

EVALUATIE PROEFPROJECT
MKB-POOLS

- eindrapport -

drs. M.J. Sloep
B. Beekman

Amsterdam, april 2001
Regioplan publikatienr. 406

Regioplan Onderzoek Advies en Informatie
Max Euweplein 36
1017 MB Amsterdam
Tel.: 020 - 6277166
Fax : 020 - 6265199

Onderzoek, uitgevoerd door Regioplan Onderzoek
Advies en Informatie B.V. in opdracht van MKB
Nederland.

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord

Samenvatting	I
1 Inleiding	1
1.1 Doel van de evaluatie	1
1.2 Aanpak	2
1.3 Leeswijzer	2
2 Organisatie van de pools	3
2.1 Inleiding	3
2.2 Beschrijving van de landelijke organisatie	3
2.3 Startfase	4
2.4 Organisatie van de pools	7
2.5 Verschillen tussen de pools	11
2.6 Knelpunten in de landelijke organisatie	13
2.7 Knelpunten en oplossingen in de afzonderlijke pools	14
3 Uitvoering van de pools	17
3.1 Inleiding	17
3.2 Beschrijving van de uitvoering	17
3.3 Knelpunten in de uitvoering	25
4 Resultaten van de pools	29
4.1 Inleiding	29
4.2 Kwantitatieve resultaten	29
4.3 Kwalitatieve resultaten	33
5 Conclusies	41
5.1 Inleiding	41
5.2 Conclusies per arbeidspool	41
5.3 Algemene conclusies	45
5.4 Projectoverstijgende slaag- en faalfactoren	48
Bijlagen:	
Bijlage 1: Registratieformulieren	51
Bijlage 2: Waardering aspecten MKB-pools door werkgevers	55

VOORWOORD

MKB-Nederland heeft, in samenwerking met Arbeidsvoorziening Nederland, een project opgezet voor arbeidspools in het midden- en kleinbedrijf. In dit proefproject zijn vier arbeidspools opgezet in één (of meer) RBA-gebieden met verschillende brancheorganisaties, alle aangesloten bij MKB-Nederland.

Het eerste doel van het proefproject is het opdoen van ervaring met regionale pools als instrument om het tekort aan personeel aan te pakken; het tweede doel is de preventie van langdurig werkloosheid. Doelgroep van de pools was oorspronkelijk de werklozen die korter dan een jaar werkloos zijn. In verband met de krapte op de arbeidsmarkt is de doelgroep in de loop van het project gewijzigd in werklozen die langer dan een jaar werkloos zijn.

Doel van de evaluatie is te beoordelen of arbeidspools een geschikt instrument zijn voor de personeelsvoorziening voor het midden- en kleinbedrijf op regionaal niveau. De geschiktheid van het instrument wordt vooral bepaald door de resultaten van de projecten. De resultaten van de projecten worden beschreven in termen van de bijdrage die de projecten (kunnen) leveren aan de personeelsvoorziening. Het belangrijkste aspect hierbij is of de arbeidspools een flexibele instroom van gekwalificeerd personeel in de branche/regio kunnen garanderen.

Het onderzoek is door Victor van der Geugten vanuit MKB-Nederland en Jan Vos vanuit Arbeidsvoorziening Nederland op prettige en deskundige wijze begeleid.

Linda den Os verzorgde de lay-out van het rapport.

Amsterdam, april 2001

Marieke Sloep (projectleider).

INHOUDSOPGAVE

Voorwoord

Samenvatting	I
1 Inleiding	1
1.1 Doel van de evaluatie	1
1.2 Aanpak	2
1.3 Leeswijzer	2
2 Organisatie van de pools	3
2.1 Inleiding	3
2.2 Beschrijving van de landelijke organisatie	3
2.3 Startfase	4
2.4 Organisatie van de pools	7
2.5 Verschillen tussen de pools	11
2.6 Knelpunten in de landelijke organisatie	13
2.7 Knelpunten en oplossingen in de afzonderlijke pools	14
3 Uitvoering van de pools	17
3.1 Inleiding	17
3.2 Beschrijving van de uitvoering	17
3.3 Knelpunten in de uitvoering	25
4 Resultaten van de pools	29
4.1 Inleiding	29
4.2 Kwantitatieve resultaten	29
4.3 Kwalitatieve resultaten	33
5 Conclusies	41
5.1 Inleiding	41
5.2 Conclusies per arbeidspool	41
5.3 Algemene conclusies	45
5.4 Projectoverstijgende slaag- en faalfactoren	48
Bijlagen:	
Bijlage 1: Registratieformulieren	51
Bijlage 2: Waardering aspecten MKB-pools door werkgevers	55

VOORWOORD

MKB-Nederland heeft, in samenwerking met Arbeidsvoorziening Nederland, een project opgezet voor arbeidspools in het midden- en kleinbedrijf. In dit proefproject zijn vier arbeidspools opgezet in één (of meer) RBA-gebieden met verschillende brancheorganisaties, alle aangesloten bij MKB-Nederland.

Het eerste doel van het proefproject is het opdoen van ervaring met regionale pools als instrument om het tekort aan personeel aan te pakken; het tweede doel is de preventie van langdurig werkloosheid. Doelgroep van de pools was oorspronkelijk de werklozen die korter dan een jaar werkloos zijn. In verband met de krapte op de arbeidsmarkt is de doelgroep in de loop van het project gewijzigd in werklozen die langer dan een jaar werkloos zijn.

Doel van de evaluatie is te beoordelen of arbeidspools een geschikt instrument zijn voor de personeelsvoorziening voor het midden- en kleinbedrijf op regionaal niveau. De geschiktheid van het instrument wordt vooral bepaald door de resultaten van de projecten. De resultaten van de projecten worden beschreven in termen van de bijdrage die de projecten (kunnen) leveren aan de personeelsvoorziening. Het belangrijkste aspect hierbij is of de arbeidspools een flexibele instroom van gekwalificeerd personeel in de branche/regio kunnen garanderen.

Het onderzoek is door Victor van der Geugten vanuit MKB-Nederland en Jan Vos vanuit Arbeidsvoorziening Nederland op prettige en deskundige wijze begeleid.

Linda den Os verzorgde de lay-out van het rapport.

Amsterdam, april 2001

Marieke Sloep (projectleider).

SAMENVATTING

Inleiding

In augustus 1998 is MKB-Nederland door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) benaderd om een projectplan te schrijven voor het opzetten van ‘arbeidspools’ in het midden- en kleinbedrijf. Omdat MKB-Nederland, in verband met de opkomende krapte op de arbeidsmarkt, duidelijke voordelen zag van de inzet van arbeidspools in het midden- en kleinbedrijf heeft zij een projectplan geschreven. Het projectplan is afgestemd met Arbeidsvoorziening Nederland. Het proefproject voorziet in de opzet van vier arbeidspools in (één of meer) RBA-gebied(en) met verschillende brancheorganisaties, alle aangesloten bij MKB-Nederland.

Het eerste doel van het proefproject is het opdoen van ervaring met regionale branche-pools als instrument om het tekort aan personeel aan te pakken. Een tweede doel van het proefproject is de preventie van langdurige werkloosheid. Doelgroep van de pools zijn werklozen die korter dan een jaar werkloos zijn en dus (nog) niet langdurig werkloos zijn. Voor hen wordt een traject ingezet dat er uiteindelijk toe moet leiden dat zij een vast dienstverband krijgen. Het proefproject past met deze doelstelling in het beleid van de overheid voor een sluitende aanpak van de werkloosheid.

In de volgende branches is een arbeidspool opgezet:

- de carrosseriebranche (FOCWA);
- de branche voor hoveniers en groenvoorziening (VHG);
- de woonbranche (CBW);
- de drogistenbranche (KNDB).

In het rapport, dat in opdracht van MKB-Nederland door Regioplan is opgesteld, is een beschrijving gegeven van de organisatie en uitvoering van de pools¹. Omdat de KNDB-pool uiteindelijk niet van start is gegaan, zijn hiervoor geen afzonderlijke conclusies geschreven.

¹ Hiervoor zijn interviews gehouden met de contactpersonen van de bij de pool betrokken organisaties en de contactpersonen van MKB-Nederland en Arbeidsvoorziening Nederland.

Evaluatie per pool

FOCWA-arbeidspool

De kwantitatief meetbare resultaten van het project duiden erop dat de FOCWA-pool in de huidige vorm en opzet geen toegevoegde waarde levert als instrument voor de personeelsvoorziening in de carrosseriebranche. Een ander opzet, waarbij de opleiding wordt uitgebreid en er meer aandacht is voor de sociale vaardigheden, heeft wel mogelijkheden.

Meer dan de helft van de kandidaten is in de beginfase van het traject uitgevallen, met name tijdens de opleiding. Vijf uitvallers zijn uitgestroomd naar een betaalde baan, waarvan vier in de branche. Negen andere uitvallers hebben, voor zover bekend, geen baan.

De belangrijkste redenen voor de hoge uitval zijn:

- capaciteitsproblemen bij poolbeheerder, wat effecten heeft op de begeleiding en de selectie van kandidaten;
- de opleiding te beperkt van opzet om de deelnemers goed bij de bedrijven te kunnen plaatsen.

De inleners die gebruik hebben gemaakt van de pool zijn over het algemeen niet tevreden over de pool; het niveau van de deelnemers was onvoldoende, zeker in combinatie met het gestelde tarief. De ervaringen van de inleners sluiten aan bij de ervaringen bij de FOCWA en worden ook ondersteund door de gegevens van de registratieformulieren.

VHG-arbeidspool

De kwantitatief meetbare resultaten van het project duiden erop dat een arbeidspool, in deze specifieke opzet en uitvoering en in deze branche, een geschikt instrument is om voldoende kwantitatieve en kwalitatieve instroom in de branche/regio te garanderen. Belangrijk element hierin is de specifieke kennis en ervaring van het Arbeidsbureau Agrarische Sector van de branche.

In de VHG-arbeidspool is sprake van goede samenwerking tussen de organisaties die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de pool. Het draagvlak voor de pool is groot.

In het traject is sprake geweest van onduidelijkheid over de stage. Vanuit de werknemers en werkgevers is er behoefte aan een stage. Uiteindelijk zijn er geen stages geweest; wel zijn enkele deelnemers tijdens de opleiding al gedetacheerd.

De uitval is, in vergelijking met de andere pools, beperkt. In totaal zijn negen van de 22 deelnemers uitgevallen. Hiervan hebben vijf deelnemers een baan gevonden (waarvan drie binnen de branche). Van de dertien deelnemers die hun detacheringsperiode hebben afgerond,

hebben er acht een baan gevonden bij het bedrijf waar ze gedetacheerd werden. De vroegtijdige match van deelnemer en bedrijf lijkt hierbij een slaagfactor. Ook speelt de betrokkenheid en kennis van het AAS bij de sector hierbij een positieve rol.

Omdat inleners bij de arbeidspool langdurige detacheringscontracten wensen aan te gaan is er geen ervaring opgedaan met de flexibiliteit van de arbeidspool. In dit opzicht heeft de arbeidspool dus geen meerwaarde gehad. Volgens de poolbeheerder prefereren de deelnemers zelf overigens ook een langdurig contract bij een werkgever boven kortdurende contracten bij verschillende werkgevers.

De flexibiliteit van de pool is wel te vinden in de koppeling van sectoren (de hovenierssector en de bollensector) waarmee personeel kan worden behouden voor de branche. Dit is een specifieke meerwaarde van de pool voor deze branche.

Het oordeel van de inleners bevestigt de ervaringen van de poolbeheerder. De inleners staan over het algemeen positief tegenover de pool in hun sector. Belangrijke succesfactor is de motivatie en het niveau van de deelnemers. Acht van de dertien gedetacheerde deelnemers hebben een vast dienstverband aangeboden gekregen, hetgeen een aanwijzing is dat het niveau in ieder geval vaak voldoende was om te kunnen functioneren in de sector.

CBW-arbeidspool

De kwantitatieve resultaten van het project kunnen worden beschouwd als een indicatie dat in de huidige krappe arbeidsmarkt een arbeidspool in deze specifieke opzet en uitvoering geen geschikt instrument is om voldoende instroom in de branche/regio te garanderen. Belangrijke faalfactoren zijn de specifieke kenmerken van de branche (sterke onderlinge concurrentie), de opstelling van de inleners ten opzichte van een commerciële intermediair en de onbekendheid met detachering.

In de CBW-arbeidspool zijn relatief veel organisaties betrokken bij de uitvoering. De taakverdeling is in de praktijk niet helder genoeg geweest bij de start van het project. Hierdoor is de samenwerking tussen een aantal partijen niet goed verlopen, met name tijdens de werving.

Ondanks het grote draagvlak bij alle bij de arbeidspool betrokken partijen, staan de resultaten in geen verhouding tot de inspanningen. Hiervoor is een aantal oorzaken te noemen:

- problemen bij de werving en selectie;
- een branche met geen/een slecht imago;
- de afhankelijkheid van het RBA bij de werving van kandidaten;
- de afhankelijkheid van de uvi's bij de goedkeuring van de bemiddelingsplannen.

Om toch nog projectdeelnemers te kunnen laten instromen in de arbeidspool is gekozen voor individuele instroom. Daarnaast krijgen de deelnemers in plaats van groepsgewijze individuele begeleiding op het gebied van sociale vaardigheden.

De uitval is relatief groot. Slechts vier kandidaten zijn begonnen aan de detachering; twee deelnemers hebben hiervan een baan in de branche gevonden. Vier kandidaten zijn direct bij de start van de opleiding uitgevallen, vooral doordat zij (te laat) medisch zijn afgekeurd voor de pool.

Omdat inleners bij de arbeidspool langdurige detacheringscontracten wensen aan te gaan is er geen ervaring opgedaan met de flexibiliteit van de arbeidspool. Volgens de poolbeheerder prefereren de deelnemers ook een langdurig contract met één werkgever boven meer kortdurende contracten in de pool.

Ondanks de vele problemen in de uitvoering zijn de inleners die wel een deelnemer in dienst hebben gehad over het algemeen wel positief over de pool en het niveau van de deelnemers.

Algemene evaluatie

De meeste organisaties die zijn betrokken bij de pools, zien arbeidspools als een belangrijk instrument bij branche-brede werving en opleiding van werkzoekenden. Een werkgever overstijgende aanpak van werving en opleiding heeft als voordeel dat de organisatie en uitvoering kan worden uitbesteed aan deskundige organisaties. Deze organisaties kunnen werkzoekenden begeleiden over het algemeen uit een moeilijk bemiddelbare groep komen.

Hierbij kunnen echter enige kanttekeningen worden gezet. De huidige opzet van de pools is, met uitzondering van de VHG-pool, niet geschikt voor het oorspronkelijke doel, het laten instromen van geschoold personeel in de branche. De kwantitatieve resultaten en de ervaringen van de inleners, ondersteunen dit. De arbeidspools zijn de facto meer een werkgelegenheidsinstrument geweest dan een instrument om de personeelsvoorziening in de branche te vergroten, zoals het aanvankelijk bedoeld was.

De pools zijn geen flexibele instrument geweest, in de zin dat deelnemers zijn ingezet bij topdrukke, of ziekte en vakantie-vervanging. Zowel werkgevers als werknemers bleken hier geen behoefte aan te hebben. De werknemers blijken ook één vaste werkgever te prefereren boven meer werkgevers. Een *pool* als flexibel instrument voor de personeelsvoorziening lijkt in de huidige opzet, dan ook geen geschikt instrument voor het midden- en kleinbedrijf.

Gezien de problemen bij het werven van kandidaten en de hoge uitval staat de oorspronkelijke opzet van de arbeidspools ter discussie. In twee arbeidspools is de groepsinstroom gewijzigd in individuele instroom. In één pool is er geen stage, deelnemers worden direct gedetacheerd.

Bij de verschillen in resultaten van de pools op het gebied van werving & selectie, uitval van kandidaten en de doorstroom naar regulier werk lijken ‘externe factoren’ zoals de regio/branche, de specifieke situatie op de arbeidsmarkt en het type deelnemers van de pools ook een

belangrijke rol te spelen. Daarnaast zijn er meer project-gebonden factoren die een rol spelen bij het slagen van een pool, zoals:

- de flexibiliteit van de pool;
- kennis van de branche en regio;
- het aantal betrokken partijen;
- de wijze van werving van kandidaten;
- de mate van begeleiding van deelnemers.

1 INLEIDING

In de tweede helft van de jaren negentig is de vraag naar personeel sterk toegenomen. Het midden- en kleinbedrijf heeft een flink deel van de werkgelegenheidsgroei voor haar rekening genomen. Veel vacatures kunnen echter niet worden ingevuld. Voor het niet kunnen invullen van bestaande vacatures is een aantal redenen te noemen:

- Er heerst krapte op de arbeidsmarkt. De vraag naar arbeid is groot, maar het aanbod is niet toereikend om aan deze vraag te kunnen voldoen.
- Onder bedrijven in het mkb bestaat vaak vraag naar specifiek gekwalificeerd personeel, waaraan via de reguliere uitzendformule zeer moeilijk kan worden voldaan.
- Hoewel er krapte op de arbeidsmarkt heerst, bestaat er nog een substantieel aantal werkzoekenden. Hun afstand tot de arbeidsmarkt is vaak groot, waardoor er veel tijd en energie nodig is om de productiviteit op een acceptabel niveau te brengen.

Omdat MKB-Nederland, in verband met de krapte op de arbeidsmarkt, duidelijke voordelen zag van de inzet van arbeidspools in het midden- en kleinbedrijf, heeft zij op verzoek van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid het initiatief genomen tot een proefproject dat voorziet in de opzet van vier arbeidspools in één (of meer) RBA-gebied(en)¹ met verschillende brancheorganisaties.

Regioplan Onderzoek Advies en Informatie verzorgt in opdracht van MKB-Nederland de evaluatie van het proefproject. De evaluatie is op twee momenten uitgevoerd: vóór de deelnemers daadwerkelijk in dienst treden bij de pool en na afronding van het proefproject. Oorspronkelijk was het de bedoeling om deze eindevaluatie te verrichten nadat de pools een jaar hebben gefunctioneerd, maar vanwege de voortijdige beëindiging van het project, is dit niet overal voor alle deelnemers gelukt. Medio 2000 is de tussenevaluatie gehouden; voorliggende eindevaluatie baseert zich op de situatie zoals die in april 2001 was.

1.1 Doel van de evaluatie

Doel van de evaluatie is te beoordelen of arbeidspools een geschikt instrument zijn voor de personeelsvoorziening voor het midden- en kleinbedrijf op regionaal niveau. De geschiktheid van het instrument wordt vooral bepaald door de resultaten van de projecten. De resultaten van de projecten worden beschreven in termen van de bijdrage die de projecten (kunnen) le-

¹ Regionaal Bureau voor de Arbeidsvoorziening (RBA).

veren aan de personeelsvoorziening. Het belangrijkste aspect hierbij is of de arbeidspools een flexibele instroom van gekwalificeerd personeel in de branche/regio kunnen garanderen. In de evaluatie moet duidelijk worden waardoor verschillen in resultaten tussen projecten te verklaren zijn. Verklaringen voor verschillen kunnen liggen in de organisatie en/of uitvoering van het project. De evaluatie is daarom zo ingericht dat resultaten worden vastgesteld én voorwaarden geïdentificeerd waaraan pools moeten voldoen om een optimaal resultaat te behalen. De proefprojecten worden daarom op de volgende hoofdpunten geëvalueerd:

- Organisatie;
- Uitvoeringsproces;
- Resultaten;
- Verband tussen organisatie en uitvoeringsproces enerzijds, en resultaten anderzijds.

De projecten zullen op deze hoofdpunten worden beschreven en met elkaar worden vergeleken, om te komen tot een afgewogen oordeel over behaalde resultaten en de afzonderlijke projecten overstijgende slaag- en faalfactoren.

1.2 Aanpak

Voor de evaluatie zijn op twee momenten (face to face) gesprekken gevoerd met de betrokkenen: bij de start en uitvoering van de pools en na afronding van de poolactiviteiten. Daarnaast zijn per pool registratieformulieren bijgehouden waarop enkele relevante gegevens over de deelnemers zijn bijgehouden.

Ten slotte zijn de inleners (de werkgevers) telefonisch geïnterviewd over hun ervaringen met de pool.

1.3 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 biedt een beschrijving van de organisatie van de pools. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de uitvoering van de pools. De kwantitatieve resultaten worden gepresenteerd in hoofdstuk 4. Tot slot worden in hoofdstuk 5 de conclusies beschreven. Tevens wordt ingegaan op de projecten overstijgende slaag- en faalfactoren.

2 ORGANISATIE VAN DE POOLS

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de organisatie van de mkb-pools beschreven. Voorafgaand aan de beschrijving van de pools wordt in paragraaf 2.2 een beschrijving gegeven van de landelijke organisatie. Paragraaf 2.3 en paragraaf 2.4 geven een beknopte beschrijving van de startfase en de organisatie van de pools. Voor een meer gedetailleerde beschrijving wordt verwezen naar het tussenrapport van juni 2000. In paragraaf 2.5 worden de verschillen tussen de pools beschreven en in paragraaf 2.6 worden per pool de knelpunten in de organisatie aangegeven.

2.2 Beschrijving van de landelijke organisatie

Doelstelling van het project

In augustus 1998 is MKB-Nederland door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) benaderd om een projectplan te schrijven voor het opzetten van ‘arbeidspools’ in het midden- en kleinbedrijf. Voor de uitvoering van dit proefproject kon door SZW een beroep worden gedaan op een subsidie in het kader van innoverend beleid ten aanzien van de arbeidsmarkten van de lidstaten (begrotingslijn B5-500). Via een proefproject kan tevens worden voldaan aan de eerste pijler voor de richtsnoer voor werkgelegenheid (onderdeel A1 en A2), te weten bestrijding van jeugdwerkloosheid en preventie van langdurige werkloosheid.

Omdat MKB-Nederland, in verband met de opkomende krapte op de arbeidsmarkt, duidelijke voordelen zag van de inzet van arbeidspools in het midden- en kleinbedrijf heeft zij in samenwerking met het Centraal Bureau Arbeidsvoorziening (CBA) een projectplan opgezet². In oktober 1998 is dit projectvoorstel met een aanbiedingsbrief door SZW ingediend bij de Europese Commissie³.

In december 1998 volgde een mondeling akkoord vanuit Brussel, in januari 1999 is dit schriftelijk bevestigd. De subsidie vanuit Brussel bedroeg 70% van de kosten van het proefproject. De overige 30% zou worden gefinancierd door Arbeidsvoorziening Nederland.

² Het voorstel is geschreven door MKB-Nederland, het CBA heeft hierop commentaar gegeven. Het CBA heeft met name een rol gespeeld in deze eerste fase bij het opzetten van een tijdsplanning voor het project.

³ Proefproject mkb-pools, voorstel voor proefproject in het kader van EC-projecten voor een innoverend beleid ten aanzien van de arbeidsmarkten van de lidstaten (B5-500) van 30 oktober 1998.

Het eerste doel van het proefproject is het opdoen van ervaring met regionale branche-pools als instrument om het tekort aan personeel aan te pakken. Voor MKB-Nederland en Arbeidsvoorziening Nederland is het een verkenning van de mogelijkheden om met een arbeidspool maatwerk te leveren in de personeelsvoorziening voor branches op regionaal niveau.

Bij het verbeteren van de personeelsvoorziening gaat het om het zorg dragen voor de kwantitatieve en kwalitatieve instroom van werknemers in de branche door het creëren van schaal-grootte voor werving en opleiding. Daarnaast kan met een pool, via de detacheringsformule, worden ingespeeld op noodzakelijke flexibiliteit van met name kleinschalige ondernemingen. Het einddoel is echter dat werknemers uitstromen uit de arbeidspool en in dienst treden bij werkgevers in de branche.

Een tweede doel van het proefproject is de preventie van langdurige werkloosheid. Doelgroep van de pools zijn werklozen die korter dan een jaar werkloos zijn en dus (nog) niet langdurig werkloos zijn. Voor hen wordt een traject ingezet dat er uiteindelijk toe moet leiden dat zij een vast dienstverband krijgen. Het proefproject past met deze doelstelling in het beleid van de overheid voor een sluitende aanpak van de werkloosheid.

2.3 Startfase

Werving en selectie van branches

Begin 1999 - na de toekenning van het project - hebben alle brancheorganisaties van MKB-Nederland een brief met projectplan ontvangen en konden de belangstelling kenbaar maken. Begin april 2000 is er een bijeenkomst gehouden waarbij negen branchevertegenwoordigers aanwezig waren.

Deze branchevertegenwoordigers hadden hun belangstelling voor het project kenbaar gemaakt en een projectvoorstel ingediend. Deze negen projectplannen zijn door MKB-Nederland en Arbeidsvoorziening beoordeeld op het innovatieve karakter, het draagvlak in de branche en de doelgroep. Op basis van de beoordeling van de projectplannen en de kennis van Arbeidsvoorziening Nederland over de RBA's die interesse hadden in deelname (in combinatie met een bepaalde branche) zijn eind april 1999 vier branches geselecteerd.

Dit zijn:

- de carrosseriebranche (FOCWA);
- de branche voor de hoveniers en groenvoorziening (VHG);
- de woonbranche (CBW/Verbeterteam Wonen);
- de drogistenbranche (KNDB).

Werving en selectie van RBA's

Op het moment dat de brancheverenigingen waren geselecteerd lag nog niet vast met welke RBA's een samenwerking zou worden opgezet. In het projectplan was niet voorzien dat de match tussen branches en RBA's en het vastleggen van RBA's veel extra tijd zou kosten. Er waren twee knelpunten:

- Financiering van de pool door de RBA's;
- Werving en selectie van kandidaten door de RBA's.

De totale bijdrage van Arbeidsvoorziening in het project is 30% (fl. 531.000,00). Hiervan wordt fl. 131.000,00 opgebracht door Arbeidsvoorziening Nederland, de deelnemende RBA's dragen ieder fl. 100.000,00 bij. Dit bleek een obstakel voor RBA's om te participeren in het project.

Onduidelijkheid over de financiering door de RBA's heeft geleid tot vertraging. Daarnaast heeft de organisatie van de financiering vanuit de RBA's tijd gekost. Volgens Arbeidsvoorziening is de financiering van RBA's in deze periode veranderd, waardoor minder makkelijk dan voorheen kon worden geput uit een algemeen regionaal budget⁴, maar moest worden gezocht naar specifieke (scholings)middelen. Uiteindelijk zijn na intensief overleg in drie van de vier pools gelden in het kader van de BBSW ingezet⁵. In de andere pool (KNDB) zijn SMART-gelden gerealloceerd⁶. De herziening van de bestemming van deze gelden kostte echter tijd omdat de bestemming van middelen binnen jaarbegrotingen is vastgelegd.

De tweede reden waarom het vastleggen van de RBA's meer tijd heeft gekost dan voorzien, heeft te maken met de werving en selectie van werknemers. Aanvankelijk was in het projectplan opgenomen dat de RBA's de werving en selectie van kandidaten van de pool voor hun rekening zouden nemen.

De Nederlandse arbeidsmarkt is de laatste jaren enigszins van karakter veranderd. De werkloosheid is sterk gedaald en op een aantal deelmarkten is sprake van krapte. Dit geldt zeker voor de sector van het midden- en kleinbedrijf. Voor aanvang van de wervingsfase, is er rekening mee gehouden dat de werving van deelnemers moeizaam kon verlopen. Daarom is voor aanvang van de wervingsfasen, in overleg met de branchevertegenwoordigers, het oorspronkelijke criterium van de werkloosheidsduur (korter dan een jaar werkloos) daarom losgelaten.

Ondanks deze versoepeling van de eisen moesten RBA's voorafgaand aan het project het idee hebben dat ze kandidaten konden leveren voor een bepaalde branche. Omdat een aantal RBA's op basis van hun ervaring een gebrek aan kandidaten voorzag, of al meewerkten aan

⁴ Het sectorgeld is afgebouwd en binnen Arbeidsvoorziening is men overgegaan op een output financiering (p x q).

⁵ Bijdrageregeling Bedrijfstaksgewijze Scholing Werklozen (BBSW).

⁶ Specifiek Meetbaar Acceptabel Realistisch Tijdgebonden (SMART).

andere projecten in de desbetreffende branche wilden niet alle RBA's die zijn benaderd meewerken aan het projectplan. Voor hen was deelname aan het project niet opportuun.

De krapte op de arbeidsmarkt heeft er toe geleid dat er voor een aantal pools twee RBA-regio's betrokken zijn bij het project.

De betrokken RBA's zijn:

- RBA Rijnmond en RBA Haaglanden (FOCWA);
- RBA Noord-Holland Noord (VHG);
- RBA IJssel-Veluwe en RBA Overijssel (CBW);
- RBA Noord-Holland Zuid (KNDB).

kick-off bijeenkomsten

In juni 1999 waren de kick-off bijeenkomsten van drie van de vier pools (FOCWA, VHG en CBW); in augustus 1999 was de kick-off bijeenkomst van de KNDB.

poolbeheer

Geen van de vier brancheorganisaties wilde het poolbeheer in eigen hand nemen. Zij waren alle van oordeel dat zij hiervoor niet de kennis en ervaring hadden. Bovendien beschouwen zij detachering niet tot hun kernactiviteiten. In alle pools komt het poolbeheer voor rekening van een commercieel (detacherings)bureau.

De commerciële poolbeheerders zijn:

- Manpower (FOCWA);
- Arbeidsbureau Agrarische Sector (AAS) in samenwerking met Start (VHG);
- Licent (CBW);
- de Academie (KNDB).

De keuze voor een bureau was in twee branches al in een eerder stadium gemaakt (FOCWA en CBW). Bij de FOCWA functioneerde de FOCWA Mobiel-pool, waarin FOCWA en Manpower reeds samenwerkten. Deze samenwerking beviel goed en is gecontinueerd. Bij het CBW waren er al plannen om een pool op te zetten, hiervoor waren ook al contacten gelegd met de Geldergroep en Licent. Ook bij de VHG en de KNDB is gekozen voor een *commerciële* poolbeheerder. Belangrijkste reden is dat deze partijen de kennis en ervaring hadden met poolbeheer (zowel de administratieve als de werkgeverstaken) en een goed aanbod hebben gedaan, onder andere voor wat betreft de tarieven voor de pool.

2.4 Organisatie van de pools

FOCWA-arbeidspool

Beschrijving van de deelnemende partijen en verdeling taken en verantwoordelijkheden

- *FOCWA*, de branchevereniging van werkgevers in de sector. De FOCWA heeft een belangrijke rol gespeeld in een eerder project: een eigen flexcenter onder de naam FOCWA Mobiel, dat samen met Manpower Werkgelegenheidsprojecten is uitgevoerd. De FOCWA heeft voor dat project het initiatief genomen, informatie over de branche geleverd en de behoefte aan een dergelijke pool onder haar leden (werkgevers) geïnventariseerd.
- *Manpower Werkgelegenheidsprojecten*, het uitzend- en detacheringsbedrijf dat het beheer van de pool, de werving en selectie van kandidaten en bedrijven voor de pool, de uitvoering en administratieve taken met betrekking tot de pool, verzorgt.
- *Arbeidsvoorziening*, twee RBA's zijn betrokken bij het project, RBA Rijnmond en RBA Haaglanden. In eerste instantie wilde alleen Rijnmond meedoen aan de pool. Hiervoor wilde zij wel zoeken in de 'bakken' van Haaglanden. Na bemiddeling vanuit Arbeidsvoorziening Nederland heeft ook RBA Haaglanden haar medewerking verleend aan het project. De RBA's zijn in samenwerking met Manpower Werkgelegenheidsprojecten verantwoordelijk voor de werving van kandidaten.
- *Stichting Vakopleiding Carrosseriebedrijf (VOC)*, verzorgt de opleiding van de kandidaten.

Beschrijving van de opzet van het traject voor de deelnemers

Tabel 2.1: Programma FOCWA-arbeidspool.

Onderdeel	Bijzonderheden	Uitvoerder
Werving	- met name fase 3 en 4	Manpower en RBA's Rijnmond en Haaglanden
Selectie	- veel gesprekken met potentiële deelnemers - een vaste intercedent	Manpower
Training sociale vaardigheden	- door vaste intercedent - drie uur per persoon in klasjes van vier - aandacht voor hoe gedraag je je op het werk (niet slapen tijdens de pauze, op tijd komen, conflicten oplossen)	Manpower
Sollicitatie training	- door vaste intercedent - sollicitatie bij stagebedrijf samen met intercedent	Manpower
Vakinhoudelijke opleiding	- twee weken voltijd - leerling voorbereider	VOC
Stage	- 2½ maand 3 dagen stage - geen bijzondere aandacht voor sociale vaardigheden - na stage een tweede training sociale vaardigheden - na stage nog een <i>go nog go</i> moment voor de poolbeheerder	Begeleiding Manpower

Vervolgopleiding	- 2½ maand 2 dagen opleiding (tijdens stage) - geen bijzondere aandacht voor sociale vaardigheden - certificaat leerling voorbereider	VOC
Detachering	- in diensttreding in de arbeidspool (met subsidie van de WEP) - contracten voor twaalf maanden (een vereiste voor WEP-subsidies)	Begeleiding Manpower

VHG-arbeidspool

Beschrijving van de partijen met verdeling taken en verantwoordelijkheden

- *VHG*, de branchevereniging van werkgevers in de sector. De VHG heeft met name een rol gespeeld in het (mee)dragen van het initiatief en het onder de aandacht brengen van de arbeidspool bij de ledenwerkgevers.
- *Arbeidsbureau Agrarische Sector*, het arbeidsbureau dat, via een samenwerkingsverband met Start, ook het poolbeheer voor haar rekening neemt. Het agrarisch arbeidsbureau zorgt voor de werving en selectie, het poolbeheer en de uitvoering van de administratieve taken met betrekking tot de arbeidspool.
- *Agrarisch Opleidingscentrum Clusius College*, verzorgt de opleiding van de kandidaten.

Beschrijving van de opzet van het traject voor deelnemers

Tabel 2.2: Programma VHG-arbeidspool.

Onderdeel	Bijzonderheden	Uitvoerder
Werving	- met name fase 1 - een vaste intercedent	Arbeidsbureau Agrarische sector en Start
Selectie	- een vaste intercedent	Arbeidsbureau Agrarische sector en Start
Training sociale vaardigheden	- docenten tijdens vakopleiding alert op demotivatatie - in eerste dagen vakopleiding veel aandacht voor sociale vaardigheden	Clusius College
Sollicitatie training	- nvt	
Vakinhoudelijke opleiding	- 2 maanden 2 dagen per week - toegespitst op kleinschalig groen en kleinschalig hoveniers (basisopleiding groenvoorziening)	Clusius College
Stage	- in plaats van een stage is detachering mogelijk	
Vervolgopleiding	- tijdens detachering	Clusius College
Detachering	- in diensttreding in de arbeidspool - contracten voor twaalf maanden	

CBW-arbeidspool

Beschrijving van de partijen met verdeling taken en verantwoordelijkheden

- *Verbeterteam Woonbranche*: het Verbeterteam Woonbranche is een paritair bestuurd stichting (FNV Bondgenoten, CNV Dienstenbond en CBW) met als doelstelling het ontwikkelen, opzetten en uitvoeren van activiteiten op het gebied van scholing en arbeidsvoorziening. Het Verbeterteam Woonbranche zit samen met CBW in de raad van bestuur van de BV Hoogpoolig, die is opgericht voor de detachering van de deelnemers.
- *RBA Overijssel en RBA IJssel-Veluwe*: De RBA's zijn verantwoordelijk voor de werving van deelnemers.
- *Twente-Geldergroep*: de Geldergroep is een adviesbureau voor opleiding en werk. De vestiging Arnhem speelt een rol bij de werving, selectie en assessment van deelnemers. Daarnaast is zij verantwoordelijk voor de scholing op het gebied van sociale vaardigheden en de begeleiding van de deelnemers
- *Licent*: Licent is een commerciële uitzendorganisatie die is gespecialiseerd in uitzendingen detachering van werknemers op technisch gebied. Voor de detachering van de deelnemers aan de arbeidspool is de BV Hoogpoolig opgericht door Licent. Via Hoogpoolig worden zowel deelnemers aan het project gedetacheerd, als reguliere 'werknemers' die de opleiding tot (assistent)stofferder via het leerlingwezen volgen.
- *ROC Aventus*: Het ROC verzorgt de vakinhoudelijke opleiding tot (assistent)stofferder. Het eerste diploma kan na een jaar worden behaald (niveau 1). Daarna kan eventueel in de volgende twee jaren een opleiding worden gevolgd voor niveau twee en drie.

Beschrijving van de opzet van het traject voor deelnemers

Tabel 2.3: Programma CBW-arbeidspool Hoogpoolig.

Onderdeel	Bijzonderheden	Uitvoerder
Werving	<ul style="list-style-type: none">- met name fase 1 (toch moeilijke groep)- bij de werving worden vooraf geen kandidaten uitgesloten	RBA's IJssel-Veluwe en Overijssel, Geldergroep en Licent
Selectie	<ul style="list-style-type: none">- vakinhoudelijk is geen vooropleiding nodig- er wordt nog niet gekeken naar motivatie en discipline (als men niet komt opdagen voor een gesprek betekent dit niet het einde van deelname)- veel gesprekken (met Verbeterteam, Geldergroep en Hoogpoolig, bij tweede tranche ook met ROC), op basis van deze gesprekken wel afwijzing mogelijk- medische keuring	Begeleiding door RBA's en Geldergroep
Training sociale vaardigheden	<ul style="list-style-type: none">- 2 weken voltijd, bij tweede tranche individuele gesprekken tijdens vakopleiding- aandacht voor leren, teambuilding, attitude/klantvriendelijkheid	Geldergroep

Sollicitatie training	- sollicitatie bij stagebedrijf samen met begeleider van Geldergroep	Geldergroep
Vakinhoudelijke opleiding	- 6 weken voltijd, vervolgens tijdens stage 1 dag in de week - geen bijzondere aandacht voor sociale vaardigheden - assistent woningstofeerder	ROC Aventus
Stage	- 6 weken 1 dag in de week - 8 weken 4 dagen in de week	
Vervolgopleiding	- assistent woningstofeerder	ROC Aventus
Detachering	- arbeidsovereenkomst voor 1 jaar - arbeidsovereenkomst is conform de CAO Wonen voor een werkweek van 37 uur (salarisgroep 3) - 4 dagen in de week detachering (achtereenvolgend bij meerdere werkgevers) - 1 dag in de week scholing	Begeleiding door Licent

KNDB-arbeidspool

Beschrijving van de partijen met verdeling taken en verantwoordelijkheden

- *KNDB*: de KNDB is een werkgeversorganisatie waarbij circa 1.000 zelfstandige drogisten zijn aangesloten. De KNDB heeft het projectplan voor deelname aan de mkb-pools opgesteld. De werving en selectie van werkgevers ligt in handen van de KNDB.
- *RBA Zuidelijk Noord-Holland*: het RBA is betrokken bij de werving van deelnemers.
- *De Academie*: de Academie heeft een rol in de werving en selectie van deelnemers doordat er door iemand van de Academie voorlichting wordt gegeven over de arbeidspool bij de arbeidsbureaus. Daarnaast verzorgt de Academie de selectie van deelnemers en een algemene opleiding waarin aandacht is voor sociale vaardigheden en meer vakinhoudelijke kennis zoals rekenvaardigheden. Ook het poolbeheer en de begeleiding tijdens stages en detachering ligt in handen van de Academie.
- *Stichting Vakonderwijs voor Drogisten*: Indien deelnemers aan de arbeidspool de opleiding tot assistent-drogist gaan volgen dan wordt het onderwijs verzorgt door de Stichting Vakonderwijs voor Drogisten. De kwaliteit van de opleiding zal worden getoetst met een examen door de Stichting Drogistenfederatie Pharmacon.

Beschrijving van de opzet van het traject voor deelnemers

Tabel 2.4: Programma KNDB-arbeidspool.

Onderdeel	Bijzonderheden	Uitvoerder
Werving	-	RBA Zuidelijk Noord-Holland en Academie
Selectie	- gesprekken met potentiële deelnemers onder begeleiding van psycholoog van de Academie - Nederlandse taaltest - vragenlijsten - assessment	Academie
Training sociale vaardigheden (smart A)	- 4 weken voltijd - bewustwording van de cursist in relatie tot zijn/ haar kansen en mogelijkheden - communicatieve en sociale vaardigheden - persoonlijke verzorging - basisvaardigheden taal - conflicthantering - klantvriendelijkheid	Academie
Sollicitatie training	-	Academie
Vakinhoudelijke opleiding (smart B) Smart A en B samen is de opleiding tot verkoper.	- 8 weken voltijd - (praktijk) vaardigheden - klassikale lessen en individuele opdrachten - detailhandelvaardigheden - persoonlijke effectiviteit en uitdrukkingsvaardigheid	Academie
Stage	-	Begeleiding door Academie
Vervolgopleiding	- na de opleiding tot verkoper kunnen de deelnemers die daarvoor geschikt worden geacht na ongeveer een half jaar detachering de opleiding tot assistent drogist volgen - deze opleiding bestaat uit 27 dagen die niet direct achter elkaar hoeven worden gevolgd	Academie
Detachering	- voor zoveel mogelijk kandidaten zal een WIW of WEP-subsidie worden ingezet (eis: langer dan 1 jaar werkloos)	Begeleiding door Academie

2.5 Verschillen tussen de pools

In deze paragraaf worden de verschillen in de organisatie tussen de pools beschreven voor wat betreft de volgende punten:

- betrokken organisaties en taakverdeling;
- inzet subsidies;
- type deelnemers;
- traject voor deelnemers.

Betrokken organisaties en taakverdeling

Het aantal bij de uitvoering van de pool betrokken organisaties verschilt. Bij de KNDB en VHG zijn het er vier, bij FOCWA zijn het vijf en bij CBW zes. Het aantal organisaties bij FOCWA en CBW is groot doordat twee RBA's deelnemen. Daarnaast zijn er in de pools ook commerciële bureau's betrokken bij de werving en selectie. Deze bureau's vervullen ook de rol van begeleider tijdens opleiding en stage. Of het aantal betrokken partijen ook van invloed is op de voortgang van het project, wordt in paragraaf 2.7 besproken (knelpunten en oplossingen in de afzonderlijke pools).

Het poolbeheerder is in alle pools in handen van een commercieel bureau⁷. Redenen om te kiezen voor een commercieel bureau zijn dat deze de kennis en ervaring hadden met poolbeheer en dat de branche-organisaties zelf deze kennis niet in huis hadden.

In de VHG-pool is gekozen voor een poolbeheerder die gespecialiseerd is in de agrarische sector. In andere sectoren is wel gekozen voor een poolbeheerder die ervaring heeft met poolbeheer, maar geen specifieke kennis en ervaring heeft met de respectievelijke sectoren.

Inzet subsidies

De FOCWA-pool is de enige pool waar, naast de subsidie van MKB-Nederland en BBSW-gelden, ook WIW-gelden zijn gebruikt om de pool op te zetten en uit te voeren. Bij de KNDB-pool was men ook voornemens om deze gelden in te zetten. In de twee andere pools zijn deze middelen niet aangewend. Bij de FOCWA heeft de inzet van WIW-gelden consequenties gehad voor de werving en de inzet van deelnemers in de pool: kandidaten moesten in principe langer dan een jaar werkloos zijn en de contracten met inleners zijn in principe afgesloten voor een periode van twaalf maanden. Hiermee wordt voldaan aan de eisen die aan WIW-banen worden gesteld. Volgens de poolbeheerder is door de inzet van WIW-gelden de tariefstelling lager geworden. Of dit een effect heeft gehad op de uitvoering is onduidelijk.

Type deelnemers

In de VHG en CBW pools worden (ook) fase één kandidaten geworven, de andere pools richten zich op moeilijk bemiddelbare werkzoekenden. Hierbij moet worden opgemerkt dat ook de kandidaten voor de CBW pool op basis van een aantal kenmerken zoals sociale vaardigheden tot de moeilijk bemiddelbare werkzoekenden kunnen worden gerekend en dat er ook in de VHG-pool deelnemers zijn die in fase twee en drie kunnen ingedeeld

Hoewel er afstemming heeft plaatsgevonden met de wensen van branche-vereniging/inleners, is het type deelnemers dat wordt geworven vooral afhankelijk geweest van het aanbod in desbetreffende regio.

⁷ Het poolbeheer in de VHG-pool was bij de opzet van de pool in handen van Arbeidsvoorziening, dat door een samenwerkingsverband met (commercieel uitzendbureau) Start in staat was te detacheren. Bij het afsluiten van de pool is het poolbeheer in handen van het commerciële reïntegratiebedrijf Kliq, voortgekomen uit Arbeidsvoorziening.

Traject voor deelnemers

Bij de formulering van het centrale projectplan is uitgegaan van de fase 1 deelnemers. Het budget voor begeleiding is hierop afgestemd. In de praktijk worden er, behalve in de VHG-pool, ook moeilijk bemiddelbare werkzoekenden geworven. De VHG-pool kan nog beschikken over fase 1 en 2 kandidaten omdat de arbeidsmarkt in deze regio minder krap is en een beroep in de groenvoorziening aantrekkelijk is omdat 'in de natuur' wordt gewerkt.

Binnen alle pools is het programma voor de deelnemers zo veel mogelijk afgestemd op de kenmerken van de deelnemers, met de beperkingen die het budget en de tijd met zich mee brengen. Zo wordt er tijdens de opleiding of voor aanvang van de scholing, in vergelijking met reguliere leerlingen, relatief veel aandacht geschonken aan sociale vaardigheden. In de opleiding voor de KNDB-pool is veel aandacht ingeruimd aan klant-contacten en de normtoets⁸.

2.6 Knelpunten in de landelijke organisatie

- Kwantitatieve verantwoording pools: in de organisatie is niet voorzien in een regelmatige verantwoording van de gegevens over de deelnemers aan de pool gedurende de doorlooptijd van het project. Hierdoor zijn de gegevens door de poolbeheerders niet altijd voldoende bijgehouden en is het zicht op deelnemers niet bij alle pools helder geweest.
- Reorganisatie bij Arbeidsvoorziening: ten tijde van het project is een van de initiators van het proefproject in een omvangrijke reorganisatie gekomen. Hierdoor is het netwerk van sectoradviseurs, die de verantwoordelijkheid droegen voor de RBA-werkzaamheden, geleidelijk afgebouwd. Direct gevolg voor de verschillende pools is dat het vaak onduidelijk is wie het aanspreekpunt is voor de afgesproken taken van de RBA's. Dit heeft geleid tot vertragingen in de start van het project. Daarnaast is in twee pools de werving van kandidaten in het gedrang gekomen.
- Projectindeling te star: bij de projectaanvraag is onvoldoende rekening gehouden met de veranderingen in de sociale zekerheid en bij Arbeidsvoorziening Nederland, en de gevolgen die deze konden hebben voor de MKB-pools. Vanuit de opdrachtgever is weinig rekening gehouden met deze veranderende situatie. Hierdoor kon niet altijd adequaat worden ingespeeld op de vertragingen die zich voordeden.

De pools zijn opgezet volgens een 'blauwdruk'. Hierbinnen is wel enige vrijheid, maar de globale inrichting van de pools staat vast. Het werken vanuit een blauwdruk heeft, gelet

⁸ De normtoets houdt in dat een werknemer een direct contact heeft met een klant; een leidinggevende kan hierin weinig sturen. In andere sectoren zijn de contacten met klanten meestal minder direct.

op de veranderingen in de sociale zekerheid en de ontwikkelingen bij de uitvoeringsorganisaties in de praktijk nadelige gevolgen gehad voor de flexibiliteit van de pools. Een voorbeeld hiervan is dat de deelnemers een grotere afstand tot de arbeidsmarkt hadden dan vooraf was voorzien. Hierdoor was meer begeleiding nodig die niet altijd geboden kon worden binnen de blauwdruk.

2.7 Knelpunten en oplossingen in de afzonderlijke pools

FOCWA-arbeidspool

- Werving en selectie door meerdere partijen: de werving en selectie wordt uitgevoerd door twee partijen, Arbeidsvoorziening (RBA Rijnmond en RBA Haaglanden) en Manpower werkgelegenheidsprojecten. Dit leverde aanvankelijk frictie op tussen de twee partijen omdat er onenigheid is over de vraag ‘wie welke kandidaat heeft geworven’ (en wie de kosten kan declareren). Mede door het geringe aanbod van cliënten is deze frictie in de loop van het project van minder belang geworden.
- Krappe arbeidsmarkt: er kwam druk op het selectieproces te staan vanwege het geringe aanbod van (potentiële) kandidaten. De werving en selectie is hierdoor in de loop van het project minder zorgvuldig gebeurd. Hierdoor is de motivatie van kandidaten niet altijd voldoende getest en is een aantal kandidaten toegelaten tot de pool zonder dat zij een inkomstenbron hadden. Deze groep staakte vaak de deelname aan de pool zodra een baan (en inkomsten) gevonden was. Dit heeft geleid tot uitval tijdens het traject.
- Commitment bij de partijen: het commitment bij de partijen die al eerder hebben samengewerkt in een soortgelijk project (FOCWA Mobiel) is tijdens het project groter gebleken dan de betrokkenheid van RBA Rijnmond. De samenwerking tussen de FOCWA, VOC en Manpower bestond. De contacten verliepen hierdoor soepeler en sneller. RBA Rijnmond is, door de financierings-constructie, in een later stadium bij betrokken. Dit heeft de samenwerking beïnvloedt. Zowel RBA Rijnmond als de FOCWA hebben deze ervaring.
- Te gering budget voor scholing: omdat er sprake is van moeilijker bemiddelbare werkzoekenden dan verwacht bij het opstellen van het centrale projectplan is een te gering deel van het budget beschikbaar voor trainingen sociale vaardigheden. Ook blijkt de opleidingsduur uiteindelijk onvoldoende te zijn om vakbekwame werknemers voor de branche af te leveren. Dit heeft de mate van uitval beïnvloedt
- Toestemming van uitvoeringsinstellingen (uvi's): Voor het volgen van een opleiding en het werken met behoud van uitkering is toestemming nodig van de uvi's of Gemeentelijke Sociale Dienst (GSD). Een aantal kandidaten was gestart in afwachting van toestemming. Hiervan is een aantal uitgevallen omdat de uvi's geen toestemming gaven voor deelname aan het traject. Redenen voor het niet verlenen van toestemming zijn bijvoorbeeld omdat

de kandidaten al zijn ingeschreven op andere trajecten, of omdat de kandidaten voldoende mogelijkheden hebben om zelf een baan te vinden.

VHG-arbeidspool

- Gebrek aan stageplaatsen: over de status van de stage tijdens het traject is bij alle partijen onduidelijkheid geweest. Een deel van de werkgevers heeft tijdens een informatieavond aangegeven graag de opleiding aan te willen vullen met een stage om de deelnemers beter voor te bereiden op de detachingsperiode. Er was tot op dat moment niet voorzien in een stage. Afgesproken is toen dat het voor deelnemers mogelijk moet zijn om stage te lopen. Kandidaten leefden eveneens in de veronderstelling dat stage onderdeel van het traject zou zijn. Het AAS heeft hierin verzuimd duidelijkheid te verschaffen. De kandidaten hebben geen stage gevolgd; enkele deelnemers zijn wel vervroegd, tijdens de opleiding, al in detachering gegaan.
- Vaststellen van de tarieven: voor de arbeidspool van start kon gaan, diende eerst een salaris te worden vastgesteld dat de deelnemers zouden gaan verdienen. Omdat het salarisspeil in de bollensector aanzienlijk onder dat van de groenvoorziening ligt, en beide aan een cao gebonden zijn is de volgende oplossing gekozen. In de cao Groenvoorziening/Hoveniers bestaat er (onder andere) een aanloopschaal en een schaal voor ongeoeffenden. Tussen deze schalen is een verschil van fl. 3,50 per uur. Dat is een groot verschil. In de cao-bollen is er salarisoniveau 1, wat vergelijkbaar is met het salaris van een ongeoeffende in de groenvoorzieningcao. De deelnemers verdienen een salaris vergelijkbaar met dit niveau, en het salaris van een ongeoeffende in de groenvoorziening. Hierdoor is het mogelijk dat de deelnemers in de groenvoorziening en in de bollensector werken tegen hetzelfde salaris.

CBW-arbeidspool

- Afbakening van taken: alhoewel de afbakening van taken op papier duidelijk was, zijn er gedurende de loop van het project fricties ontstaan over de taakverdeling. Deels zijn taken verschoven tijdens het project. De werving en selectie is uitgevoerd door drie partijen, Arbeidsvoorziening (RBA Overijssel en RBA IJssel Veluwe), de Geldergroep en Licent. Met name in de eerste periode is er frictie ontstaan tussen RBA IJssel Veluwe en de Geldergroep over het volgen van de kandidaten. Er zijn verschillende tarieven gebruikt voor het RBA en de Geldergroep. Het was niet duidelijk welke rol/rechten de RBA's hierin hadden.
- Verandering van groepsinstroom naar individuele instroom: omdat de aanmelding van nieuwe deelnemers slechts mondjesmaat is geweest is ervoor gekozen om de geworven kandidaten in klasjes met reguliere deelnemers te laten instromen. Hierdoor konden deelnemers op korte termijn in traject.
- Opstelling werkgevers: de (potentiële) inleners waren wantrouwend ten opzichte van de poolconstructie. Voornaamste redenen voor het wantrouwen waren de onbekendheid met

uurtarieven en gedetacheerd personeel en huisvesting ten opzichte van samenwerking met een commercieel bureau. Een contract, opgesteld door het Verbetersteam om werkgevers financieel te binden aan de pool, weigerden de werkgevers te tekenen.

- Toestemming van uvi's: voor het volgen van een opleiding en het werken met behoud van uitkering is toestemming nodig van de uvi's of GSD. Een aantal kandidaten was gestart in afwachting van toestemming. Hiervan is een aantal uitgevallen omdat de uvi's geen toestemming gaven voor deelname aan het traject. Redenen voor het niet verlenen van toestemming zijn bijvoorbeeld omdat de kandidaten al zijn ingeschreven op andere trajecten, of omdat de kandidaten voldoende mogelijkheden hebben om zelf een baan te vinden.

KNDB-arbeidspool

- Vinden van een poolbeheerder: omdat er in de drogistenbranches kleine marges zijn mocht het stage/detacheringsstarief niet te hoog zijn (niet boven de in de branche geldende CAO). Het heeft veel tijd en moeite gekost een commerciële poolbeheerder te vinden die aan deze voorwaarde kon voldoen. Er zijn onderhandelingen gevoerd met vijf partijen, uiteindelijk is De Academie de poolbeheerder geworden. Door deze vertraging is pas medio 2000 een aanvang gemaakt met de werving van kandidaten. Omdat de werving door het RBA onvoldoende instroom van kandidaten opleverde zijn alternatieve wervingsinstrumenten ingezet. Zo zijn via reclamespots kandidaten gezocht voor de arbeidspool. Omdat de instroom in de arbeidspool niet meer kon plaatsvinden voor 15 september 2000 is het proefproject in overleg met alle partijen gestaakt.
- Vaststellen tarieven: in de drogisterijbranche liggen de uurtarieven laag. De tarieven van de pool (fl. 25,00 per uur voor een kandidaat die SMART A en B had gevolgd) bleken voor de werkgevers (veel) te hoog. Tegelijkertijd is dit tarief voor poolbeheerder te laag om rendabel te zijn. Om deze reden is afgesproken dat het tarief na zes maanden te verhogen tot fl. 32,50, waarbij de deelnemers een vervolgopleiding volgen.
- Opstelling werkgevers: de meeste drogisten bleken uiteindelijk niet bereid om personeel vanuit de pool in te huren. Hiervoor waren, naast het tarief, een aantal motieven: ze zijn onbekend met het fenomeen detachering, en ze wilden geen personeel voor vier dagen in de week inhuren maar alleen voor de piekuren. De kandidaten die geplaatst zouden worden, zouden de eerste tijd nog begeleiding vanuit de drogisterij nodig hebben, ook dit was een obstakel voor werkgevers, omdat ze hierdoor niet direct inzetbaar zijn.

3 UITVOERING VAN DE POOLS

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt in paragraaf 3.2 per pool een beschrijving gegeven van de uitvoering. Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen werving en selectie, opleiding, stage, detachering en de overgang van de pool naar een reguliere baan. In paragraaf 3.3 wordt ingegaan op de knelpunten in de uitvoering en wordt aandacht besteed aan de feitelijke draagvlak en samenwerking per pool.

3.2 Beschrijving van de uitvoering

FOCWA-arbeidspool

Werving bedrijven

De leden van FOCWA in de deelnemende RBA-regio zijn door de FOCWA schriftelijk geïnformeerd over de arbeidspool. In totaal hebben veertig bedrijven gereageerd, waarvan de meeste positief. Dit bestand was aanvankelijk voldoende, maar na de instroom van een aantal deelnemers zijn opnieuw bedrijven geworven.

De meeste bedrijven zijn positief en bereidwillig, volgens de poolbeheerder en de FOCWA. Veel bedrijven willen de kandidaten voor langere tijd in dienst.

Werving deelnemers

Aanvankelijk was overeengekomen dat RBA Rijnmond en RBA Haaglanden de werving van kandidaten (respectievelijk 15 en 10) zouden verzorgen. In totaal zijn er achttien personen ingestroomd, hiervan zijn er dertien afkomstig van Manpower en vijf van RBA Rijnmond. Mede door het vroegtijdig beëindigen van de poolactiviteiten medio september 2001 heeft RBA Haaglanden uiteindelijk geen kandidaat geleverd.

Wervingsactiviteiten Manpower:

- via reguliere vestigingen;
- via sociale recherche (opgepakte drugsrunners en dealers);
- via de Gemeentelijke Sociale Dienst;
- via opleidingsinstituut voortgezet speciaal onderwijs;
- ‘op straat’ (ze spreken mensen aan in de metro).

Wervingsactiviteiten Arbeidsvoorziening:

- een vaste consultant;
- posters;
- bestanden nagekeken;
- contacten gelegd met andere arbeidsbureaus.

Selectie

Volgens FOCWA is de selectie van kandidaten in de loop van het project in het gedrang gekomen. Hoewel van te voren verwacht werd dat de werving en selectie moeizaam zou verlopen, kwam er toch druk te staan op de pool. Hierdoor is in de loop van het project minder zorgvuldig geselecteerd. Vooral op motivatie en het hebben van een uitkering is onvoldoende gelet, hetgeen geleid heeft tot meer uitval onder kandidaten, vooral in de groep die later is ingestroomd.

Scholing, stage en detachering

Bij het opleidingsinstituut starten de cursisten in kleine groepjes, samen met ‘reguliere’ leerlingen. Alhoewel er veel aandacht is voor sociale vaardigheden, blijkt het in de praktijk nog niet altijd voldoende te zijn om de moeilijke groep deelnemers vast te houden in de pool. Bij de laatste opleidingsgroep is er minder begeleiding geweest als gevolg van capaciteitsproblemen. Dit heeft er toe geleid dat er relatief veel kandidaten zijn uitgevallen. Volgens Manpower was de reden voor uitval dat de kandidaten op het moment van deelname geen uitkering hadden en deelname aan het project opgaven op het moment dat zij een betaalde baan konden krijgen.

Voor de poolbeheerder heeft het geen prioriteit om roulatie van detachering of stageplek te bevorderen. Voor een aantal plaatsen in de pool worden WEP-gelden ingezet. Een vereiste voor toekenning van deze subsidie is een dienstverband voor twaalf maanden. Dit belemmert een roulatie zoals aanvankelijk de bedoeling was.

Daarnaast hebben zowel werkgevers als werknemers aangegeven het roulatie-principe van de pool niet te waarderen. Werkgevers willen een werknemer die bevalt graag in het bedrijf houden. De deelnemers in de pool op hun beurt willen een vaste plek en een vaste baan. In de praktijk is roulatie tot nu toe dan ook weinig voorgekomen. Redenen om te veranderen van stage of detacheringplaats is:

- variabele seizoensdruk;
- gebrek aan leermeesters op het bedrijf;
- te lange reisafstand voor deelnemer;
- opdoen van bredere ervaring;
- vermijding van uitval bij mismatch tussen werkgever en kandidaat.

Overgang van de pool naar een reguliere baan

In theorie zouden deelnemers uit de pool na een detachingsperiode bij één of meer werkgevers uit de pool stromen. In beginsel was er geen ‘nazorg’ om hen te begeleiden naar een baan (bij voorkeur in de branche). Er werd vanuit gegaan dat als een werkgever tevreden is over de werknemer dat deze dan een contract zou worden aangeboden. Na afsluiting van de pool blijkt dat er slechts één deelnemer daadwerkelijk de volledige twaalf maanden in de pool heeft gewerkt en vervolgens bij de werkgever in dienst is getreden. Er is één deelnemer die tussentijds een dienstverband is aangegaan bij het bedrijf waar hij gedetacheerd was.

VHG-arbeidspool

Werving bedrijven

De drie participerende partijen hebben bijgedragen aan de voorlichting en werving van bedrijven voor de arbeidspool. De volgende activiteiten zijn verricht:

- voorlichtingsavond voor werkgevers, waarbij de VHG-leden zijn uitgenodigd;
- een brief en informatie vanuit de VHG naar de leden;
- een artikel in het ledenblad VHG;
- een artikel in het vakblad voor de Hoveniers en Groenvoorzieningssector.

De reacties van werkgevers waren in beginsel positief, al was er ook twijfel over de haalbaarheid. Belangrijkste twijfels hadden betrekking op:

- het niveau van de kandidaten (tegen de achtergrond van de moeizame werving);
- de inhoud van het opleidingsprogramma;
- het ontbreken van een stage.

Tijdens de voorlichtingsbijeenkomst is, in reactie op de opmerkingen vanuit de werkgevers, toegezegd een stage als mogelijk onderdeel van de opleiding te integreren. Bovendien is de groep deelnemers opgesplitst in twee groepen; hiermee wordt de individuele aandacht per leerling vergroot.

Alle geïnteresseerde bedrijven zijn bezocht, met als doel een beeld van het bedrijf te krijgen (cultuur, werktijden, type werk e.d.). Uiteindelijk zijn er 26 bedrijven in de arbeidspool opgenomen, met ieder circa 10-15 werknemers in dienst⁹.

Werving deelnemers

De werving en selectie van deelnemers is verzorgd door Arbeidsbureau Agrarische sector. De volgende activiteiten zijn verricht:

⁹ Enkele geïnteresseerde bedrijven zijn afgevallen omdat ze twijfels hadden bij het opleidingsniveau, of omdat de detacheringstermijn te lang was.

- analyse eigen bestand Arbeidsbureau Agrarische sector, potentiële deelnemers zijn telefonisch benaderd;
- de banenkrant van Arbeidsvoorziening Noord Holland Noord;
- analyse bestand in regio Aalsmeer;
- advertenties in regionale dagbladen.

De eerste twee waren goed voor circa twee derde van de cursisten, de laatste twee voor de rest.

De voorwaarde voor participatie was:

- langer dan zes maanden werkloos,
- of een loopbaan van veel wisselende baantjes en uitzendwerk. Hiermee krijgt deze groep een betere kans. Deze groep is niet werkloos, maar heeft geen goede arbeidsmarktperspectieven en laat wel zien gemotiveerd te zijn. De leden van de groep krijgen nu een kans op opleiding en werkervaring met als doel een vaste baan.

De werving is van start gegaan in september 1999. Dit betekent dat sommige deelnemers lang hebben moeten wachten op het instromen in de opleiding/pool. Deze mensen is door het AAS seizoenswerk in de bollensector aangeboden. Dit is beschouwd als een 'motivatie-test'.

Selectie

In de selectie is de nadruk gelegd op het scheppen van een reëel beeld van het werk in de sectoren, zodat mensen geen te romantisch beeld hebben van het werk. Daarnaast is nagegaan of kandidaten geen (grote) problemen in de privé-situatie hebben (schulden, verslaving etcetera).

Scholing

Het Clusius College stuurt wekelijks een absentielijst naar het AAS. Bij verzuim controleert het AAS de reden van verzuim. Uiteindelijk is één deelnemer afgefallen omdat hij regelmatig verzuimde, hij hiervoor geen geldende reden had en zijn afspraken niet nakwam.

In de eerste weken van de opleiding is het verzuimbeleid minder stringent geweest door misverstanden tussen het opleidingscentrum en het AAS.

Stage en detachering

Over de stage bestond veel onduidelijkheid bij de deelnemers, de werkgevers, de VHG en het Clusius College. De deelnemers hebben volgens het Clusius College aangegeven dat zij graag een stage zouden hebben willen doen naast het opleidingsgedeelte. Voor veel deelnemers zou een stage een goede aanvulling op de opleiding hebben betekend. Nu bestond de 'werkweek' voor een deel van de deelnemers slechts uit twee dagen opleiding. De VHG ging

er, op basis van de informatieavond, vanuit dat er een stage zou zijn en was dus niet op de hoogte van de feitelijke situatie.

De conclusie van het AAS is dat zij een duidelijker aanspreekpunt bij vragen had moeten zijn voor deelnemers (onder andere met betrekking tot de stage).

De minimale detacheringstermijn is zes maanden, hiermee hebben werkgevers de garantie dat ze personeel hebben tijdens de drukke periode (april-oktober) in de groen-sector. Een andere reden is dat de poolbeheerder van mening is dat het voor de deelnemers beter is dat mensen langere tijd bij een bedrijf zitten.

Overgang van de pool naar een reguliere baan

Ongeveer zes weken voor afloop van de detacheringsperiode in de hovenierssector wordt met iedere deelnemer een functioneringsgesprek gehouden (met de werkgever erbij). Eén van de thema's in het gesprek is de verder loopbaanmogelijkheden. Opties zijn dan een dienstverband bij de werkgever of een plaatsing bij een bedrijf in een andere sector. Acht deelnemers zijn na afloop van de detacheringsperiode een dienstverband bij een deelnemend bedrijf aangegaan; er zijn geen deelnemers tussentijds uit de pool gestroomd om bij de inlener in dienst te treden.

CBW-arbeidspool

Werving bedrijven

De werving van de bedrijven is uitgevoerd door Licent. Het verbetersteam Woonbranche heeft een lijst aangeleverd met mogelijke kandidaten in de regio. Met deze lijst en met behulp van het telefoonboek en de Kamer van Koophandel heeft Licent bedrijven benaderd. Licent is voorzichtig geweest met informatie over de arbeidspool naar de bedrijven toe omdat er zo'n krapte is op de arbeidsmarkt (geen valse verwachtingen wekken). Voor deelname aan het project moesten bedrijven aan een aantal voorwaarden voldoen. Ten eerste moesten ze lid zijn van CBW, ten tweede moesten ze over een brede kennis beschikken (zowel woning- als projectstoffer). Het moet een erkend leerbedrijf zijn (aanwezigheid van leermeester). Tot slot werd de kredietwaardigheid van het bedrijf gecontroleerd.

Voordat werd gezocht naar een bedrijf werd eerst interview gehouden met de kandidaat over zijn of haar voorkeur en was er contact met de school over de capaciteiten van een leerling. Voor de kandidaten werd gezocht naar bedrijven in de nabije omgeving; dit is in bijna alle gevallen gelukt.

Voor het vervolg van de arbeidspool met zowel reguliere deelnemers¹⁰ als projectdeelnemers is een enquête onder vijftig tot zestig bedrijven uitgezet. Hiervan hebben veertig positief gereageerd.

De werving van de bedrijven is dus geen probleem geweest.

Werving deelnemers

De werving van de deelnemers heeft wel aanzienlijke problemen en vertraging opgeleverd. Het was de bedoeling 25 personen in twee tranches te laten instromen. Met heel veel moeite is het gelukt om twaalf¹¹ kandidaten te werven voor de eerste tranche. Deze kandidaten kwamen allen van de twee RBA's. Tijdens de opleiding en met name tijdens de stage is meer dan de helft van de deelnemers uitgevallen. Er zijn van de eerste tranche vier deelnemers gedetacheerd.

Wervingsactiviteiten van de Geldergroep:

- flyers;
- mailing via Randstad werkgelegenheidsprojecten.

Wervingsactiviteiten van de RBA's voor eerste tranche:

- call actie (514 adressen onder fase 1);
- uitzetten profiel, presentatie in scholingsmap, e-mail;
- presentaties in regio's;
- een flyer bij een mailing van GSD Enschede;
- extern persbericht (GSD's, WIW-organisaties en regionaal Meldcentrum).

Uiteindelijk waren er twaalf kandidaten, tien zijn ingestroomd, zeven hiervan zijn begonnen met de opleiding.

Wervingsactiviteiten van de RBA's voor tweede tranche:

- call actie (318 + 50 adressen onder fase 1 werklozen (langer dan 6 maanden werkloos), dit was deels dezelfde groep die was benaderd voor de eerste tranche), dit heeft ongeveer 15 potentiële kandidaten opgeleverd;
- intern persbericht, stukje in scholingsmap, e-mail en vacature melding PGI;
- extern persbericht (GSD's, WIW-organisaties en regionaal Meldcentrum);
- bonusbrief naar 4 potentiële kandidaten (van eerdere activiteiten);
- Nederlandse en Turkse poster in regio.

Uiteindelijk is er één deelnemer begonnen aan de opleiding.

¹⁰ Jongeren die een opleiding volgen via het leerlingwezen.

¹¹ Er zijn voor tien personen registratieformulieren bijgehouden: de twee andere personen zijn medisch afgekeurd.

De werving is uiterst moeizaam verlopen. Volgens Arbeidsvoorziening is de voornaamste reden de krapte op de arbeidsmarkt. Daarnaast heeft het vak een slecht of geen imago. Verder is Arbeidsvoorziening bij het werven van kandidaten en het laten instromen in de arbeidspool afhankelijk van de medewerking van de Centra Werk en Inkomen, het reïntegratiebedrijf en de uvi's. De uvi's moeten hun goedkeuring geven aan het bemiddelingsplan.

In IJssel-Veluwe was een team van medewerkers die veel tijd hadden voor werving van potentiële kandidaten. Totaal is gedurende vier maanden één consulent voltijds ingezet. In RBA Overijssel is minder tijd voor werving en is op de traditionele manier gezocht (in de bakken). Sinds mei 2000 is het team dat hiervoor verantwoordelijk was, niet meer aanwezig, waardoor de inspanningen om deelnemers te werven vanuit Arbeidsvoorziening sterk is afgenomen. In de loop van het project is de nadruk komen te liggen op de 'reguliere' instroom. De werving van jonge VBO drop-outs gebeurt door Licent. Daarnaast is de werving van kandidaten gewijzigd van groepsgewijs naar individueel. Kandidaten kunnen individueel instromen in klasjes met reguliere deelnemers. Er is geen introductieopleiding meer door de Geldergroep, de training in sociale vaardigheden wordt gedurende de praktijkopleiding verzorgd door middel van individuele gesprekken.

Volgens de betrokken partijen moet de werving verbeteren door:

- aandacht voor het imago van het vak;
- richten op individuen (niet werven voor meerdere projecten tegelijkertijd);
- werven op een ruimere doelgroep (werkenden en kort- en langdurig werklozen);
- werven op doelgroep met technische *affiniteit* (in plaats van een technische *achtergrond*).

Selectie

De selectie was in handen van Licent. Hierin hebben zich geen wijzigingen voorgedaan tijdens het project.

Scholing

De scholing in sociale vaardigheden is verzorgd door de Geldergroep. Positief van deze introductiescholing was de teambuilding en het opdoen van vaardigheden, negatief was het gebrek aan afwisseling met praktijk (opleiding of stage).

Daarna volgde een periode van zes weken waarin de praktijkscholing werd verzorgd door het Aventus college. Tijdens deze periode werd geen specifieke aandacht besteed aan sociale vaardigheden.

Stage en detachering

De eerste stage vond plaats gedurende de praktijkopleiding, daarna volgde een fulltime stage van acht weken. Er is tijdens deze periode nog een aantal kandidaten afgevallen als gevolg van problemen met de werkgever. Er zijn vier kandidaten voor een jaar gedetacheerd.

De detachingsconstructie blijkt bij werkgevers in deze branche onbekend. Hierdoor was er veel wantrouwen, ook ten opzichte van de (commerciële) poolbeheerder (Licent). De deelnemers aan de pool hebben daarom tijdens hun detachingsperiode geen dienstverband gehad met Hoogpoolig, maar werden op uitzendbasis uitgezonden naar de inlener. Op deze basis wilde de werkgevers in de branche wel personeel in dienst nemen. Tijdens de stage waren de deelnemers wel in dienst bij Hoogpoolig.

Aanvankelijk vonden de inleners de tarieven te hoog; door een tarief te gaan rekenen voor de stage, kon het tarief voor detachering de eerste vier maanden verlaagd worden. Per saldo zijn de kosten op hetzelfde niveau.

Overgang van de pool naar een reguliere baan

Van het aantal deelnemers dat uiteindelijk in de pool is ingestroomd, is één deelnemer tussentijds in dienst getreden bij de inlener, waarmee hij de pool verliet. Er is gezocht naar mogelijkheden om dit te voorkomen (een contract met werkgevers waarin hierover clausules zijn opgenomen).

KNDB-arbeidspool

Werving bedrijven

De KNDB heeft een steekproef onder leden in de regio gehouden om na te gaan of er interesse was in deelname aan de pool. Ook is toen het uurtarief genoemd dat zou worden gehanteerd. De reacties waren positief. Op basis van deze reacties is besloten de pool op te starten.

Werving en selectie deelnemers

RBA Noord-Holland Zuid was verantwoordelijk voor het aanleveren van kandidaten. Door interne reorganisaties binnen Arbeidsvoorziening, wisselende contactpersonen bij het RBA en onduidelijkheid over de verantwoordelijkheid voor de afspraken gemaakt in het Convenant heeft het RBA uiteindelijk twee kandidaten aangeleverd. De Academie is daarom zelf kandidaten gaan werven voor de Drogisterijbranche door voorlichtingsacties en reclamespots. Hierop zijn zeer veel reacties gekomen van potentiële deelnemers.

Opleiding

De opleiding is van start gegaan na beëindiging van het project (in september 2000). Aangezien de investeringen reeds gedaan waren, de kandidaten geworven en geselecteerd waren is de opleiding toch van start gegaan, buiten het MKB-pilotproject om¹². Tijdens de opleiding van de eerste groep in het kwalificerende traject (SMART B) zijn vijf van de zeven kandidaten voortijdig afgevallen omdat zij een baan (buiten de branche) hadden gevonden. De twee-

¹² Vanwege de relevantie voor deze evaluatie worden de ervaringen hier beschreven; strikt genomen vallen deze activiteiten buiten het project.

de tranche, met zes kandidaten, is op het moment van de interviews (eind maart) nog bezig met de opleiding. Er is nog geen uitval.

Stage en detachering

Omdat de werkgevers uiteindelijk de voorkeur geven aan het direct in dienst nemen van een kandidaat, in plaats van iemand via de pool gedetacheerd te hebben, is niemand in dienst van de pool getreden.

3.3 Knelpunten in de uitvoering

werving kandidaten

Het werven van deelnemers is moeizaam verlopen als gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt. Ook is in een aantal pools sprake van onaantrekkelijke functies. Als gevolg hiervan heeft het werven van deelnemers met name bij de CBW -pool veel problemen opgeleverd. Ook bij de FOCWA-pool is de werving problematisch verlopen. Een andere reden voor de moeizame werving is de reorganisatie van Arbeidsvoorziening. Hierdoor waren er, in de pools waar de RBA's de werving van kandidaten voor hun rekening zouden nemen, geen vaste aanspreekpunten voor de poolbeheerders.

Daarnaast moeten deelnemers toestemming krijgen van de uitkeringsinstantie voor deelname aan het project (opleiding en stage met behoud van uitkering). De uvi of GSD is soms van mening dat andere projecten beter bij een kandidaat passen, of zijn van oordeel dat de kandidaten ook zonder de pool een baan kunnen vinden. In de CBW-pool heeft dit met name geleid tot problemen met werving. Verder worden er in een aantal pools (hoge) eisen gesteld aan de deelnemers, waar gezien de achtergrond van de deelnemers niet altijd aan kan worden voldaan. Dit is met name het geval in de CBW-pool en de KNDB-pool.

hoge uitval deelnemers

Bij twee van drie pools (FOCWA en CBW) is er sprake van zeer hoge uitval. Hiervoor is een aantal oorzaken te noemen. Ten eerste willen deelnemers liever een betaalde baan (dan werken met behoud van uitkering). Dit is met name het geval als er geen uitkering is (FOCWA en VHG). Tijdens de werving is hier soms onvoldoende aandacht voor geweest.

De opstelling van de uvi of GSD heeft geleid tot uitval nadat een deelnemer al was toegelaten tot het project.

Tenslotte is de begeleiding niet altijd voldoende geweest. Omdat in twee pools moeilijk bemiddelbare werkzoekenden deelnemen is er intensieve begeleiding nodig. Deze kan niet altijd worden geboden binnen het projectplan, omdat het beschikbare budget hiervoor niet toereikend was.

opleiding

De opzet en inhoud van de opleiding is in alle pools zoveel mogelijk aangepast aan de kenmerken van de deelnemers. Er wordt ook aandacht besteed aan sociale vaardigheden. De duur van de opleiding is bij alle projecten te beperkt, waarbij de beschikbare middelen het uitgangspunt zijn geweest en niet de behoeften van de deelnemers. Het is twijfelachtig of het niveau van de deelnemers, na afronding van de opleiding, voldoende is voor een goede start op de arbeidsmarkt. Bij de FOCWA zijn hierover twijfels. Twijfelachtig is ook of de sociale vaardigheden-component in de opleiding wel voldoende is voor deze groep, gezien de afstand tot de arbeidsmarkt van veel deelnemers.

opstelling werkgevers

Voor wat betreft het laatste stadium van de pool, de detachering en de uitstroom naar een reguliere baan, blijkt dat er onder de werkgevers relatief veel wantrouwen is ten aanzien van de detacheringsconstructie. De onbekendheid met uurtarieven, onervarenheid met commerciële arbeidsbemiddeling en onbekendheid met detachering op zich zijn hiervoor belangrijke redenen. Dit speelt bij alle pools een rol, behalve bij de VHG-pool. De werkgevers in de drogistrij-branchen stellen bovendien aanvullende eisen aan kandidaten met betrekking tot het uiterlijk van kandidaten (in verband met direct contact met klanten), hebben geen behoefte aan een gedetacheerde voor vier dagen in de week (maar wel voor opvang van piek en ziek) en vinden het tarief veel te hoog. In de pool van de VHG was de opstelling van werkgevers aanvankelijk ook sceptisch, maar deze houding heeft het functioneren van de pool niet belemmerd. Redenen hiervoor zijn waarschijnlijk dat het tarief aansloot bij de beleving van de werkgevers. Daarnaast zal de ervaring met de sector en bekendheid van de poolbeheerder in de sector een positieve rol hebben gespeeld.

Draagvlak en samenwerking in de pools

Het draagvlak voor de FOCWA-pool was groot bij de deelnemende partijen, met name bij de organisaties die het projectplan hebben opgesteld. De inbreng van de RBA's is echter gering, afgemeten aan het aantal deelnemers dat is ingebracht. De samenwerking verliep over het algemeen goed, al is de betrokkenheid van de RBA's gering. De FOCWA wordt door Manpower intensief op de hoogte gehouden over het verloop van het project. De uitval van kandidaten die geen uitkering hadden, heeft er toe geleid dat alleen kandidaten met een uitkering mogen instromen.

Het draagvlak bij de organisaties betrokken bij de VHG-pool is eveneens groot. De VHG wordt door AAS op hoofdlijnen op de hoogte gehouden. De samenwerking is eveneens goed, alhoewel niet alle organisaties goed op de hoogte zijn van de ontwikkelingen met betrekking tot wel/geen stage. Opvallend is het feit dat de werving van kandidaten (met korte werkloosheidsduur) in deze regio geen problemen heeft opgeleverd.

Het draagvlak voor het project Hoogpoolig van de CBW was bij de start van het project bij alle deelnemende organisaties zeer groot. De samenwerking is echter niet soepel verlopen. Er moet door veel partijen worden samengewerkt, afspraken verliepen over teveel schijven, waardoor de taakverdeling in praktijk niet helder is geweest. Tussen sommige partijen zijn er fricties geweest omdat niet duidelijk was welke rol bepaalde partijen hadden.

De betrokkenheid van een aantal partijen is afgenomen ten opzichte van de start van het project. Een van de redenen is het gebrek aan kandidaten. Daarnaast zijn de interne reorganisaties binnen de betrokken RBA's van invloed geweest op de werving van kandidaten.

Er zijn geen vaste momenten waarop de 'stand van zaken' wordt doorgenomen. Alle partijen houden onderling contact met elkaar. Het wisselende beleid en het gebrek aan communicatie met alle partijen bij elkaar heeft er toe geleid dat niet iedereen altijd even goed op de hoogte was van alle ontwikkelingen.

Het kleine aantal kandidaten heeft geleid tot een gewijzigde opzet waarin de kandidaten niet langer groepsgewijs maar individueel kunnen instromen.

Het draagvlak voor de pool bij de KNDB en De Academie is groot. De samenwerking verloopt over het algemeen goed. De inbreng van het RBA Noord-Holland Zuid is echter minimaal. Het is tot op heden, ook bij Arbeidsvoorziening zelf, onduidelijk wie verantwoordelijk is voor de afspraken die in het Convenant zijn opgenomen met betrekking tot de werving van kandidaten. Dit heeft tot gevolg gehad dat de partij die de verplichting had te werven, deze verplichting niet is nagekomen.

4 RESULTATEN VAN DE POOLS

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk komen de kwantitatieve en kwalitatieve resultaten van de pools aan bod. In paragraaf 4.2 worden aan de hand van de registratieformulieren de kwantitatieve resultaten per pool besproken. In bijlage 1 zijn de belangrijkste kenmerken opgenomen van de deelnemers en het traject dat zij doorlopen hebben. Vanwege de kleinschaligheid van de projecten is het niet mogelijk om op basis van kwantitatieve resultaten harde uitspraken te doen over de kwantitatieve en kwalitatieve bijdrage die de arbeidspools kunnen leveren aan de personeelsvoorziening in de betreffende branches/regio's. De kwantitatief meetbare resultaten van het project geven echter wel een globale indicatie van het effect van de projecten op de personeelsvoorziening. In paragraaf 4.3 staan de kwalitatieve resultaten centraal. Deze zijn gebaseerd op de telefonische interviews die gehouden zijn met deelnemende werkgevers.

4.2 Kwantitatieve resultaten

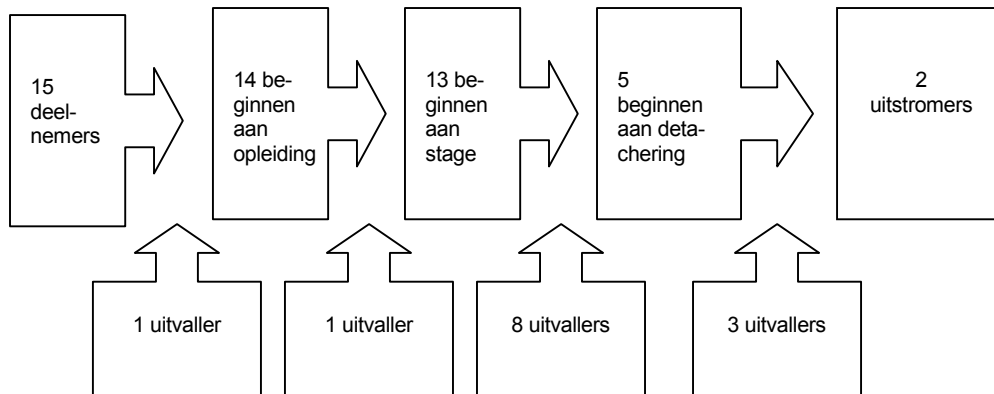
FOCWA-arbeidspool

De registratieformulieren zijn gedurende het project niet goed bijgehouden. Er zijn veel personeelsswisselingen geweest in het poolbeheer; dit heeft ook consequenties gehad voor het bijhouden van de registratieformulieren. Het zicht op de deelnemers is onvolledig. Ook ontbreken veel uitstroomgegevens.

Resultaten

- Eén deelnemer heeft na de volledige detachingsperiode een vaste baan gevonden, het is onbekend waar.
- Eén deelnemer is na de volledige detachingsperiode inmiddels weer werkloos.
- Twee deelnemers hebben na enkele weken detachering een baan in de branche.
- Twee deelnemers hebben tijdens de opleiding regulier werk gevonden, onbekend is waar.
- Eén deelnemer is een andere opleiding gaan doen.
- Eén deelnemer is weer werkloos.
- Van zeven deelnemers is de uitstroombestemming onbekend.

Figuur 4.1: Stroomgegevens FOCWA-arbeidspool.



De kenmerken van de deelnemers:

- Alle vijftien deelnemers zijn man.
- Veertien van de vijftien deelnemers zijn van allochtone afkomst.
- De helft van de deelnemers is tussen de twintig en de dertig jaar oud.
- Elf deelnemers zijn langer dan een jaar werkloos.
- Tien deelnemers hebben minder dan een jaar werkervaring.
- Het opleidingsbeeld is divers, de hoogst genoten afgeronde opleiding is MBO (drie deelnemers).
- Vier deelnemers hebben alleen basisonderwijs genoten.

In vergelijking met beide andere arbeidspools wordt binnen de FOCWA-arbeidspool een moeilijke groep bemiddeld. Het gaat om deelnemers met een gemiddelde leeftijd van 27 jaar, veelal allochtoon en met weinig werkervaring. Veel van hen zijn langdurig werkloos geweest. Vier deelnemers komen uit het criminele circuit.

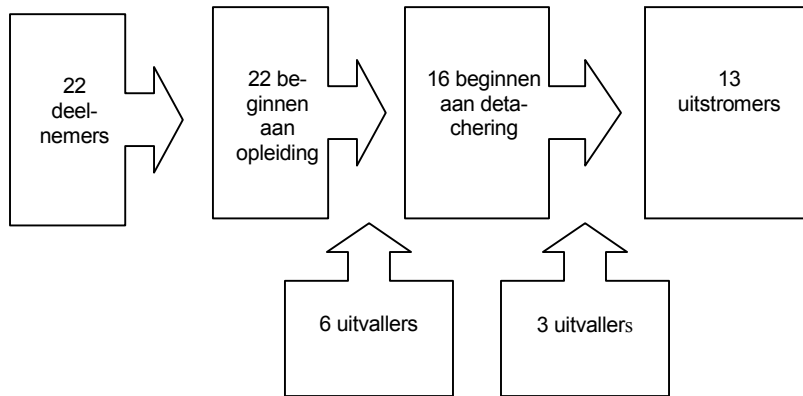
VHG-arbeidspool

Resultaten

- Negen deelnemers hebben na de detacheringsperiode een baan in de branche gevonden, waarvan één bij een werkgever die niet aan de pool deelnam.
- Drie deelnemers hebben na de detacheringsperiode een baan buiten de branche gevonden.
- Eén deelnemer is na de detacheringsperiode werkloos.
- Twee deelnemers hebben tijdens de opleiding een baan buiten de branche gevonden.
- Eén deelnemer is tijdens de opleiding uit de pool gezet wegens veelvuldig verzuim, de uitstroombestemming is onbekend.
- Drie deelnemers hebben na de opleiding een baan in de branche gevonden.

- Drie deelnemers zijn tijdens de detachingsperiode uitgevallen omdat de werkgevers ontevreden waren.

Figuur 4.2: Stroomgegevens VHG-arbeidspool.



De gemiddelde detachingsperiode lag tussen de zes en zeven maanden.

De uitstromers verschillen qua achtergrondgegevens niet van de uitvallers.

In vergelijking met de beide andere arbeidspools is het vooral opvallend dat binnen de VHG arbeidspool met name autochtone mannen werkzaam zijn. Gemiddeld hebben zij vrij veel werkervaring, de meeste deelnemers waren korter dan een jaar werkloos.

De kenmerken van de deelnemers:

- Er zijn negentien mannelijke deelnemers en drie vrouwelijke deelnemers.
- Er is één allochtone deelnemer.
- De helft van de deelnemers is tussen de dertig en veertig jaar oud, de andere deelnemers zijn bijna allemaal tussen de twintig en dertig jaar oud.
- De helft van de werknemers is korter dan een half jaar werkloos, de andere deelnemers zijn bijna allemaal minder dan een jaar werkloos.
- Zes deelnemers hebben minder dan een jaar werkervaring.
- Het opleidingsbeeld is divers, de hoogst genoten afgeronde opleiding is MBO (vijf deelnemers); twee deelnemers hebben alleen basisonderwijs genoten.

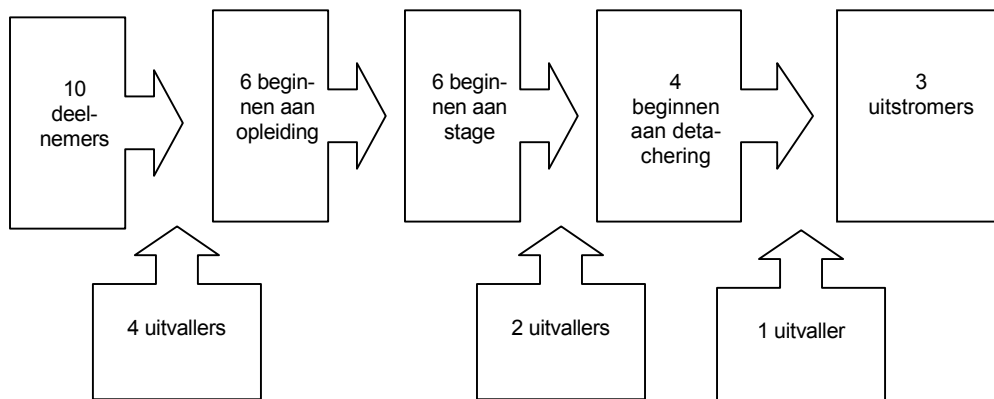
CBW-arbeidspool

In de registratieformulieren zijn niet alle kenmerken van de deelnemers van de pool geregistreerd.

Resultaten

- Twee deelnemers hebben na de detachingsperiode een baan in de branche gevonden.
- Eén deelnemer is na de detachingsperiode in de WAO terecht gekomen.
- Vier deelnemers zijn op de dag van de instroom uitgevallen. Gezondheidsredenen en privé-omstandigheden waren hiervan de oorzaak.
- Eén deelnemer heeft tijdens de detachingsperiode een baan gevonden bij een werkgevers uit de branche (en pool).
- Twee deelnemers hadden problemen met de stage-werkgever, de uitstroombestemming is onbekend.

Figuur 4.3: Stroomgegevens CBW-arbeidspool.



Achtergrondgegevens van de deelnemers zijn slechts voor een deel beschikbaar gesteld, waardoor vergelijking tussen deelnemers en uitstromers alleen mogelijk is op de kenmerken leeftijd, geslacht en etniciteit. Opvallend is daarbij dat deelnemers die gedetacheerd zijn geweest gemiddeld wat ouder zijn dan deelnemers die vroegtijdig zijn afgevallen. Wat betreft geslacht en etniciteit zijn de verschillen tussen uitvallers en blijvers verder niet noemenswaardig. Het gaat in beide gevallen om mannen, waarvan de helft allochtoon is.

De kenmerken van de deelnemers:

- Alle deelnemers zijn man.
- Vijf van de tien deelnemers zijn van allochtone afkomst.
- De helft van de deelnemers is tussen de twintig en de dertig jaar oud, de anderen zijn op één deelnemer na tussen de dertig en veertig jaar oud.
- Van de deelnemers waarvan de werkloosheidsduur geregistreerd is zijn zes deelnemers korter dan een half jaar werkloos.
- Van de deelnemers waarvan de werkervaring geregistreerd is hebben acht deelnemers meer dan drie jaar werkervaring.
- Het opleidingsniveau is voor het grootste deel van de werknemers niet geregistreerd.

In vergelijking met beide andere arbeidspools lijkt de CBW-arbeidspool op basis van de algemene kenmerken van de deelnemers een relatief makkelijk bemiddelbare groep. Deelnemers zijn voor zover bekend korter dan zes maanden werkloos geweest. Daarnaast hadden zij voor zover bekend bij aanvang meer dan drie jaar werkervaring. In de praktijk is dit niet zo ervaren door een aantal aan het project deelnemende organisaties. Er was veel begeleiding nog om de deelnemers te motiveren en te trainen in algemene sociale vaardigheden.

4.3 Kwalitatieve resultaten

In deze paragraaf staat het oordeel van de werkgevers over de arbeidspools centraal. De mening van bedrijven is van belang om uitspraken te kunnen doen over de resultaten van het project en de waarde van de pools als instrument voor de personeelsvoorziening. Met inleners van drie pools zijn telefonische interviews gehouden. Bij de KNDB zijn geen interviews gehouden omdat daar geen deelnemers gedetacheerd zijn geweest. De namen van de werkgevers zijn door de poolbeheerders van de drie arbeidspools aangeleverd. Het kan hierdoor zijn dat de poolbeheerders met name die werkgevers hebben doorgegeven met wie een goed contact wordt onderhouden, waardoor er wellicht een (te) positief beeld is ontstaan. In totaal hebben de poolbeheerders gegevens van 22 werkgevers doorgegeven. Met drie werkgevers bleek het om uiteenlopende redenen niet mogelijk een bruikbaar interview af te nemen. In totaal zijn negentien interviews gehouden.

Er is bij de telefonische interviews gebruik gemaakt van een semi-gestructureerde vragenlijst, zodat er een voldoende mate van standaardisatie is op basis waarvan de pools met elkaar vergeleken kunnen worden, maar er ook voldoende ruimte was voor het bespreken van de ervaringen van de inleners. De werknemers zijn niet ondervraagd over hun ervaringen, hiervoor is geen opdracht verstrekt. Een tabel met daarin de waardering van enkele aspecten van de arbeidspools door de deelnemende werkgevers is opgenomen in bijlage 2.

FOCWA-arbeidspool

Algemeen

In totaal zijn er zeven werkgevers geïnterviewd waarvan vijf werkgevers één of meer deelnemers en twee werkgevers geen deelnemers uit de FOCWA-arbeidspool in dienst hebben gehad.

De reacties van de werkgevers op het initiatief tot een arbeidspool van de FOCWA waren over het algemeen terughoudender dan de reacties van de werkgevers uit de andere twee pools. Redenen voor ontevredenheid:

- de inflexibiliteit van de pool;
- de beschikbaarheid van deelnemers.

De procedures voor het gebruik maken van de pool werden door geen van de werkgevers als lastig beschouwd. Van de opvang in pieken en dalen is in de praktijk niets terecht gekomen. De deelnemers zijn gedurende langere tijd in dienst genomen. Er is geen sprake geweest van een flexibele inzet van personen.

Tarief

Vijf werkgevers vonden het tarief acceptabel. Twee werkgevers vonden het tarief erg hoog; het uurtarief staat niet in verhouding tot de geringe ervaring van de deelnemers en de tijd die zij in deze deelnemers moet investeren. Eén van deze twee werkgevers heeft niemand uit de pool in dienst genomen omdat hij het tarief te hoog vond.

Poolperiode

Drie werkgevers vinden een detachingsperiode van een jaar goed. Twee werkgevers vinden een jaar te lang voor zowel de werkgever als de werknemer, zijn vinden dat een werkgever de deelnemer eerder in vaste dienst moet kunnen nemen.

Ervaring met de deelnemers

Van de vijf werkgevers die deelnemers uit de pool in dienst hadden zijn er drie niet tevreden over die deelnemers. Redenen voor de ontevredenheid:

- slechte instelling deelnemers;
- veelvuldig verzuim.

Eén werkgever was wel tevreden over een deelnemer die tien maanden in dienst van de pool heeft gewerkt en die heeft hij een vast contract aangeboden. Eén werkgever was op zich tevreden over de deelnemer maar wilde hem niet behouden vanwege de hoge kosten.

Ervaring met de poolbeheerder

Over de ervaringen met de poolbeheerder zijn de meningen verdeeld. De twee bedrijven die geen deelnemer uit de pool in dienst hebben gehad zijn zeer negatief over het contact met de poolbeheerder. In beide gevallen nam de poolbeheerder geen contact op hoewel dat wel beloofd was. De vijf werkgevers die wel een deelnemer in dienst hebben gehad, waren positiever over de ervaringen met de poolbeheerder. Bij één werkgever kwam de poolbeheerder af en toe langs, twee werkgevers werden zo nu en dan gebeld en twee werkgevers hadden nauwelijks contact, maar hadden daar ook geen behoefte aan of reden voor.

Oordeel over de pool als instrument

Drie van de zeven werkgevers zien wel mogelijkheden om op grotere schaal arbeidspools in te zetten als middel om knelpunten in de personeelsvoorziening op te lossen. Drie werkgevers geloven niet in arbeidspools omdat zij denken dat het niet mogelijk is geschikte mensen voor de pools aan te trekken. Veel werkgevers hebben twijfels over de capaciteiten van de personen in de pool. Ze vinden dat werkzoekenden op eigen kracht werk moeten kunnen vinden, zeker in deze krappe arbeidsmarkt. Eén werkgever denkt dat arbeidspools alleen een rol kunnen spelen in kleine bedrijven waar in piektijd een extra mankracht gebruikt kan worden. Het oordeel van de werkgevers van de FOCWA-pool hangt direct samen met het oordeel van de werkgevers over de deelnemer. Van de vijf werkgevers die een deelnemer in dienst hebben gehad is er één tevreden over de werking van de FOCWA-arbeidspool. Dit is de werkgever die een deelnemer uit de pool in dienst heeft genomen. De andere werkgevers wijzen op het belang van de selectie vooraf.

Er moet van tevoren door de poolbeheerder kritischer naar de deelnemers gekeken worden. Daarnaast zijn er twee werkgevers die vinden dat het uurtarief, met name aan het begin van de stage/detacheringsperiode, door middel van subsidie omlaag moet.

VHG-arbeidspool

Algemeen

Er zijn zes werkgevers uit de VHG-arbeidspool geïnterviewd, waarvan vijf werkgevers één of meer personen in dienst hebben gehad en één werkgever niemand uit de pool in dienst heeft gehad.

Vijf werkgevers reageerden positief op het initiatief van de arbeidspool, één werkgever reageerde afhoudend omdat hij zijn bedenkingen over de kwaliteit van het aanbod had.

Vier werkgevers zijn positief over met name de opstartfase van de pool en de procedures. Twee werkgevers vonden vervolgens de start van het project rommelig verlopen, met name de gebrekkige begeleiding van de deelnemers en het tekort aan leraren voor de opleiding die de deelnemers kregen.

Twee werkgevers gaven aan de opleidingsduur aan de korte kant te vinden.

Wat betreft de flexibiliteit van de pool blijkt dat de opvang in pieken en dalen niet realiseerbaar is geweest.

Poolperiode

Vier werkgevers hebben geen problemen met de detachingsperiode van een jaar. Eén werkgever vindt de periode te lang.

Tarief

Drie werkgevers vonden het uurtarief (te) hoog voor iemand die voor het eerst in contact komt met de sector. Het is pas op langere termijn rendabel, wanneer de deelnemer meer scholing heeft gehad en ervaring heeft opgedaan. De andere twee werkgevers vonden het instaptarief redelijk, waarbij één werkgever opmerkte dat het wel sterk afhangt van de deelnemer die je in dienst krijgt.

Ervaring met de deelnemers

De vijf werkgevers die één of meer deelnemers in dienst hebben gehad, hebben allen één persoon in vaste dienst genomen aan het eind van de detachingsperiode. De kwaliteit van het aanbod werd door alle vijf werkgevers als positief beschouwd. Eén werkgever was minder positief over twee van de drie deelnemers die hij in dienst had. Er is tijdens de detachingsperiode geen sprake geweest van uitval. Volgens vier van de vijf werkgevers hadden de deelnemers wel meer begeleiding nodig dan een gewone werknemer.

Ervaring met de poolbeheerder

Vier van de zes werkgevers zijn van mening dat het contact met de poolbeheerder prima is verlopen. Eén werkgever vond het contact rommelig verlopen vanwege de steeds wisselende contactpersonen en één werkgever was niet tevreden omdat de poolbeheerder met weinig informatie kwam en de salarissen van de deelnemers te laat betaalde.

Oordeel over de pool als instrument

Alle zes werkgevers zien mogelijkheden om op grotere schaal arbeidspools in te zetten. Eén werkgever vindt de arbeidspools alleen geschikt voor de grootschalige groenvoorziening (wat relatief simpel werk is) en niet voor de kleinschalige groenvoorziening (wat meer scholing vergt).

De werkgevers vinden de pool een geschikt instrument voor de personeelsvoorziening van het midden- en kleinbedrijf in hun branche. Twee werkgevers merken hierbij op dat de opleidingsperiode te kort is.

Drie van de vijf werkgevers die een deelnemer in dienst hebben gehad zijn tevreden over het functioneren van de arbeidspool. De andere twee werkgevers vonden het project over het geheel genomen te rommelig verlopen door met name het gebrek aan informatie van poolbe-

heerder aan werkgever en werknemer en de steeds wisselende contactpersonen. Bij drie werkgevers is ook daadwerkelijk het tekort aan personeel (tijdelijk) aangepakt.

Het oordeel over de pool wordt beïnvloed door de kwaliteit van de deelnemers. Twee werkgevers waren sceptisch over de kwaliteit van het aanbod. Ze verwachtten vooral ‘leftovers’ in de pool aan te treffen. Uiteindelijk waren zij wel tevreden over ‘hun’ deelnemers.

De meerwaarde van het project is volgens drie werkgevers dat de deelnemers na een korte opleiding zijn ingestroomd in de branche.

CBW-arbeidspool

Algemeen

In totaal zijn er zes werkgevers geïnterviewd. In deze arbeidspool hebben vier werkgevers een deelnemer in dienst gehad, deze zijn alle vier geïnterviewd. Deze vier werkgevers hebben echter ook deelnemers uit het leerlingwezen in dienst gehad. Dit zijn jongens van zeven- tien, achttien jaar die ook onder het project Hoogpoolig vielen. Hoewel tijdens de interviews benadrukt is om welke doelgroep het ging hebben de werkgevers ook hun ervaringen met het leerlingwezen mee laten wegen. Daarnaast zijn twee werkgevers die geen deelnemers uit de pool in dienst hebben gehad geïnterviewd. De zes werkgevers reageerden positief op het initiatief van de arbeidspool. Vijf werkgevers zijn positief over de opstartperiode en de procedures. Eén werkgever vond de procedures te lang. Door de lage instroom van deelnemers is er van de flexibiliteit van de pool in praktijk niets terecht gekomen.

Tarief

De vier werkgevers die iemand in dienst hebben gehad vonden het uurtarief niet te hoog. Eén werkgever die niemand uit de pool in dienst heeft gehad vond het uurtarief veel te hoog, volgens hem kon hij voor hetzelfde bedrag een stoffeerder inhuren.

Poolperiode

Geen van de werkgevers had moeite met de constructie dat deelnemers een jaar in dienst moeten zijn. Werkgever en deelnemer hebben nu voldoende tijd om naar elkaar toe te groeien, voordat de deelnemer in vaste dienst wordt genomen.

Ervaring met de deelnemers

Over de kwaliteit van het aanbod zijn de vier werkgevers positief. Bij deze ervaringen zijn ook de deelnemers uit het leerlingwezen in de beschouwing meegenomen. Alle vier werkgevers hebben minimaal één deelnemer in dienst gehad die zeer gemotiveerd was. Dit resulteerde er in dat elke werkgever één deelnemer aan het eind van de detachingsperiode in dienst genomen heeft. Daarnaast zijn er ook enkele deelnemers uitgevallen omdat die wat anders wilden, niet gemotiveerd waren of vanwege privé-redenen.

Ervaring met de poolbeheerder

De vier werkgevers die iemand in dienst hebben gehad zijn positief over het contact dat zij onderhielden met de poolbeheerder. De poolbeheerder belde regelmatig op om te vragen hoe het met deelnemers ging. Ook de twee bedrijven waarbij geen deelnemer uit de pool werkzaam is geweest waren positief over het contact met de poolbeheerder.

Oordeel over de pool als instrument

Niet iedere werkgever ziet mogelijkheden om op grotere schaal arbeidspools in te zetten met als doel de knelpunten in de personeelsvoorziening op te lossen. Het oordeel is in sterke mate afhankelijk van de eigen personeelsbehoefte en de kwaliteit van de deelnemers. Eén werkgever vindt het positief als werklozen middels een opleiding in de branche instromen.

Van belang is dat het niveau van de opleiding aansluit bij het niveau van de deelnemers. Volgens de werkgevers is projectstofferen moeilijker dan woningstofferen en daarom minder geschikt voor deelnemers uit een arbeidspool.

De pool wordt door drie van de vier werkgevers wel gezien als een geschikt instrument voor de personeelsvoorziening van het midden- en kleinbedrijf in de branche.

De vier werkgevers die deelnemers in dienst hebben gehad zijn tevreden over het project.

Als positieve aspecten worden door de vier werkgevers genoemd:

- de combinatie leren-werken is sterk (1x);
- goede manier om gemotiveerde mensen aan het werk te krijgen (1x);
- het tekort aan personeel is opgelost (1x);
- de constructie dat de werkgever een deelnemer “terug kan geven” aan de pool wanneer het niet klikt (1x).

Een negatief aspect wat door twee werkgevers werd genoemd is dat er deelnemers in de pool liepen die niet gemotiveerd waren en niet wisten wat het vak inhield.

Alle werkgevers vinden dat het sterk afhangt van de deelnemers of een pool kans van slagen heeft. De poolbeheerder moet de deelnemers en de werkgevers goed duidelijk maken wat hen te wachten staat.

Conclusies

Het oordeel van de werkgevers over de arbeidspools is sterk afhankelijk van het personeel dat zij uit de pool geleverd hebben gehad. Wanneer de inleners tevreden zijn over de deelnemer, dan is het oordeel over de pool ook positief. De kwaliteit van de uitvoering speelt hierbij nauwelijks een rol.

Het oordeel over een pool als instrument om knelpunten in de personeelsvoorziening op te lossen binnen hun branche en regio wordt ook beïnvloed door hun eigen ervaringen. Ongeveer de helft van de werkgevers ziet een pool als een potentieel instrument om personeel in de branche te laten stromen en zo het personeelstekort te verminderen. Gezien de krapte op

de arbeidsmarkt betwijfelt een deel van de werkgevers of er wel voldoende deelnemers zijn die voldoen aan de eisen. Daarmee samenhangend leven onder werkgevers echter wel veel bedenkingen ten aanzien van het type deelnemers. De opvatting is dat met werknemers die in deze tijden van krapte niet in staat zijn op eigen gelegenheid een baan te vinden, wel iets mis moet zijn.

De meeste werkgevers vinden een pool in principe ook voor de specifieke mkb-branche wel een goed instrument. Dit oordeel ten aanzien van de voortzetting van het project moet gezien worden tegen een achtergrond van grote krapte op de arbeidsmarkt. Voor de werkgevers kan een arbeidspool gericht op hun branche een welkome aanvulling zijn op andere initiatieven om de personeelskrapte tegen te gaan.

Met betrekking tot de opzet en uitvoering moeten echter wel aanpassingen worden gedaan. De meeste opmerkingen hebben betrekking op de selectie van kandidaten, het uurtarief en het niveau van deelnemers na afronding van de opleiding.

5 CONCLUSIES

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de conclusies weergegeven. Paragraaf 5.2 beschrijft de conclusies per pool. Deze conclusies zijn mede gebaseerd op de informatie die is verkregen tijdens de interviews met de contactpersonen van de aan de pool deelnemende organisaties. Tijdens deze interviews is ingegaan op de organisatie van de pool en de uitvoering van de pool.

In verband met de late start van de KNDB zijn geen conclusies geformuleerd voor de KNDB-arbeidspool. In paragraaf 5.3 worden de algemene conclusies van de evaluatie beschreven. Tot slot worden in paragraaf 5.4 projecten overstijgende slaag- en faalfactoren beschreven.

5.2 Conclusies per arbeidspool

FOCWA-arbeidspool

De kwantitatief meetbare resultaten van het project duiden erop dat de FOCWA-pool in de huidige vorm en opzet geen toegevoegde waarde levert als instrument voor de personeelsvoorziening in de carrosseriebranche. Een ander opzet, waarbij de opleiding wordt uitgebreid en er meer aandacht is voor de sociale vaardigheden, heeft wel mogelijkheden.

Bij de FOCWA-arbeidspool is er een groot draagvlak voor de arbeidspool bij de betrokken organisaties. Bij de opzet van de pool is gebruik gemaakt van de ervaringen die zijn opgedaan met een eerdere arbeidspool in deze branche. Het traject is zo veel mogelijk afgestemd op de doelgroep, met name (langdurig) werkloze allochtonen die veel begeleiding nodig hebben.

De werving van kandidaten kostte veel inspanning, mede omdat Arbeidsvoorziening slechts een zeer beperkt aantal kandidaten kan aanleveren.

Meer dan de helft van de kandidaten is in de beginfase van het traject uitgevallen, met name tijdens de opleiding. Vijf uitvallers zijn uitgestroomd naar een betaalde baan, waarvan vier in de branche. Negen andere uitvallers hebben, voor zover bekend, geen baan.

Er zijn drie belangrijke redenen voor de hoge uitval. Ten eerste is de begeleiding van de laatste opleidingsgroep minder geweest door capaciteitsproblemen bij de poolbeheerder. Ten tweede is de selectie van kandidaten later in de tijd minder zorgvuldig geweest. Hierdoor zijn er deelnemers geselecteerd die geen uitkering hadden en is soms de motivatie niet goed ge-

test. Een aantal deelnemers heeft de pool verlaten op het moment dat zij een betaalde baan kregen aangeboden. Dit heeft ertoe geleid dat een uitkering een vereiste is voor deelname. Ten derde lijkt in de FOCWA-pool de opleiding te beperkt van opzet om de deelnemers goed bij de bedrijven te kunnen plaatsen. De deelnemers hebben over het algemeen te weinig geleerd om voldoende te kunnen presteren. Gezien het startniveau van de deelnemers en de grote afstand tot de arbeidsmarkt is ook de aandacht die in de opleiding aan sociale vaardigheden is besteed waarschijnlijk onvoldoende geweest om kandidaten te behouden. Ook dit heeft geleid tot uitval.

De inleners die gebruik hebben gemaakt van de pool zijn over het algemeen niet tevreden over de pool; het niveau van de deelnemers was onvoldoende, zeker in combinatie met het gestelde tarief. De ervaringen van de inleners sluiten aan bij de ervaringen bij de FOCWA en worden ook ondersteund door de gegevens van de registratieformulieren.

Desalniettemin is de branche-organisatie FOCWA van mening dat een arbeidspool wel degelijk een goede manier is om werknemers in de branche te plaatsen. Met name het scholingsonderdeel betekent in principe een toegevoegde waarde voor de branche: er stroomt nieuw, geschoold, personeel in de branche. Bovendien kan door middel van de pool personeel worden behouden voor de branche. Een flex-pool, om deelnemers te plaatsen bij werkgevers die op dat moment een tekort aan personeel hebben, werkt echter niet in deze branche. De pool in deze opzet is dan ook geen geschikt middel. De werknemers prefereren een vaste baan; werkgevers willen werknemers die bevalen graag houden. Een arbeidspool voor startende werknemers in deze branche moet deelnemers voor een langere periode bij de werkgevers plaatsen, waarna zij kunnen instromen in de branche.

VHG-arbeidspool

De kwantitatief meetbare resultaten van het project duiden erop dat een arbeidspool, in deze specifieke opzet en uitvoering en in deze branche, een geschikt instrument is om voldoende kwantitatieve en kwalitatieve instroom in de branche/regio te garanderen. Belangrijk element hierin is de specifieke kennis en ervaring van het AAS van de branche.

In de VHG-arbeidspool is sprake van goede samenwerking tussen de organisaties die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de pool. Het draagvlak voor de pool is groot.

In het traject is sprake geweest van onduidelijkheid over de stage. Vanuit de werknemers en werkgevers is er behoefte aan een stage. Uiteindelijk zijn er geen stages geweest; wel zijn enkele deelnemers tijdens de opleiding al gedetacheerd.

De uitval is, in vergelijking met de andere pools, beperkt. In totaal zijn negen van de 22 deelnemers uitgevallen. Hiervan hebben vijf deelnemers een baan gevonden (waarvan drie bin-

nen de branche). Van de dertien deelnemers die hun detachingsperiode hebben afgerond, hebben er acht een baan gevonden bij het bedrijf waar ze gedetacheerd werden. De vroegtijdige match van deelnemer en bedrijf lijkt hierbij een slaagfactor. Ook speelt de betrokkenheid en kennis van het AAS bij de sector hierbij een positieve rol.

Omdat inleners bij de arbeidspool langdurige detachingscontracten wensen aan te gaan is er geen ervaring opgedaan met de flexibiliteit van de arbeidspool. In dit opzicht heeft de arbeidspool dus geen meerwaarde gehad. Volgens de poolbeheerder prefereren de deelnemers zelf overigens ook een langdurig contract bij een werkgever boven kortdurende contracten bij verschillende werkgevers.

De flexibiliteit van de pool is wel te vinden in de koppeling van sectoren (de hovenierssector en de bollensector) waarmee personeel kan worden behouden voor de branche. Dit is een specifieke meerwaarde van de pool voor deze branche.

Het oordeel van de inleners bevestigt de ervaringen van de poolbeheerder. De inleners staan over het algemeen positief tegenover de pool in hun sector. Belangrijke succesfactor is de motivatie en het niveau van de deelnemers. Acht van de dertien gedetacheerde deelnemers hebben een vast dienstverband aangeboden gekregen, hetgeen een aanwijzing is dat het niveau in ieder geval vaak voldoende was om te kunnen functioneren in de sector.

In de VHG-arbeidspool zijn kortdurende werklozen gereïntegreerd op de arbeidsmarkt (sluitende aanpak). Van de zestien kandidaten met een werkloosheidsduur van korter dan één jaar zijn veertien kandidaten uitgestroomd naar een baan, waarvan er negen een baan in de branche hebben gevonden, en acht deelnemers bij het bedrijf aan het werk zijn waar zij gedetacheerd zijn geweest. Dit kan worden gezien als een globale indicatie dat een pool in de gekozen opzet en uitvoering kan bijdragen aan de preventie van langdurige werkloosheid. Hierbij zijn de keuze van de branche en de regionale arbeidsmarktsituatie wel belangrijke en beslissende factoren.

Het AAS heeft ambities om de pool te handhaven en nieuwe kandidaten te werven voor de pool. Het is nog niet duidelijk welke rol de VHG hierin in gaat nemen.

CBW-arbeidspool

De kwantitatieve resultaten van het project kunnen worden beschouwd als een indicatie dat in de huidige krappe arbeidsmarkt een arbeidspool in deze specifieke opzet en uitvoering geen geschikt instrument is om voldoende instroom in de branche/regio te garanderen. Belangrijke faalfactoren zijn de specifieke kenmerken van de branche (sterke onderlinge concurrentie), de opstelling van de inleners ten opzichte van een commerciële intermediair en de onbekendheid met detachering.

In de CBW-arbeidspool zijn relatief veel organisaties betrokken bij de uitvoering. De taakverdeling is in de praktijk niet helder genoeg geweest bij de start van het project. Hierdoor is de samenwerking tussen een aantal partijen niet goed verlopen, met name tijdens de werving.

Ondanks het grote draagvlak bij alle bij de arbeidspool betrokken partijen, staan de resultaten in geen verhouding tot de inspanningen. Hiervoor is een aantal oorzaken te noemen. Ten eerste zijn er, ondanks grote inspanningen om kandidaten te vinden, te weinig deelnemers. Eén van de redenen hiervoor is het gebrek aan (geschikte) werkzoekenden in de regio. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat de branche geen/een slecht imago heeft. Ook de afhankelijkheid van het RBA bij de werving van kandidaten en de afhankelijkheid van de uvi's bij de goedkeuring van de bemiddelingsplannen is een verklaring voor het geringe aantal deelnemers.

Tenslotte worden er door het Verbetersteam voorwaarden gesteld aan de kandidaten waaraan in het licht van de krapte op de arbeidsmarkt niet altijd aan kan worden voldaan. De hoge uitval, zes van de tien kandidaten zijn niet gedetacheerd geweest, duidt er echter op dat deze eisen niet onrealistisch zijn geweest.

Om toch nog projectdeelnemers te kunnen laten instromen in de arbeidspool is gekozen voor individuele instroom. Daarnaast krijgen de deelnemers in plaats van groepsgewijze individuele begeleiding op het gebied van sociale vaardigheden.

De uitval is relatief groot. Slechts vier kandidaten zijn begonnen aan de detachering; twee deelnemers hebben hiervan een baan in de branche gevonden. Vier kandidaten zijn direct bij de start van de opleiding uitgevallen, vooral doordat zij (te laat) medisch zijn afgekeurd voor de pool.

Omdat inleners bij de arbeidspool langdurige detacheringscontracten wensen aan te gaan is er geen ervaring opgedaan met de flexibiliteit van de arbeidspool. Volgens de poolbeheerder prefereren de deelnemers ook een langdurig contract met één werkgever boven meer kortdurende contracten in de pool.

Ondanks de vele problemen in de uitvoering zijn de inleners die wel een deelnemer in dienst hebben gehad over het algemeen wel positief over de pool en het niveau van de deelnemers.

Ondanks het feit dat de inspanningen tot dusver niet in verhouding staan tot de resultaten op dit moment, zijn Licent als poolbeheerder en het Verbetersteam voornemens om Hoogpoolig uit te breiden tot een landelijke pool. De belangrijkste verandering zal zijn dat in een landelijk organisatie de betrokkenheid van werkgevers groter zal zijn.

5.3 Algemene conclusies

De startfase van de pools heeft lang geduurd

In de startfase van de pools kwam een aantal knelpunten naar voren. Een belangrijk knelpunt was de krapte op de arbeidsmarkt. Hierdoor was het bij een aantal pools niet mogelijk om met groepen kandidaten te starten. De werving en selectie heeft veel tijd gekost, omdat er weinig kandidaten beschikbaar waren voor een plaats in de pool. In plaats van een groepsgewijze instroom is, noodgedwongen, veelal gewerkt met individuele instroom. Hierdoor is de looptijd van het project aanzienlijk verlengd en is de organisatie van de uitvoering complexer en mogelijk ook duurder geworden.

Hiermee samenhangend betekende de krapte op de arbeidsmarkt dat (potentiële) in de uitvoering participerende partijen (zowel poolbeheerders als RBA's) aarzelingen hadden om deel te nemen aan het project. Men voorzag problemen met de instroom van deelnemers. De voorbereidende gesprekken hierover hebben bij een aantal pools meer tijd gekost dan voorzien. De KNDB-pool is hiervan het belangrijkste voorbeeld.

De projectinrichting was onvoldoende flexibel

Bij de projectaanvraag is onvoldoende rekening gehouden met de veranderingen in de sociale zekerheid en bij Arbeidsvoorziening Nederland, en de gevolgen die deze konden hebben voor de MKB-pools. Vanuit de opdrachtgever is weinig rekening gehouden met deze veranderende situatie. Hierdoor kon niet altijd adequaat worden ingespeeld op de vertragingen die zich voordeden. Een voorbeeld hiervan was dat de deelnemers in de pools meer begeleiding nodig hadden dan vooraf was voorzien en dat deze begeleiding niet altijd kon worden geboden.

RBA's twijfelden om te participeren in project

Voor een aantal RBA-regio's was het niet opportuun om deel te nemen aan het project, omdat zij op basis van hun werkzoekendenbestanden en de gestelde eisen aan de doelgroep van het project verwachtten onvoldoende kandidaten te kunnen leveren. Hierdoor nam de koppeling tussen RBA regio en brancheorganisatie meer tijd in beslag dan gepland. Overigens waren er voor een aantal RBA's andere redenen om niet te willen participeren. Velen waren bijvoorbeeld reeds betrokken bij projecten in vergelijkbare branches met een vergelijkbare doelgroep. Een ander knelpunt was dat van deelnemende RBA's een financiële inbreng werd vereist in het project. Hiervoor moest worden gezocht naar beschikbare gelden en deze gelden moesten een 'herbestemming' krijgen. Er was binnen Arbeidsvoorziening niet direct duidelijk vanuit welk budget de RBA's de eigen bijdrage aan het project konden voldoen. Dit vereiste enige afstemming. In de meeste pools zijn BBSW-gelden (of soortgelijke gelden) aangewend om de financiering rond te maken. Bij de toepassing van BBSW-gelden is in een aantal gevallen een herbestemming over de verschillende regio's bewerkstelligd.

De reorganisatie en gedeeltelijke privatisering van Arbeidsvoorziening heeft in de dagelijkse samenwerking regelmatig tot problemen geleid in de pools. Deze hangen samen met wisselingen in consultants, het gebrek aan interne overdracht en de overgang van Arbeidsvoorziening AI naar het private Kliq. Het is niet altijd duidelijk geweest waar de verantwoordelijkheden liggen voor de gemaakte afspraken.

In de praktijk is het draagvlak het grootst bij de partijen die intensief zijn betrokken bij de het opzetten van het trajectplan.

De werving van kandidaten verliep zeer moeilijk

Eén van de belangrijkste belemmeringen voor het slagen van de arbeidspools lijkt te liggen bij de werving van deelnemers. Er was een gebrek aan geschikte kandidaten als gevolg van de krappe arbeidsmarkt. De krappe arbeidsmarkt heeft in twee pools direct gevolgen gehad voor de werving; de werving stokte of kwam dusdanig onder druk te staan dat er concessies zijn gedaan aan de eisen die aan de kandidaten zijn gesteld. Dit laatste heeft gevolgen gehad voor de uitval in een later stadium.

Daarnaast zijn er (potentiële) deelnemers uitgevallen omdat de uitkeringsinstelling geen toestemming gaf voor het volgen van een opleiding en het lopen van een stage met behoud van uitkering .

Opvallend is dat een aantal (commerciële) partijen minder moeite heeft gehad met de werving van deelnemers. Dit *lijkt* te worden verklaard door de manier waarop kandidaten worden geworven. Een branche/vakgerichte werving van kandidaten lijkt een belangrijke slaagfactor.

De uitval van deelnemers was zeer ontoelaatbaar groot

In alle pools is sprake van een hoge uitval van deelnemers. Hiervoor is een aantal verklaringen te noemen. Ten eerste verlaten deelnemers die een opleiding/stage volgen vaak de pool op het moment dat ze een betaalde baan krijgen aangeboden. Dit is met name het geval als deelnemers geen uitkering ontvangen. Daarnaast hebben enkele deelnemers van de werkgevers in de pool een dienstverband aangeboden gekregen en zijn daarmee uit de pool verdwenen.

Ten tweede is de uitval te wijten aan het feit dat de deelnemers uit moeilijk bemiddelbare groepen komen en niet allemaal voldoen aan de eisen die door de branche-organisatie en/of inleners worden gesteld. De begeleiding die vanuit de pool wordt geboden is van groot belang; in de pools is met name in de beginfase voldoende aandacht voor de begeleiding. Tijdens de stage en de detachering is de begeleiding meer op afstand, omdat de deelnemers hun begeleiding in het bedrijf horen te krijgen. Of deze mate van begeleiding daadwerkelijk voldoende is, is niet duidelijk: er is geen inzicht in de mening van de deelnemers.

Van een groepsgewijze werving en opleiding is in een aantal pools geen sprake meer; men is overgegaan op een individuele instroom. Deze flexibiliteit in de organisatie van de arbeids-

pool lijkt een belangrijke voorwaarde voor het slagen van de arbeidspools gezien het gebrek aan kandidaten.

De opstelling inleners is afhoudend

Het oordeel van de inleners over de pool hangt sterk af van de kwaliteit van de deelnemer die bij het bedrijf geplaatst is. De opstelling van de werkgevers in de pools is, met uitzondering van de VHG-pool, wantrouwend danwel afwachtend. Ze zijn veelal onbekend met de poolconstructie en detachering. Veel werkgevers hebben geen ervaring met uitzendbureaus en detachering. Het tarief wordt veelal hoog gevonden. De poolbeheerders hebben veel energie moeten steken in het inzichtelijk maken van de opbouw van het tarief en het wegnemen van het wantrouwen ten opzichte van een commerciële intermediair. Door de bekendheid en ervaring van het AAS binnen de sector is de meeste argwaan in de VHG-pool weggenomen.

Het oordeel over de arbeidspool

De meeste organisaties die zijn betrokken bij de pools, zien arbeidspools als een belangrijk instrument bij branche-brede werving en opleiding van werkzoekenden. Een werkgever overstijgende aanpak van werving en opleiding heeft als voordeel dat de organisatie en uitvoering kan worden uitbesteed aan deskundige organisaties. Deze organisaties kunnen werkzoekenden begeleiden over het algemeen uit een moeilijk bemiddelbare groep komen.

Hierbij kunnen echter enige kanttekeningen worden gezet. De huidige opzet van de pools is, met uitzondering van de VHG-pool, niet geschikt voor het oorspronkelijke doel, het laten instromen van geschoold personeel in de branche. De kwantitatieve resultaten en de ervaringen van de inleners, ondersteunen dit. De arbeidspools zijn de facto meer een werkgelegenheidsinstrument geweest dan een instrument om de personeelsvoorziening in de branche te vergroten, zoals het aanvankelijk bedoeld was.

De pools zijn geen flexibele instrument geweest, in de zin dat deelnemers zijn ingezet bij topdruktes, of ziekte en vakantie-vervanging. Zowel werkgevers als werknemers bleken hier geen behoefte aan te hebben. De werknemers blijken ook één vaste werkgever te prefereren boven meer werkgevers. Een *pool* als flexibel instrument voor de personeelsvoorziening lijkt in de huidige opzet, dan ook geen geschikt instrument voor het midden- en kleinbedrijf.

Gezien de problemen bij het werven van kandidaten en de hoge uitval staat de oorspronkelijke opzet van de arbeidspools ter discussie. In twee arbeidspools is de groepsinstroom gewijzigd in individuele instroom. In één pool is er geen stage, deelnemers worden direct gedetacheerd.

Bij de verschillen in resultaten van de pools op het gebied van werving en selectie, uitval van kandidaten en de doorstroom naar regulier werk lijken 'externe factoren' zoals de regio/branche, de specifieke situatie op de arbeidsmarkt en het type deelnemers van de pools ook

een belangrijke rol te spelen. Daarnaast zijn er meer project-gebonden factoren die een rol spelen bij het slagen van een pool, zoals:

- de flexibiliteit van de pool;
- kennis van de branche en regio;
- het aantal betrokken partijen;
- de wijze van werving van kandidaten;
- de mate van begeleiding van deelnemers.

Hierop zal in de volgende paragraaf nader worden ingegaan.

5.4 Projectoverstijgende slaag- en faalfactoren

Op basis van deze evaluatie kan een aantal slaag- en faalfactoren worden geïdentificeerd. Hieronder zijn deze omschreven als voorwaarden waaraan een succesvolle arbeidspool vanuit de organisatie en uitvoering zou moeten voldoen.

Organisatie

- Betrokkenheid van alle deelnemende/uitvoerende partijen bij de opzet van het projectplan. Comittent met betrekking tot doelen, uitgangspunten en (financiële) randvoorwaarden in de voorbereidende fase voorkomt onnodige vertraging en frictie in het uitvoerend traject.
- Duidelijke vaststelling van de behoeften van de werkgevers in de branche door middel van behoefte-onderzoek, waarbij onder andere aandacht is voor de hoogte van het tarief, de vorm van de contracten en de opzet van de opleiding.
- Het vroegtijdig betrekken van werkgevers bij de opzet van de pool vergroot de betrokkenheid bij de pool en voorkomt dat de pool onvoldoende toegesneden is op het specifieke karakter van de branche. Werkgevers kunnen bijvoorbeeld in een ‘raad van commissarissen’ worden opgenomen.
- Duidelijke en vastgelegde taakverdeling tussen uitvoerende organisaties. Met name bij deelname van meer uitvoerende organisaties moeten afspraken worden gemaakt over inspanning- en resultaatverplichtingen.
- Rapportageverplichting van de uitvoerende organisaties. Zowel voor wat betreft de voortgang als voor wat betreft de financiële verantwoording moet vooraf duidelijk zijn welke informatie moet worden bijgehouden en gerapporteerd volgens een overeengekomen frequentie.
- Er moeten heldere afspraken worden gemaakt met uitvoeringsinstanties zoals gemeenten en uitvoeringsinstellingen. Aan deelnemers moet vanuit het project een aanbod kunnen worden gedaan voor opleiding en stage met behoud van uitkering.

- De organisatie van dit soort meerjarige projecten moet flexibel zijn. Indien arbeidsmarktontwikkelingen of veranderende inzichten/ervaringen hierom vragen moeten traject gedurende de rit kunnen worden aangepast. Bijvoorbeeld moet omgeschakeld kunnen worden van groepsgewijze naar individuele instroom van deelnemers.
- Stage moet een vast onderdeel vormen van het traject. Met name in een stage waarvoor geen of een geringe vergoeding wordt gevraagd kunnen werknemers ervaring opdoen zonder direct te worden afgerekend op hun prestaties.
- Het draagvlak voor een pool en de kans voor (langdurig) werklozen om via de pool weer een baan te vinden, kan worden vergroot door de branchepool ook in te zetten om andere groepen potentiële werknemers te werven. Hierbij kan gedacht worden aan VMBO-leerlingen die in een leren-werken combinatie eveneens instromen in de branche.
- Op basis van de ervaringen in de startfase kan worden vastgesteld dat een (landelijke) facilitering van groot belang is bij de start van vergelijkbare projecten. Deze centrale facilitering fungeert als aanjager. Zonder deze facilitering komen veel initiatieven niet van de grond. Een landelijke facilitering moet echter wel oog hebben voor regionale en branche-specifieke verschillen.

Uitvoering

- Vooraf vaststellen aan wat voor soort werknemers de werkgevers behoefte hebben en onderzoeken of er werkzoekenden zijn die (na een opleiding) aan deze eisen kunnen voldoen. Projectplannen en -afspraken moeten worden getoetst aan een toegespitste regionale arbeidsmarktanalyse.
- Branche-, vak- of functie-gerichte werving van werkzoekenden heeft de voorkeur boven het werven van kandidaten voor meer projecten tegelijk. Specifieke aandacht voor opleidings- en baanmogelijkheden binnen een branche is vanuit het oogpunt van 'marketing' sterker dan brede en algemene wervingscampagnes. Bovendien zijn de kandidaten dan eerder specifiek geïnteresseerd in de betreffende branche, hetgeen de kans op uitval verkleint.
- Vooraf vaststellen op welke leest de pool geschoeid moet zijn: mogen de deelnemers voortijdig door de werkgevers worden overgenomen? Overeenkomsten sluiten met werkgevers waarin deze aspecten worden vastgelegd.
- De communicatie over de tarieven moet helder zijn, zodat werkgevers duidelijk weten hoe het tarief is opgebouwd.
- In de selectiegesprekken moet extra aandacht worden besteed aan de motivatie en discipline om de kans op vroegtijdige uitval te verminderen. Dit speelt met name een rol bij langdurig werklozen.
- Personen met een grotere afstand tot de arbeidsmarkt kunnen niet direct vanuit de opleiding op een detachingsfunctie worden geplaatst. Zij moeten vakinhoudelijk voldoende geschoold zijn, zelfstandig genoeg kunnen werken en sociaal vaardig te zijn. In een voortraject moet aan deze vaardigheden extra aandacht worden besteed.

- De detacheringstermijnen voor deelnemers met een werkloosheidsgeschiedenis moeten flexibel zijn. Dit is in belang van zowel de werkgevers als de deelnemers.
- Deelnemers moeten niet alleen tijdens de opleiding maar ook gedurende de stage en detachering individuele begeleiding krijgen. Daarnaast moet er nazorg zijn bij plaatsing op een reguliere baan.
- Deelnemers moeten bij de pool een vaste intercedent/aanspreekpunt hebben die bekend is met de kenmerken van de deelnemers.
- In een vroeg stadium moeten de potentiële werknemers en werkgevers zoveel mogelijk ‘gematched’ worden. Voor iedere kandidaat moet in een vroeg stadium duidelijkheid geboden worden over de toekomstige werkgever en werkplek. Zo wordt het risico op mislukken zo klein mogelijk gemaakt.
- Gelet op de kenmerken van de deelnemers is er aandacht vereist voor de privé-situatie. Kennis van de privé-situatie kan dienen om belemmeringen ‘op weg naar een baan’ weg te nemen.

BIJLAGE 1:

REGISTRATIEFORMULIEREN

Registratie FOCWA,VHG en CBW

	FOCWA	VHG	CBW
Verloop project	Aantal	Aantal	Aantal
<i>Instroom</i>	15	22	10
Opleiding gevolgd	14	22	6
Vervolgopleiding gevolgd	-	-	-
1 stage gevolgd	13	-	6
2 stages gevolgd	3	-	6
Gedetacheerd	5	16	4
Vroegtijdige uitval	13	9	7
<i>Uitstroom aan einde project</i>	2	13	3
Datum vroegtijdige uitval			
Binnen twee maanden na aanvang	3	3	4
Binnen drie en vier maanden	2	6	2
Binnen vijf en zes maanden	1	-	-
Binnen zeven en acht maanden	-	-	-
Binnen negen en tien maanden	-	-	1
Binnen elf en twaalf maanden	-	-	-
Onbekend	7	-	-
<i>Totaal</i>	13	9	7

	FOCWA	VHG	CBW
Reden vroegtijdige uitval			
Baan	4	5	1
Opleiding	1	-	-
Ontevredenheid bij werkgever	-	3	2
Werkloosheid	1	1	-
Anders	-	-	4
Onbekend	7	-	-
<i>Totaal</i>	<i>13</i>	<i>9</i>	<i>7</i>
Uitstroombestemming			
Baan in branche	1	9	2
Baan buiten branche	-	3	-
Opleiding	-	-	-
Werkloosheid	1	1	1
Anders	-	-	-
Onbekend	-	-	-
<i>Totaal</i>	<i>2</i>	<i>13</i>	<i>3</i>
Duur werkloosheid			
< 6 maanden	1	11	6
6 maanden - 1 jaar	3	5	-
1 - 3 jaar	8	2	-
> 3 jaar	3	3	2
Onbekend	-	1	2
<i>Totaal</i>	<i>15</i>	<i>22</i>	<i>10</i>

	FOCWA	VHG	CBW
Algemene werkervaring			
< 6 maanden	9	1	1
6 maanden - 1 jaar	1	5	-
1 - 3 jaar	-	6	-
> 3 jaar	5	9	7
Onbekend	-	1	2
<i>Totaal</i>	<i>15</i>	<i>22</i>	<i>10</i>
Leeftijd			
≥ 40 jaar	1	2	1
30 tot 40 jaar	3	11	4
20 tot 30	9	8	5
Jonger dan 20	2	1	-
<i>Totaal</i>	<i>15</i>	<i>22</i>	<i>10</i>
Geslacht			
man	15	19	10
vrouw	-	3	-
<i>Totaal</i>	<i>15</i>	<i>22</i>	<i>10</i>
Etniciteit			
Allochtoon	14	21	5
Autochtoon	1	1	5
<i>Totaal</i>	<i>15</i>	<i>22</i>	<i>10</i>

	FOCWA	VHG	CBW
Opleiding			
Primair onderwijs	4	2	1
MAVO	2	5	1
Vorbereidend Beroepsonderwijs (VBO)	4	5	2
HAVO/VWO	2	3	1
Middelbaar Beroepsonderwijs (MBO)	3	5	-
Hoger Beroepsonderwijs (HBO)	-	-	1
Universiteit	-	-	-
Anders	-	1	-
Onbekend	-	1	4
<i>Totaal</i>	<i>15</i>	<i>22</i>	<i>10</i>

BIJLAGE 2:

Waardering aspecten MKP-pools door werkgevers

++ = uiterst positief
+ = positief
+ - = niet positief, maar ook niet negatief
- = negatief
-- = uiterst negatief

Waardering aspecten MKB-pools door werkgevers.

	reactie op initiatief	procedures bij begin	flexibiliteit van de pool	prijs (uur- tarief)	detacherings- periode	kwaliteit aanbod	ervaring met poolbeheer	tevreden over project	tekort aangepakt	systeem solliciteren	aantal personen	aantal per- sonen vaste dienst
VHG												
1	++	++	+ -	+	++	+	++	++	+	++	2	1
2	++	+ -	-	+ -	-	+	--	+ -	+ -	+	1	1
3	-	-	+ -	-	+	+	+ -	+ -	+	+	1	1
4	+	+	+ -	+	+ -	+	++	++	+	+	1	1
5	+	+	+	-	-	+ -	+	+	-	+	3	1
6 gd*	+	-					+ -				0	
CBW												
11	+	++	+ -	+ -	+	+ -	+	+ -	+ -	+	4	1
12	++	+	+	+	+	+	+	+	+	+	1	1
13	+	+	-	+	+ -	+ -	+	+	+ -	+	2	1
14	++	++	-	+ -	+	+ -	+	+ -	-	+ -	1	1
15 gd*	++	+		+ -			+ -				0	
16 gd*	+	-		--	-		+ -				0	
FOCWA												
21	+ -		+ -	+	+	+	+ -	+	+ -	+	1	1
22	+	+	+ -	+	+	-	+	-	+ -	+	1	0
23	+	+	-	+	-	-	+	-	-	+	3	0
24	+ -	+	+ -	--	-	+ -	+ -	-	-	+	1	0
25	+ -	+ -	-	+ -	+	--	+ -	-	-	+ -	1	0
26 gd*	+	-		--		--	--				0	
27 gd*	+	-	--				--				0	

* = werkgevers die geen deelnemers in dienst hebben gehad

