

Projectpools

Wat houdt een arbeidspool in?

Een arbeidspool is een organisatie van medewerkers (virtueel of fysiek) die wisselingen in de personeelsbehoefte van één of meerdere organisaties kunnen opvangen, en/of op diverse plekken ingezet worden. Er bestaan verschillende soorten arbeidspools. Interne pools (binnen één werkgever) of externe pools (een pool die verschillende werkgevers bedient). Fysieke arbeidspools (aparte organisatie waar medewerkers in dienst zijn) of virtuele-/netwerkpools (mensen zijn niet fysiek georganiseerd maar arbeidsvraag en –aanbod komen bij elkaar via een klussenbank voor aangesloten organisaties). Daarnaast zijn er arbeidspools gericht op specifieke expertise (bijvoorbeeld interim-managers, communicatieadviseurs, ingenieurs, beleidspool) of specifieke doelgroepen (bijvoorbeeld traineepools of pools voor oudere werknemers. Dergelijke pools hanteren vaak selectiecriteria en toelatingseisen om de kwaliteit van de pool te bewaken. Er zijn ook pools die mensen en opdrachten uitwisselen op allerlei terreinen. Een gezamenlijk kenmerk van pools is dat zij zich richten op uitwisseling van menskracht, ervaring en expertise, en betrekking hebben op tijdelijk management of tijdelijke opdrachten. Doelstellingen van arbeidspools zijn o.a.: het bieden van ontwikkelmogelijkheden voor werknemers, oplossen van capaciteitsvraagstukken, verminderen van externe inhuur, flexibele inzet op specifieke expertise, intensiveren van kennisdeling en samenwerking tussen aangesloten organisaties.

Welke organisatorische modellen bestaan er?

- **Een nieuw organisatie-model:** Interne en sectorale arbeidspools hebben vaker de vorm van een fysieke, aparte organisatie, waarbij medewerkers uit de hark van de lijnorganisatie zijn onttrokken en in een projectenpool zijn geplaatst. Meestal door in dienst te komen van een pool, op een formatieplek. Soms door detachering vanuit een andere afdeling van de organisatie. Een dergelijke pool kent vaak een manager of poolhoofd, die deels verantwoordelijk is voor het koppelen van opdrachten aan personen. Ook heeft de poolhoofd de rol van werkgever richting de mensen in de pool. Deze vorm van een arbeidspool is vergelijkbaar met interne advies- of expertisebureaus bij gemeenten. Voorbeelden hiervan zijn de projectenpool van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, de interdepartementale (rijksbrede) arbeidspool Interim-management Rijk (IMR) of de interim-management pool van provincie Zuid-Holland (IMC Zuid-Holland, die in opdracht werkt voor provincie Zuid-Holland, enkele Zuid-Hollandse gemeenten, en langzamerhand meer overheden).
- **Een netwerkmodel:** Externe en intersectorale arbeidspools hebben vaker de vorm van een netwerkpool. Een groep organisaties maken met elkaar afspraken over het uitwisselen van personeel en het delen van tijdelijk werk, bijvoorbeeld in de vorm van een convenant of samenwerkingsovereenkomst. Doelstellingen van deze arbeidspools zijn vaak: het bieden van ontwikkelkansen voor werknemers, oplossen van capaciteitsvraagstukken, verminderen van externe inhuur en intensiveren van samenwerking tussen aangesloten organisaties. Medewerkers van de pool blijven in dienst van hun eigen organisatie, en kunnen omniëet of via detachering, een opdracht of project bij één van de andere aangesloten organisaties

doen. Vaak gelden er afspraken tussen de aangesloten organisaties over het actief delen/ontsluiten van tijdelijke klussen, al dan niet via een digitaal klussenplatform. Afspraken zijn minder afdwingbaar dan bij een nieuw organisatie-model, de samenwerking is daarom vaak pragmatisch: wanneer er een match plaatsvindt tussen een opdracht en een medewerker sluiten de betrokken organisaties een detacheringsovereenkomst op of maken zij andere onderlinge afspraken. Voorbeelden hiervan zijn de Flexpool Publieke Sector en VNG Connect.

- **Een centrummodel/een shared service center:** Een shared service center wordt vaak geen arbeidspool genoemd, maar is in feite ook een soort pool van medewerkers, gegroepeerd rondom een expertisegebied, taak of functie. Bij een centrummodel zijn bepaalde (beleidsonafhankelijke) functies of taken bijv. op het gebied van ICT, HR of bedrijfsvoering van diverse organisaties gebundeld in een aparte organisatie of bij één van de organisaties (één van de organisaties neemt al het personeel op een bepaalde taak of functie in dienst). Een shared service center leidt tot flexibiliteit en mobiliteit voor de opdrachtgevende organisatie, die daarmee taken (en mensen) uitplaatst. Echter, bij de mobiliteit en flexibiliteit van het shared service center zelf zijn sterke kanttekeningen te plaatsen. Een shared service center is een nieuwe staande organisatie, en daarin kunnen medewerkers ook heel vast zitten. Een voorbeeld hiervan is het Shared Service Centre HRM P-Direct. P-direct is een Shared Service Centre voor 12 ministeries, waar in totaal 123.00 rijksambtenaren werkzaam zijn. Zij biedt medewerkers, managers en HRM-professionals geuniformeerde en efficiënte dienstverlening, op het gebied van administratieve diensten en personele processen. P-direct is in 2007 begonnen als Shared Service Organisatie. Inmiddels zijn alle ministeries, met uitzondering van defensie, hierop aangesloten.
- **Inkoopmodel:** In dit model bestaat er een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie tussen organisaties met werkzaamheden/opdrachten en mensen in de pool. Mensen in de pool zijn geen medewerkers van de (aangesloten) organisatie(s), maar bijvoorbeeld freelancers. De organisatie(s) koopt (kopen) hun werkzaamheden in bij een private partij waarmee een contract wordt afgesproken over de leveringsvoorwaarden. In deze situatie zijn de aanbestedingsregels van toepassing. Een voorbeeld hiervan is de communicatiepool van het Ministerie van Algemene Zaken (AZ). Die sluit elke 4 jaar een raamovereenkomst af met ongeveer 40 communicatieadviseurs. Binnen die aanbesteding kan de overeenkomst telkens met één jaar verlengd worden. Het raamcontract en de tarieven zijn voor alle communicatieadviseurs (zzp-ers) identiek. Samen vormen zij een pool van adviseurs die flexibel ingezet kunnen worden voor opdrachten van verschillende ministeries. Zodra er behoefte ontstaat bij een Ministerie aan tijdelijke ondersteuning wordt de klantbeheerder van AZ gebeld. Deze gaat op zoek naar die kandidaat in de pool met het juiste profiel die ook op dat moment beschikbaar is.

Welke juridische vormen bestaan er?

Grofweg bestaan er twee juridische grondslagen om een arbeidspool te organiseren: publiekrechtelijk en privaatrechtelijk. Hieronder beschrijven wij alleen de meest kansrijke vormen voor een arbeidspool tussen verschillende (overheids)organisaties.

Publiekrechtelijk: gemeenschappelijke regelingen in volgorde van licht naar zwaar

- Een **regeling zonder organisatorisch** verband. Dit komt in de praktijk neer op een convenant, bestuurs- of samenwerkingsovereenkomst. De gemeenschappelijke taken t.a.v. de pool worden door elk van de deelnemende organisaties zelf uitgevoerd. Bekijk voor het type afspraken dat hierover gemaakt kan worden het voorbeeld van de samenwerkingsovereenkomst van de Flexpool Publieke Sector.
- Een **gemeenschappelijk orgaan** zonder rechtspersoonlijkheid. Een gemeenschappelijk orgaan beschikt over een algemeen bestuur en een voorzitter (dagelijks bestuur is niet verplicht), maar heeft geen rechtspersoonlijkheid en kan dus geen mensen in dienst nemen. Poolers blijven dus in dienst van de eigen organisatie. Deelnemende organisaties aan een arbeidspool zouden wel bepaalde taken en bevoegdheden aan een gemeenschappelijk orgaan kunnen overdragen.
- **Centrum-gemeente constructie:** Een gemeenschappelijke regeling waarbij de gemeenschappelijke taken worden uitgevoerd door een zogenaamde centrumgemeente. Eén gemeente neemt dan het personeel van de verschillende organisaties in dienst. De centrumgemeente-constructie is een juridische vorm om uitbesteding van taken en bevoegdheden te regelen en is wat dat betreft vergelijkbaar met een samenwerkingsovereenkomst. Dit sluit aan bij het shared-service organisatiemodel.
- **Een openbaar lichaam** met een algemeen bestuur, een dagelijks bestuur en een voorzitter. Een openbaar lichaam heeft een zelfstandige rechtspersoonlijkheid en kan daarom ook mensen in dienst nemen. Personen van de arbeidspool komen dan in dienst van de Gemeenschappelijke Regeling. Het openbare lichaam heeft dan dus de rol van werkgever richting de poolers. Deelnemers aan een openbaar lichaam zijn primair overheidspartijen, maar private partijen zouden ook kunnen participeren. De besturen van de private partijen dienen daartoe dan wel bij koninklijk besluit te zijn gemachtigd. Vanwege de bestuursstructuur wordt handelingsnelheid en efficiëntie van een openbaar lichaam vaak als nadeel benoemd. Qua slagvaardigheid kan een gemeenschappelijke regeling even efficiënt handelen als een stichting.

Privaatrechtelijk:

- **Een stichting:** Een stichting is een rechtspersoon (en kan daarom poolers in dienst nemen) en wordt opgericht bij notariële akte, door één of meerdere natuurlijke of rechtspersonen. Een stichting kent geen leden en heeft geen winstoogmerk. Een stichting beoogt met behulp van een daartoe bestemd vermogen een in de statuten vermeld doel te verwezenlijken. In de regel heeft een bestuur een voorzitter, secretaris en penningmeester. Het bestuur is het enige verplichte orgaan van een stichting. Daarnaast kan er nog een raad van toezicht zijn, die toezicht houdt op het stichtingsbestuur. Een voorbeeld van een arbeidspool georganiseerd als stichting, met poolers die voor overheden werken, is Stichting Interim.

- **Een coöperatie:** Een coöperatie is een speciale vereniging, die overeenkomsten aangaat met en voor haar leden. Veel voorkomende coöperaties voor ondernemers zijn de bedrijfscoöperatie en de ondernemerscoöperatie. Een bedrijfscoöperatie behartigt bepaalde zakelijke belangen van haar leden, zoals inkoop of reclame. Een ondernemerscoöperatie is een coöperatie waarbij alle leden zelfstandig samenwerken, bijvoorbeeld aan een project. Deze coöperatievorm is onder meer geschikt voor zzp'ers. Die kunnen gezamenlijk een bepaalde klus of project doen, die zij in hun eentje niet kunnen aannemen of uitvoeren. Dit is een vorm van een arbeidspool waarbij poolers niet in dienst zijn van een organisatie, maar zelfstandigen zijn, en zich kunnen verenigen als zzp'ers of zelfstandig publiek professionals (zpp'ers).

Wat zijn de kansen van een arbeidspool?

- Ontwikkelmogelijkheden voor medewerkers. Mensen kunnen ervaring opdoen met andere werkzaamheden en/of projectmatig werken. Er lijkt veel animo onder medewerkers voor het werken in pools, veel meer dan dat er nu in pools gewerkt wordt (zie flitspanel onderzoek vernieuwende arbeidsrelaties).
- Efficiënte benutting van beschikbare personele capaciteit. Voorziet in de behoefte van een organisatie om personeel flexibel op tijdelijke basis in te zetten. Bij een arbeidspool waarin meerdere organisaties participeren, kunnen meerdere organisaties personeel delen bij vervanging, pieken, krapte, tijdelijke afwezigheid, opdrachten, etc.
- Verminderen van externe inhuur voor de aangesloten organisaties
- Mechanisme om de organisatie te flexibiliseren. Het concept van een arbeidspool en de flexibele inzet van medewerkers kan een voorbeeld en opmaat zijn naar de toekomstige, flexibele inzet van personeel.
- Goedkoper en zinvoller om mensen met bepaalde specialismen en expertise die niet tot kerntaak behoort in een pool onder te brengen, of te delen tussen organisaties.
- Aantrekkelijk werkgeverschap: er lijkt veel animo onder medewerkers voor het werken in pools.

Wat zijn de kanttekeningen van een arbeidspool?

- Bij overheidspools die zijn georganiseerd volgens een nieuw organisatiemodel, is het verdienmodel en tarifiering vaak een issue. Volgens het verdienmodel van de meeste pools moeten ambtenaren in die pools zichzelf én de overheadkosten van de pool terugverdienen. Als de pool uitgroeit tot een relatief grote organisatie, worden de uurtarieven van poolmedewerkers relatief hoog. Dit zet het voortbestaan van de pool onder druk.
- Risico op bankzitten als er weinig opdrachten zijn
Bij een arbeidspool volgens het netwerkmodel: detacheringsvoorwaarden zijn tussen samenwerkingspartners zijn vaak niet geüniformeerd. Elke organisatie kent zijn eigen detacheringsvoorwaarden. Dit vereist veel maatwerk in bij het uitwisselen van personeel.

Aandachtspunten bij het oprichten van een pool:

- Doelstelling van de pool (bijv. talentenpool, ontwikkelpool, expertisepool, bundelen capaciteit etc.)
- Samenwerkingspartners (alleen eigen organisatie of ook andere organisaties, publieke partijen, private partijen?)
- Organisatiemodel dat aansluit bij de doelstelling en samenwerkingspartners. Hoe zwaar wil je het organiseren? Blijven medewerkers in dienst van de eigen organisatie of komen ze in dienst van de pool?
- Rechtsvorm/juridische vorm die aansluit bij doelstelling samenwerkingspartners en organisatiemodel
- Financiële risico's en verantwoordelijkheden: waar liggen die?
- Pensioen: het kan voor medewerkers uitmaken of ze wel of niet bij het ABP aangesloten blijven

Ter illustratie: Voor een inventarisatie van een interbestuurlijke jongerenpool is een vergelijking gemaakt tussen een Openbaar Lichaam en een Stichting. Daar kwam een gemeenschappelijke regeling, in de vorm van een Openbaar Lichaam het beste uit de bus.

Doel	
Doel: Behoud van jongeren voor de overheid en flexibele inzetbaarheid van talenten op klussen	
Samenwerkingspartners:	
verschillende organisaties uit diverse bestuurslagen (bijv. in de regio)	
Organisatiemodel:	
Nieuw organisatiemodel, zodat jongeren met een aflopend tijdelijk contract in dienst kunnen komen, en behouden kunnen worden.	
Rechtsvorm:	
Publiekrechtelijk	Privaatrechtelijk
Alle deelnemers moeten vertegenwoordigd zijn in het bestuur	Minder zwaar bestuur nodig, niet iedere organisatie moet vertegenwoordigd worden
Financiële verantwoordelijkheid (en dus risico) ligt bij de aangesloten organisaties. Een Openbaar Lichaam kan niet failliet gaan	Een stichting heeft geen direct effect op de eigen financiële positie van samenwerkingspartners. Een stichting kan wel failliet gaan
Gemakkelijkere aansluiting overheidspartijen, aansluiting private partijen is mogelijk	Gemakkelijkere aansluiting private partijen
Wanneer er sprake is van één rechtspersoonlijkheid, geen BTW-heffing over arbeid van de poolers.	BTW heffing over de arbeid van de poolers

Wat zijn de aanbevelingen voor een arbeidspool?

- Begin bij de arbeidsvraag (aan welke specialismen, expertise of talenten is behoefte?) door bijvoorbeeld klussen in beeld te brengen. Zet deze klussen of tijdelijke werkzaamheden in de etalage, zodat ze zichtbaar worden voor medewerkers.
- Organiseer meer werk in opdrachten en klussen, niet automatisch in vacatures.
- Creëer een omgeving (fysiek of digitaal) waar vraag en aanbod elkaar kunnen vinden. Bijvoorbeeld in de vorm van matchingoverleggen en/of een klussenplatform. Dit maakt de drempel om op projecten in te tekenen lager.
- Denk aan selectiecriteria die nodig zijn om de kwaliteit van de pool te bewaren.
- Zorg voor een aanjager (maak daar capaciteit voor vrij) die werk en klussen kan genereren.
- Bepaal afhankelijk van het doel van de arbeidspool welk organisatiemodel en juridische vorm hier het beste bij past. Het is ook denkbaar om een pool in een lichte samenwerkingsvorm te beginnen en in een later stadium meer te formaliseren. Of uit te bouwen naar meerdere organisaties.
- Sluit waar mogelijk aan bij al bestaande pools binnen het openbaar bestuur (denk aan de Flexpool Publieke Sector of kijk op de website van Poolcirkels).