. Flexpool in het primair onderwijs

Enkele schoolbesturen in het primair onderwijs in de regio Oost-Nederland wilden in 1998 de vervanging van personeel gezamenlijk organiseren. Er zijn nu 120-150 scholen bij de flexpool aangesloten. Medewerkers van de flexpool hebben een vast contract bij één van de schoolbesturen. In totaal bevat de pool ruim 100 mensen.

3. Flexpool pretpark

Deze flexpool was een joint venture tussen een uitzendbureau en het pretpark en bestaat inmiddels niet meer. Via de flexpool konden de seizoensmedewerkers van het pretpark elders 's winters aan het werk, zoals bij een verzekeringsmaatschappij of distributiecentrum van een supermarkt. Op die manier kon het pretpark haar seizoensmedewerkers behouden en waren de medewerkers het hele jaar voorzien van werk. Het ging om rond de 350 medewerkers.

4. Instroompool regio Zuid-Nederland

Een instroompool in Zuid-Nederland is ontstaan op initiatief van zes gemeenten en twee bedrijven. De instroompool helpt werkgevers aan kwalitatief de juiste mensen en werkzoekenden aan een baan. De aandacht gaat daarbij uit naar een juiste invulling van de participatiewet, waaronder de bemiddeling van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De instroompool fungeert tevens als werkgeversdienstverlener in de regio, om werkgevers te informeren, te adviseren en te ondersteunen bij personele vraagstukken in relatie tot het sociaal akkoord, de Participatiewet en het decentraliseren van overheidstaken. Er zijn zo'n 60 bedrijven onderdeel van het netwerk van de instroompool.

5. Instroom/flexpool provincie Utrecht

In een lokaal samenwerkingsverband in de provincie Utrecht wilden bedrijven samen met een voormalig sociaalwerkbedrijf een instroompool opzetten om mensen 'die aan de kant staan' in de betreffende gemeente een kans te bieden weer in te stromen op de arbeidsmarkt. Dit wilden de bedrijven combineren met een flexpool in de vorm van collegiale- in en uitleen om elkaar pieken en dalen op te vangen. Dit initiatief heeft een jaar bestaan en in totaal zijn er een tiental personen geplaatst. Het initiatief is uiteindelijk niet goed van de grond gekomen.

6. Instroom/flexpool regio Noord-Brabant

TNO heeft de mogelijkheden verkend om een instroom/flexpool op te zetten in de regio Noord-Brabant om werkzoekenden te re-integreren op de arbeidsmarkt en bedrijven in de regio te voorzien van geschikte werknemers. Het doel van de flexpool was om werkgevers van flexibel personeel te voorzien en werknemers tegelijkertijd werkzekerheid te bieden. Uit de verkenning is naar voren gekomen dat er onvoldoende werd voldaan aan de voorwaarden om een instroom/flexpool op te kunnen zetten.

6. Resultaten

We beschrijven hier per succesfactor uit de literatuurstudie in hoeverre deze terug te vinden waren in de zes praktijkvoorbeelden. We illustreren dit aan de hand van korte beschrijvingen van de onderzochte arbeidspools.

Afhankelijkheid: gemeenschappelijk doel, urgentie, pieken en dalen, massa

Het creëren van een helder gemeenschappelijk doel:

Deze succesfactor klinkt erg vanzelfsprekend. In de praktijk blijkt het echter niet vanzelfsprekend dat verschillende betrokken organisaties met een helder gemeenschappelijk doel een arbeidspool opstarten. Onderstaande voorbeelden illustreren dit.

Doormodderen met verschillende doelen

In een lokaal samenwerkingsverband in de provincie Utrecht bleken verschillende stakeholders met verschillende doelen en belangen een arbeidspool op te zetten. Hoewel de partijen daarvan globaal op de hoogte waren, zorgde dit later voor problemen. Er werd gepoogd om de verschillende doelen naast elkaar te laten bestaan (re-integratie en collegiale in- en uitleen), maar deze werden niet door de verschillende partijen in dezelfde mate nagestreefd. Daarnaast werden de verschillende (financiële) belangen onvoldoende besproken en mede daardoor ook niet in gelijke mate behartigd. Mede doordat niet aan deze succesfactor werd voldaan hebben de verschillende organisaties een jaar gepoogd een samenwerking op te zetten en tijd en middelen geïnvesteerd, terwijl het uiteindelijk niet van de grond is gekomen.

Bovenstaand voorbeeld laat zien dat voor het creëren van een helder gemeenschappelijk doel waar iedereen naar handelt het verstandig is om de (verschillende) belangen van de verschillende stakeholders in de beginfase expliciet gemaakt te maken en te bespreken. Dit kan voorkomen dat betrokkenen lang blijven doormodderen op een ingeslagen weg die doodlopend blijkt te zijn. Onderstaand voorbeeld laat zien hoe dat kan werken.

In vroeg stadium belangen in kaart brengen

Lokale overheden wilden een flexpool oprichten op een groot bedrijventerrein in Noord-Brabant omdat ze mensen uit de bijstand aan een baan wilden helpen en het vermoeden hadden dat de bedrijven ook behoeften hadden aan een flexpool van laaggeschoold personeel om werknemers flexibel in te zetten. Uit een inventarisatie van TNO werd duidelijk dat de bedrijven geen behoefte hadden aan laagopgeleid personeel, maar juist aan middelbaar of hoger opgeleid personeel. Daarom kon er geen flexpool van lager opgeleiden worden opgezet. Omdat de belangen en behoeften in een

vroeg stadium expliciet zijn gemaakt, is voorkomen dat er veel tijd en middelen zijn geïnvesteerd in een pool met weinig potentie.

In de praktijkvoorbeelden hebben we gezien dat er geen sprake hoeft te zijn van dezelfde doelen om tot samenwerking te komen. Als de doelen maar verenigbaar zijn en er een win-winsituatie kan worden gecreëerd.

Twee doelen en een win-win situatie

De instroompool in het Zuiden van het land kan zich aan de ene kant richten op de doelgroep die een grote afstand heeft op de arbeidsmarkt. Ze zetten als instrumenten functiecreatie en jobcarving in om het werk beter passend te maken op het aanbod van mensen. Een werkgever kan aan de andere kant behoefte hebben aan personeel en een medewerker met achterstand op de arbeidsmarkt willen behouden, maar het werkgeversrisico daar voor niet willen lopen met de huidige Wet werk en zekerheid. De instroompool biedt dan flexibiliteit in ruil voor een arbeidsplek waar iemand kan groeien in zijn of haar arbeidsvermogen en loonwaarde. "Uiteindelijk kunnen de werkgever en de werkzoekende elkaar voor 100% hebben gevonden, of voor 80%".

Urgentie:

De doelen die betrokken partijen bij een arbeidspool hebben komen logischerwijs voort uit een probleem dat zij graag opgelost zien. Onderstaande voorbeelden laten zien in welke vormen er urgentie kan bestaan, waar een arbeidspool een antwoord op kan bieden.

Snel vervanging regelen

Een aantal schoolbesturen in het primair onderwijs in de regio Oost-Nederland wilden in 1998 de vervanging van personeel gezamenlijk organiseren. De schooldirecteuren kwamen elkaar regelmatig tegen op bijvoorbeeld netwerkgelegenheden en zagen een gedeeld probleem: kortdurende vervangingen. Iedere school voelde dit zelfde probleem. Zo kregen ze regelmatig om 7 uur in de ochtend een telefoontje dat een juf of meester ziek was. Ze moesten dan een hele lijst afbellen om nog op tijd vervanging te regelen. De scholen wilden de vervanging goed regelen zonder al te veel energie. Daarom zijn ze samen gaan werken in het opzetten van een gezamenlijke flexpool waaruit snel goede vervanging kon komen.

De urgentie kan dus een gemeenschappelijk probleem zijn van verschillende werkgevers die daarover met elkaar in contact komen en daardoor gezamenlijk het initiatief nemen tot het opzetten van een arbeidspool. Maar ook een individueel probleem van één (grote) werkgever kan het begin vormen van een initiatief.

Overleven met seizoensmedewerkers

Het UWV keerde de seizoensmedewerkers van een pretpark geen WW-uitkering meer uit. Het pretpark voorzag dat zij daarmee hun seizoenarbeiders dreigde te verliezen. "Want wie kan zich nou veroorloven om 's zomers wat te verdienen en 's winters helemaal niks, zeker wanneer je kostwinnaar bent", aldus een geïnterviewde betrokkene. Daarom vormde het pretpark een arbeidspool voor het personeel dat in de winter boventallig was. Via die arbeidspool konden de

seizoensmedewerkers elders 's winters aan het werk, zoals bij een verzekeringsmaatschappij. Op een gegeven moment besloot het pretpark om ook 's winters open te gaan. Daarmee verdween de urgentie voor de arbeidspool.

Dit tweede voorbeeld toont ook aan dat het probleem dat de aanleiding vormde voor de oprichting van een pool ook op alternatieve wijze kon worden opgelost (in de winter opengaan). Dit is zeker een kwetsbaar punt als de pool afhankelijk is van één grote organisatie. Dit in tegenstelling tot het eerste voorbeeld waar verschillende organisaties een structureel probleem lijken op te lossen.

Pieken en dalen:

Het voelen van een gezamenlijke of individuele urgentie op zich is onvoldoende om een arbeidspool als mogelijk oplossing te zien. Als alle betrokken partijen precies dezelfde (urgente) behoefte hebben op precies hetzelfde moment, dan kunnen ze elkaar niet uit de brand helpen. Dan herkennen ze elkaars probleem wel en hebben ze hetzelfde belang, maar zullen ze op zoek moeten naar partijen die een complementaire behoefte hebben. Aan de hand van de volgende voorbeelden zullen we dit illustreren.

Pretpark dal in de winter, Verzekeraars piek in de winter

De pool met het pretpark vormt een voorbeeld van aanvullende pieken en dalen. Het pretpark heeft veel seizoensmedewerkers die voorheen 's zomers werkten en 's winters de WW in gingen. Het pretpark kreeg contact met twee verzekeringsmaatschappijen. Zij hadden ieder jaar te maken met een enorme piek aan klanten die op 1 januari wilden overstappen. Dat bracht een grote administratieve vraag met zich mee. Ze konden dus goed mensen gebruiken op het moment dat het pretpark juist dicht ging. De verzekeringsmaatschappijen konden 100 mensen inzetten. De overige 250 medewerkers kon het pretpark tijdelijk uitlenen in de logistiek zoals het distributiecentrum van een supermarktketen en bij productiebedrijven die ook in de winter mensen nodig hadden.

In het bovenstaande voorbeeld zien we dat de initiatiefnemer een grote werkgever is die zelf in contact is gekomen met enkele andere werkgevers die op een ander moment een urgente behoefte hadden aan tijdelijk personeel (pieken in het werk). Een andere mogelijkheid is dat de arbeidspool een opzichzelfstaande entiteit is die verschillende pieken en dalen van diverse werkgevers aan elkaar matcht.

Branches tegen elkaar plakken

De instroompool in het Zuiden van het land merkt "wil je de mensen continue aan het werk houden, dan moet je branches tegen elkaar aan plakken die niet op hetzelfde moment dezelfde pieken hebben". In de regio zijn bijvoorbeeld horecaondernemingen en hotels bij elkaar verenigd in een branchevereniging. De instroompool is opgezet met andere branches waar de bedrijven pieken en dalen op andere momenten hebben, zoals de Metaalbranche of de Customer Service (callcenters).

Massa:

Een probleem bij het opstarten van een arbeidspool blijkt in de praktijk vaak het snel verkrijgen van voldoende massa. Veel initiatieven in het algemeen beginnen klein om bij gebleken succes later uitgebouwd te worden. Denk bijvoorbeeld aan het fenomeen pilots en proeftuinen. Bij een initiatief

zoals een arbeidspool is het echter juist van belang aan het begin al 'groot' te zijn om successen te kunnen boeken. Bij het initiatief in een gemeente in de provincie Utrecht bleken de verschillende bedrijven die zouden hebben kunnen deelnemen aan de arbeidspool allemaal af te wachten tot andere bedrijven de eerste stap zouden zetten. Als daaruit het succes zou blijken, zouden ze ook wel mee willen doen. Zodoende kwam het initiatief ook niet van de grond. Onderstaand voorbeeld laat zien hoe het snel verkrijgen van massa wel bewerkstelligd kan worden.

Een dobber om op te drijven

De flexpool in de logistiek startte vanuit de flexschil van één bedrijf. Die logistieke dienstverlener wilde de mensen in de flexibele schil aan zich binden en wilde daarom deze professioneel laten managen door een externe partij. Hierdoor had de pool direct een grote klant. "Je moet een dobber hebben waarop je kan drijven", aldus één van de betrokkenen. Vanuit die grote klant is de flexpool aanvullende klanten gaan werven en de afhankelijkheid van de grootste klant gaan afbouwen om de eigen continuïteit beter te kunnen waarborgen.

Ook bij bestaande arbeidspools is het van belang voldoende massa te behouden om te kunnen blijven voorzien in de behoeften.

Een flexpool met een flexibele schil

De flexpool in het primair onderwijs heeft om haar vaste met poolmedewerkers een flexibele schil gebouwd die ingezet kan worden wanneer de poolmedewerkers allemaal zijn geplaatst of er geen matchingsmogelijkheid is. Zo voorkomen ze dat schoolbesturen moeten worden teleurgesteld en zich voor hun behoefte voortaan direct wenden tot een uitzendbureau.

Om te kunnen voorzien in de behoefte van de betrokken partijen bij een arbeidspool is een voorwaarde dat er banen en mensen beschikbaar zijn die met elkaar te matchen zijn. Hoe meer banen en hoe meer mensen, hoe groter de kans dat er een match te maken is en dus kan worden voorzien in de behoefte van de verschillende betrokkenen. Maar dat massa geen garantie biedt, laat het volgende voorbeeld zien.

Massa maar geen match

Een knelpunt waar de instroompool in het Zuiden van het land nu tegenaan loopt, is dat er meer dan 500 openstaande vacatures zijn om te vervullen, maar dat het aanbod van mensen niet matcht. Qua kwalificaties, maar ook niet in arbeidsfitheid of in motivatie. Er is dus wel voldoende massa beschikbaar van werkgevers die op zoek zijn, maar er moeten ook voldoende mensen beschikbaar zijn die passen op de functies.

Als de situatie zoals hierboven beschreven te lang duurt, zullen de aangesloten werkgevers naar verloop van tijd hun instroom elders gaan zoeken en dat vormt een gevaar voor het voortbestaan van de arbeidspool.

Uitwisseling: vertrouwen en goede medewerkers

Vertrouwen:

Afhankelijkheid tussen de betrokken partijen van de (op te zetten) arbeidspool zal moeten worden aangevuld met factoren die de daadwerkelijke uitwisseling (van mensen, informatie en middelen) op gang brengen tussen de betrokken partijen. Daarin blijkt vertrouwen van essentieel belang, zoals uit de literatuur naar voren kwam. Vertrouwen is een groot en moeilijk grijpbaar begrip. In hoeverre hebben we het belang van vertrouwen teruggezien in de praktijkvoorbeelden en nog belangrijker, hoe kan vertrouwen worden geborgd of bewerkstelligd? Het blijkt dat het maken en vastleggen van duidelijke en harde afspraken helpt bij het vertrouwen dat deelnemende partijen hebben in de werking van de arbeidspool.

Vertrouwen is de sleutel van succes

“De sleutel van succes is vertrouwen in elkaar hebben”, aldus een geïnterviewde van de flexpool in het primair onderwijs. “In dorpen waar twee scholen staan, ben je concurrent van elkaar”. Ook de concurrerende scholen moeten het aandurven om personeel met elkaar te delen. Oost Nederland is een krimpregio. De scholen hebben nu meer mensen in dienst dan voor de bezetting nodig is. De ‘boventalligen’ zitten in de flexpool, maar zijn in dienst (met een vast contract) bij één van de schoolbesturen. Om vertrouwen te creëren, is het van belang dat er heldere afspraken worden gemaakt en dat alle partijen die ook nakomen. Daarom heeft de flexpool een protocol ontwikkeld waar alle schoolbesturen zich in kunnen vinden. Daar staat bijvoorbeeld in dat vervangers altijd via de flexpool ingezet moeten worden, zodat de ruim 100 mensen in de pool niet thuis op de bank komen te zitten. Als die voorzien zijn of als daar geen match is, wordt ook de flexibele schil via de flexpool aangeboord.

Vertrouwen hebben in de werking van de arbeidspool is één punt. Vertrouwen hebben in elkaar als deelnemende partijen is ook een succesfactor.

Gebrek aan vertrouwen

Bij het initiatief in de Utrechtse gemeente bleek na onderzoek van TNO dat de bedrijven die potentieel deel konden nemen aan de arbeidspool er onvoldoende vertrouwen in hadden dat hun ‘goede mensen’ niet zouden worden ‘ingepikt’ door de andere bedrijven wanneer zij ze zouden uitlenen. Ook vonden ze de juridische voorwaarden niet helder: “Wat gebeurt er als mijn medewerker bij dan andere bedrijf een ongeluk krijgt met de heftruck. Wie betaalt er dan?”, aldus een geïnterviewd bedrijf. Ook het vertrouwen dat de werkgevers hadden in het voormalige sociaalwerkbedrijf was onvoldoende. Ze hadden het idee dat het voormalige sociaalwerkbedrijf een dubbele agenda had; dat ze het samenwerkingsverband wilden ‘gebruiken om hun eigen broek op te houden’ met het oog op de nieuwe participatiewet. Dit was mede het gevolg van het ontbreken van het expliciet maken van verschillende belangen en het maken van heldere afspraken. Mede hierdoor is de arbeidspool uiteindelijk nooit goed van de grond is gekomen.

Flexibele en gekwalificeerde medewerkers:

Zoals we hierboven al hebben kunnen zien in het voorbeeld van de instroompool in het Zuiden van het land, is een factor die de uitwisseling positief beïnvloedt dat de vereiste massa van medewerkers

ook kwaliteit heeft. Kwaliteit bestaat in die zin uit het hebben van een flexibele mindset (motivatie) en het beschikken over de gevraagde kennis en vaardigheden. De flexibele mindset blijkt lastig te beïnvloeden, maar er kan wel op worden geselecteerd. Kennis en vaardigheden kunnen (mits sprake van potentie) ontwikkeld worden. De arbeidspool kan daarin een belangrijke rol vervullen. Op de laatste plaats is het voor aangesloten werkgevers van toegevoegde waarde als de werknemers die vanuit de arbeidspool worden ingezet, het bedrijf en het werk al kennen. Werknemers en werkgevers weten dan wat ze aan elkaar hebben, de werknemer kent de collega's en de regels van het bedrijf (veiligheidsprocedures) en daarmee kan de werknemer uit de pool sneller productief worden ingezet.

Bereid zijn je brood te verdienen en te eten op verschillende plekken

Een arbeidspool in de logistieke dienstverlening zet vooral in op het aanbieden van gekwalificeerd personeel met een flexibele mindset. De arbeidspool heeft een winstoogmerk en wil optimaal op de behoefte van de opdrachtgevers inspelen. De flexibele mindset is lastig te trainen en een uitgangspunt voor de werving en selectie: mensen moeten een bepaalde mate van nieuwsgierigheid hebben "Als jij op zoek bent naar een baan waar jij elke ochtend jouw broodtrommel op dezelfde plek neerzet, moet je niet in zo'n pool zitten", aldus een geïnterviewde betrokkene. Voor gekwalificeerd personeel is opleiding van belang, dat werknemers over de juiste werkervaring beschikken en bij voorkeur de opdrachtgevers al kennen. Daarom biedt deze logistieke arbeidspool een vast contract en opleidingsmogelijkheden. De arbeidspool maakt wel een inschatting of de gemaakte opleidingskosten terug kunnen worden verdiend in de functie waarop de medewerker vervolgens (beter) inzetbaar is. Daarnaast probeert de arbeidspool mensen in te zetten bij een bedrijf dat ze al kennen. Doordat ze regionaal actief zijn, zich specifiek op de logistiek richten en vaak meerdere mensen bij een bedrijf plaatsen, lukt het vrijwel altijd om in ieder geval één werknemer in te zetten dat het bedrijf al kent.

Structuur: Investeren, trekker, aanspreekpunt, onderscheidend vermogen en positieve identiteit

Ruimte om te investeren en verdienmodel:

Voor het opzetten van een arbeidspool moet er tijd en dus geld geïnvesteerd worden. Er moet mankracht zijn om gesprekken met werkgevers te voeren die potentieel willen deelnemen en de hele organisatie moet worden opgezet (regels, procedures, faciliteiten etc.). Een partij of partijen moeten bereid zijn daar in te investeren. Soms kunnen partijen gebruik maken van (start)subsidies, maar na verloop van tijd is het voor de continuïteit van belang dat de arbeidspool zichzelf kan bedruipen. Sommige arbeidspools die in dienst staan van bedrijven hebben weliswaar geen winstoogmerk, maar moeten wel kostendekkend werken.

Mensen vrijmaken

In de Utrechtse gemeente was één van de medewerkers van de initiatief-nemende bedrijven door haar baas twee uur per week vrijgemaakt om het initiatief vorm te geven. Dat was veel te weinig waardoor zij ook privétijd erin heeft gestoken. Daarnaast was het voormalig sociaalwerkbedrijf ook bereid tijd en middelen te investeren. Zij hebben een medewerker beschikbaar gesteld om samen de gesprekken met potentiële deelnemende bedrijven te voeren, om hen te overtuigen en

in kaart te brengen welke vraag naar personeel er bestond. Uiteindelijk heeft dit, door eerder genoemde redenen, niet tot succes geleid.

Nadat de basis is georganiseerd zou een flexpool met direct inzetbare mensen in principe zelfvoorzienend moeten kunnen zijn op basis van de prijs die zij aan werkgevers vraagt voor het leveren van personeel. Daarbij is het zaak om zich te onderscheiden van een regulier uitzendbureau/detacheringsbureau. Dat lichten we later verder toe. Maar er kan ook sprake zijn van aanvullende financieringsbronnen, zoals onderstaande twee voorbeelden laten zien.

Vervangingsfonds

Een deel van de kosten voor de schoolbesturen in Oost-Nederland die flexpoolmedewerkers inzetten, wordt vergoed vanuit een 'vervangingsfonds'. Bij de opstart van de pool werden deze kosten volledig vergoed. Inmiddels is dat teruggeschroefd. Maar omdat de flexpool een succes blijkt, zijn de schoolbesturen bereid zelf de rekening te betalen voor het resterende deel.

Betalen voor productiviteit

Voor de instroompool in het Zuiden van het land was het op een bepaald moment de vraag of ze zichzelf konden bedruipen of dat ze een extra financieringsbron van de gemeente nodig hadden om te kunnen blijven bestaan. Uiteindelijk maakt de instroompool gebruik van subsidiegelden middels schadelastbeperking voor gemeenten op uitkeringen. Dat gaat in op het moment dat de instroompool iemand uit de uitkering langer dan een half jaar aan het werk helpt. De werkgevers betalen voor het deel dat de werkende productief is. "Dat het bijvoorbeeld geen 100%, maar 70%, dan vinden wij dat hij voor 70% moet betalen. Die werkgever betaalt naar waarde van de productiviteit en die meten wij ook. Groeit de productiviteit? Dan gaat hij ook meer betalen", aldus de geïnterviewde betrokkene.

Ondernemende trekker:

Voor het opzetten van een arbeidspool dient er dus tijd beschikbaar te worden gesteld voor iemand of meerdere personen om de basis op orde te brengen. Het opzetten van een arbeidspool kan gezien worden als het opzetten van een bedrijfje en moet niet onderschat worden. De initiatiefnemer of initiatiefnemers moeten daarbij ook ondernemend zijn. Dat wil zeggen dat ze de behoeften van de opdrachtgevers kennen, een businessmodel kunnen bedenken, in staat zijn anderen te overtuigen, te enthousiasmeren om mee te werken aan de arbeidspool en publiciteit genereren. Dit zijn we ook tegengekomen in de praktijkvoorbeelden.

Overtuigingskracht

Bij de opzet van de arbeidspool van het pretpark dat iedere winter haar deuren sloot, stond in eerste instantie een uitzendbureau aan het roer. Deze uitzender kreeg de arbeidspool onvoldoende van de grond. Ze kregen maar 40% geplaatst en er werden grote verliezen geleden. Het hoofd van het bedrijfsbureau van het pretpark heeft toen het heft in handen genomen. Hij heeft bijvoorbeeld persoonlijk gesprekken gevoerd met poolmedewerkers die weinig gemotiveerd bleken om ergens anders dan in het pretpark aan de slag te willen en hen overtuigd toch mee te werken. Daarnaast heeft hij een dagblad gebeld om een positief artikel te plaatsen over de

arbeidspool. Een grote verzekeringsmaatschappij las dat artikel en nam direct contact op om 60 seizoenmedewerkers in de winter in te zetten. Daarna volgde er snel meer.

Persoonlijke missie

Het initiatief dat in de Utrechtse gemeente uiteindelijk niet van de grond is gekomen, had ook een ondernemende trekker die met alle bedrijven die potentieel konden deelnemen gesprekken heeft gevoerd en daar ook privé-tijd in heeft gestoken. Ze zag het als een persoonlijke missie om mensen die in haar gemeente 'aan de kant staan' een kans te geven. Zoals we eerder hebben beschreven is het initiatief uiteindelijk echter misgelopen op uiteenlopende belangen en een gebrek aan vertrouwen tussen de initiatief-nemende bedrijven en het sociaalwerkbedrijf. Dat men het desondanks wel een jaar lang heeft geprobeerd, is onder andere te danken aan deze ondernemende trekker.

Ontzorgen werkgevers:

De praktijkvoorbeelden ondersteunen de literatuur wat betreft het belang van het ontzorgen van werkgevers. Dat gaat om het overnemen van administratieve lasten en risico's en het verschaffen van inzicht in vraag en aanbod voor het maken van een match. Dit wordt geïllustreerd met het volgende voorbeeld.

Eén aanspreekpunt dat alles regelt

De instroompool in het Zuiden van het land heeft een registratiebemiddelingslijst. Dat is een systeem waar banen en mensen in staan en waarmee gematcht kan worden. Als er bijvoorbeeld een vraag van een werkgever is naar tien productiemedewerkers, dan kan de instroompool die vraag in het systeem invoeren. Dan kan er op de matchknop worden gedrukt en daar volgen telefoonnummers van werkzoekenden uit die de instroompool dan kan bellen. Op het moment dat een persoon geplaatst wordt, maakt de instroompool de contracten, de beloningssystemen en de facturatie in orde. De instroompool is het enige aanspreekpunt voor de werkgevers. "Daar zit een stuk ontzorging in, uniformiteit, wetgeving, afspraken maken. Dat is dan de werkgever kwijt. Daar zit een succesfactor in", aldus een geïnterviewde betrokkene.

Een succesfactor blijkt te zijn dat de arbeidspool een opzichzelfstaande organisatie is die het als taak ziet om deelnemende werkgevers te ontzorgen. Maar daarin moet de balans worden gezocht met de zeggenschap die de deelnemende werkgevers hebben in het doen en laten van de arbeidspool. Dat blijkt uit het volgende praktijkvoorbeeld.

Vereniging

Er dient dan in het oog te worden gehouden dat "er geen mini-ministerie wordt gebouwd", aldus een geïnterviewde van de flexpool in het primair onderwijs. Daarom is gekozen voor een verenigingsvorm waarin de schoolbesturen iets te zeggen hebben. Zij hebben ook de directeur van de flexpool aangesteld. Op de ALV gaan ze met elkaar in gesprek. "Daar worden de ideeën geboren".

Eigen positieve identiteit:

We zijn de succesfactor 'een eigen positieve identiteit' ook in de praktijkvoorbeelden tegen gekomen. De arbeidspool moet zichtbaar zijn voor externe partijen. Als werkgevers of andere potentiële klanten de arbeidspool niet kunnen vinden, dan zal het niet lukken om voldoende massa te creëren. Het gaat in die zin om marketing en PR. Het volgende voorbeeld laat zien hoe men daar een poging toe deed, maar hoe het toch misging. We zien dat de succesfactor 'een eigen positieve identiteit' wat dat betreft samenhangt met het onderscheidend vermogen.

Een onderscheidende naam

De initiatief-nemende bedrijven in de Utrechtse gemeente organiseerden een grote bijeenkomst voor bedrijven in de regio om het initiatief bekend te maken en te promoten. Er werd een website gelanceerd waarop bedrijven hun beschikbare functies en medewerkers konden aanmelden. Het initiatief had echter een naam gekregen die heel erg leek op een ander initiatief van het betrokken voormalig sociaalwerkbedrijf. Voor dat initiatief werd zeer veel aan marketing gedaan, zoals promotiefilmpjes en auto's die rondreden met het logo erop. Hierdoor was er geen sprake van een eigen herkenbare identiteit van het initiatief voor de arbeidspool en waren potentiële klanten in verwarring, waardoor de arbeidspool uiteindelijk slecht zichtbaar was.

Medewerkers moeten daarnaast graag voor de arbeidspool willen werken en eraan verbonden blijven. Alleen dan kan worden voldaan aan het leveren van voldoende goede en gemotiveerde medewerkers. Het volgende voorbeeld illustreert dit.

Kleding

De poolmedewerkers in de logistiek krijgen kleding die er goed uitziet (van een A-merk) en waar het logo van de arbeidspool op staat. Enerzijds zijn goed geklede medewerkers het visitekaartje voor de arbeidspool richting de werkgevers. Daarnaast is de kleding een punt dat medewerkers belangrijk vinden. "Je staat er in weer en wind, mooi en net gekleed erbij", aldus een geïnterviewde betrokkene.

Onderscheidend vermogen:

Er kan sprake zijn van gedeelde belangen, aanvullende pieken en dalen, investeringsmogelijkheden en een ondernemende trekker, maar als de arbeidspool zich niet kan onderscheiden van andere initiatieven om in de behoefte te voorzien, waarom zouden werkgevers dan deelnemen? Bij de beschrijving van een arbeidspool bleek al dat het verschil met een uitzendbureau niet klip en klaar is. Een arbeidspool kan zich onderscheiden door een aantal factoren die eerder zijn benoemd, zoals de kwaliteit van de werknemers die de opdrachtgever al kent, het ontzorgen en centraal stellen van de aangesloten werkgevers, de focus op bepaalde branches en uiteraard de prijs/kwaliteitverhouding van de dienstverlening. Enkele praktijkvoorbeelden maken concreet hoe een arbeidspool zich positief kan onderscheiden.

Minder inwerktijd door terugkerende mensen

De verzekeringsmaatschappijen die meewerkten aan de arbeidspool van het pretpark, hadden op de betreffende functies een inwerktijd van twee maanden. Poolmedewerkers die na een jaar terugkeerden hoefden nog maar een dag te worden ingewerkt. Dezelfde mensen kwamen namelijk iedere winter weer terug. Bij een uitzendbureau kregen ze van de 100 mensen misschien

tien dezelfde van het jaar daarvoor. Die andere 90 hadden dan elders al werk. De Poolmedewerkers waren daarmee aanzienlijk sneller productief dan reguliere uitzendkrachten.

Naast een kortere inwerktijd kan het onderscheidend vermogen ook worden gevonden in het leveren van kwaliteit, weliswaar tegen hogere kosten, maar die door de werkgever uiteindelijk worden terugverdiend. Dit hangt samen met de eerder beschreven succesfactor 'goede medewerkers'.

Kwaliteit leveren met opgeleide mensen

De flexpool in de logistiek is 8 euro per uur duurder dan haar potentiële concurrenten (72 euro per dienst). Toch kiezen bedrijven vaak voor de flexpool. Dat zit in de kwaliteit die wordt geleverd omdat er medewerkers in de pool zitten die goed zijn opgeleid en ervaring hebben waardoor de inleertijd ook korter is. "En dan zegt ie toch, ondanks dat ik 72 euro per man meer kwijt ben aan een man bij jou, zie ik aan het einde van de rit dat ik 12 vrachtwagens meer heb geladen en 90% minder schade heb. Dus als ik naar de output kijk, dan is 72 euro helemaal niks", aldus een geïnterviewde betrokkene.

7. Conclusie en advies

De hoofdvraag van dit artikel was *Welke succesfactoren spelen een rol bij het opzetten en in stand houden van arbeidspools?* Aan de hand van de praktijkvoorbeelden kunnen we concluderen dat de factoren die worden genoemd in de literatuur ook in de praktijkvoorbeelden van belang waren en bovendien onderling sterk met elkaar samenhangen en elkaar versterken. Het blijkt vaak noodzakelijk dat aan alle factoren wordt voldaan om succesvol te zijn. Het niet voldoen aan één of enkele van de factoren kan direct grote gevolgen hebben. Zo kan er wel sprake zijn van een gevoel van urgentie bij betrokkenen, maar als de belangen daarin te veel uiteen lopen of als er aantrekkelijke alternatieven bestaan (onvoldoende onderscheidend vermogen) dan zal de arbeidspool toch geen succes hebben. Daarmee lijkt het opzetten en in stand houden van een arbeidspool van veel zaken af te hangen die daarnaast niet altijd eenvoudig te beïnvloeden zijn. Denk aan factoren als vertrouwen of gemotiveerde en flexibele medewerkers. Het kan worden gezien als het opzetten van een nieuwe onderneming en er moet zeker niet te lichtvoetig over worden gedacht.

De vraag is wat met deze kennis in de praktijk gedaan kan worden. De verschillende succesfactoren kunnen als checklist worden gebruikt bij het opzetten van arbeidspools. Ons advies is om te bezinnen eer te beginnen. Bezinnen gaat over het goed in kaart brengen van de verschillende behoeften en belangen die potentieel betrokkenen hebben, inschatten in hoeverre er voldoende vertrouwen bestaat en op basis daarvan een helder gemeenschappelijk doel te formuleren.

Dat vormt ook de eerste stap in een aanpak die TNO heeft ontwikkeld voor Flexicurity in de Regio (FIRE): inventarisatie gedeelde belangen en behoeften. Deze inventarisatie is bedoeld om belangen en behoeften van verschillende stakeholders (in de regio) op tafel te krijgen. Dat kan via interviews en workshops. Hierdoor wordt duidelijk voor welke vraagstukken op het gebied van flexibiliteit en zekerheid de (regionale) samenwerking een effectieve oplossing zou kunnen zijn, en voor welke vraagstukken dat niet zo is. Analyse van de belangen en ambities levert inzicht in al dan niet gedeelde belangen en ambities en in thema's voor samenwerking. De inventarisatie-stap bestaat uit

interviews, een werksessie en een analyse. Op basis van de inventarisatie kunnen initiatiefnemers besluiten of zij door willen gaan met het opstellen van een gezamenlijk plan van aanpak, waarin ze vaststellen op welk thema ze kunnen samenwerken, wat het doel is van de samenwerking en wie welke rol op zich neemt.

Onderstaande checklist hebben we samengesteld op basis van de literatuurstudie en analyse van de praktijkvoorbeelden. Deze checklist kunnen initiatiefnemers voor een arbeidspool hanteren om zichzelf en andere betrokkenen de juiste vragen te stellen, voorafgaand aan het opzetten van een arbeidspool en bij het opzetten van een arbeidspool. Al dan niet met ondersteuning van een externe onafhankelijke partij.

| Checklist succesfactoren arbeidspool |
|--|
| 1. Inventarisatie behoeften en belangen |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Wat zijn de behoeften van de verschillende werkgevers? ○ Wordt er voldoende urgentie gevoeld voor eventuele samenwerking? ○ Zijn er verschillende belangen? Zijn er strijdige belangen? (vertrouwen) ○ Wat zijn de behoeften van de overige stakeholders (bijvoorbeeld betrokken overheden of intermediairs)? ○ Is er op basis van bovenstaande behoeften een eenduidige gemeenschappelijk doelstelling te formuleren? |
| 2. Businessplan |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Kan het initiatief zich onderscheiden van alternatieven, zoals reguliere uitzendbureaus? ○ Is er een houdbaar verdienmodel te ontwikkelen waar de initiatiefnemers zich in kunnen vinden? ○ Hoe kunnen de werkgevers ontzorgd worden? |
| 3. Inventarisatie matchmogelijkheden |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Zijn er aansluitende pieken en dalen voor vergelijkbare functies? ○ Is er voldoende massa te creëren van functies en medewerkers? ○ Zijn er flexibele en gemotiveerde medewerkers beschikbaar? |
| 4. Organiseren arbeidspool |
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Is er een ondernemende trekker met tijd beschikbaar? ○ Is er startfinanciering of zijn er subsidiemogelijkheden? ○ Wat wordt de structuur: afspraken, rolverdeling en procedures vastleggen ○ Eigen positieve identiteit opbouwen: marketing en binden van medewerkers |

8. Literatuur

- Andriessen, S. & Verboon, F.C. (2002). *Hebben arbeidspools de toekomst? Over de meerwaarde van arbeidspools voor het MKB*. Hoofddorp: TNO.
- Andriessen, S. (2003). Arbeidspool als marktinstrument: Veel mogelijkheden maar lastig vorm te geven. *Flexmarkt*, 6(9), 26-27.
- Borgatti, S. P., & Foster, P. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.
- De Feyter, M.G., Meijers, J.M. & Evers, G.E. (2000). *Vier op een rij: beschrijving van vier arbeidspools werkzaam voor het MKB en de ervaringen hiermee van enkele werkgevers*. Hoofddorp: TNO.
- Desain, E.J.P. & Mallee, L. (2006). *Evaluatie project Niet Zonder Werk Amsterdam ZuidOost*. Amsterdam: Regioplan.
- Hendrikse, De Feyter & Miedema, 1999, Babylonische spraakverwarring rondom arbeidspools : naar een indeling op basis van de doelstellingen. *Gids voor personeelsmanagement*, 78(12), 64-67.
- Koppens, J. & Goudswaard, A. (1997). Van kaartenbak tot structurele oplossing: Arbeidspool in Nederland: een imago-probleem? *Gids voor personeelsmanagement*, 76(12), 14-18.
- Molenaar-Cox, P.G.M. & Prins, R. (2007). *ArboPlusconvenant Gemeenten: Samenwerking gemeenten bij re-integratie*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Directie Arbeidsomstandigheden.
- Oden, P., Beukeveld, M. & Woude, S. van der, (2015). *Arbeidspools door ondernemers: juridische vormgeving en ervaringen in de praktijk*. Groningen: Kenniscentrum Arbeid Hanzehogeschool Groningen.
- Raad voor Werk en Inkomen (2006). *De toegevoegde waarde van regionaal Arbeidsmarktbeleid, discussienota*. Den Haag: RWI.
- Raad voor Werk en Inkomen (2009). *Match! Publiek-private en regionale samenwerking bij vacaturevulling*. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.
- Oosterwaal, L., Wintershoven, A., Xavier, M., Wijk, E. van, & Twuijver, M. van, (2015). *Veilig oversteken: Inspiratiegids voor van-werk-naar-werktransities*. ABU, AWWN en TNO.
- Goudswaard, A., Weide, J. van der, Louman, J., Gijzen, N., Wijk, E. van, Torre, W. van der & Twuijver, M. van, (2016). *Samenwerking onderwijs en bedrijfsleven: tien inspirerende voorbeelden als basis voor de Lelystadse praktijk, Rapportage - Stap 1a. In opdracht van de Werkgroep Doorlopende Leerlijn - Lokale Educatieve Agenda, Lelystad*. Almere: Windesheim/TNO.
- Weinkopf, C., (2002) "Service pools as qualifying alternative in services to private Households", in: S. Rouault, H. Oschmiansky en I. Schömann, red., *Reacting in time to qualification needs: Towards a cooperative implementation*. Berlin: WZB Discussion Paper FS I 02 – 202, 133-149.

Wilthagen, T., Lieshout H. van & Velzen, M. van (2002) "Employment pools and training in the Netherlands: analytical remarks and examples", in: S. Rouault, H. Oschmiansky en I. Schömann, red., *Reacting in time to qualification needs: Towards a cooperative implementation*. Berlin: WZB Discussion Paper FS I 02 – 202, 133-149.

Zetten, M. van, (2017). *Van Arbeidspool naar succesvolle arbeidstool*, Bachelor scriptie – *Beroepsproduct*. Almere: Hogeschool Windesheim Flevoland.