

## PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/211402>

Please be advised that this information was generated on 2021-03-03 and may be subject to change.



# Rol van uitleenbedrijven bij personeelsvoorziening en personeelsbeheer in de technische installatiebranche



Oriënterend onderzoek ten behoeve van OTIB

John Warmerdam | Harry van den Tillaart



ROL VAN UITLEENBEDRIJVEN BIJ PERSONEELSVOORZIENING EN  
PERSONEELSBEHEER IN DE TECHNISCHE INSTALLATIEBRANCHE



# Rol van uitleenbedrijven bij personeelsvoorziening en personeelsbeheer in de technische installatiebranche

*Oriënterend onderzoek ten behoeve van OTIB*

John Warmerdam  
Harry van den Tillaart

Nijmegen, december 2007

Foto's omslag: Flip Franssen

CIP-GEGEVENS KONINKLIJKE BIBLIOTHEEK DEN HAAG

Warmerdam, John.

Rol van uitleenbedrijven bij personeelsvoorziening en personeelsbeheer in de technische installatiebranche. Oriënterend onderzoek ten behoeve van OTIB. / John Warmerdam & Harry van den Tillaart. Nijmegen: ITS – Radboud Universiteit Nijmegen.

ISBN 978 – 90 - 5554 - 335- 9

NUR 800

© 2007 ITS, Radboud Universiteit Nijmegen

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, en evenmin in een retrieval systeem worden opgeslagen, zonder de voorafgaande schriftelijke toestemming van het ITS van de Radboud Universiteit Nijmegen.

No part of this book/publication may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

## Woord vooraf

Uitleenbedrijven spelen een belangrijke rol bij de personeelsvoorziening in de technische installatiebranche. Er zijn veel uitleenkrachten in de branche werkzaam. Uitleenbedrijven zijn een belangrijke leverancier van nieuw personeel voor de TI-sector. TI-bedrijven doen steeds meer een beroep op uitleenbedrijven om tijdelijk personeel te werven en vacatures in te vullen. Er zijn signalen dat uitleenbedrijven ook steeds meer andere personeelsdiensten aan TI-bedrijven gaan leveren.

Voor OTIB was dit aanleiding een oriënterend onderzoek te laten verrichten naar de rol van uitleenbedrijven bij personeelsvoorziening en personeelsbeheer in de TI. Vragen daarbij waren o.a.: welke typen uitleenbedrijven zijn er en welke diensten leveren die bedrijven? Op welke markten zijn de bedrijven actief? Hoe werven zij personeel en in hoeverre doen ze dat internationaal? Welke mogelijkheden bieden ze hun medewerkers voor opleiding, bijscholing en loopbaanontwikkeling? Hoe kijken ze aan tegen de arbeidsmarkt en tegen hun rol als personele dienstverleners in de TI?

In dit rapport zijn de bevindingen van het onderzoek weergegeven. Deze zijn gebaseerd op gesprekken met medewerkers van uitleenbedrijven, collegiale in- en uitleeninstellingen en werkgevers in de TI. Daarnaast is gebruik gemaakt van actuele gegevens uit het onderzoek '*Trends en ontwikkelingen in de installatiebranche 2007*'. Voor dat onderzoek is medio 2007 een enquête gehouden onder 800 TI-bedrijven, waarin ook gegevens over het inlenen van personeel zijn verzameld. Deze gegevens zijn in dit rapport verwerkt. Het rapport geeft daarmee een breed en gevarieerd beeld van de werkzaamheden die uitleenbedrijven in de TI verrichten.

Graag willen wij iedereen bedanken die aan het onderzoek heeft meegewerkt.

dr. Jeroen Winkels  
directeur ITS





# Inhoud

Woord vooraf	v
1 Het onderzoek	1
2 Bedrijven en dienstenaanbod	5
3 Markten en specialisaties	11
4 Werven en contracteren	15
5 Opleiding van nieuwe medewerkers	23
6 Bijscholing van zittend personeel	31
7 Mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling	35
8 Actueel belang van boeien en binden	41
9 Inlenen van buitenlandse werknemers	43
10 Collegiale in- en uitleen	51
11 Rol op arbeidsmarkt TI	57
12 Samenvatting en conclusies	65
Bijlage - Kerngegevens uitzendbranche	71



# 1 Het onderzoek

## 1.1 Aanleiding

In het rapport ‘*Trends en ontwikkelingen in de technische installatiebranche 2006*’ is beschreven dat uitleenbedrijven een belangrijke rol spelen op de arbeidsmarkt van de TI. Veel TI-bedrijven geven aan dat ze steeds meer een beroep doen op uitleenbedrijven om vacatures in te vullen of (tijdelijke) behoeften aan personeel op te vangen. Veel werknemers die voor uitleenbedrijven werken stappen na verloop van tijd over naar banen bij TI-bedrijven. Van alle nieuwe werknemers die jaarlijks de TI instromen is, mee afhankelijk van de conjunctuur, 10-20% afkomstig van uitleenbedrijven.

Deze gegevens waren voor OTIB aanleiding een oriënterend onderzoek te laten verrichten naar de rol van uitleenbedrijven bij personeelsvoorziening en personeelsbeheer in de TI.

## 1.2 Onderzoeksvragen

De vraagstelling van het onderzoek is in zes aspecten uiteengelegd. Per aspect zijn deelvragen geformuleerd, die richting gevend waren voor de informatieverzameling bij de bedrijven.

1. *Typen bedrijven en dienstenaanbod.* Om welke soorten uitleenbedrijven gaat het? Welke diensten en producten bieden ze aan? Welke ontwikkelingen doen zich in het dienstenaanbod voor? Hoe organiseren ze de relatie met de opdrachtgevers i.c. de TI-bedrijven?
2. *Markten en specialisaties.* Op welke markten zijn de bureaus actief? Op welke typen bedrijven, functies en werknemers richten ze zich? Hoe is het bestand uitleenkrachten samengesteld en welke ontwikkelingen doen zich hier in voor?
3. *Werving van uitleenkrachten.* Hoe komen de bureaus zelf aan (goede) uitleenkrachten? Lukt het ze hun werknemersbestand kwantitatief en kwalitatief op peil te houden en hoe doen ze dat? In hoeverre werken ze in dat verband samen met andere partijen, b.v. scholen, CWI's?

4. *Faciliteiten voor eigen uitleenkrachten.* Welke contractvormen hanteren de bureaus bij uitlening? Welke faciliteiten en mogelijkheden bieden ze hun eigen werknemers, b.v. voor vakopleiding, bijscholing, job roulatie, loopbaanontwikkeling? Zijn er op die punten verschillen tussen groepen uitzendkrachten en gedetacheerden?
5. *Inleen van buitenlandse werknemers.* In hoeverre zijn de bureaus internationaal actief, in grensregio's en verder weg? Hoe gaat werving en plaatsing van buitenlandse werknemers in zijn werk? Leiden bureaus ook buitenlandse werknemers op? Om welke aantallen en groepen werknemers gaat het? Welke ontwikkelingen doen zich hierbij voor?
6. *Verwachte ontwikkelingen op arbeidsmarkt TI en eigen rol daarin.* Welke trends en ontwikkelingen signaleren de uitleenbedrijven op de arbeidsmarkt in de TI? Welke oplossingen zien ze voor knelpunten die zich voordoen? Wat verwachten ze omtrent de ontwikkeling van hun eigen aandeel in de personeelsvoorziening? Hoe kijken ze tegen de ontwikkeling van hun rol als 'personeelsdienst' in de TI aan?

### 1.3 Aanpak van het onderzoek

Om deze vragen te beantwoorden is verkennende, kwalitatieve onderzoeks-aanpak gehanteerd. Voor het onderzoek zijn gesprekken gevoerd met stafleden, vestigingsmanagers en directieleden van een 15-tal uitleenbedrijven die in de TI actief zijn. Gesproken is met medewerkers van uitzendbureaus en detacheerders, algemene bureaus en gespecialiseerde bureaus, grotere en kleinere bureaus, landelijke en regionale bureaus, commerciële en niet-commerciële bureaus; allemaal reguliere, gecertificeerde uitleenbedrijven. Ook zijn gesprekken gevoerd met medewerkers van regionale Stichtingen voor Collegiale In- en Uitleen in de TI en met medewerkers van ROI en Electrowerk.

Daarnaast zijn gesprekken gevoerd met een 5-tal grotere werkgevers in de TI die veel met inleenkrachten werken. Doel van die gesprekken was een beeld te krijgen van hoe zij als opdrachtgever met uitleenbedrijven omgegaan en om te na te gaan wat hun verwachtingen zijn ten aanzien van de ontwikkeling van uitbesteden en inlenen van personeel in hun bedrijven en in de branche.

Verder zijn in dit onderzoek kwantitatieve gegevens over inlenen van personeel uit het onderzoek 'Trends en ontwikkelingen in de technische installatiebranche 2007' verwerkt. Voor dat onderzoek is onder andere in mei-juni 2007 een telefonische enquête gehouden bij een representatieve steekproef van circa 800 TI-bedrijven. Dit was

eenzelfde enquête als in het trendonderzoek van 2006. De gegevens over deze 2 jaren zijn met elkaar vergeleken en ontwikkelingen zijn zichtbaar gemaakt.

#### **1.4 Opbouw van het rapport**

Dit rapport is verder opgezet langs de lijnen van de vraagstelling. In de volgende hoofdstukken komen achtereenvolgens deze onderwerpen aan de orde:

- bedrijven en dienstenaanbod;
- markten en specialisaties;
- werven en contracteren van medewerkers;
- opleiden van nieuwe medewerkers;
- bijscholing van zittend personeel;
- loopbaanontwikkeling;
- actueel: belang van boeien en binden;
- collegiale in- en uitleen;
- inlenen van buitenlandse werknemers;
- trends en verwachtingen over arbeidsmarkt TI en eigen rol.

In de tekst zijn kaders opgenomen waarin bepaalde ontwikkelingen en aspecten met concrete voorbeelden uit de praktijk zijn toegelicht en geïllustreerd.

In het afsluitend hoofdstuk zijn de belangrijkste conclusies en aanknopingspunten nog eens puntsgewijs op een rij gezet.



## 2 Bedrijven en dienstenaanbod

### 2.1 Uitleenbedrijven en personeelsvoorziening in TI

De afgelopen 10-15 jaar is de uitleenbranche in Nederland sterk gegroeid. Begin jaren negentig is de regeling afgeschaft, dat men een speciale vergunning nodig heeft om een bedrijf voor het bemiddelen of uitlenen van personeel op te zetten. Vestiging daarvan werd vrijgelaten. Sinds die tijd is het aantal uitleenbureaus enorm gegroeid. Geschat wordt dat er momenteel zo'n 1.250 uitleenbedrijven op de markt actief zijn. Deze bedrijven hebben circa 5.100 vestigingen. Ze hebben jaarlijks ruim 690.000 uitleenkrachten aan het werk. Volgens brancheorganisatie ABU lag de totale omzet van de bedrijven in 2005 rond de 7 miljard euro (Uitzendmarkt in kort bestek, ABU 2005; zie bijlage).

Van het totale aantal uitzendkrachten wordt slechts een beperkt deel geplaatst in de bouw en de installatiesector. Volgens cijfers van de ABU ging het in 2005 om 3%. De industrie is met een aandeel van 31% een veel grotere afnemer. Uitgesplitst naar type functie blijkt zo'n 4% van alle 690.000 uitzendkrachten in een technische functie te worden geplaatst. Dat zijn ruim 27.000 personen. Deze capaciteit wordt niet alleen in de TI-branche ingezet. Mensen worden ook op technische functies in andere bedrijfstakken geplaatst, zoals energie, distributie, transport, opslag, reparatiebedrijven en technische diensten. Over het aandeel dat in TI terecht komt zijn geen nadere gegevens gepubliceerd (Instreamonderzoek uitzendkrachten, ABU 2005).

Specifieke cijfers over de TI zijn te ontlenen aan de telefonische enquête bij TI-bedrijven, die in het kader van het onderzoek *'Trends en ontwikkelingen in de technische installatiebranche 2007'* is uitgevoerd. In de voor dit onderzoek geïnterviewde 800 bedrijven zijn gemiddeld bijna 4 werknemers op inleenbasis werkzaam. Door gerekend naar het totaal van 8.342 TI-bedrijven zou dit neerkomen op circa 30.000 ingeleende werknemers. Die werknemers worden niet allemaal via uitleenbedrijven ingeleend. Er wordt ook veel ingeleend via andere vestigingen van een concern, via andere installatiebedrijven en via collegiale stichtingen voor in- en uitleen. Naar schatting gaat het in de helft van de gevallen om dergelijke vormen van inlenen, waarbij werknemers als TI-werknemers geregistreerd zijn bij pensioenfonds Mn Services. De andere 15.000 werknemers zijn niet als TI-geregistreerde werknemers op inleenbasis in de TI-bedrijven werkzaam. Zij zijn waarschijnlijk vanuit uitleenbedrijven te werk gesteld (ITS, Trendonderzoek 2007).

Deze cijfers sporen redelijk met schattingen die we in dit onderzoek van een aantal (grotere) uitleenbedrijven hebben gekregen. Zij schatten dat ruim 10 procent van het personeel in de TI vanuit uitleenbedrijven te werk is gesteld. Op een totaal bestand van 132.000 werknemers komt dat neer op een jaarlijks aantal van circa 14.000 uitleenkrachten.

Binnen de TI spelen uitleenbedrijven dus een belangrijke rol als leverancier van personeel. In het onderzoek *'Trends en ontwikkelingen in de technische installatiebranche 2006'* komt naar voren dat TI-bedrijven steeds meer een beroep doen op uitleenbedrijven om vacatures op te vullen of (tijdelijke) tekorten aan personeel op te vangen. Het aantal TI-bedrijven dat aangeeft wel eens werknemers in te lenen stijgt van 59% in 2006 naar 72% in 2007. Het aantal bedrijven dat feitelijk mensen heeft ingeleend stijgt van 32% in 2006 naar 45% in 2007. Grotere bedrijven lenen vaker personeel in dan kleinere. Bij bedrijven met meer dan 50 werknemers leent ruim 80% personeel in. Bij bedrijven met 16-50 werknemers is dat ook nog 72%. Maar bij bedrijven met 6-15 werknemers en 1-5 werknemers lopen deze percentages terug naar 45% respectievelijk 29%. Eenderde van alle bedrijven verwacht in 2007 meer fte's in te lenen dan in 2006. Zowel grote als kleine bedrijven verwachten per saldo een toename (ITS, Trendonderzoek 2007).

Ook blijkt dat veel werknemers van uitleenbedrijven op zeker moment een overstap maken naar een tijdelijke of vaste baan in een TI-bedrijf. Van alle nieuwe werknemers die in de periode 2000-2004 jaarlijks de TI instroomden, was 10-20% van een uitleenbedrijf afkomstig. Dit percentage fluctueerde met de conjunctuur. Tijdens de hoogconjunctuur in 2000 was het 19%. Tijdens de laagconjunctuur van 2004 was het 13%. In dit laatste jaar - het meest recente jaar waarover goede cijfers beschikbaar zijn - komt dit neer op bijna 2000 werknemers bij een totale nieuwe instroom in de TI van circa 15.000 werknemers (ITS, Trendonderzoek 2007).

## 2.2 Typen uitleenbedrijven

In de TI zijn verschillende typen uitleenbedrijven aan te treffen.

1. Algemene uitzendbureaus. De grotere bureaus hebben aparte divisies voor technisch personeel, waarbinnen vaak nog weer onderafdelingen voor installatietechnici. Ze richten zich doorgaans zowel op uitvoerende functies als op kaderfuncties en specialistisch personeel. Deze bureaus hebben honderden mensen in de TI aan het werk.



2. Detacheerders, gespecialiseerd in techniek/TI, die zich vooral toeleggen op uitvoerend personeel. Ze bemiddelen voor monteursfuncties tot en met mbo- of mbo-plus niveau. De meeste gespecialiseerde detacheerders zijn allround actief, in elektro en installatie, in woningbouw en utiliteit, voor grote en kleine klanten. Ze werken behalve voor de TI soms ook voor bedrijven in de bouw en de metaal. Een aantal detacheerders is wat meer gespecialiseerd en werkt vooral voor elektrotechnische bedrijven of specifieke installatiebedrijven. Qua omvang kunnen deze bedrijven variëren 50-100 tot meer dan 1000 werknemers.
3. Detacheerders, gespecialiseerd in techniek/TI, die zich toeleggen op staf, kader en specialistisch personeel: planners, tekenaars, calculatoren, projectleiders, engineers. Vaak gaat het om functies of hbo- of wo-niveau. Sommige van deze bedrijven zijn onderdeel van grotere uitleenconcerns. Andere zijn zelfstandig gevestigd. Dat zijn vaak wat kleinere bureaus, die behalve in de TI soms ook gespecialiseerd zijn in bemiddeling van staf en kader in sectoren als informatica en telecommunicatie. Ook deze bedrijven kunnen tientallen werknemers onder contract hebben.
4. Detacheerders die zich toeleggen op werving van buitenlands personeel. Met de invoering van vrij verkeer van werknemers in de EU, zijn de mogelijkheden voor buitenlandse werknemers om in Nederland te komen werken sterk toegenomen. Werving in het buitenland vergt extra logistiek en specifieke deskundigheid. Een aantal uitleenbedrijven is zich hierop gaan toeleggen. Sommige werken vooral voor de TI. Andere werken voor de TI en voor sectoren als bouw, metaal, procesindustrie. Nog weer andere leggen zich toe op heel andere branches: transport, landbouw, zorg. Qua omvang zijn deze bedrijven de laatste jaren sterk gegroeid. Hun personeelsbestand loopt in de honderdtallen.
5. Detacheerders die zelf deel uitmaken van een TI-bedrijf, b.v. als een aparte BV in een holding, een zelfstandige divisie in een concern. Deze bedrijven lenen niet alleen mensen uit aan andere onderdelen van het eigen moederbedrijf, ze kunnen ook personeel aan andere TI-bedrijven uitlenen. Meestal betreft het personeel voor de uitvoering: monteurs of eerste monteurs. Soms worden ook leerling-monteurs mee uitgeleend. Er zijn overigens geen aanwijzingen dat het hierbij om grote aantallen werknemers gaat.
6. Regionale stichtingen voor Collegiale In- en Uitleen (CIU). Dit zijn niet-commerciële bemiddelingsbureaus opgezet door de branche zelf met als doel om in een bepaalde regio vraag en aanbod van personeel tussen TI-bedrijven onderling te matchen. Op dit moment zijn in 4 regio's CIU's actief: Gelderland en Overijssel, Limburg en Zuid-Oost Brabant, Brabant en Zeeland, en de Randstad. TI-bedrijven kunnen lid worden van de stichting als ze in het systeem mee willen

doen. Ook detacheerders kunnen zich bij de Stichting aansluiten. De Stichting werkt met vaste tarieven en contractvoorwaarden. Praktijk is dat vooral bemiddeld wordt voor uitvoerend personeel i.c. monteurs. De CIU's variëren nogal qua omvang c.q. omzet. CIU-Oost bemiddelde in 2006 b.v. voor zo'n 200.000 manuren; CIU-West voor circa 60.000. Beide stichtingen zijn de laatste jaren gegroeid.

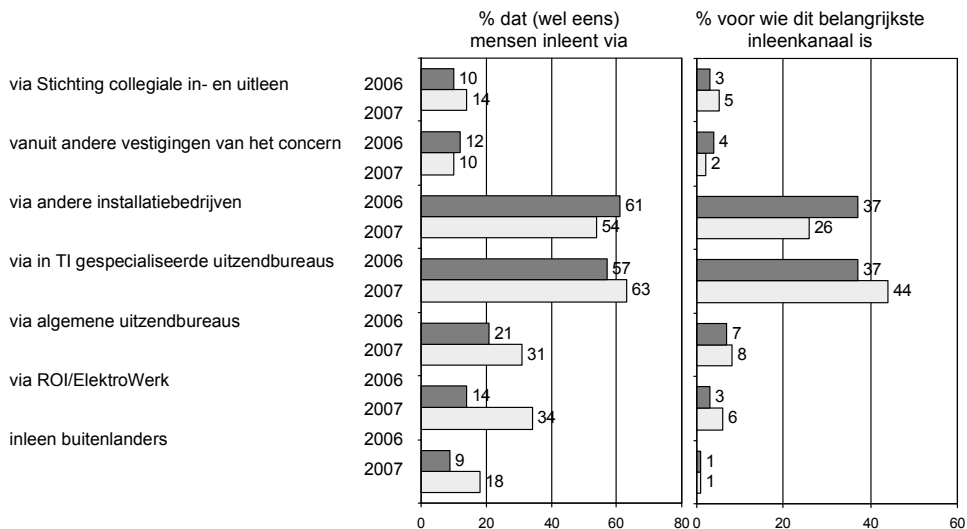
7. Regionale opleidingsbedrijven van ROI en Electrowerk. Ook dit zijn niet-commerciële instellingen die vanuit de TI zelf zijn opgezet. Doel is primair vakopleidingen in de TI te verzorgen, in samenwerking met aangesloten bedrijven. De Stichtingen nemen de leerlingen in dienst gedurende de opleiding en detacheren ze voor hun praktijkdeel bij een TI-bedrijf in de regio. Na de opleiding stromen leerlingen meestal door naar het bedrijf. Maar de Stichtingen nemen ook zelf leerlingen na de opleiding in dienst. Deze worden in een arbeidspool ('flexpool') ondergebracht. Van daaruit worden ze als gekwalificeerd monteur aan TI-bedrijven uitgeleend. Bij de ROI's zijn momenteel zo'n 2500-3000 leerlingen werkzaam. Electrowerk heeft ruim 600 mensen onder contract plus nog eens 300 leerlingen in begeleiding.

Behalve deze bedrijven zijn er buitenlandse uitleenbedrijven op de Nederlandse markt actief. Over deze bedrijven is weinig bekend. In de gesprekken komt naar voren dat men in de TI wel steeds meer door dergelijke bedrijven wordt benaderd, maar dat men minder snel geneigd is met hen in zee te gaan. Voor inlenen van buitenlands personeel doet men liever een beroep op Nederlandse uitleenbedrijven die in het buitenland actief zijn.

In het onderzoek 'Trends en ontwikkelingen in de technische installatiebranche 2007' is geïnventariseerd via welke kanalen TI-bedrijven personeel inlenen. Figuur 2.1 geeft de uitkomsten weer.

Uit deze gegevens blijkt dat bedrijven vooral personeel inlenen via in de TI-gespecialiseerde uitzendbureaus. Dat is in 2007 (63%) nog wat meer het geval dan in 2006 (57%). Bedrijven maken minder gebruik van algemene uitzendbureaus, maar ook hier zien we wel een toename in 2007 (31%) ten opzichte van 2006 (21%). De gespecialiseerde bureaus zijn voor 44% van de TI-bedrijven het belangrijkste inleenkanaal. De algemene uitzendbureaus en de andere typen uitleenbedrijven voor minder dan 10%. Uit de gegevens blijkt verder dat veel TI-bedrijven niet alleen personeel van (gespecialiseerde) uitleenbedrijven inlenen. Een zeker zo belangrijk kanaal is inlenen van personeel van andere installatiebedrijven.

Figuur 2.1 – Percentage bedrijven dat inleent naar inleenkanaal, 2006 en 2007



Voorals grotere TI-bedrijven maken veel gebruik van gespecialiseerde uitleenbureaus; bij de 100-plus bedrijven zelfs 80%. Bij kleine TI-bedrijven spelen uitleenbedrijven ook wel een rol, maar toch veel minder dan bij grotere bedrijven. Kleinere bedrijven regelen het in- en uitleen vaker onderling. Van de 5-min bedrijven leent slechts 29% personeel van gespecialiseerde bureaus in, terwijl 40% personeel inleent van andere installatiebedrijven (ITS, Trendonderzoek 2007).

### 2.3 Dienstenaanbod

Uitleenbedrijven bieden hun opdrachtgevers een gevarieerd pakket van diensten aan. Grotere uitleenbedrijven hebben meer mogelijkheden dan kleinere, maar ook kleinere uitleenbedrijven doen vaak meer dan alleen puur uitzenden. Men biedt TI-bedrijven de volgende diensten aan:

- uitzenden: hierbij gaat het vaak om korte periodes, bij tijdelijke pieken in het werk, vervanging bij ziekte, opvang in vakantietijd; mensen werken op contracten met uitzendbeding;
- detacheren: hierbij gaat het vaak om langere periodes of projecten; meestal is het beter geschoold werk; mensen werken vaak op een tijdelijk of vast contract;
- deta-vast: mensen werken voor langere periode via het uitleenbedrijf bij de klant met de bedoeling dat ze na die periode bij de klant in dienst komen; dit is eigenlijk een verlengde proeftijd;

- werving en selectie: het uitleenbedrijf zoekt personeel en doet de (voor)selectie, tegen een afgesproken vergoeding; mensen komen direct bij de klant in dienst;
- outplacement: het uitleenbedrijf neemt boventallige medewerkers over om ze elders te herplaatsen; dit komt bij de huidige krappe arbeidsmarkt weinig voor;
- reïntegratiediensten: worden vaak op projectbasis geleverd, in het kader van acties voor moeilijk plaatsbare doelgroepen (langdurig werklozen, wao'ers, drop-outs);
- vakopleiding: het uitleenbedrijf werft leerlingen, neemt ze in dienst en detacheeert ze voor de praktijk bij een TI-bedrijf; vaak neemt dat bedrijf hen na opleiding over;
- payrollen: het uitleenbedrijf neemt al het personeel van een klant over en daarmee ook het juridisch werkgeverschap met de daaraan verbonden risico's, rechten en plichten; dit is een nieuw type dienstverlening, dat in de TI nog weinig voorkomt;
- werving in het buitenland: wordt vooral door grote en gespecialiseerde detacheeiders aangeboden; dit neemt sterk toe in de TI;
- personeelsadviezen: in het kader van reguliere dienstverlening of apart op uurtarief of projectbasis; adviezen betreffen vaak zaken als administratie, salarissen, werving, opleiding, (her)plaatsing, maar ook personeelsbeleid in het algemeen.

In de gesprekken met uitleenbedrijven komt naar voren dat er de nodige verschuivingen zijn, nu de arbeidsmarkt in de TI steeds krapper wordt. Men signaleert de volgende trends:

- minder uitzenden, meer detacheren;
- periodes waarvoor mensen worden ingeleend, worden langer;
- mensen krijgen langduriger tijdelijke contracten, eerder een vast contract;
- je ziet meer langdurige dienstverbanden bij detacheeiders;
- er is meer vraag naar deta-vast contracten (verlengde proeftijd);
- er is meer concurrentie om (gedetacheerde) werknemers;
- druk vanuit klanten om goede mensen over te nemen wordt groter ;
- meer samenwerking met TI-bedrijven rond vakopleidingen;
- meer wervingscampagnes gezamenlijk met TI-bedrijven;
- sterke toename van werving in het buitenland;
- partnerships tussen (grotere) TI-bedrijven en detacheeiders;
- meer interne coördinatie van personeelsinzet bij grote TI-bedrijven.

Deze ontwikkelingen komen in de volgende hoofdstukken uitvoerig aan de orde.

## 3 Markten en specialisaties

### 3.1 Markten

Een belangrijk onderscheid dat uitleenbedrijven zelf wel maken als het gaat om de markten waar ze voor werken is gebaseerd op het functieniveau c.q. het vereiste kwalificatieniveau van het aangeboden werk. In de gesprekken komt naar voren dat je 3 segmenten kunt onderscheiden, waartussen in de praktijk relatief weinig bewegingen plaats vinden.

1. Ten eerste: het segment van het lager geschoold uitvoerend werk. Het gaat vaak om routinematig werk, dat door mensen met wat handigheid in techniek snel kan worden geleerd en waar verder geen strenge eisen bij komen kijken. Het wordt vaak door assistent-monteurs of leerlingen gedaan. Je ziet dat voor dit werk veel uitzendkrachten worden ingezet. De grotere algemene uitzendbureaus richten zich meer op deze markt dan de gespecialiseerde detacheerders.
2. Ten tweede: het segment van de gekwalificeerde vakarbeid. Dit is het gekwalificeerde monteurswerk dat alleen door gediplomeerde mensen kan worden gedaan. Het gaat om werk van minimaal lbo-plus tot en met mbo niveau, waar niet alleen diploma's maar ook (allround) werkervaring voor nodig is. Dit is het segment waar de in de TI gespecialiseerde detacheerders zich vooral op richten. Ze willen zich richting klanten nadrukkelijk als kwaliteitsbedrijven profileren.
3. Ten derde: het segment van de technisch specialisten en het technische kader. Hierbij gaat het om hoog gekwalificeerd werk op minimaal hbo-niveau, dat vaak naast algemene theoretische kennis ook praktijkkennis van specifieke systemen, processen en technieken vraagt; denk aan engineers, ontwerpers, projectleiders. Op deze markt zijn gespecialiseerde detacheerders actief die zich uitsluitend op hoger personeel toe leggen. Ze werken soms alleen voor de TI, soms techniek-breed, soms ook nog voor bedrijven in andere branches. Het is deels een internationale markt.

Tussen deze segmenten zie je relatief weinig bewegingen en relatief weinig overlap. Grotere uitleenbedrijven zijn wel in verschillende segmenten actief, maar ze bedienen die segmenten vanuit verschillende bedrijfsonderdelen. Er zijn in de TI ook ontwikkelingen gaande waardoor grenzen minder scherp worden, maar die ontwikkelingen

doen zich niet op grote schaal voor en het is nog maar de vraag hoe ze verder zullen uitpakken. We komen hier in de volgende hoofdstukken nog op terug.

Een van de geïnterviewde gespecialiseerde uitleenbedrijven is aanvankelijk gestart vanuit een algemeen uitzendbureau. Probleem was dat dit bureau te weinig kwaliteit kon bieden. Je had geen check op kwalificaties, je kon mensen geen vaste contracten bieden. Men wilde anders werken en heeft toen een gespecialiseerd bureau voor de TI opgezet, elektro-techniek en werktuigkundige installaties. Speerpunt in de bedrijfsvisie is dat men goede kwaliteit wil leveren, richting opdrachtgevers én richting medewerkers. Het bedrijf werkt voor 99% met gekwalificeerd uitvoerend personeel. Monteurs komen vaak na een half jaar tot een jaar al in vaste dienst, meteen in het juiste salarisgebouw, met de juiste arbeidsvoorwaarden. Men werkt voor veel verschillende opdrachtgevers in de TI. Met een aantal landelijke installateurs zijn raamovereenkomsten afgesloten, die bepalen dat het bedrijf met voorkeur personeel kan leveren.

### 3.2 Specialisaties

Binnen deze segmenten zijn uitleenbedrijven doorgaans allround actief. Verdere specialisatie komt maar beperkt voor. Waar wel sprake is van specialisatie, gebeurt dat meestal langs in de TI gebruikelijke lijnen:

- elektrotechnisch versus werktuigkundig installatiewerk;
- woningbouw, utiliteit, industrie (energie);
- projectenmarkt versus particuliere markt;
- uitvoerend installatiewerk versus service/onderhoud/storingen;

Een onderscheid is wel of bedrijven voor de regionale markt werken of landelijke actief zijn. Kleinere uitleenbedrijven werken vaak regionaal. Grotere bedrijven zijn meestal actief over het hele land, vanuit een landelijk dekkend netwerk van vestigingen. Die vestigingen werken vaak overigens wel weer sterk regionaal. De afstanden tot klanten moeten niet te groot zijn. Klanten moeten je bedrijf kennen. Je moet persoonlijke contacten met klanten kunnen opbouwen en onderhouden. Het is belangrijk dat je als uitleenbedrijf zichtbaar bent en goede bindingen hebt in de regio.

Een ontwikkeling die men signaleert is dat er op de markt ook samengewerkt wordt, ondanks concurrerende verhoudingen. Je ziet partnerschappen ontstaan tussen grote TI-bedrijven en grotere detacheerders (preferred suppliers); tussen preferred suppliers en kleinere detacheerders; tussen kleinere detacheerders onderling; tussen detacheerders, CWI's en CIU's; tussen detacheerders, ROC's en ROI's. Belangrijke factor daarbij zijn de absolute tekorten aan gekwalificeerd personeel. Je ziet dat partijen – ondanks de concurrentie – toch rond de tafel gaan zitten om te kijken hoe je knelpun-

ten gezamenlijk kunt aanpakken. Als je verschillende deskundigheden en diensten op een goede manier met elkaar weet te verbinden, kan dat win-win situaties opleveren.

Een van de geïnterviewde TI-werkgevers heeft contracten afgesloten met een aantal grotere bureaus. Het bedrijf werkt vooral met meer gespecialiseerde technische bureaus. Ervaring is dat die betere selecties maken, beter weten wat je nodig hebt, het beste in je specifieke behoefte voorzien. Deze bureaus zijn ook meer aan opleiding gaan doen, proberen mensen te binden voor langere periodes. Je hebt dan als klant minder verloop, minder wisselingen. Zo'n 10% van de formatie wordt momenteel flexibel ingevuld, merendeels monteurs, in alle disciplines en op alle niveaus: elektro, installatie, beveiliging, communicatie etc. Men neemt niet zomaar iedereen aan. Minimaal vereist is dat je zelf moet kunnen installeren en monteren en weten wanneer je een onderhoudsmonteur moet inzetten. Soms zijn speciale diploma's nodig (msi, tsi). Men vraagt bewust veel werkervaring. Projecten worden complexer, standaardwerk wordt uitbesteed, mensen moeten meer in bouwteams werken, er is meer behoefte aan geschoolde, ervaren mensen. De laatste tijd moet je wel wat concessies doen door de krappe markt: je krijgt mensen met minder werkervaring, je neemt soms ook mensen aan die nog met laatste jaar van opleiding bezig zijn.

### 3.3 Andere vormen van flexibilisering

In de gesprekken met TI-werkgevers komt verder naar voren dat flexibiliteit niet alleen via inlenen van gedetacheerd personeel wordt gerealiseerd. Twee andere belangrijke vormen zijn uitbesteding van werk aan zzp'ers en inschakeling van onderaannemers. Daarnaast wordt in de toelevering steeds meer flexibel gewerkt. Toeleveranciers van gespecialiseerde systemen leveren vaak niet alleen meer de systemen zelf maar leveren er ook de monteurs bij die het installeren en de monteurs die het onderhoud doen. Een bepaald onderdeel van een project wordt dan volledig door personeel van de toeleverancier voor zijn rekening genomen.

Uit het trendonderzoek 2007 blijkt ook dat inschakeling van zzp'ers populair is in de TI. Ruim eenderde deel (35%) van de TI-bedrijven maakt gebruik van zzp'ers. Bij de bedrijven boven de 100 werknemers is dat zelfs bijna tweederde deel. De helft van de bedrijven geeft ook aan dat ze de laatste jaren méér gebruik zijn gaan maken van de diensten van zzp'ers. Vooral om de flexibiliteit van het bedrijf te vergroten, maar ook om gespecialiseerd werk te doen waarvoor men zelf geen mensen heeft of omdat men het werk met de eigen mensen niet meer aan kan en geen vast personeel kan krijgen.





## 4 Werven en contracteren

### 4.1 Werving van uitleenkrachten

De meeste uitleenbedrijven, zeker de grotere bureaus, werken bij de werving van uitleenkrachten voor opdrachtgevers met databases van kandidaten. Die databases zijn geleidelijk opgebouwd uit eerdere inschrijvingen en aanmeldingen van mensen die voor het bedrijf willen werken. De databases vormen als het ware het werkkapitaal waarmee snel op vragen van opdrachtgevers kan worden ingesprongen. Sommige uitleenbedrijven hebben speciaal personeel in dienst om kandidaten te volgen en databases up to date te houden. Daarnaast hebben de meeste grotere uitleenbedrijven gespecialiseerde recruiters in dienst, mensen die zich bezig houden met werving en selectie van nieuwe kandidaten.

Bij werving worden alle mogelijke middelen ingezet, van simpele raamadvertenties tot actieve wervingscampagnes op banenbeurzen, internetsites en sportevenementen. Ervaring van de bureaus is dat passieve werving bij monteurs momenteel niet meer werkt. Op advertenties komen nauwelijks nog reacties. In de huidige krappe markt is veel actievere werving nodig:

- wat goed werkt is mensen via zittend personeel werven;
- banenbeurzen leveren kandidaten op, vaak jongeren;
- gerichte wervingsacties bij bepaalde groepen in je bestand;
- meedoen aan voorlichtingsdagen op scholen;
- adresbestanden bij scholen opvragen, leerlingen benaderen;
- stands bij evenementen van cwi's, kvk's e.d.;
- deel komt nog binnen via inloop en raamadvertenties;
- soms kun je mensen bij reorganisaties overnemen;
- stagiaires aantrekken, inzetten op bbl-trajecten;
- beursavonden op plaatselijke kantoren organiseren;
- speeddates om klanten en kandidaten kennis met elkaar laten maken;
- werving koppelen aan spelletjes op internet;
- letterlijk: mensen van de straat halen.

Verder stellen uitleenbedrijven dat imago en reputatie belangrijke factoren zijn bij werving. Mensen komen sneller naar je toe als je als uitleenbedrijf een goede naam hebt opgebouwd en als je afwisselend werk kunt bieden, op interessante projecten, bij gerenommeerde opdrachtgevers.

## 4.2 Matige successen bij werving

Ondanks extra inspanningen lukt het uitleenbedrijven zeker niet altijd meer om in de vraag vanuit de TI te voorzien. Opdrachtgevers moeten regelmatig teleurgesteld worden omdat het niet lukt mensen te vinden. Daarbij kan het om forse aantallen gaan. Diverse uitleenbedrijven laten weten dat ze per direct tientallen medewerkers in de TI zou kunnen plaatsen, als het deze zou kunnen vinden. Vooral vacatures voor ervaren monteurs zijn heel moeilijk vervulbaar.

Bij jongeren lukt het grotere, gespecialiseerde uitleenbedrijven vaak nog wel voldoende kandidaten aan te trekken, al wordt de spoeling hier ook dun. Diverse uitleenbedrijven zijn inmiddels ook zelf jongeren voor de TI gaan opleiden, nu er steeds minder leerlingen van de opleidingen komen.

Een van de grotere gespecialiseerde uitleenbedrijven werkt voor alle installateurs, groot en klein. De afgelopen jaren waren de meeste klanten middelgrote en kleinere bedrijven. Grote bedrijven leenden niet in omdat ze eerst eigen mensen aan het werk moesten houden. Momenteel is er ook weer meer vraag vanuit grotere installateurs. Het lukt momenteel bij lange na niet meer om aan de vraag te voldoen. Er zijn honderden vacatures, over het hele land, in alle disciplines, op alle niveaus. Men doet er alles aan om mensen te krijgen: wervingsacties, beurzen, projecten op scholen, flyeren op straat etc. Het bedrijf staat bekend als een goede werkgever. Mensen kunnen na het eerste jaar een vast contract krijgen: ‘Allemaal gunstige voorwaarden, maar toch kom je mensen te kort’

## 4.3 Ervaring: tekorten over hele linie

Uitleenbedrijven signaleren momenteel tekorten in eigenlijk alle segmenten (infrastructuur, elektrotechniek, installatietechniek, industriële installaties, beveiliging, automatisering) en op alle niveaus (van leerling tot leidinggevend monteur).

Het moeilijkst zijn mensen te vinden voor vacatures voor hbo'ers: tekenaars, calculatoren en projectleiders. Het aanbod voor deze functies is momenteel vrijwel opgedroogd. Enkele jaren geleden was dat nog anders. Toen was er nog een overschot aan b.v. tekenaars. Ze werden indertijd massaal ontslagen, konden in de TI verder nergens meer terecht en zijn met grote aantallen de informatica in gegaan. Afgelopen jaar is het overaanbod aan tekenaars echter weer snel verdampt. Mensen die nu vrij komen als een project afloopt stromen meestal direct door naar een volgende werkgever.

Ook ervaren monteurs, zelfstandige monteurs, storingsmonteurs zijn steeds lastiger te vinden. Dat geldt voor elektrotechniek en installatietechniek, voor allround monteurs en voor meer gespecialiseerde monteurs. Bij leerling-monteurs is de situatie wat

minder gespannen. De TI-bedrijven zijn bij leerlingen eerder geneigd concessies te doen wat betreft eisen aan kennis en vaardigheden. Je ziet nu dat ook mensen die niet in alle opzichten gekwalificeerd zijn worden aangenomen. En je ziet dat uitleenbedrijven zelf het initiatief nemen om leerlingen te werven en op te leiden voor de TI, waardoor het aanbod ruimer wordt.

Deze ervaringen van uitleenbedrijven komen overeen met de ervaringen van de TI-bedrijven zelf. In het trend-onderzoek 2007 blijkt dat het aantal TI-bedrijven met moeilijk vervulbare vacatures in één jaar tijd, namelijk tussen mei 2006 en mei 2007 gestegen is van 31% naar 53%. Bedrijven melden duidelijk vaker moeilijk vervulbare vacatures bij monteurs, eerste monteurs en servicemonteurs dan bij leerlingen. Grote bedrijven melden vaker vacatures die ze niet in kunnen vullen dan kleine bedrijven. Ruim een kwart van de bedrijven zegt momenteel meer problemen in de personeelsvoorziening te hebben dan vorig jaar (ITS, Trendonderzoek 2007).

#### **4.4 Samenwerking met CWI's en CIU's**

Bij werving wordt door uitleenbedrijven wel met CWI's samengewerkt, maar als het om de TI gaat vallen de resultaten vaak tegen. Incidenteel is er wel samenwerking op projectbasis, bij voorbeeld bij doelgroepen als drop-outs en langdurig werklozen. Soms wordt met CWI's samen gewerkt bij wervingscampagnes en banenbeurzen. Het algemene beeld is dat er bij de CWI's te weinig voldoende voor de TI gekwalificeerde mensen staan ingeschreven.

Uitleenbedrijven werken vaker samen met de Stichtingen voor Collegiale In- en Uitleen in de TI. Op dit moment zijn 4 van dergelijke stichtingen actief, in Gelderland/Overijssel, Oost-Brabant/Limburg, Zeeland/Brabant en in de Randstad. De stichtingen zijn opgezet vanuit werkgeverskringen in de TI. Principe van een CIU is dat ze zorgt voor uitwisseling van personeel tussen TI-bedrijven die personeel tekort komen enerzijds en bedrijven die capaciteit over hebben anderzijds. De stichting doet dat voor een vaste groep bedrijven (aangesloten leden), tegen vaste voorwaarden en tarieven. Door personeel tussen bedrijven onderling te matchen probeert men tot optimale afstemming van vraag en aanbod in de regio te komen. De CIU's hebben hiervoor afspraken met TI-bedrijven én met in de TI gespecialiseerde uitleenbedrijven. Op dit moment is het zo dat deze uitleenbedrijven grotendeels voorzien in de vacatures die bij de CIU's worden gemeld. Ze nemen zo'n 60-80% voor hun rekening.

Uitleenbedrijven werken voor werving van leerlingen verder samen met TI-opleidingen op ROC's. Samenwerking betreft voorlichting van leerlingen, maar ook

stageplaatsen, aanbod van praktijkopleiding, banen en beroepen in de TI. We komen hier in een van de volgende paragraaf nog op terug.

#### **4.5 Selectie en plaatsing bij klanten**

De matching van sollicitanten met de wensen van de inleenbedrijven is uiteraard een belangrijke activiteit van de uitleenbedrijven. Uitleenbedrijven volgen hierbij meestal een werkwijze waarbij zij zelf een voorselectie maken uit hun kandidatenbestand op basis van het vacatureprofiel van de opdrachtgever. Die voorgeselecteerde kandidaten worden vervolgens doorgestuurd naar de opdrachtgever, die zelf de uiteindelijke selectie maakt. Het kan zijn dat daar nog een gespreksronde bij het uitleenbedrijf tussen zit om de voorselectie verder te verfijnen. Het is ook mogelijk dat het uitleenbedrijf zelf de selectie grotendeels overneemt en alleen nog de laatste twee of drie kandidaten naar de opdrachtgever doorstuurt.

Een goede match van kwalificaties is belangrijk voor een geslaagde plaatsing bij een klant. Uitleenbedrijven proberen kennis en vaardigheden van werknemers die zich aanmelden dan ook zo goed mogelijk in beeld te krijgen. Ze letten op opleiding en werkervaring en vaak ook op specifieke monteurskennis en ervaring (projecten, systemen, taken, materialen?). Ze kijken steeds meer ook naar wat kandidaten zelf graag willen (sterkstroom, zwakstroom, utiliteit, industrie?). In sommige gevallen, bij voorbeeld bij specialistische functies of technisch kader krijgen kandidaten een vacature toegestuurd en kunnen ze eerst ook zelf kijken of de baan bij hun wensen past. Criteria bij matching zijn meestal primair de functie-eisen: opleiding, werk- en denkniveau, ervaringsjaren, ervaring in soortgelijke functies, maar ook zaken als beschikbaarheid, opzegtermijnen, reisafstand. Daarnaast zijn specifieke vaardigheden van belang. Klanten willen mensen vaak direct in kunnen zetten. Ze moeten dus kennis hebben van de nieuwste materialen, systemen, softwarepakketten etc..

Bij plaatsing wordt vaak nog een korte proeftijd bedongen. Dat kan betekenen dat kandidaten b.v. een dagje meelopen bij de klant voordat ze echt beginnen of dat ze een week op proef bij de klant werken op kosten van het uitleenbedrijf voordat het contract feitelijk in gaat. Bij een langere proefperiode worden salariskosten meestal wel onderling verrekend.

Een van geïnterviewde TI-werkgevers, een allround installatiebedrijf, verwacht de komende jaren meer met inleenkrachten te gaan werken omdat er uitstroom komt door de vergrijzing. Veel eerste monteurs en chef monteurs gaan met vroegpensioen. Daar zijn nog geen vervangers voor en men wil goed kijken wat er aan inleen binnenkomt. Het bedrijf heeft de werving en selectie aan een aantal uitleenbureaus uitbesteed. Zij nemen de mensen het eerste jaar in dienst, met de afspraak dat ze na dat jaar vast bij het bedrijf zelf in dienst komen. Tijdens het eerste jaar lopen ze al mee in de periodieke beoordelingscyclus van het bedrijf. Na dit jaar wordt gekeken of ze in het plaatje passen én zelf ook bij het bedrijf komen werken.

## 4.6 Contractvormen

Bij uitlenen van personeel zijn in principe 3 partijen betrokken: het uitleenbedrijf, het bedrijf dat de werknemer inleent en de ingeleende werknemer zelf. Tussen uitlenend en inlenend bedrijf worden contractuele afspraken gemaakt over te verlenen diensten, aantal in te lenen werknemers, periode of projecten waarvoor mensen ingeleend worden, inleentarieven en andere inleenvoorwaarden, verdeling van verantwoordelijkheden en risico's etc. Afhankelijk van welke diensten geleverd worden, worden vervolgens afspraken gemaakt met werknemers over hun arbeidscontract. Welke contracten uitleenbedrijven met werknemers afsluiten hangt daarbij weer af van wat volgens de CAO's mogelijk is en van wat er met de mensen zelf over contractbepalingen en arbeidsvoorwaarden kan worden afgesproken. In de praktijk worden verschillende contractvormen gebruikt: uitzendcontracten, detachering, deta-vast contracten, freelance-contracten en leerarbeidscontracten.

De meeste uitleenbedrijven hanteren een van de CAO's voor de uitzendbranche als kader bij de bepaling van contracten en arbeidsvoorwaarden. Sommige hanteren de ABU-CAO, andere de NBBU-CAO. Beide CAO's geven uitwerking aan de Flexwet. De Flexwet van 1999 regelt o.a. hoeveel tijdelijke contracten mensen maximaal kunnen krijgen en hoe lang mensen maximaal tijdelijk kunnen werken. De wet bepaalt ook dat mensen geleidelijk meer rechten opbouwen naarmate ze langer op tijdelijke basis werkzaam zijn. De uitzendbranche heeft via CAO een fasesysteem ingevoerd, dat uit 3 fases bestaat:

- fase A: het eerste halve jaar kunnen mensen volgens de oude uitzendformule werken ('uitzendbeding');
- fase B: daarna kunnen mensen nog tot maximaal 3 jaar op tijdelijke basis te werk worden gesteld ('tijdelijk contract');
- fase C: als mensen na die 3 jaar nog door blijven werken, moet het uitleenbedrijf hen in vaste dienst nemen ('contract voor onbepaalde tijd').

Tijdens het traject bouwen medewerkers steeds meer rechten op. In fase A hebben ze bij voorbeeld geen recht op doorbetaling bij ziekte en geen ontslagbescherming. In

fase B hebben ze die rechten wel. Ze gaan ook pensioen opbouwen en krijgen rechten op scholing. In fase C zijn alle rechten van een 'gewone' vaste arbeidsovereenkomst van toepassing.

#### 4.7 Tendens: sneller vaste contracten

De fasesystematiek van de CAO is een referentiekader. In de gesprekken komt echter naar voren dat diverse uitleenbedrijven in voor werknemers gunstige zin afwijken van de CAO-systematiek, bij voorbeeld door fasetermijnen te verkorten en mensen sneller een tijdelijk of vast contract aan te bieden. Dat heeft te maken met de krapte op de arbeidsmarkt en de grote vraag naar vakmensen vanuit de TI. Goede monteurs zijn schaars. Langere contracten zijn een instrument om goede monteurs aan te trekken en vast te houden.

Een in de TI gespecialiseerd uitleenbedrijf signaleert dat sinds 2006 bepaalde tijd contracten weer standaard zijn geworden. Bij binnenkomst werken mensen nu 2-3 maanden op uitzendbasis, met in het contract de afspraak dat ze daarna een tijdelijk contract voor een jaar krijgen. Een deel kan vervolgens doorstromen naar een vaste baan. Momenteel werkt 40% van de medewerkers op uitzendbasis, heeft 30% een tijdelijk contract en 30% een contract voor onbepaalde tijd. Verwachting is dat er in 2007 meer contractanten bij zullen komen en dat de verhouding eind 2007 op 30% uitzendkrachten, 40% tijdelijke krachten en 30 vaste krachten zal uitkomen.

Een ander uitleenbedrijf, ook gespecialiseerd in de TI, wil in principe het fasesysteem aanhouden, maar constateert dat er momenteel zo veel vraag is naar vakmensen dat je het niet altijd kunt hanteren. Filosofie van het bedrijf is dat je mensen aan je wil binden. Je ziet dat mensen op zeker moment ook behoefte krijgen aan een stukje zekerheid (bij leningen, hypotheek). Daarom worden soms fasen overgeslagen en worden mensen eerder in fase 3 of 4 aangesteld (tijdelijk of vast contract). Op het moment werkt 25% van de monteurs op uitzendbeding, 10% op een tijdelijk contract en de overige 65% op een vast contract. Veel mensen zijn al lang bij het bedrijf in dienst: een kwart meer dan 10 jaar, een kwart tussen 5 en 10 jaar

Een derde gespecialiseerd bedrijf hanteert helemaal geen fasesysteem meer. Monteurs krijgen eerst een half jaar een tijdelijk contract. Dat is tevens de proeftijd. Gaat het goed, dan krijgen ze daarna een vaste baan. Soms krijgen mensen zelfs meteen al een vaste baan. Het bedrijf werkt het liefst met vaste mensen. Veel monteurs zijn al jaren in vaste dienst: 'Wij zijn geen uitzendbureau, we gaan voor de langere termijn. We willen een band opbouwen met de monteurs en de monteurs een band laten opbouwen met de klanten. In de praktijk zie je dat ook gebeuren'.

Enkele uitleenbedrijven geven aan dat werknemers ook zelf mee kunnen bepalen onder welke contractvormen ze willen werken. Men blijkt dan niet altijd voor vaste contracten te kiezen.

Een van de uitleenbedrijven stelt dat het contract vaak afhankelijk is van de wensen van de werknemers. Een aantal mensen kiest gewoon voor uitzendwerk; die komen dan in fase A. Je ziet ook steeds meer mensen die eerst een tijdje via de uitzendformule werken en daarna een contract bij de opdrachtgever krijgen; die zitten in fase A of B. Je hebt verder een groep die er bewust voor kiest alleen via detachering te werken, niet bij een en hetzelfde bedrijf; die kan in fase C terecht komen. Op het moment werkt zo'n 60% van de monteurs in fase A (uitzending), 30-35% in fase B (tijdelijk contract) en 5-10% in fase C (vaste dienst).

In een ander bedrijf starten mensen met een projectcontract van 3-4 maanden. Bij goed functioneren krijgen ze een tijdelijk contract van een half jaar tot een jaar. Na een tot anderhalf jaar krijgen ze een vast contract. Dat is over de hele linie zo, voor alle disciplines, alle functies en alle niveaus. Door de krappe markt zie je dat nu sneller vaste contracten worden gegeven. Momenteel werkt 40% van de mensen op een projectcontract, 30% op een jaarcontract en 30% op een vast contract. Men wil het aantal vaste mensen graag uitbreiden. En dat lukt ook redelijk. Je hebt nogal wat mensen die van afwisseling houden en liever (vast) op detacheringsbasis werken dan steeds bij het zelfde bedrijf.





## 5 Opleiding van nieuwe medewerkers

### 5.1 Mogelijkheden voor jongeren

De bezochte uitleenbedrijven bieden in het algemeen goede mogelijkheden voor het volgen van vakopleidingen in de TI. Vooral de bbl-opleidingen zijn populair. De grotere bedrijven hebben forse aantallen leerlingen aan het werk. In de huidige markt wordt het steeds lastiger gediplomeerde monteurs te vinden. TI-bedrijven zijn steeds meer geneigd concessies te doen wat betreft vooropleiding en ervaring van de mensen die ze inhuren. Uitleenbedrijven krijgen dus meer mogelijkheden mensen te plaatsen die niet of nog niet volwaardig geschoold zijn. Ze mikken daarbij vooral op schoolverlaters vmbo of uitvallers mbo techniek, maar ook jongeren met andersoortige vooropleiding en ervaring komen voor een opleidingsplaats in aanmerking. Belangrijke criteria zijn vaak motivatie, interesse, gevoel voor techniek. Jongeren die daaraan voldoen, hebben goede kansen op een baan, ook als ze geen erkend vakdiploma hebben.

### 5.2 Verschillende varianten

De geïnterviewde uitleenbedrijven nemen zelf geen werk aan. Hun leerlingen zijn voor het praktijkdeel van de opleiding aangewezen op plaatsingsmogelijkheden bij inlenende bedrijven. Zo ontstaat er een soort driehoeksverhouding (uitlener, leerling, inlener), waarbij verschillende varianten mogelijk zijn: het uitleenbedrijf verzorgt enkel de werving van leerlingen voor het inlenend bedrijf; het uitleenbedrijf werft leerlingen voor het inlenend bedrijf en neemt deze ook zelf in dienst; het uitleenbedrijf werft leerlingen, neemt ze zelf in dienst en treedt ook zelf op als opleidingsbedrijf op; tenslotte is er ook nog de mogelijkheid dat het inlenend bedrijf leerlingen werft en ze contractueel onderbrengt bij het uitleenbedrijf.

De derde variant - het uitleenbedrijf treedt zelf als opleidingsbedrijf op - biedt voordelen maar stelt ook extra eisen aan uitleenbedrijven. Ten eerste is erkenning als leerbedrijf nodig. Dat betekent dat er gekwalificeerde leermeesters moeten zijn, dat de begeleiding van leerlingen voldoende gewaarborgd is, dat er contacten met scholen zijn etc.. Ten tweede is het nodig dat leerlingen werkzaamheden doen waar ze voldoende van kunnen leren. Dat vergt extra overleg met de inlenende bedrijven waar de leerlingen worden geplaatst. Ten derde is er het risico dat leerlingen na hun opleiding

overstappen naar een inlenend bedrijf, waardoor de investeringen in opleiding voor de uitleners verloren gaan. Om dat risico te beperken is aandacht nodig voor binding van de leerlingen c.q. de toekomstige medewerkers.

Een van de geïnterviewde grotere uitleenbedrijven krijgt veel schoolverlaters op de vestigingen binnen. Ze willen geld verdienen, gaan van school en gaan de productie in. Goede mensen onderscheiden zich dan al snel. Is iemand gemotiveerd, dan krijgt hij een gesprek met een intercedent om te kijken welk werk hij graag willen doen en of hij eventueel is geïnteresseerd in een opleiding en een baan in de TI. Dat werkt als een soort ‘natuurlijk filter’. Bij goede motivatie en een positief advies krijgt iemand een 3-jarig tijdelijk contract voor een leerwerktraject bbl. Meestal 4 dagen werken, 1 dag naar school, soms school in de avonduren. Doel is de jongeren terug te leiden naar het mbo. Ze krijgen geen baangarantie, maar de insteek is wel een vaste baan na de opleiding. Ze krijgen zo de kans de breuk in hun loopbaan te herstellen. Momenteel zitten enkele honderden leerlingen in zo'n traject, merendeels tweede kans jongeren. De uitval is tot nu toe marginaal. De verwachting dat 100% straks in de TI zal blijven.

Een ander gespecialiseerd uitleenbedrijf heeft momenteel eveneens enkele honderden leerlingen in dienst. Veel zijn vmbo-schoolverlaters. Criteria zijn goede motivatie plus afgerond vmbo, maar men neemt ook wel voortijdig schoolverlaters aan, met handigheid in techniek. Via korte cursussen kunnen ze versneld het vmbo alsnog afronden en daarna door naar de vakopleiding bbl. Leerlingen krijgen geen leerovereenkomst, maar al vrij snel een vast contract. Voor de praktijk gaan ze werken bij een bedrijf in de regio. Ze werken in koppels samen met ervaren monteurs, die hen in de praktijk begeleiden. Een praktijkopleider en de begeleidend monteur bewaken de kwaliteit van de werkzaamheden. Het streven is dat leerlingen na de opleiding bij het uitleenbedrijf blijven werken.

### 5.3 Partnerschappen met bedrijven

Een van de lastige punten bij het opleiden van leerlingen bij uitleenbedrijven is het kunnen waarborgen van continuïteit. Uitleenbedrijven zijn wat dat betreft mee afhankelijk van hun opdrachtgevers. Een vakopleiding in de TI duurt in de regel 3 jaar, projecten in de TI duren meestal veel korter. Het risico is dus steeds dat leerlingen hun praktijk niet kunnen afmaken omdat een project bij een opdrachtgever afloopt en er niet meteen een andere werkplek te vinden is, waar ze hun opleiding kunnen vervolgen. Om dat risico in te perken proberen grotere detacheerders partnerschappen met TI-bedrijven te ontwikkelen waarin ook meer garanties voor continuïteit van leerplaatsen kunnen worden ingebouwd. Grote TI-bedrijven zijn geneigd daar wel in mee te gaan.

Een van de uitleenbedrijven heeft een partnerschap met enkele grotere TI-bedrijven voor collectief opleiden van mensen. Moeilijk punt in de TI is altijd: hoe kun je structureel opleiden in een projectmatige context? Bij meer permanente samenwerking met klanten is op dat punt meer mogelijk. Je ziet een beetje een kentering in de TI. Uitleenbedrijven zijn door TI bedrijven lange tijd puur gezien als leveranciers. Nu zie je dat bedrijven je meer als partner gaan zien, ook als het gaat om opleiden van leerlingen. Een partnerschap met een groot bedrijf heeft ook als voordeel dat je leerlingen kunt laten wisselen over verschillende vestigingen, om ze zo bredere ervaring te laten opdoen. Partnerschappen met meer bedrijven in een regio komen nog niet zo goed van de grond. In de regio zijn veel kleinere TI-bedrijven werkzaam. Kleinere bedrijven hebben vaak de vrees bij samenwerking op te leiden voor de concurrent.

## 5.4 Samenwerking met opleidingen

Voor de theoriecomponent gaan de bbl'ers meestal naar het dichtstbijzijnde ROC in de regio. De grotere uitleenbedrijven hebben regelmatig contacten met scholen, ook voor werving van leerlingen, voorlichting over beroepen, banen in de detachering etc. Contacten bij opleidingen zijn meestal direct lokaal, tussen docenten van school en intercedenten van het uitleenbedrijf, gericht op individuele leerlingen. Soms zijn er praktijkbegeleiders van het inlenend bedrijf bij betrokken. Bij grotere aantallen leerlingen hebben ook opleidingscoördinatoren van het uitlenend bedrijf vaak contacten met scholen. De ervaringen met opleidingsinstellingen zijn wisselend. Op de werkvloer loopt een en ander vaak redelijk. Uitleenbedrijven klagen soms wel over de opleidingen als 'instituten': weinig flexibel, standaard programma's, niet altijd bij de tijd, de afstand tot de praktijk, soms te weinig gevoel voor hoe het werkt in de TI, de massaliteit van het onderwijs, leerlingen lopen verloren, te weinig structuur voor zwakkere leerlingen, te veel administratie en bureaucratie. Ervaring is dat ROC's zich wel steeds flexibeler opstellen naar bedrijven toe. Ze zien je meer als klant, er is meer sturing vanuit bedrijven mogelijk. Bij inkoop van opleidingen kunnen bedrijven mee bepalen welke lokalen worden gebruikt en welke leraren worden ingezet. Ook is er meer overleg over lesinhoud en lestijden.

Een uitleenbedrijf dat in diverse regio's veel met opleidingen samen werkt, heeft al met al redelijk positieve ervaringen. Voor de theorie schakelt men de ROC's in. Leerlingen volgen een individueel traject of een collectief, in groepjes of klasjes. Ervaring is dat ROC's redelijk flexibel zijn. Het is vaak een kwestie van zoeken welke ROC's het beste bij de TI passen en overleg zoeken met de juiste mensen. In overleg kunnen geschikte opleidingstrajecten worden gemaakt, met eventuele aanpassingen afhankelijk van de situatie in het bedrijf. Bij voorbeeld als mensen in ploegendienst werken, maak je een lokaal op het terrein geschikt, zorg je dat alle leermiddelen aanwezig, dat 2 dagen per week een leermeester aanwezig is en maak je de afspraak dat mensen een paar uur voor en na elke ploegendienst in het opleidingslokaal terecht kunnen om opdrachten uit te voeren

en vragen te stellen. Op dat gebied is er veel mogelijk. Het uitleenbedrijf heeft eigen opleidingscoördinatoren in dienst die de kwaliteit van de praktijk mee kunnen bewaken. Ze komen op het bedrijf, overleggen met klanten als opleiding in het gedrang komt. Verder controleert Kenteq de praktijk. Ze laten mensen regelmatig assessments doen om te kijken wat ze geleerd hebben. Er is regelmatig overleg met Kenteq. Bij bedrijven waar zaken niet optimaal gaan, kan Kenteq de vinger op de pols leggen. Ervaring is dat zich in de TI weinig problemen voordoen.

## 5.5 Bewaking kwaliteit praktijkopleiding

Voor de praktijkcomponent hebben de uitleenbedrijven met Kenteq te maken. Ze moeten als leerbedrijf erkend zijn om leerlingen via de bbl te kunnen opleiden. Kenteq stelt bepaalde voorwaarden aan erkenning die voor uitleenbedrijven minder gemakkelijk te vervullen zijn dan voor gewone TI-bedrijven (leermeesters, begeleiding leerlingen, kwaliteit werkplek, continuïteit). Uitleenbedrijven kunnen vanuit het eigen bedrijf nog wel de begeleiding van leerlingen organiseren, maar ze hebben minder directe invloed op de werkzaamheden en opdrachten die leerlingen verrichten omdat die primair door het inlenende bedrijf worden bepaald. Ook kan de continuïteit in het gedrang komen, bij voorbeeld als leerplaatsen vervallen wanneer projecten bij het inlenende bedrijf aflopen. Daar staat tegenover dat uitleenbedrijven wel meer mogelijkheden hebben leerlingen naar andere bedrijven over te plaatsen, als bepaalde werkplekken wegvallen of te weinig leermogelijkheden bieden. Met Kenteq is er nogal eens discussie over de waarborgen die uitleenbedrijven op deze punten kunnen bieden. De bedrijven moeten voor een erkenning soms extra maatregelen nemen in de sfeer van aantrekken van leermeesters, inhuren van begeleiders elders, (tijdelijk) plaatsen van leerlingen bij ROI's, vast overleg met inlenende bedrijven waar leerlingen zijn geplaatst etc.

Een in TI gespecialiseerd uitleenbedrijf dat veel leerlingen opleidt onderkent het probleem. Bewaking van de praktijkcomponent is een zaak van de praktijkbegeleiders in de TI-bedrijven; daar heeft het uitleenbedrijf geen direct zicht op. Men bouwt wel waarborgen in. Men plaatst leerlingen alleen bij geaccrediteerde TI-bedrijven. Bij plaatsing wordt overlegd met Kenteq over het bedrijf en de mogelijkheden voor opleiding in het bedrijf. Gelet wordt op signalen van leerlingen zelf. Er is regelmatig overleg met het bedrijf over de leerlingen. Eventueel wordt Kenteq ingeschakeld als het bedrijf het echt laat afweten. Men gaat ook af op de reputatie van het bedrijf. Ervaringen zijn al met al redelijk positief, maar je kunt het nooit helemaal in de gaten houden. Bovendien zijn er altijd wel omstandigheden waardoor leertaken soms niet uit de verf komen. Belangrijk is het voortraject met het bedrijf, Kenteq en het ROC. .

Een ander gespecialiseerd uitleenbedrijf heeft zelf een leermeester in dienst, die de projecten bezoekt waar leerlingen werken. Dage meelopen, kijken naar eventuele hiaten in de opleiding, gesprekje met projectleider of de begeleider van de leerling. Het bedrijf koppelt leerlingen meestal aan zeer ervaren monteurs, d.w.z. mensen die vaak meer dan 25 jaar in dienst zijn én veel ervaring met opleiden van leerlingen hebben, die met leerlingen willen en kunnen werken. Die koppels zijn belangrijk voor het leerproces. Ervaren mensen kunnen je een stukje arbeidsethos bijbrengen, simpele dingen: op tijd komen, niet gaan zitten, zelf werk vragen, beleefd blijven tegen de mensen etc

## 5.6 Aansluiten bij belevingswereld jongeren

Verschillende grotere uitleenbedrijven benadrukken het belang van goede aansluiting van opleidingen bij de belevingswereld van jongeren. Dat vraagt wat van scholen, ook van bedrijven, en het vraagt om goede, directe contacten tussen scholen en bedrijven. Ook fysiek moeten de afstanden tussen scholen en bedrijven niet te groot zijn. Regionale, kleinschalige opleidingen, dicht bij leerlingen en bedrijven, helpen volgens hen het beste om meer nieuwe leerlingen in de TI te krijgen.

Een uitleenbedrijf dat altijd veel werk van opleiden van jongeren heeft gemaakt vindt dat de TI-bedrijven hier zaken laten liggen. Meer instroom van jongeren is cruciaal om knelpunten in de branche aan te pakken. Wezenlijk daarvoor is bij opleidingen aan te sluiten bij de belevingswereld van jongeren. Je hebt opleiders nodig die de leefwereld van jongeren begrijpen, goed met leerlingen overweg kunnen. Belangrijk is ook de ouders erbij te betrekken. Je moet ouders informeren, enthousiast maken, zelf contacten met ouders leggen, ouders informeren bij slechte resultaten. Verder moet je in je bedrijf de verantwoordelijkheden voor werk en voor opleiding goed scheiden. Aan de ene kant moet je zorgen dat opleiding er niet bij inschiet, aan de andere kant letten op goede aansluiting tussen theorie en praktijk. Maak een praktijkopleider voor de opleiding verantwoordelijk, een accountmanager voor het werk en laat die twee goed met elkaar rond de tafel gaan zitten. Verder is het belangrijk dat je kleinschalig werkt: directe contacten met scholen, contacten leggen met decanen, medewerkers uitwisselen. Het bedrijf heeft nu zelf b.v. enkele medewerkers als docent op het mbo gedetacheerd. Flitsende campagnes helpen niet zo maar. Je moet naar scholen toe, techniek interessant maken, leerlingen de aantrekkelijke kanten van het werk laten zien, ouders erbij betrekken, baangaranties geven. De TI heeft in het verleden opleidingen te veel afgebouwd en te lang geen leerlingen meer aangenomen.

Enkele uitleenbedrijven nemen actief deel aan initiatieven gericht op bevordering van de instroom van jongeren in de TI met in hun ogen beter aansluitende concepten.

Een van die initiatieven werft onder het motto mensen op te willen leiden tot ‘technicus van de toekomst’. Wat dat is? Minimaal mbo-3/4 niveau, het vak goed in de vingers hebben, competente persoonlijkheid: flexibel, kunnen samenwerken, communicatief, zelfstandig, breed inzetbaar, goed werk kunnen leveren onder druk, in staat zich goed aan allerlei situaties aan te kunnen passen. Mensen moeten uiteindelijk kunnen functioneren als zelfstandig onderhoudsmonteur of servicemonteur: competente vaklieden, zelfverzekerd en verantwoordelijk, in moeilijke situaties. Goed zelfbeeld is belangrijk en daarom is coaching tijdens de opleiding zo belangrijk. In de opleiding wordt met ‘personal coaches’ gewerkt: 1 coach op elke 25 leerlingen. Coaches houden contact met de leerlingen, hebben contacten met ouders, bezoeken de werkplek, kijken het takenboek na, bekijken werkopdrachten, zorgen voor aanvullende theorie en regelen eventueel aanvullende scholing. Ze houden de ontwikkeling van de leerlingen in de gaten houden, stemmen af met opdrachtgever, adviseren opdrachtgever over het inzetten leerlingen. De coaches werken onder een systeem van prestatiebeoordeling en prestatiebeloning. Ook de leerling-werknemers vallen onder zo’n systeem. Zo geef je ze uitdaging, aandacht, laat je zien dat je in ze wil investeren en dat ze ook in zichzelf kunnen investeren.

Aan het initiatief nemen ook enkele TI-bedrijven deel. Afgesproken is dat deze bedrijven een deel van de leerlingen in dienst nemen, als ze hun opleiding hebben afgerond. De overigen worden opgenomen door de uitleenbedrijven.

## 5.7 Verkorte vakopleiding via EVC

Enkele grotere uitleenbedrijven zijn momenteel bezig met EVC-trajecten om te kijken of ze op die manier medewerkers via een verkorte vakopleiding een vakdiploma kunnen laten halen. EVC staat voor ‘Erkenning van (eerder/elders) Verworven Competenties’. Voor de TI is dit een interessante mogelijkheid. In de TI werken nogal wat mensen die veel werkervaring en een goed niveau hebben, maar niet meer de bij hun niveau passende diploma’s. Doel van EVC-trajecten is de werkervaring van die medewerkers te verzilveren. Je maakt een profiel van de kennis en vaardigheden die een medewerker vanuit zijn ervaring al beschikbaar heeft en je vergelijkt dat profiel met het erkende competentieprofiel van het vak. Resultaat kan dan zijn dat de medewerker het diploma alsnog krijgt of dat hij het na een (verkorte) aanvullende opleiding kan krijgen. Dat lijkt een eenvoudig traject, maar in de praktijk komt er het nodige bij kijken.

Een van de gespecialiseerde uitleenbedrijven voor de TI heeft een aantal EVC-trajecten lopen, allemaal op niveau 2, in verschillende richtingen (elektro en installatie). Doel is op die manier mensen sneller en korter te kunnen opleiden. Het is een ‘ingewikkelde constructie’. Het Kenniscentrum EVC regelt de erkenningen. Kenniscentra als Kenteq en Ecabo verzorgen de assessments. Rapporten van de assessments gaan naar de ROC’s. De ROC’s beoordelen de rapporten, leggen ze voor aan de examencommissies en geven advies: ofwel direct diploma dan wel verkorte scholing tot diploma. De trajecten zijn

opgezet volgens het 3-stappenplan van het Kenniscentrum Evc: herkennen, waarderen en erkennen. Werknemers leveren portfolio's aan, met hun bewijslast plus een quick scan van het kenniscentrum. Ze krijgen een interview met vakassessoren. De assessoren beoordelen hun competenties, technische kennis en vaardigheden en gedragscompetenties. Ervaring is dat het lastig werken is met de verschillende instanties. Het zijn ingewikkelde organisaties. Er gaat meer tijd en capaciteit in aanvragen en verantwoording zitten dan was verwacht. De EVC-trajecten worden door STOOFF, het scholingsfonds van de uitzendbranche, gesubsidieerd.

## 5.8 Doorstroming na opleiding

Na de opleiding stromen leerlingen in de meeste gevallen door naar een vaste baan in de TI. Dat is vaak een baan bij het inlenende bedrijf waar ze hun praktijk deden, maar het kan ook een (vaste of tijdelijke) baan bij het uitleenbedrijf zijn. Een en ander hangt af van de afspraken die tussen inlenend en uitlenend bedrijf zijn gemaakt. Leerlingen die het uitlenende bedrijf opleidt in opdracht van een inlenend bedrijf, stromen uiteraard door naar het inlenende bedrijf. Maar leerlingen die het uitlenende bedrijf zelf opleidt, kunnen vaak kiezen of ze bij het uitlenende bedrijf blijven werken of naar het inlenende bedrijf overstappen. In de huidige markt wordt om leerlingen geconcurrereerd en zowel inleners als uitleners proberen (goede) leerlingen aan zich te binden, bij voorbeeld door hen al tijdens de opleiding een vast contract aan te bieden. Naar schatting van de uitleners stroomt in ieder geval circa 90% van de TI-leerlingen door naar een vaste baan, hetzij bij een TI-bedrijf, hetzij bij een uitleenbedrijf.

Tendens is dat de uitleenbedrijven meer bij werving en opleiding van leerlingen worden betrokken. Ze hebben er meer capaciteit en deskundigheid voor dan doorsnee TI-bedrijven en kunnen de markt daarmee actiever bewerken. Ze zorgen bovendien voor flexibiliteit bij de TI-bedrijven. Door leerlingen via uitleenbedrijven op te leiden, hebben ze minder rompslomp en vermijden ze risico's in verband met uitval, overcapaciteit, leegloop etc.





## 6 Bijscholing van zittend personeel

### 6.1 Deelname aan bijscholing beperkt

In de bezochte uitleenbedrijven krijgt bijscholing van zittende monteurs minder aandacht dan opleiding van leerlingen. De bedrijven laten weten dat het niet zo veel voorkomt dat monteurs op cursus gaan om zich bij te scholen, met uitzondering van cursussen als basisveiligheid VCA en bijscholing in bepaalde NEN-normen. Deze cursussen zijn in de branche verplicht. Monteurs nemen maar beperkt deel aan andere cursussen op vaktechnisch gebied.

De beperkte deelname aan scholing is overigens niet typerend voor monteurs in uitleenbedrijven. Ook de monteurs in de TI-bedrijven zelf nemen maar in beperkte mate aan scholing deel. In het trend-onderzoek 2007 komt bij voorbeeld naar voren dat in 2006 voor slechts 16% van de TI-werknemers gebruik is gemaakt van de Ontwikkelingsstimuleringsregeling (OSR) van de TI. Slechts 8% van de TI-werkgevers heeft een bedrijfsopleidingsplan gemaakt.

### 6.2 Geen tekort aan faciliteiten

Volgens de uitleenbedrijven is de geringe deelname aan scholing geen kwestie van een tekort aan faciliteiten. Middelen voor bijscholing zijn in ruime mate voorhanden. Als monteurs voor het werk bijscholing nodig hebben, is het voor detacheerders doorgaans geen punt de kosten daarvan te vergoeden. De meeste uitleenbedrijven zijn aangesloten bij het opleidingsfonds voor de uitzendbranche (STOOF) en kunnen een deel van de bijscholing ook gesubsidieerd krijgen. Maar aan die subsidie wordt weinig belang toegekend. Het gaat vaak om kleine bedragen. Als iemand echt een cursus nodig heeft wordt die gewoon betaald. Men laat dat niet van subsidie afhangen.

### 6.3 Andere redenen voor beperkte deelname

Bedrijven zien wel verschillende andere redenen waarom monteurs weinig cursussen volgen:

- monteurs zijn vaak al goed geschoold; van gedetacheerde werknemers wordt ook verwacht dat ze direct inzetbaar zijn;

- monteurs worden meestal gedetacheerd naar plekken waar ze werk moeten doen dat ze juist al goed kunnen, niet waar ze nog eens voor bijgeschoold moeten worden;
- monteurs scholen zich vooral in de praktijk bij, in en door het werk zelf, niet via cursussen; nieuwe kennis en vaardigheden leren ze door op projecten feitelijk met nieuwe typen installaties, systemen, materialen aan de slag te gaan;
- monteurs worden vaak in (vaste) koppels gedetacheerd; jongere, minder ervaren mensen leren op die manier in de praktijk het vak van oudere, ervaren collega's;
- de markt is goed, capaciteit is krap; vaak is er te weinig ruimte om personeel voor cursussen uit productie te halen, zeker in geval van gespecialiseerde monteurs;
- bedrijven constateren maar een beperkte behoefte bij medewerkers; monteurs kunnen zelf aangeven of ze bijscholing willen, maar ze melden zich niet of nauwelijks aan;
- soms spelen slechte ervaringen met cursusaanbieders een rol; scholingsbehoeften kunnen zo specifiek zijn dat er geen passend aanbod voor te vinden of te maken is;
- sommige bedrijven richten zich vooral op levering van personeel voor grote projecten, met veel standaardwerk; daar is weinig bijscholing voor nodig.

Een in de TI gespecialiseerd uitleenbedrijf stuurt medewerkers soms naar cursussen toe, alleen veiligheidskursussen, VCA en NEN. Verder wordt weinig aan bijscholing gedaan. Aansluiting zoeken bij Otib, als het al zou kunnen, is voor het bedrijf niet interessant. Het is goedkoper de cursussen zelf te betalen en direct met instituten zaken te doen.

In een in elektrotechniek gespecialiseerd uitleenbedrijf gaan mensen weinig op cursus. Het is vaak niet echt noodzakelijk. De meeste monteurs zitten nog niet op het niveau dat ze met allerlei normeringen te maken krijgen. Ervaringen met cursussen in het verleden waren niet altijd even positief. Cursussen hebben soms een slecht niveau. Mensen leren het vak vooral in de praktijk, van het werk zelf en van collega's op projecten waar ze mee meelopen of samenwerken.

Redenen als minder noodzaak, beperkt gevoelde behoefte, drukte op het werk en belang van leren van de praktijk spelen ook bij 'gewone' TI-bedrijven een rol. We hebben geen indicaties dat dit bij uitleenkrachten veel anders is. Wellicht is het belang van leren in de praktijk bij uitleenkrachten nog wat groter door de wisselingen van werkplek. Bij veel kortdurende uitleencontracten vormt drukte op het werk mogelijk een extra belemmering voor scholing, plus wellicht het feit dat men in de eerste fase geen scholingsrechten opbouwt. Doorslaggevend lijkt dat laatste punt echter niet te zijn. Uitleenbedrijven zeggen er meestal geen punt van te maken en cursuskosten bij iedereen te vergoeden.

## 6.4 Behoeften werknemers centraal

Wensen en behoeften van medewerkers zijn meestal het vertrekpunt bij bijscholing. Monteurs moeten het zelf aangeven als ze bepaalde zaken bij willen leren, zich willen specialiseren in een bepaalde richting of scholing willen volgen om hun kennis te verbreden. De bedrijven leggen het initiatief primair bij de medewerkers zelf. Die kunnen immers het beste beoordelen op welke punten bijscholing nodig is, gelet op ontwikkelingen bij de klanten waar ze komen en (nieuwe) eisen die opdrachtgevers aan kennis en vaardigheden stellen. Bijscholing wordt vooral gestuurd door de wensen en behoeften van individuele monteurs. Vestigingsmanagers bekijken telkens in overleg hoe een op persoonlijke mogelijkheden afgestemd scholingstraject kan worden uitgestippeld. Het is bij uitleenbedrijven minder gebruikelijk deze individuele initiatieven in te passen in scholingsplannen die vanuit het bedrijf zijn opgezet. De meeste bedrijven hebben geen uitgesproken opleidingsbeleid, waarbij scholing volgens plan wordt aangepakt en in het kader van de bedrijfsstrategie wordt geplaatst. Ze hebben soms wel een opleidingsfunctionaris in dienst, maar deze houdt zich meestal vooral met coördinatie van vakopleiding bezig, minder met bijscholing.

## 6.5 Aanzetten voor meer systematische aanpak

Bij enkele grotere uitleenbedrijven zijn wel aanzetten voor de ontwikkeling van systematisch scholingsbeleid te vinden. Zij proberen de scholing van monteurs mee te sturen in een richting die aansluit bij de richting die het bedrijf als geheel op wil. Gezien de aard van detachering is dat nog niet zo gemakkelijk. Uitleenbedrijven hebben zelf geen vastomlijnde takenpakketten waarvoor bepaalde kwalificaties nodig zijn die planmatig ontwikkeld kunnen worden. Ze zijn wat werk betreft afhankelijk van hun klanten - inlenende bedrijven - die met hun opdrachten mee bepalen welke kwalificaties moeten worden ingezet. Als klanten dan vaak wisselen of werkzaamheden bij klanten sterk variëren, is het voor uitleenbedrijven lastig in te schatten en te plannen welke kwalificaties op termijn benodigd zijn en via scholing ontwikkeld moeten worden. Zo'n planmatige aanpak komt eigenlijk pas in beeld als het mogelijk met klanten verbintenissen voor langere termijn aan te gaan.

Een van de grotere uitleenbedrijven heeft opleidingscoördinatoren in dienst voor vakopleidingen. Deze hebben ook de functiegerichte trainingen toegankelijker gemaakt. Ze hebben een strategie rond opleidingen bepaald en een selectie gemaakt van een aantal relevante opleidingen op basis van inschattingen van de gewenste personeelsbehoefte. Daarbij is gekeken naar keuzes als b.v. meer algemeen opleiden versus meer specialisatie: wil je meer servicemonteurs gaan uitzenden, dan zul je meer opleidingen in commerciële vaardigheden, communicatie, rapporteren e.d. moeten gaan aanbieden. Ook is gekeken

welke cursussen wenselijk zijn met het oog op nieuwe marktontwikkelingen. Recent zijn b.v. cursussen voor keuringen van gasinstallaties thuis en voor 'slimme meters' opgezet. In bedrijf wordt relatief veel aan bijscholing gedaan. Jaarlijks gaat bijna eenderde van de mensen op cursus. De meesten zijn mbo'ers, bij hbo'ers zie je minder bijscholing.

Een ander uitleenbedrijf heeft onlangs een opleidingscoördinator in dienst genomen, die vanuit het hoofdkantoor voor alle vestigingen werkzaam is. Het bedrijf heeft een apart opleidingsbudget en gaat binnenkort werken met persoonlijke opleidingsplannen voor medewerkers. Elke monteur kan de opleidingen die men wil, mits technisch gerelateerd. Veiligheidskursussen zijn voor alle nieuwe medewerkers verplicht. Elke maand gaan enkele mensen op cursus. Verder volgen medewerkers cursussen msi, tsi e.d.. Ook die worden volledig betaald door het bedrijf.

Een beperkt aantal grotere uitleenbedrijven heeft langduriger verbintenissen met grotere klanten, waarbinnen een meer systematische aanpak mogelijk is. Kleinere uitleenbedrijven hebben vaak wel enkele vaste opdrachtgevers, maar daarnaast een wisselend klantenbestand. Hun vaste kring biedt niet altijd voldoende 'massa' om het interne scholingsbeleid sterk door ontwikkelingen aan opdrachtgeverskant te laten bepalen.

## 7 Mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling

### 7.1 Loopbanen in de detachering

Door het tijdelijke en wisselende karakter van plaatsingen ligt het bij uitzendwerk en detachering niet direct voor de hand aan loopbaanmogelijkheden en carrières te denken. ‘Loopbanen’ worden vooral geassocieerd met vaste dienstverbanden in vaste functies bij eenzelfde type bedrijven en minder met flexibele contracten voor flexibel werk in telkens wisselende organisaties. Ook in de uitzend- en detachingsbranche zijn echter behoorlijk wat mensen met langdurige dienstverbanden werkzaam. Uitleenbedrijven zijn wettelijk verplicht mensen na 3 jaar in vaste dienst te nemen als ze nog langer voor hen blijven werken. Maar ze kunnen mensen ook eerder al een vast contract aanbieden, iets wat in de huidige krappe markt bij monteurs heel gebruikelijk is. In de uitzend-Cao is verder geregeld dat medewerkers in de eerste 3 jaar dat ze op tijdelijke basis werken geleidelijk meer rechten opbouwen, waaronder rechten op plaatsing en scholing. Dat roept de vraag op welke mogelijkheden uitleenbedrijven mensen kunnen bieden voor doorstroming naar gekwalificeerde functies in de branche.

### 7.2 Mogelijkheden afhankelijk van uitlenende én inlenende bedrijven

Uitleenbedrijven nemen zelf doorgaans geen werk aan. Ze bemiddelen mensen naar werk dat door inlenende TI-bedrijven wordt aangeboden. Doorgroeimogelijkheden in de detachering zijn dus niet alleen afhankelijk van het personeelbeleid bij de uitlenende bedrijven maar ook – en misschien wel: vooral - van de mogelijkheden die inlenende bedrijven kunnen bieden. In de praktijk zijn vooral door de volgende factoren op doorgroeimogelijkheden van invloed:

- de aard van de opdrachten/projecten die het uitleenbedrijf weet te verwerven;
- de wijze waarop het werk op die projecten door het inlenende bedrijf wordt georganiseerd;
- de werkplekken en taken die het inlenende bedrijf concreet voor gedetacheerden bestemt;
- de plaatsing, i.c. toewijzing van werkplekken aan medewerkers door het uitlenende bedrijf;
- de wensen en keuzes van de medewerkers zelf.

### **7.3 Belang van leermogelijkheden op wisselende werkplekken**

Kunnen opdoen van werkervaring en kunnen leren op en door het werk zijn belangrijke voorwaarden voor doorgroei. In de detachering zijn dergelijke leermogelijkheden mee afhankelijk van de projecten die detacheerders beschikbaar hebben. Detacheerders met een gevarieerd aanbod van projecten kunnen meer leermogelijkheden bieden dan detacheerders die zich op routinematig werk richten of detacheerders die juist veel gespecialiseerd werk in portefeuille hebben. Routinematig werk is vaak laaggekwalificeerd werk, onder sterke productiedruk, dat weinig mogelijkheden biedt nieuwe vakkennis en vaardigheden aan te leren. Gespecialiseerd werk is vaak beter gekwalificeerd werk, dat in principe wel veel leermogelijkheden biedt. Maar voor dit type werk worden door het inlenende bedrijf meestal ervaren specialisten gevraagd, die direct inzetbaar moeten zijn. Specialisten worden door detacheerders bij voorkeur ingezet voor de dingen die ze juist al goed kunnen, op projecten waar hun kwalificaties meteen productief kunnen worden gemaakt. Ze krijgen daarmee wel mogelijkheden hun kennis en vaardigheden op peil te houden en zich binnen hun specialisme verder te ontwikkelen, maar het kan doorgroei naar een breder vakgebied beperken.

### **7.4 Beste mogelijkheden bij allround detacheerders**

De beste mogelijkheden zijn er bij grotere detacheerders die zich specifiek op de TI richten en allround werkzaam zijn in woningbouw, utiliteit, industrie en infrastructuur. Medewerkers die dat willen en kunnen, kunnen in deze bedrijven een volledige loopbaan doorlopen, van leerling tot en met eerste monteur. In de praktijk gebeurt dat ook regelmatig. Sommige detacheerders stimuleren het welbewust. Ze laten mensen vakopleidingen volgen, bieden bijscholing aan, plaatsen mensen – al het mogelijk is – bij verschillende opdrachtgevers, op verschillende projecten en op verschillende typen werk en zorgen er voor dat mensen in wisselende koppels of teams met ervaren collega's samenwerken om van hen de kneepjes van het vak te leren. Geschiktheid, motivatie en ambitie van de medewerker zijn de belangrijkste criteria voor het opstarten van een traject, meer dan vooropleiding of werkervaring. Trajecten staan ook open voor schoolverlaters zonder diploma en zonder ervaring in de TI. Trajecten staan eveneens open voor mensen uit andere sectoren die zich tot monteur willen laten omscholen. Diverse detacheerders hebben het idee dat zij nieuwkomers wat dit betreft meer mogelijkheden kunnen bieden dan het doorsnee (kleinere) TI-bedrijf.

Een allround uitleenbedrijf in de elektrotechniek hecht er sterk aan dat mensen zich ontwikkelen in de praktijk van het werk zelf. Op loopbanen wordt niet expliciet gestuurd: 'het loopt zoals het loopt'. Men werkt niet met functioneringsgesprekken of opleidingsplannen, men kijkt individueel wat mensen willen en kunnen. Gesprekken met chef monteurs op projecten leveren informatie op over capaciteiten van iemand, wat iemand in zich heeft. In onderling overleg wordt dan bekeken of je iemand kunt inplannen op werk dat extra uitdagingen biedt. Laatst is b.v. iemand uit de woningbouw op een schip gezet. Daar komt weer allerlei soort elektrowerk voorkomt waardoor hij verder kan groeien: eerst beperkt kabels leggen, daarna installaties maken in cabines, balies, machinekamers etc, steeds ingewikkelder. Iemand groeit zo op het project, maakt in één keer een inhaalslag waar je een jaar opleiding voor nodig zou hebben.

Een ander uitleenbedrijf stuurt eveneens weinig op loopbanen: 'het plooit zich in ons bedrijf vanzelf'. Monteurs werken in allerlei verschillende TI-bedrijven en elk bedrijf werkt weer met net iets andere materialen, andere systemen. Je hebt dus veel mogelijkheden je in de breedte te ontwikkelen. Een natuurlijke doorgroei is de lijn van leerling naar 1<sup>o</sup> monteur. Iemand kan b.v. in 5 jaar worden omgeschoold tot volwaardig monteur: via een combinatie van vakopleiding bbl, leuke klussen op de werkplek, vervolg diploma onderhoudsmonteur, specifieke applicaties op het ROI. Zo nodig maak je bewust een aantal klussen om iemand ervaring te laten opdoen. Of je laat je iemand gratis stage lopen bij een bedrijf dat een bepaald nieuw type systeem heeft. Veel is mogelijk als mensen goed gemotiveerd zijn.

## 7.5 Loopbanen vooral op uitvoerend niveau

Loopbanen blijven overigens vaak wel beperkt tot het uitvoerende niveau. De stap naar leidinggevend monteur komt in de praktijk niet zo veel voor. Leidinggeven vraagt weer net iets andere kwalificaties: aansturing van mensen, organisatie, stukje administratie. De meeste monteurs zetten die stap niet maar ontwikkelen zich binnen het vak zelf door hun kennis en vaardigheden in de breedte te vergroten, via werker-  
varing bij verschillende opdrachtgevers, in verschillende typen projecten, aan verschillende typen installaties, systemen, materialen etc.

Een groot uitleenbedrijf geeft aan goede mogelijkheden te kunnen bieden voor een loopbaan in de TI: kabeltrekker, leerling-monteur, monteur, 1<sup>o</sup> monteur en leidinggevend monteur. In ca. 2,5 jaar kan iemand monteur worden via de bbl, eventueel wat sneller met goede praktijkervaring. Daarna is eventueel een vervolg naar 1<sup>o</sup> monteur mogelijk via functiegerichte trainingen. Daar komen dan wel andere zaken bij kijken: toezicht kunnen houden, leiding kunnen geven, communicatie. Het bedrijf trekt veel jongere schoolverlaters aan. Die zijn de eerste jaren nog sterk aan het zoeken, switchen vooral in het begin nogal eens. Daarna krijgen ze al snel behoefte aan meer zekerheid, vaste dienst, en vervolgens aan leuke projecten, interessant werk, je kunnen ontwikkelen, positieve feedback. In TI-bedrijven zijn dan niet altijd genoeg mogelijkheden om verder te komen. Uitleenbedrijven kunnen beter inspelen op loopbaanwensen, meer maatwerk bieden, meer aanslui-

ten bij motivaties van jongeren. Ze hebben er deskundigheid voor in huis. Werven is een ding, behouden van mensen heel ander ding;

Een ander uitleenbedrijf biedt eveneens goede mogelijkheden om met opleiding van leerling-monteur naar 1<sup>e</sup> monteur door te stromen. Het is een traject van ca. 8-10 jaar. Daarna wordt het lastiger, de stap van 1<sup>e</sup> monteur naar chef monteur is heel groot. Het bedrijf houdt elk jaar functioneringsgesprekken. Dan kunnen ook doorgroeiwensen worden besproken. Verder gebeurt een en ander vrij natuurlijk. Je ziet mensen 5-6 keer per jaar op kantoor. Je hoort positieve reacties van klanten. Je ziet de projecten die ze doen. Je biedt opleiding aan, je ziet dat iemand hard door de opleiding gaat, je regelt een busje, gereedschap en hulpje voor hem en hij kan als zelfstandig monteur op pad. Via plaatsing op projecten is ook verbreding mogelijk; het bedrijf werkt in verschillende sectoren. Gangbaar is een lijn van woningbouw via utiliteit naar industrie. De meeste mensen werken graag in de utiliteit: veel interessant werk, minder productie draaien, minder hoge werkdruk. Het bedrijf let wel op mogelijkheden van mensen. Men geeft bij klanten aan wat het potentieel van mensen is. Maar dan is het verder aan de klant en de medewerker om het waar te maken. Men gaat hooguit met de klant in gesprek als er signalen komen dat iemand te lang op hetzelfde werk onder z'n niveau zit: 'We kijken het dan even aan, maar als het na 2 weken nog zo is halen we de mensen bij de klant weg'.

Een derde uitleenbedrijf wijst op de mogelijkheden, maar ook op de beperkingen die je als detacheerder hebt. Het is lastig om er veel in te sturen. Als je in de techniek eenmaal een richting gekozen hebt, dan kom je snel in een vast patroon. Normaal groeipatroon in de elektro is van kabeltrekker via leerling en gewoon monteur tot 1<sup>e</sup> monteur. Je kunt dan zelfstandig werken, met enkele hulpjes erbij. Dit patroon komt in het bedrijf veel voor. Een loopbaan is verder sterk afhankelijk van wat medewerkers aangeven te willen. Dat wordt van persoon tot persoon bekeken door vestigingsmanagers en opleidingsadviseurs. Er wordt overigens niet echt op gestuurd. Vestigingsmanagers worden afgerekend op omzet en marge. Hoe ze dat realiseren doet er in principe niet toe. Mensen worden meestal ingezet op plekken waar ze direct inzetbaar en rendabel zijn, niet waar ze nog allerlei dingen moeten, kunnen leren.

## 7.6 Persoonlijk maatwerk bij plaatsing op projecten

Diverse detacheerders stellen de ontwikkeling van brede vakbekwaamheid te bevorderen via gerichte plaatsingen. Door bij plaatsing van monteurs op projecten telkens ook te letten op de mogelijkheden die de werkzaamheden bieden om nieuwe vaardigheden te leren, geven ze hen extra kansen voor - horizontale - doorgroei in het monteursvak. Vaak is daarbij overigens niet of nauwelijks sprake van systematisch beleid. Het gaat er vooral om 'de geschikte mensen goed in de peiling te houden'. Door-groeimogelijkheden worden individueel bekeken. Van project tot project wordt telkens nagegaan of en hoe wensen van medewerkers en eisen van klanten op elkaar kunnen worden afgestemd. De klantcontactpersonen bij de detacheerders – intercedenten, accountmanagers, vestigingsmanagers – spelen daarbij een belangrijke rol. Zij kennen monteurs vaak persoonlijk, spreken hen op gezette tijden, bezoeken de projec-



ten waar ze werken, steken hun licht op bij projectleiders en collega's, krijgen feedback van klanten en – bij leerlingen – van opleidingen en praktijkbegeleiders. Ze volgen zo de ontwikkeling van medewerkers, bekijken welke verdere mogelijkheden er zijn, houden projecten in de gaten die daarbij passen, overleggen met klanten over het takenpakket op de werkplek, etc.. Bij grotere detacheerders is die werkwijze soms gekoppeld aan een cyclus van functioneringsgesprekken. Medewerkers kunnen loopbaanwensen daarin expliciet kenbaar maken en afspraken maken over opleiding, bijscholing, inzet op uitdagender werkerterreinen, detachering bij klanten waar ze nieuwe dingen kunnen leren etc.

Een van de grotere gespecialiseerde uitleenbedrijven laat weten bezig te zijn met een omslag naar persoonlijke loopbaanontwikkeling. Recent is een opleidingscoördinator aangesteld, die momenteel bezig is persoonlijke opleidingsplannen op te stellen. Die Pop's worden de rode draad door het hele bedrijf. Je brengt een aantal dingen systematisch in kaart: wat zijn behoeften van medewerkers? Hoe kun je dat als bedrijf faciliteren? Hoe kun je de benodigde opdrachten binnen halen? Dat vergt dus een compleet andere benadering: niet meer mensen zoeken bij het werk, maar werk zoeken bij de mensen. Als detacheerder ben je dat niet gewend. Normaal maak je winst door een goede match te maken, dat wil zeggen door een goede medewerker op de meest passende plek te plaatsen. Nu ga je die medewerker weg halen en laat je hem switchen naar een plek die op zijn groeilijn ligt, b.v. als iemand wil switchen van elektro naar utiliteit, haal je hem bij elektro weg en plaats je hem op utiliteit. Zal soms nog lastig zijn dat aan klanten te verkopen. Functioneringsgesprekken en beoordelingen zijn inmiddels standaard in het hele bedrijf: kijken wat goed gaat, kijken wat iemand nog mist, kijken of dat via scholing kan worden bijgespijkerd. Ervaring is dat vooral monteurs in de middengroep van 25-40 jarigen open staan voor ontwikkeling en loopbanen. De jongste garde trekt er niet aan. Oudere monteurs hebben er vaak geen behoefte meer aan, die willen gewoon werken.

## 7.7 Verschillen tussen uitzendkrachten en gedetacheerden

In de gesprekken komt naar voren dat het van belang is verschil te maken tussen 'pure' uitzendkrachten en gedetacheerden als het om loopbaanmogelijkheden gaat. Uitzendkrachten zijn vaak lossere krachten, die voor het routinewerk worden ingeschakeld. Uitleenbedrijven zijn minder geneigd in hen te investeren. Gedetacheerden zijn doorgaans geschoolde vaklui, die voor lange periodes bij een bedrijf werken, voor langere en lastigere klussen naar klanten worden gestuurd. Die zijn schaars. Investeren kan hier ook als bindingsinstrument worden gebruikt. Daarnaast heb je nog de specialisten, vaak hbo'ers, die met name projectenwerk doen. In hun geval gaat het meer om de ervaringen die ze bij klanten kunnen opdoen dan om wat het uitleenbedrijven in hun loopbaan kunnen of willen investeren.

Een in detachering van kaderpersoneel gespecialiseerde detacheerder wijst op dit onderscheid in de branche. Monteurs zitten vaak ook bij uitzendbureaus, specialisten vooral bij detacheringbureaus. Uitzendwerk is veel productiewerk. Uitzendbureaus werken met lager geschoold personeel. Mensen zijn gemakkelijker vervangbaar. Mensen werken op uurbasis, kunnen per direct opzeggen, zo weg lopen. Dat kunnen bedrijven zich bij ‘denkers’ niet permitteren. Calculeren van een project is werk waar vaak weken mee gemoeid gaan. Je moet juist eerst de fijne kneepjes bij de klant leren kennen, voordat je echt aan de slag kunt. Dan wil je als bedrijf niet dat zo iemand van de ene op de andere dag vertrekt. Vanwege hun extra kennis en ervaring zijn specialisten vaak moeilijk vervangbaar. Vandaar dat bedrijven in binding voor langere periodes willen investeren, vandaar detachering.

## 8 Actueel belang van boeien en binden

### 8.1 Binden belangrijker dan werven

Opvallend is dat detacheerders het belang van boeien en binden van medewerkers zo sterk benadrukken, meer nog dan dat van werven van nieuw personeel ('binden is momenteel meer de kunst dan werven'). Mensen kunnen in de huidige krappe markt gemakkelijk naar klanten overstappen of switchen naar een ander bedrijf. Het wordt steeds lastiger dan weer nieuwe mensen te vinden. Extra acties, bij voorbeeld werving op scholen, op Internet of 'gewoon op straat', leveren ook steeds minder op. Je moet zuinig zijn op de mensen die je hebt.

### 8.2 Binden via secundaire arbeidsvoorwaarden

De meeste uitleenbedrijven benadrukken dat ze wel sleutelen aan de arbeidsvoorwaarden maar niet willen inzetten op binding van mensen met hogere lonen ('we gaan geen exclusieve salarissen betalen'). Ze zijn geneigd meer op *secundaire arbeidsvoorwaarden* in te zetten: een ruimere vakantieregeling, extra atv-dagen, tijd voor tijd regeling, gunstige spaarloonregeling, ziektekostenverzekering, hypotheekverzekering, en op materiaal: bedrijfskleding, complete, professionele gereedschapskoffers, een eigen bus.

### 8.3 Binden via goed personeelsbeleid

Daarnaast hanteren ze andere instrumenten van personeelbeleid. Om mensen vast te houden is primair van belang dat je het zo aantrekkelijk mogelijk maakt dat ze blijven: aandacht hebben, opleiding, afwisselend werk, leuke projecten, goede opdrachtgevers, diversiteit.

1. Verschillende detacheerders wijzen op de bindende functie van het aanbieden van *opleidingen*. Ze hebben daarbij jongeren voor ogen, die op die manier de kans krijgen alsnog een vakdiploma te halen, maar ook ervaren medewerkers, die met korte opleidingen of enige bijscholing kunnen doorstromen naar beter betaalde functies.

2. Grotere detacheerders hebben een gevarieerde klantenkring met een gevarieerd werkaanbod. Ze kunnen vaak *uitdagender werk* bieden dan doorsnee (kleinere) TI bedrijven. Ze hebben meer mogelijkheden om mensen aan zich te binden door aantrekkelijk werk bij aantrekkelijke opdrachtgevers aan te bieden.
3. Enkele detacheerders wijzen er op dat ze met hun werkwijze goed kunnen *inspelen op de leefwereld* van jongeren. Jongeren van nu vormen een vluchtige groep. Ze hebben veel keuzemogelijkheden, kennen weinig vaste bindingen, switchen snel, zijn snel weg, snel weer verder. Je moet ze extra uitdagingen bieden om ze vast te houden. De TI branche is daar nog minder op ingesteld.
4. Verschillende detacheerders stellen dat *aandacht voor de persoon* een belangrijke factor is. Ze zorgen er voor dat hun managers medewerkers persoonlijk kennen en dat ze de mensen regelmatig op kantoor zien. Ze blijven mensen volgen, zoeken ze op bij projecten en houden contact als ze tijdelijk geen werk hebben. Ze organiseren op gezette tijden een uitje of een bedrijfsfeestje. Ook sponsoring wordt ingezet om jongeren te enthousiasmeren
5. Soms profileert een detacheerder zich op het punt van *diversiteit*. Allochtonen zijn bij voorbeeld een interessante nieuwe doelgroep. In promotie en reclame krijgt die groep dan extra aandacht. Op de vestigingen worden ook allochtone medewerkers aangesteld. Dat zorgt voor meer herkenning bij de doelgroep. Mensen zijn daarvoor eerder geneigd binnen te lopen.

#### **8.4 Bekendheid en reputatie**

Detacheerders merken verder dat bekendheid en reputatie zaken zijn die mensen trekken en (langer) doen blijven. Als je als detacheerder een solide en betrouwbare reputatie hebt, trek je gemakkelijker goede mensen aan en heb je minder kans dat ze naar een ander stappen als die wat extra biedt. Het maakt het ook gemakkelijker aantrekkelijke opdrachten te krijgen, waarin je mensen op interessante werkplekken en projecten kunt plaatsen. Ook zaken als het ABU-lidmaatschap en certificering hebben in dit verband een positieve functie, volgens de bureaus.

## 9 Inlenen van buitenlandse werknemers

### 9.1 Internationale activiteiten uitleenbedrijven

Werven van werknemers in het buitenland is een van de manieren om tekorten aan personeel op te vangen. De laatste jaren zijn de beperkingen voor werving van buitenlandse werknemers geleidelijk opgeheven. Vanaf mei 2007 kunnen werknemers uit de meeste EU landen vrij in Nederland komen werken. Een werkvergunning is niet meer nodig. Vooral voor werknemers uit Midden- en Oost-Europa zijn de mogelijkheden sterk verruimd.

TI-bedrijven lijken in wisselende mate gebruik te maken van deze mogelijkheden. Ook in de gesprekken met uitleenbedrijven zijn verschillende geluiden te horen.

- Voor sommige uitleenbedrijven is werven van buitenlandse werknemers geen optie. Ze willen er niet aan of zien er geen markt voor in de TI. Argumenten zijn o.a. risico van verlies van kwaliteit, problemen met communicatie, het past niet goed bij hoe de TI werkt en het vergt praktisch een hoop geregeld. Ook lange afstanden spelen een rol.
- Andere uitleenbedrijven zijn wel internationaal actief. Werving van buitenlanders is voor hen echter geen kerntaak maar een van de diensten die ze hun klanten aanbieden. Het gaat meestal om grotere uitleenbedrijven. De internationale activiteiten zijn soms in een aparte unit ondergebracht. Die neemt de praktische uitvoering op zich.
- Daarnaast zijn er uitleenbedrijven die zich speciaal toeleggen op personeelswerving in het buitenland. Sommige werven enkel voor de TI, andere ook voor de bouw, metaal en procesindustrie. De bedrijven werken vanuit Nederland of vanuit vestigingen in de wervingslanden. In die landen wordt vaak samengewerkt met lokale intermediairs.

Vooral deze gespecialiseerde bedrijven melden over de afgelopen 2-3 jaar een forse toename van het aantal werknemers dat ze voor de TI in het buitenland werven. De grenzen schuiven daarbij steeds verder op naarmate het lastiger wordt mensen in dichterbij gelegen gebieden te vinden. Aanvankelijk werden vooral werknemers uit de Duitse grensstreken geworven, later ook uit voormalig Oost-Duitsland. Daarna is het wervingsgebied uitgebreid, eerst naar West-Polen ('Duitse Polen') en – in mindere mate Tsjechië – en vervolgens naar het oosten van Polen. Ook in deze gebieden worden goede krachten echter schaarser en er komen nu ook al mensen uit landen als

de Estland, Oekraïne, Roemenië en Bulgarije, vooral voor de bouw, transport en sommige industrietakken. De TI werft nog voornamelijk in (oost-)Duitsland, en op kleinere schaal in Polen. Daarnaast worden nog steeds werknemers in landen als Engeland, Ierland, Spanje en Portugal geworven.

Behalve Nederlandse uitleenbedrijven die in het buitenland werven zijn er ook buitenlandse uitleenbedrijven op de Nederlandse markt actief. Ze werven mensen in hun herkomstland en bieden die vanuit het eigen bureau aan Nederlandse bedrijven aan. In de TI is men sceptisch over deze bedrijven. Ze zijn vaak niet volgens Nederlandse normen gecertificeerd. Ze kunnen zich gemakkelijk aan Nederlandse regelgeving onttrekken. Ze zijn moeilijk te controleren op praktijken die niet door de beugel kunnen. De TI is minder snel geneigd hen in te schakelen.

Een van de gespecialiseerde uitleenbedrijven houdt zich niet bezig met werving in het buitenland: te veel rompslomp, risico's rond identiteit, diploma's e.d. Men hoort van bedrijven dat ze er niet altijd goede ervaringen mee hebben. Taalprobleem, mensen werken anders, kennen de normen niet die hier gelden. Het zijn niet altijd de beste vaklui. Kennis die ze voorgeven te hebben is soms niet aanwezig. Bovendien kan het in de TI niet altijd. In de TI wordt gewerkt met planningen van week tot week, er zijn weinig lange contracten. Je kunt buitenlandse werknemers niet voor een paar weken hier naar toe halen, dat willen de mensen zelf ook niet. Mensen willen zeker weten dat ze langere periodes kunnen werken. Op grote projecten in de bouw kun je die zekerheid wel geven.

Een ander uitleenbedrijf is recent weer met werving in het buitenland gestart na het een aantal jaren niet meer te hebben gedaan. Men werkte aanvankelijk samen met intermediairs maar dat leverde te veel problemen bij de selectie op. Er was geen controle op kwaliteit. Nu werkt men weer vanuit een eigen vestiging, die de werving en selectie doet. Mensen komen daarna naar Nederland, krijgen een instructie in Nederlandse normen en volgen daarna een verplichte VCA-cursus van 2 weken, inclusief examen. Men heeft momenteel enkele honderden buitenlandse werknemers aan het werk, waarvan het merendeel op contractbasis. Veel Duitse, steeds meer Poolse werknemers.

Een derde uitleenbedrijf legt zich speciaal toe op werving van buitenlandse werknemers. Het aantal werknemers is de laatste jaren meer dan verdrievoudigd. Men heeft momenteel enkele honderden werknemers aan het werk. Men volgt de systematiek van de ABU-Cao. Circa twee derde van het personeel zit nu in fase A (uitzendbeding), een kwart zit in fase B (tijdelijk contract), de overigen in fase C (vast contract). Men wil het aantal vaste contracten beperkt houden, om flexibel te blijven. Alleen heel goede mensen stromen door. Mensen bouwen pensioen en uitkeringsrechten op. Pensioenpremies worden afgedragen bij STIPLU, sociale premies bij het UWV. Mensen kunnen bij einde dienstverband uitkering in het herkomstland aanvragen. Men werkt voornamelijk met gekwalificeerde monteurs uit het voormalige Oost-Duitsland, minder met Pools personeel.

## 9.2 Werving en plaatsing van buitenlandse werknemers

Uitleenbedrijven die in het buitenland werven coördineren die activiteiten vanuit hun hoofdkantoor in Nederland. Voor de feitelijke werving wordt samengewerkt met plaatselijke bureaus. Met de sterke groei van de activiteiten zijn uitleenbedrijven de laatste jaren echter ook zelf vestigingen in de wervingslanden gaan opzetten. Veel grotere uitleenbedrijven in de techniek hebben nu eigen vestigingen in landen als Duitsland, Polen, Spanje en Engeland. Sommige bedrijven zijn opgegaan in internationale concerns. Zij kunnen ook nog een beroep doen op zusterbedrijven in de wervingslanden.

De werving en selectie van nieuwe werknemers vindt in het wervingsland zelf plaats. Meestal wordt in specifieke regio's geworven, b.v. in oudere industriegebieden, omdat daar al veel technisch personeel te vinden is. Werving gebeurt op allerlei manieren: veel via mond tot mond, via advertenties, arbeidsbureaus, intermediairs, contacten met bedrijven, op beurzen etc.. Vaak melden mensen zich spontaan aan. Ze worden door collega's meegebracht, lopen de vestiging binnen, komen op raamadvertenties af. Bij de werving wordt meestal gelet op diploma's én werkervaring. Als iemand is aangenomen regelt het uitleenbedrijf de zaken verder: papieren en formulieren, vervoer en huisvesting, de benodigde informatie over de nieuwe baan, eventueel kleding en gereedschappen. Het zorgt ook voor de administratieve afwikkeling met het inlenend bedrijf in Nederland (verloning, belasting, premieafdrachten).

Mensen pendelen vaak. Ze komen met een auto of busje in ploegjes van 4-5 man, met een persoon erbij die als een soort voorman optreedt en meestal wel Engels spreekt. Vaak worden ze langere tijd op een project geplaatst. Ze werken het liefst met een aangepast rooster: week-op, week-end af, d.w.z. 4 dagen van 10 uur, vrijdag naar huis, 's zondags weer terug. Op de eerste dag gaat meestal iemand van het uitleenbedrijf mee naar de werkplek, om kennis te maken, voor de communicatie en om zaken met de projectleider of uitvoerder te regelen. Daarna hebben werknemers vaak niet zo veel contacten meer met het uitleenbedrijf, behalve voor de betaling, bij klachten of problemen, of als projecten aflopen, bij nieuwe plaatsingen.

## 9.3 Contracten

Buitenlandse werknemers die via Nederlandse uitleenbedrijven bij Nederlandse bedrijven werken vallen onder de Nederlandse regelgeving voor contracten en arbeidsvoorwaarden. Wat contracten betreft volgen erkende uitleners doorgaans de fasesystematiek van de CAO voor de uitzendbranche. Volgens schattingen van enkele

bedrijven zit 50-75% van de werknemers in fase A (uitzendbeding) en 10-20% in fase C (vast contract). De overigen vallen in fase B en hebben een tijdelijk contract.

Hoe die verhoudingen liggen hangt ook af van de keuzes die bedrijven maken. Sommige bedrijven zijn pure uitzenders en willen dat ook blijven. Ze richten zich niet op detachering. Je vindt er veel korte dienstverbanden en minder mensen met vaste contracten. Doorstroom naar vaste contracten wordt beperkt. Alleen hele goede mensen krijgen een vaste baan. Andere bedrijven zijn meer geneigd mensen naar vaste contracten te laten doorstromen. Hier vind je meer mensen in fase C, die al langere tijd voor het bedrijf actief zijn. Bedrijven geven aan zich op deze manier ook als goed werkgever te willen positioneren. Je geeft medewerkers meer zekerheden en je komt bij opdrachtgevers betrouwbaar over. Ervaring is overigens dat buitenlandse werknemers vaak maar voor korte periodes in Nederland willen werken. Lange tijdelijke contracten of contracten voor onbepaalde tijd liggen dan minder voor de hand.

Buitenlandse werknemers kunnen volgens de cao van het inlenend bedrijf worden betaald dan wel volgens de uitzend-cao (ABU of NBBU). Lonen liggen vaak lager dan gebruikelijk in de branche. Het is volgens bedrijven niet altijd realiseerbaar buitenlandse werknemers volgens de metaal-cao te laten werken. Ze zouden te duur worden met alle kosten die nog op het loon komen: onderdak, eetgeld, reiskosten. Het loon moet lager liggen, anders kan het systeem van inlenen van buitenlandse werknemers niet werken. Klanten zullen hogere tarieven niet willen betalen, uitleners kunnen niet meer rendabel plaatsen, mensen zelf blijven zonder werk.

Vanaf 26 weken gaan de werknemers pensioen opbouwen. De premies worden meestal afgedragen bij STIPLU, het pensioenfonds voor langdurige uitzendkrachten. Mensen bouwen uiteraard ook ww-rechten op. Premies hiervoor worden in Nederland afgedragen, mensen krijgen uitkering in het thuisland. Rechten in b.v. Duitsland zijn vergelijkbaar met Nederland (70% laatst verdiend loon).

## **9.4 Kwalificaties, opleiding, bijscholing**

Aandachtspunt in de TI zijn de kwalificaties van buitenlandse werknemers. TI-bedrijven zijn er soms huiverig voor buitenlandse werknemers in te schakelen omdat ze het niveau moeilijk kunnen inschatten, problemen met de taal verwachten, met communicatie op de werkplek etc.

Uitleenbedrijven bouwen wel allerlei waarborgen in. Diploma's en werkervaring worden in het herkomstland al gecheckt. Mensen worden de eerste tijd op een project goed gevolgd en bij klachten van de klant van het project afgehaald. Mensen die niet



voldoende gekwalificeerd zijn vallen in de TI snel door de mand. Maar ervaringen bij uitleenbedrijven zijn wisselend. Men heeft goede ervaringen met (oost-)Duitse werknemers. Het zijn meestal gediplomeerde vakmensen, ze kennen de normen, werken goed, leren snel. Ervaringen met Poolse werknemers zijn soms minder goed. Ze zijn niet altijd gediplomeerd, het zijn vaak meer in de praktijk geschoolde mensen. Ze zijn minder vertrouwd met Nederlandse normen, werkwijzen, materialen. Omdat ze de taal vaak niet spreken, levert ook de communicatie nogal eens problemen op. Zij worden vaak als hulpkrachten ingezet.

Het komt weinig voor dat buitenlandse werknemers vakopleiding in Nederland volgen. De goede monteurs, die voor langere tijd in Nederland werken, zijn vaak al voldoende geschoold en kunnen zelfstandig werken, zelf plannings maken, materialen bestellen, naar klanten gaat etc. Bij mensen die puur voor de uitvoering worden ingeleend is opleiding niet nodig, omdat het vaak om eenvoudig werk gaat. Mensen hebben zelf ook weinig behoefte aan opleiding. Ze komen om te werken. Wat je wel ziet is dat mensen 's winters opleiding volgen in het herkomstland. Wat je ook ziet is dat mensen (korte) opleidingen volgen voordat ze naar Nederland komen. Een uitleenbedrijf zet bij voorbeeld in Polen opleidingen op voor Poolse werknemers. Voordat ze naar Nederland komen, kunnen ze dan al bepaalde vaardigheden leren die ze hier nodig hebben.

De meeste uitleenbedrijven zorgen wel voor enige bijscholing in het kader van introductie. Het is gebruikelijk dat mensen eerst een veiligheids cursus (VCA) krijgen voordat ze aan het werk gaan. Ook cursussen in Nen-normen komen veel voor. Soms wordt mensen een taal cursus aangeboden. Gespecialiseerde uitleenbedrijven werken met veiligheidsinstructies in verschillende talen en met vertaalde introductiematerialen. Een groter uitleenbedrijf bekijkt momenteel of buitenlandse werknemers via een EVC-traject kunnen worden bijschoold.

Uitleenbedrijven wijzen op de wenselijkheid van bijscholing binnen de Nederlandse TI (en bouw), gegeven de grote aantallen buitenlandse werknemers. Suggesties richting opleidingen (OTIB):

- cursussen voor kaderpersoneel in 'management' van buitenlandse werknemers;
- korte taal cursussen ten behoeve van veiligheidsinstructies buitenlandse werknemers;
- spoedcursussen om buitenlandse werknemers Nen-normen, veiligheidsnormen bij te brengen
- cursussen taalvaardigheden voor chefs die veel met buitenlandse werknemers werken;
- cursussen omgaan met verschillen, communicatie met mensen uit andere culturen.

## 9.5 Risico's en aansprakelijkheid

Zicht op kwalificaties is ook van belang in verband met aansprakelijkheid. Bij ongevallen op de bouw is de hoofdaannemer verantwoordelijk en aansprakelijk als er iets gebeurt onder zijn verantwoordelijkheid. Het uitleenbedrijf is echter verantwoordelijk voor zaken die op eigen terrein liggen: zorgen voor betrouwbare materialen, goedgekeurd gereedschap, voorlichting en instructie van mensen. Als dit niet in orde is, kan het uitleenbedrijf worden aangesproken. Daarbij wordt mee gewogen of mensen voldoende gekwalificeerd zijn om het werk te doen. Uitleenbedrijven checken dat soms extra door de originele papieren uit het thuisland op te vragen, referenties te bekijken en, bij twijfel, actief referenties in te winnen. Directe controle is er verder niet. Maar tekorten aan kwaliteiten blijken snel genoeg op werkplek. Iemand die zich voor monteur uitgeeft maar dingen niet beheerst, valt op de bouw snel door de mand.

## 9.6 Trends en verwachtingen

In de gesprekken met de (gespecialiseerde) uitleenbedrijven komen de volgende trends en verwachtingen naar voren als het gaat om inschakeling van buitenlandse werknemers in de TI.

1. De aantallen buitenlandse werknemers zijn de afgelopen jaren sterk gestegen. Deels gaat het daarbij om uitvoerende hulpkrachten, maar voor een groot deel ook om gekwalificeerde monteurs. De grenzen worden geleidelijk verder verlegd. Eerst werden vooral werknemers in (oost-)Duitsland geworven. Nu komen er meer en meer mensen uit Polen.
2. Vooral de in uitleen van buitenlandse werknemers gespecialiseerde bedrijven zijn sterk gegroeid. Sommige bedrijven zijn al sinds de jaren negentig actief. Enkele zijn de laatste 5 jaar blijven groeien, ook tijdens de laagconjunctuur, en laten de laatste 2 jaar een zeer sterke groei zien. Zij verwachten dat de groei voorlopig nog aanhoudt en dat grenzen van wervingsgebieden verder zullen opschuiven. Ze ervaren nu al tekorten in traditionele wervingslanden als Duitsland en Polen.
3. Algemene uitleenbedrijven schatten de ontwikkelingen anders in. Zij verwachten op termijn stabilisatie. De grenzen van de buitenlandse arbeidsmarkt komen in zicht. De economieën in de wervingslanden trekken aan, je krijgt stijgende lonen en meer werk, de betere mensen zullen in eigen land willen blijven. Je houdt minder gekwalificeerde mensen over, die in de Nederlandse TI minder mogelijkheden hebben.

4. Belangrijk is hoe het werk in de bouw en in de TI zich ontwikkelt onder invloed van rationalisering, efficiencyverbeteringen, nieuwe technieken, materialen en werkwijzen. In uitleenen van buitenlandse werknemers gespecialiseerde bedrijven verwachten een toename van productiematig werk vooral bij grotere bedrijven. Die zijn meer op efficiency gericht. Ze wijzen op de keuzes die bedrijven in dit verband kunnen maken. Als je met buitenlands personeel wil werken, moet je je organisatie zó inrichten dat de inwerktijd van inleenkrachten hooguit 1-2 dagen is: werk opsplitsen, prefab materiaal aan laten leveren, logistiek goed op orde hebben, ingeleende krachten de zaak laten aanleggen, eigen monteur alles aan elkaar laten koppelen. Het monteurswerk wordt eenvoudiger. Je kunt met minder gekwalificeerd personeel toe. Wat dit betreft is er naar hun idee in de TI nog een stuk efficiencywinst te behalen, vooral bij woningbouw, bij nieuwbouw. Maar de TI is er volgens hen nog niet zo aan gewend. En het kan ook lang niet altijd.
5. Men verwacht meer concurrentie van buitenlandse uitleenbedrijven. Met het vrije verkeer van diensten in de EU, zie je meer buitenlandse bureaus op Nederlandse markt actief worden, b.v. Poolse uitzendbureaus en zelfstandigen. Er is weinig zicht op hoe die bureaus werken. Ze blijken nogal eens met lagere uurlonen en tarieven te kunnen calculeren en de vraag is of er geen sprake is van oneigenlijke concurrentie. Probleem bij dergelijke internationale constructies is dat er geen controlerende instantie is.

In het trend-onderzoek 2007 komt naar voren dat slechts een minderheid van de TI-bedrijven personeel vanuit het buitenland inleent. Het aantal bedrijven dat buitenlandse werknemers inleent neemt echter wel toe: van 9% in 2006 naar 18% in 2007. Slechts heel weinig bedrijven, namelijk maar 1%, laat weten dat dit het belangrijkste inleenkanaal is.



## 10 Collegiale in- en uitleen

### 10.1 Stichtingen voor Collegiale In- en Uitleen

Enkele jaren geleden zijn op initiatief van de TI in diverse regio's bemiddelingsbureaus opgericht voor collegiale in- en uitleen van personeel. Doel van de bureaus is uitstroom van vakmensen uit de branche te voorkomen en instroom van jongeren te bevorderen. Ze doen dat door vraag en aanbod van personeel tussen TI-bedrijven onderling te matchen. Bij aangesloten bedrijven wordt elke week geïnventariseerd welke tekorten en overschotten ze hebben. Op basis van die inventarisatie proberen de bureaus capaciteit optimaal te matchen. Plaatsing van medewerkers gaat tegen vaste tarieven en contractvoorwaarden. Deze zijn door de TI-bedrijven in de regio gezamenlijk vastgesteld.

Elke week gaat maandagochtend een vraag/aanbod-formulier naar de leden. Bij binnenkomst wordt direct gematched. Woensdag of donderdag zijn de plaatsingen bekend, inclusief de duur van de periode. Bij plaatsing wordt een contract gemaakt met het inlenende en het uitlenende bedrijf waarin wordt vastgelegd om welke monteur het gaat, welk soort werk, welke periode. Verlenging is mogelijk in overleg. Streven is mensen minimaal een volle werkweek te plaatsen, maar soms gaat het ook om invulling van enkele dagen. Reglementair is de contractduur op maximaal 6 maanden gesteld. In de praktijk zie je vooral kortstondige uitlening, van 1-6 weken. Dat is aantrekkelijk voor een bedrijf dat enkele mensen een tijdje over heeft. Bij langere periodes worden vrijwel altijd detacheerders ingeschakeld. Ook bij te weinig 'eigen' aanbod vanuit de bedrijven wordt de vraag neergelegd bij aangesloten detacheerders: om welk soort werk gaat het, in welke regio, wat zijn de functie-eisen. Detacheerders kunnen dan een aantal cv's opsturen. Die worden doorgestuurd naar het bedrijf. Het bedrijf maakt de selectie. De uitgeleende werknemers blijven in dienst bij het eigen bedrijf of bij de detacheerder waar ze voor werken. Overname van werknemers is niet toegestaan. In de contracten zijn bemiddelingsprocedures en boeteclausules opgenomen voor gevallen dat dit toch gebeurt.

De CIU's zijn de afgelopen jaren gegroeid, zowel in leden als in (bemiddelde) manuren. CIU-Oost groeide van 20 bedrijven bij de start in 2001 naar 220 leden op dit moment; het aantal manuren groeide van circa 20.000 naar ruim 200.000. CIU-west groeide van 30 leden bij de start in 2005 naar bijna 60 leden nu; het aantal manuren nam toe van 6.600 tot ongeveer 60.000. Men bemiddelt mensen van allerlei vakgebieden, jongeren en ouderen, wel vooral uitvoerend personeel. De ledenkring is gevarieerd: elektro en installatie, kleine en grote bedrijven. Het merendeel zijn middelgrote bedrijven, met 20-30 werknemers in dienst. De CIU's zijn eigenlijk ook vooral voor het mkb in het leven geroepen.

De CIU's richten zich op bemiddeling van geschoolde vakkrachten. De leden weten dat en gaan er ook van uit dat er gekwalificeerde mensen worden gestuurd, als ze een beroep doen op de bureaus. De CIU's bieden extra waarborgen wat dit betreft. Men vraagt een helder profiel van de functie-eisen. Men screent altijd op opleiding en ervaring. Men kent mensen vaak persoonlijk. Men kan er op vertrouwen dat de bedrijven alleen gekwalificeerde mensen voor uitleening aanmelden. Er zijn geen winst-oogmerken. Men werkt vanuit en voor de TI zelf. In de praktijk heeft men nog al eens de ervaring dat je bij commerciële uitleenbureaus niet altijd de kwalificaties krijgt die je nodig hebt, zeker als de markt krap is.

In beide CIU's is het aantal manuren sinds de start met een factor 10 gegroeid. De CIU's signaleren wel een duidelijke verschuiving in de wijze waarop de vraag nu wordt ingevuld. Je ziet dat manuren steeds meer via detacheerders worden ingevuld in plaats van direct vanuit aangesloten TI-bedrijven. In de het eerste jaar werd 80% ingevuld vanuit 'eigen aanbod' en hooguit 20% via detacheerders. Op het moment is het omgekeerde het geval: zo'n 20-30% wordt vanuit TI-bedrijven ingevuld en 70-80% verloopt via detacheerders. Reden daarvoor zijn de absolute tekorten aan personeel over de hele linie. De werkgelegenheid in TI is de laatste 2 jaar sterk aangetrokken. TI-bedrijven hebben weinig overcapaciteit meer. De CIU's krijgen nu wel veel vraag, maar minder aanbod binnen. Lastig punt voor CIU's is dat er in goede tijden veel vraag is maar weinig aanbod omdat bedrijven hun mensen vast houden. In slechte tijden is wel veel aanbod maar kun je de mensen niet plaatsen omdat bedrijven ze niet kunnen opnemen.

De CIU's werken samen met 10-15 detacheerders, meest grotere in de TI gespecialiseerde uitleenbedrijven, met een goede reputatie. Met die detacheerders zijn vaste afspraken gemaakt over tarieven en uitleenvoorwaarden. Het zijn allemaal ABU-gecertificeerde bedrijven. Dat geeft extra garanties wat betreft wat betreft betrouwbaarheid, betaling, afdrachten, controle op administratie etc.. Men gaat niet zo maar met een willekeurig uitleenbedrijf in zee. Aanvankelijk was de bedoeling alleen te werken met detacheerders die personeel in vaste dienst nemen. Maar momenteel zie je dat ze ook veel mensen aanbieden met tijdelijke contracten. .

De CIU's zijn pure bemiddelaars. Ze hebben geen eigen personeel in dienst en doen verder weinig aan opleiding, bijscholing of omscholing. Dat is een zaak van de aangesloten bedrijven. Men werkt wel mee aan acties voor bevordering van instroom van leerlingen in de beroepsopleidingen. CIU's kunnen bij voorbeeld hun ledennetwerk inbrengen, contact leggen met aangesloten bedrijven, stageplekken werven, zorgen voor materialen, bedrijven adviseren over de inrichting van stages en leerwerkplekken. Op beperkte schaal gebeurt dat ook.

## 10.2 In- en uitlenen via Electrowerk en ROI

Ook Electrowerk en ROI zijn initiatieven van de branche zelf. Het zijn gezamenlijke opleidingsinstellingen, bedoeld om anticyclisch opleiden in de TI te bevorderen. Bedrijven hebben bij laagconjunctuur de neiging om mogelijkheden en voorzieningen voor opleiding in te perken. Gezamenlijke opleidingen, gedragen door de branche als geheel, kunnen dat voor een deel compenseren en waarborgen dat voldoende leerarbeidsplaatsen beschikbaar blijven. Electrowerk en ROI hebben een landelijk dekkend netwerk van vestigingen waar leerlingen (een deel van) hun praktijkopleiding kunnen doen, een praktijkvervangende opleiding kunnen volgen of aanvullende bijscholing kunnen krijgen.

Het concept van Electrowerk is een aantal jaren geleden ontwikkeld vanuit een werkgroep 'flexibilisering' van Uneto (elektro). De werkgroep signaleerde in TI-bedrijven een aantal ontwikkelingen: a) meer projectmatig werken, grotere druk om telkens achter nieuw werk aan te gaan om mensen aan het werk te houden; b) meer korte termijn planningen, dus ook meer kortere termijn planning van de personeelsinzet. Hierdoor ontstond vraag naar meer flexibiliteit: kun je voor bedrijven een mogelijkheid scheppen om 10% van de capaciteit in te lenen? Kun je als branche een flexpool inrichten om daarmee ook tegenwicht te kunnen bieden tegen commerciële uitzendbureaus, om in hoogconjunctuur de kosten van de factor arbeid te kunnen beheersen? Kun je dat bovendien regionaal organiseren, zodat mensen niet te lange reistijden hebben, niet op grotere afstanden hoeven te worden ingezet. Voortbouwend op de traditie binnen de TI van collegiaal in- en uitlenen is toen Stichting Electrowerk opgezet. Gekozen werd voor een landelijke Stichting met regionale afdelingen. Ondernemers betalen een toetredingsbijdrage en kunnen vervolgens gebruik maken van de diensten van de regionale afdelingen: werven, selecteren en aannemen van leerlingen

Electrowerk is na de start fors gegroeid en heeft nu 550 leden. Het merendeel van de leden zijn middelgrote bedrijven, namelijk 65%. De overige zijn 15% grote en 25% kleine bedrijven. In totaal heeft men momenteel 600 mensen werkzaam op contract, waarvan 500 leerlingen in opleiding en 100 gediplomeerde monteurs met een vast contract. De leerlingen, meest 16- en 17-jarige jongeren, krijgen een arbeidsovereenkomst van 38 uur en worden voor de praktijkopleiding bij TI bedrijven uit het leden-netwerk gedetacheerd. Ze volgen de Cao van de TI. Principe van Electrowerk is te streven naar 'roulerend opleiden': leerlingen eerst een tijdje kennis laten maken met verschillend TI-bedrijven, verschillende vakgebieden in TI om eigen interesses te leren kennen, te weten te komen in welke disciplines men verder wil. Roulerend opleiden door leerlingen te laten wisselen over verschillende bedrijven, werkplekken en praktijklokalen biedt ook waarborgen als bedrijven in slechte tijden geen volledige leerwerkplekken meer kunnen garanderen.

Electrowerk neemt ook mensen aan waarvoor (nog) geen werkplek beschikbaar is. Deze kunnen een praktijkvervangende opleiding volgen in een van de regionale praktijkcentra van de branche. De praktijkvervangende opleidingen geven de mogelijkheid mensen 'op voorraad' te scholen. Ze bieden ook mogelijkheden voor mensen uit doelgroepen die niet meteen in een TI-bedrijf geplaatst kunnen worden, b.v. werklozen of oudere zij-instromers die eerst een tijdje ervaring opdoen en kunnen proefdraaien in een praktijkcentrum. Hier ligt overigens een verschil met het ROI. Het ROI werkt wel 1 op 1 en werft alleen als er een plaatsingsmogelijkheid is voor een leerling in een bedrijf. Electrowerk neemt ook leerlingen aan en leidt ze op zonder dat er direct een werkplek beschikbaar is en schoolt 'op voorraad', via de praktijkvervangende opleidingen. Je kunt zo ook bij laagconjunctuur blijven opleiden. Binnen de branche is er wel discussie over of je de praktijkvervangende opleidingen (zonder 'echte' werkplek in TI-bedrijf) wel als volwaardige opleidingen kunt aanmerken. Een dienstverband met Electrowerk plus een (aanvullende) praktijkvervangende opleiding zou niet toereikend zijn.

Na de opleiding stromen de meeste leerlingen door naar TI-bedrijven. Meer leerlingen kunnen ook bij Electrowerk in vaste dienst komen. Momenteel zijn er 100 monteurs in vaste dienst, die op contractbasis worden uitgeleend aan TI-bedrijven. Een grotere flexpool is door de hoogconjunctuur lastig van de grond te krijgen. Veel mensen gaan direct bij een bedrijf in dienst. Je merkt ook dat bedrijven mensen eerder willen overnemen en dat je wat extra moet doen om mensen te binden.

In het kader van loopbaanontwikkeling oriënteert men zich op de mogelijkheid van verdere scholing voor gekwalificeerde medewerkers, die men zelf in dienst heeft. Men hen worden loopbaangesprekken gevoerd en wordt een persoonlijk opleidingsplan gemaakt. Gekeken wordt hoe ze zelf hun toekomst zien, hoe ze beter inzetbaar kunnen worden, welke bijscholing nodig is. Electrowerk doet nu nog weinig aan bijscholing, alleen korte applicatiecursussen voor eigen monteurs. Er zijn wel plannen op contractbasis cursussen te gaan verzorgen.

De ROI's zijn zo'n 15 jaar geleden gestart als samenwerkingsverbanden van installateurs om de schaalvoordelen van gezamenlijk opleiden beter te benutten. Voor goede vakopleiding zijn leerplaatsen nodig, leermeesters, leermiddelen, leeropdrachten. Door gezamenlijke werkplaatsen op te zetten zijn de kosten hiervan lager, kan efficiënter worden opgeleid en kan beter op de kwaliteit van opleiden worden toegezien dan wanneer elk bedrijf apart opleidt. Momenteel zijn er 10 zelfstandige ROI's, verspreid over heel Nederland, met in totaal 2500-3000 bij TI-bedrijven gedetacheerde leerlingen. De ROI's houden zich alleen bezig met installatie- en electrowerk. Allerlei typen bedrijven zijn bij de stichtingen aangesloten, naast grote ook kleinere bedrijven.

De ROI's groeiend qua leerlingenaantal, de laatste jaren met circa 10% per jaar. De meeste instromers komen vanuit het onderwijs, maar er komen ook zij-instromers



binnen, b.v. mensen vanuit werkgelegenheidsprojecten voor doelgroepen (jongeren, langdurig werklozen, ouderen). De ROI's nemen de bbl'ers in dienst voor de duur van de opleiding. Leerlingen krijgen doorgaans 1 dag per week theorie op het ROC en 1 dag per week of per twee weken praktijkopdrachten in de ROI-werkplaats. De rest van de tijd worden ze gedetacheerd bij deelnemende bedrijven voor de praktijkcomponent van de opleiding. De dagen op het ROI kunnen o.a. worden benut om leerlingen praktijkvaardigheden bij te brengen waar ze in het leerbedrijf niet aan toe komen of te weinig mee te maken krijgen. Opleidingen duren meestal 1 of 2 jaar. Leerlingen krijgen een contract voor de duur van de opleiding, met een proeftijd variërend van 2-6 maanden.

De ROI's zijn alleen gericht op werving en opleiding via detachering van leerlingen. Anders dan Electrowerk doen ze niet aan bemiddeling en detachering van gediplomeerde monteurs. Ze hebben geen flexpools zoals Electrowerk. De meeste leerlingen (90-95%) gaan na afronding van hun opleiding direct bij het praktijkbedrijf in dienst. De ROI's bieden wel cursorische bijscholing aan, bij voorbeeld VCA, tilcursussen, bedrijfsmatig werken, communicatie- en gedragsvaardigheden. Cursussen zijn toegankelijk voor werknemers van deelnemende én van niet-deelnemende bedrijven. Ze worden vrij op de markt aangeboden. Cursussen worden niet door ROI's zelf ontwikkeld. Kenteq ontwikkelt ze en zet ze samen met de ROI's in de markt.



# 11 Rol op arbeidsmarkt TI

## 11.1 Trends en ontwikkelingen arbeidsmarkt TI

Vrijwel alle uitleenbedrijven signaleren momenteel een fors tekort aan aanbod van personeel voor de TI. Er komen veel aanvragen voor monteurs binnen, maar veel van die aanvragen zijn niet invulbaar omdat het aanbod van nieuwkomers in de branche is terug gelopen.

Uitleenbedrijven noemen verschillende redenen voor die terugloop. Ten eerste zijn steeds meer jongeren in het beroepsonderwijs voor administratieve opleidingen gaan kiezen. Techniek werd als minder aantrekkelijk gezien en dat is vaak nog steeds zo, ondanks allerlei campagnes om het beeld van techniek te verbeteren. In de tweede plaats heeft de informaticabranche sterke zuigende werking gehad. Veel jongeren met interesse in techniek zijn eind jaren negentig de ICT in gegaan. De elektro- en installatiebranche heeft te weinig aan opleiding gedaan. TI-bedrijven hebben te weinig interesse getoond het werk aantrekkelijker te maken en aan een beter imago van de techniek te werken. Een derde factor is dat in de slechte jaren nogal wat TI-bedrijven failliet zijn gegaan. Veel kleine bedrijven zijn opgekocht door de grote concerns. Bedrijven zijn projecten vaak tegen te lage prijzen gaan aannemen. Feitelijk was er te weinig werk voor de mensen. Veel oudere én jongere werknemers moesten in die jaren uitstromen. Een deel kon nog tijdelijk door de uitzendbranche worden opgevangen, maar een groot deel is omgeschoold naar andere branches en de TI uitgestroomd.

De laagconjunctuur van 2000-2003 heeft veel invloed gehad. Door het conjunctuureffect is er in de TI te veel pas op de plaats gemaakt en is te weinig anticiperend opgeleid door bedrijven, anders dan b.v. in de bouw die is blijven opleiden. Nu de conjunctuur is aangetrokken en er weer meer gebouwd wordt, zie je meer projecten, meer werk, meer geld, meer inlenen, en ook weer meer lange termijn denken in de sector, met meer aandacht voor opleiden.

In de gesprekken met de uitleenbedrijven komen diverse trends naar voren, die voor de ontwikkeling van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in de TI van belang zijn:

1. Toenemende schaarste aan gekwalificeerd personeel. Dat geldt voor alle niveaus en functies, maar vooral voor (zelfstandig) monteurs en voor functies in voorbereiding, ontwerpen, tekenen, calculeren. Technisch kader en leidinggevend zijn

nu al niet meer te krijgen. Deze ervaringen komen overeen met die van TI-werkgevers zelf. Ook zij melden een toenemend aantal moeilijk vervulbare vacatures voor deze functies (zie: ITS, Trendonderzoek 2007).

2. De spanningen op de arbeidsmarkt zullen nog een tijd aanhouden. Je hebt voorlopig nog te maken met een stijgende vraag en een dalend aanbod. De ontwikkeling van de arbeidsmarkt ziet er niet goed uit. Als je niet méér doet aan het imago van de techniek, niet méér doet om jongeren te laten instromen, groei mogelijk te maken, loopbanen uit te zetten, werk in de TI aantrekkelijk te maken, is er straks niemand meer te krijgen en rest je op termijn alleen nog mensen uit het buitenland te halen. De krappe markt zal ook de lonen onder druk zetten. Impulsen aan het technische beroepsonderwijs en meer instroom van jongeren zijn van wezenlijk belang. De vooruitzichten zijn echter niet gunstig. De instroom in TI-opleidingen is de laatste jaren over de hele linie gedaald en dat zal de komende jaren ook op de arbeidsmarkt nog merkbaar zijn in een dalende uitstroom van TI-gediplomeerden (zie: ITS, Trendonderzoek 2007).
3. Te verwachten is dat er steeds meer zij-instromers komen. Dat zullen vaak wat oudere mensen zijn, met andere achtergronden, andere gewoonten, andere behoeften aan begeleiding, andere manieren van leren. Je hebt een kwalitatief sterke organisatie in de sector nodig (opleiden, bemiddelen, detacheren, praktijkplaatsen) om hier goed op in te kunnen spelen. Uit de cijfers blijkt dat het aantal zij-instromers na de conjuncturele dip in 2004 sinds enkele jaren inderdaad weer behoorlijk aan het stijgen is (zie: ITS, Trendonderzoek, 2007).
4. Van belang voor de vraag naar personeel is hoe de verhoudingen tussen de bedrijven in de TI zich ontwikkelen. Bij een aantal grotere TI-bedrijven zie je een ontwikkeling van ‘productiebedrijf’ naar ‘projectenbedrijf’. Het uitvoerend werk wordt steeds meer aan onderaannemers en uitleenbedrijven uitbesteed. De bedrijven zelf houden alleen nog de ontwikkeling, de coördinatie en het projectmanagement in eigen hand. Je ziet naast dergelijke projectbedrijven (met opdrachten) nu ook capaciteitsbedrijven (met de mensen) opkomen. De (grotere) TI-bedrijven spreiden en verleggen op die manier de risico’s. Voor uitleenbedrijven ontstaan nieuwe groeimogelijkheden in de markt. Hoe deze zich verder ontwikkelen zal mee afhangen van de implicaties van dit proces voor de inhoud en organisatie van het monteurswerk in de TI.
5. Wat de ontwikkeling van dit monteursvak betreft ziet men uiteenlopende ontwikkelingen. Een trend is vereenvoudiging van het werk, door opsplitsen van werkzaamheden, opkomst van prefab, modulair bouwen, uitbesteden e.d. (vooral in woningbouw). Daar gaat een stuk vakmanschap mee verloren. Je kunt volstaan

met lager gekwalificeerd personeel. Een andere trend is evenwel: minder nieuwbouw, meer onderhoud. Daar blijven wel vakmensen voor nodig - onderhoudsmonteurs, servicemonteurs - die van alle markten thuis zijn. Je hebt dus aan de ene kant druk om het vak uit te hollen, aan de andere kant druk om het vak juist op te waarderen. Bedrijven kunnen op dat punt ook verschillende keuzes maken. Duidelijk lijkt in ieder geval wel dat er - door verdere rationalisering - in de toekomst minder mogelijkheden zullen zijn om op grote projecten het vak van monteur in de praktijk goed te leren. Onduidelijk is nog wat dit voor opleidingen gaat betekenen.

Een van de geïnterviewde TI-werkgevers, eigenaar van een middelgroot elektrotechnisch bedrijf, verwacht dat men in het bedrijf de komende jaren flexibeler zal gaan werken. De verhouding vast-flexibel is nu 95-5% en die zal waarschijnlijk naar 85-15% gaan. Met de kanttekening dat flexibilisering op het moment overigens minder dringend is. De markt is goed. Je hoeft minder hard achter orders aan te lopen. Je hebt nu meer keuzes bij aanbestedingen - laten liggen of hogere offerte maken. Het gaat nu minder om 'werk zoeken voor de mensen', eerder om 'mensen zoeken bij het werk'. Je hoeft dus eigenlijk niet zo flexibel te zijn. Maar een aantal andere ontwikkelingen speelt ook mee. Je krijgt meer voorwaartse integratie. Je gaat meer adviseren, je kunt via advisering soms meer werk genereren dan je zelf kunt uitvoeren, dat kun je dan flexibel invullen. Dat is een algemene trend: installateurs die zich tot installateurs-adviseurs ontwikkelen. Een andere ontwikkeling is de vereenvoudiging van het montagewerk. Je krijgt steeds meer prefab, eenvoudiger materialen, simpeler en flexibeler montagewerk. Beleid in de TI is altijd geweest dat je hulpmonteurs aanneemt en dat je die dan opleidt tot monteurs en eerste monteurs. Maar als branche krijgt je nu ook behoefte aan lager gekwalificeerde krachten die het routinewerk doen. Monteurs doen dat niet meer. Je hebt meer mensen nodig die het handjeswerk willen doen en daar ook voldoening in vinden. De vraag is of de instroomeisen in de branche niet te hoog zijn. De praktijk is: meer prefab, meer stekkeren, meer voorwerk, kortere bouwtijden, standaardisatie bij toeleveranciers, meer omzet per uur maken. Als je naar de kostenplaatjes kijkt zie je dat de materiaal-arbeidsverhouding sterk gewijzigd is. Je moet nu meer omzetten maken om hetzelfde aantal mensen aan het werk te houden. Optie is dan om het monteurswerk op te splitsen. Het eenvoudige routinewerk haal je er uit, je brengt het in één functie onder en je zoekt er dan mensen bij die daar tevreden mee zijn. Die trend zie je nu in grotere bedrijven, bij grote projecten. Kleine bedrijven kunnen dat niet zo doen. Als die trend doorzet, is te verwachten dat TI-bedrijven meer gebruik van uitzendbureaus gaan maken. De TI heeft momenteel geen lagere functies. Maar door de krapte op de markt zul je vanzelf een lager gekwalificeerde instroom krijgen. Hoe kunnen opleidingen daar op inspelen?

## 11.2 Knelpunten en oplossingsrichtingen

Uitleenbedrijven lopen tegen verschillende knelpunten aan bij hun activiteiten in de TI. Deels zijn dat zaken waar ze vooral zelf als uitleners mee te maken hebben, maar deels gaat het om zaken die de TI als geheel aangaan. We bespreken hieronder kort

enkele knelpunten die in de gesprekken telkens weer naar voren komen en laten zien hoe die volgens uitleners kunnen worden aangepakt.

Het grootste knelpunt is momenteel het absolute tekort aan mensen. Alle uitleenbedrijven hebben ‘vacatures’ in die zin dat ze meer mensen kunnen plaatsen dan ze nu feitelijk doen. Het lukt ze niet meer voldoende geschikte monteurs te vinden. Ze moeten klanten regelmatig teleurstellen. Oplossingen zoeken ze - waar mogelijk - door:

- eisen aan kennis en vaardigheden te verlagen;
- intensiever te werven, via nieuwe kanalen;
- meer te investeren in het binden van personeel;
- betere contracten en arbeidsvoorwaarden aan te bieden;
- campagnes op te zetten om meer mensen in de sector te krijgen;
- zelf leerlingen te gaan opleiden;
- meer in het buitenland te gaan werven.

Een ander knelpunt voor uitleenbedrijven is het risico dat goede medewerkers naar andere bedrijven en naar klanten over stappen. Uitleenbedrijven kunnen dat proberen tegen te gaan, bij voorbeeld door een minimum aantal te verlonen uren in contracten vast te leggen, door overname in contracten uit te sluiten of boeteclausules op te nemen, maar in de praktijk is het moeilijk te voorkomen. De uitleenbedrijven zetten wat dit betreft aan de ene kant in op de relaties die ze met klanten hebben opgebouwd; met klanten die grenzen overschrijden worden geen zaken meer gedaan. Aan de andere kant proberen ze hun medewerkers sterker aan zich te binden. Mensen lopen niet bij je weg als je als werkgever aantrekkelijker bent dan de klant.

Een derde knelpunt dat ze signaleren is het korte termijn denken in de TI en de beperkte aandacht voor opleiden. In de slechte jaren zijn voorzieningen voor opleiding in veel TI-bedrijven afgebouwd. Leerplekken zijn opgeheven, opleiders ontslagen, lokalen gesloten, budgetten beperkt, er werden nauwelijks leerlingen meer aangenomen. De TI moet zijn verantwoordelijkheden voor opleiden weer meer in eigen hand nemen, stellen diverse uitleners. Wat je in ieder geval kunt doen is meer praktijk in de opleidingen brengen, bij voorbeeld door mensen uit de bedrijven les te laten geven; bedrijfsmensen praktijkmiddagen te laten verzorgen (tekenaars, calculators); onderdelen van projecten in een leertraject te zetten. Zorg ook dat je praktijkmensen bij plannen rond opleiden betreft, projectleiders en chefs, niet alleen stafmensen en p&o-ers. Meer praktijk maakt opleidingen aantrekkelijker en motiveert leerlingen meer.

### 11.3 Aandeel uitleenbedrijven in personeelsvoorziening

De meeste uitleenbedrijven in de TI zijn door het aantrekken van de conjunctuur de afgelopen 2 jaar fors gegroeid. Ze gaan er van uit dat die groei dit jaar ook nog aanhoudt. TI-bedrijven moeten hun formatie aanpassen aan de gestegen vraag en dat zullen ze in eerste instantie met flexibel personeel doen. In de jaren daarna verwachten ze een afvlakking. De bedrijven zullen hun inhaalslag dan gemaakt hebben en hun formatie weer op peil hebben gebracht. Geschat wordt dat het aandeel flexibel personeel in de grotere TI-bedrijven zal stabiliseren rond circa 15 procent van de totale formatie. Dat is overigens hoger dan het nu is. Geschat wordt dat op dit moment circa 10 procent van de formatie flexibel wordt ingevuld.

Een belangrijke factor is ten eerste de ontwikkeling van de bouwproductie. Die bepaalt de totale benodigde personeelscapaciteit, dus ook de mogelijke omvang van het flexibele aandeel. Ten tweede zijn ontwikkelingen in het bouwproces van belang. Als projecten korter en sneller worden, bedrijven meer gaan uitbesteden, werk meer gestandaardiseerd wordt, kan dat betekenen dat er meer behoefte komt aan flexibele capaciteit. In de derde plaats is het van belang welke keuze bedrijven maken als het gaat om invulling van hun personeelsbehoefte. Als ze minder risico's willen nemen, minder met vaste mensen, meer met onderaannemers en inleenbedrijven willen gaan werken, zal het aantal flexibele krachten in het personeelsbestand navenant toenemen.

Een van de geïnterviewde werkgevers verwacht dat de formatie de komende jaren flexibeler zal worden. Het zal wellicht op 85% vast - 15% flexibel uitkomen. Het bedrijf zal verder groeien, maar men wil een deel van het personeelsbestand flexibel houden om beter in te kunnen spelen op wisselingen in de bedrijfsdrukke. Bij vestigingen zie je momenteel een voorkeur voor meer uitbesteden en meer met tijdelijk personeel gaan werken. Werk van monteurs en eerste monteurs wordt al vaker uitbesteed, men houdt een zware groep van leidinggevende en service monteurs in eigen huis. Je ziet die tendens ook bij andere grotere bedrijven, minder bij kleinere. Verwacht wordt ook dat de flexibele formatie zal groeien omdat uitbesteed werk vanuit technische diensten zal toenemen. Technische diensten werken eveneens met tijdelijk personeel, meestal via onderhoudscontracten. Het volledige onderhoud van installaties wordt dan uitbesteed aan TI-bedrijven. Projectmanagers bij deze bedrijven regelen ook de personele capaciteit, organiseren ploegjes naar behoefte, regelen contracten, administratieve zaken, bemiddelen waar nodig etc. Dat kan dwars door vestigingen en vakgebieden heen.

### 11.4 Rol uitleenbedrijven als personeelsdiensten in de TI

Uitleenbedrijven verwachten dat ze geleidelijk meer taken op personeelsgebied van TI-bedrijven zullen gaan overnemen, als TI-bedrijven personeelszaken meer gaan uitbesteden. Diverse grotere gespecialiseerde uitleenbedrijven spelen op deze tendens

in. Ze hebben de ambitie zich te ontwikkelen tot personeelsdienstverlener in brede zin en starten ook activiteiten op buiten traditionele werving, selectie en detachering. Binnen deze bedrijven is er bovendien een tendens om meer vanuit een ‘werknemersgerichte benadering’ te gaan werken. Dat heeft verschillende implicaties.

1. Uitleenbedrijven gaan een grotere rol spelen bij vakopleiding van leerlingen (bbl'ers). Ze nemen zelf leerlingen in dienst, stellen opleiders aan, nemen opleidingen voor hun rekening, gaan op zoek naar stageplekken en leerwerkplaatsen, zetten projecten met TI-bedrijven op, leggen contacten met scholen, zetten soms zelf praktijkruimtes op.
2. Uitleenbedrijven worden ingeschakeld bij werving en opleiding van mensen uit nieuwe doelgroepen: voortijdig schoolverlaters, tweede kans jongeren, langdurig werklozen, mensen die omscholing willen volgen. In verschillende regio's zijn ze bij projecten voor deze groepen betrokken.
3. Bij plaatsingen gaan andere overwegingen mee spelen. Goede monteurs zijn schaars, je probeert ze vast te houden, met langere contracten, vaste dienstverbanden, leuke werkplekken. Plaatsing is dan niet alleen meer een kwestie van ‘geschikte mensen zoeken bij het werk dat je krijgt’ maar ook ‘geschikt werk zoeken bij de mensen die je hebt’. Aldus ‘worden de monteurs onze klanten’, zeggen sommige detacheerders.
4. Grotere uitleenbedrijven hebben door hun diverse kring van opdrachtgevers vaak meer mogelijkheden mensen afwisselend, uitdagend, aantrekkelijk werk te bieden. Job roulatie via detachering op wisselende werkplekken is een aantrekkelijke formule voor wie het beroep beter wil leren kennen, wisselende ervaringen op wil doen, wil groeien in vak, zich breder wil ontwikkelen of juist wil specialiseren. Een grote variëteit aan loopbanen is mogelijk via detachering. Uitleenbedrijven krijgen meer oog voor deze mogelijkheden en gaan zich er meer mee profileren.
5. Uitleenbedrijven krijgen taken erbij rond begeleiding van zieke werknemers en re-integratie van werknemers die een tijd uit roulatie zijn geweest. Dat geldt vooral bij medewerkers met langduriger dienstverbanden, waarbij het uitleenbedrijf zelf als werkgever verantwoordelijk is voor loondoorbetaling en begeleiding.

Personeelbeleid, opleidingen en loopbaanbeleid krijgen door deze verbreding ook meer aandacht bij de uitleenbedrijven zelf. De staf wordt er in bijgeschoold. Vestigingsmanagers krijgen meer taken op dit gebied. Gekwalificeerde p&o'ers worden aangetrokken. Men stelt gespecialiseerde opleidingscoördinatoren aan. Met deze extra



deskundigheid verwachten ze opdrachtgevers ook beter met p&o-adviezen van dienst te kunnen zijn.

Enkele uitleenbedrijven geven aan dat er op dit terrein vooral mogelijkheden liggen in geval van meer structurele samenwerking tussen TI-bedrijven en uitleenbedrijven. Je ziet nu al dat grotere TI-bedrijven met voorkeursleveranciers gaan werken – vaak grote uitleenbedrijven – om werving en inleen beter te kunnen coördineren. Deze bedrijven zullen eerder geneigd zijn ook allerlei andere diensten op personeelsgebied aan het uitleenbedrijf uit te besteden. Je ziet dat al rond opleiding van leerlingen, organisatie van zzp'ers, inlenen vanuit het buitenland en werving van kader en overheadpersoneel.

Andere uitleenbedrijven wijzen op een trend van uitbesteding van personeelszaken bij kleinere TI-bedrijven. Kleinere bedrijven worden in de praktijk meer en meer beperkt in een rol als onderaannemers en krijgen minder mogelijkheden er een eigen personeelsstaf op na te houden. Ze kunnen personeelszaken dan volledig uitbesteden of er een personeelsfunctionaris voor een paar uur per week voor inhuren. Je ziet steeds meer bedrijven die dat zo doen. Je ziet ook steeds meer p&o'ers die zich bij het mkb aanbieden om personeelstaken van werkgevers over te nemen. Dat kan op allerlei manieren: afroep, abonnementen, dienstenpakketten etc.



## 12 Samenvatting en conclusies

### 12.1 Belangrijke rol bij personeelsvoorziening in TI

Uitleenbedrijven spelen een belangrijke rol bij de personeelsvoorziening in de TI. Naar schatting zijn er in 2006 zo'n 14.000-15.000 uitleenkrachten in de TI werkzaam. Van alle nieuwe werknemers die jaarlijks de TI instromen is 10-20% afkomstig van uitleenbedrijven. Die instroom beweegt mee met de conjunctuur. Tijdens de hoogconjunctuur in 2000 was het 19%. Tijdens de laagconjunctuur van 2004 was het 13%. Sinds 2005 doen TI-bedrijven weer een groter beroep op uitleenbedrijven om tijdelijke personeelstekorten op te vangen en vacatures in te vullen. Het aantal TI-bedrijven dat personeel inleent steeg van 59% in 2006 naar 72% in 2007. Eenderde van alle bedrijven verwacht in 2007 uiteindelijk meer fte's te hebben ingeleend dan in 2006. Grotere TI-bedrijven (meer dan 50 werknemers) schakelen vaker uitleenbedrijven in dan kleinere bedrijven.

### 12.2 Bedrijven en dienstenaanbod

In de TI zijn verschillende typen uitleenbedrijven aan te treffen: algemene uitzendbureaus (divisies techniek); detacheerders, gespecialiseerd in uitvoerend technisch/TI-personeel; detacheerders gespecialiseerd in technisch kader; detacheerders als onderdeel van TI-bedrijf; regionale Stichtingen voor Collegiale In- en Uitleen; regionale opleidingsbedrijven van ROI en Electrowerk; buitenlandse uitleenbedrijven. Kernactiviteiten van deze bedrijven zijn werving, selectie, uitzenden en detacheren. Daarnaast houden ze zich bezig met personeelsdiensten als detacheren op proef, outplacement, opleiding en reïntegratie. Werving in het buitenland neemt sterk toe.

TI-werkgevers lenen vooral personeel in via in de TI gespecialiseerde uitleenbedrijven. Dat is in 2007 (63%) nog wat meer het geval dan in 2006 (57%). Bedrijven maken minder gebruik van algemene uitzendbureau, maar ook hier is er wel een toename in 2007 (31%) ten opzichte van 2006 (21%). Vooral grotere TI-bedrijven schakelen vaak uitleenbedrijven in. Kleinere TI-bedrijven lenen vaker (ook) personeel in van andere installatiebedrijven (ITS, Trendonderzoek 2007).

### 12.3 Markten en specialisaties

Bij inlenen en uitlenen van personeel in de TI zijn *drie deelmarkten* te onderscheiden:

- a) laaggeschoold routinewerk, waarvoor vooral hulpkrachten met kortlopende uitzendcontracten worden ingeschakeld;
- b) uitvoerende vakarbeid, waarvoor vooral geschoolde monteurs en eerste monteurs worden ingeleend, vaak op contracten voor langere periodes;
- c) technisch gespecialiseerd en leidinggevend werk, vaak projectmatig werk, waarvoor vooral hbo'ers via detachering worden aangetrokken.

Deze segmenten worden deels door verschillende bedrijven bediend, respectievelijk (algemene) uitzendbureaus (a), gespecialiseerde uitleenbedrijven in de TI (b) en gespecialiseerde bureaus voor technisch kaderpersoneel (c). Tussen de deelmarkten zijn er weinig uitwisselingen en bewegingen van personeel. Binnen de deelmarkten zijn de bedrijven vaak wel allround actief en wordt personeel wel breed ingezet (elektro en installatie; woningbouw, utiliteit, industrie; grotere en kleinere projecten). Grote uitleenbedrijven zijn overigens actief op alle deelmarkten, maar de activiteiten zijn in aparte bedrijfsonderdelen ondergebracht.

### 12.4 Werving van uitleenkrachten

#### *Actieve werving*

In de huidige krappe markt is passieve werving (raamreclame, advertenties, internet e.d.) niet meer voldoende om mensen voor de TI te vinden. Uitleenbedrijven gaan steeds meer zelf de boer op, b.v. via banenbeurzen, door scholen te benaderen, inloopdagen te organiseren, via eigen werknemers te werven. Ook dat biedt niet altijd soulaas. Bekendheid, kwaliteit, reputatie van het bedrijf worden steeds belangrijker, en extra voordelen om mensen te binden.

#### *Tekorten over hele linie*

De meeste uitleenbedrijven ervaren momenteel forse tekorten op de arbeidsmarkt. Dat geldt voor alle vakgebieden en op alle niveaus. Ze kunnen meer mensen in de TI plaatsen dan ze nu feitelijk doen. Geschoolde monteurs zijn schaars. Leerlingen zijn steeds lastiger te vinden. Bij sommige kaderfuncties (tekenaars) is het aanbod vrijwel opgedroogd. Hun ervaringen sporen wat dit betreft met die van de TI-bedrijven zelf. Het aantal TI-bedrijven met moeilijk vervulbare vacatures steeg in één jaar tijd, tussen mei 2006 en mei 2007, van 31% naar 51%. Bedrijven hebben de meeste problemen bij monteurs, eerste monteurs en servicemonteurs (ITS, Trendonderzoek 2007).

### *Competitieve markt, maar ook partnerschappen*

De uitleenmarkt is een competitieve markt. De huidige schaarste aan geschoold personeel draagt daar nog eens extra aan bij. Ook partnerschappen komen evenwel voor: tussen grote TI-bedrijven en grote uitleenbedrijven, tussen grotere en kleinere uitleenbedrijven, tussen de uitleenbedrijven en andere personeelsleveranciers voor de TI, zoals de Stichtingen voor Collegiale In- en Uitleen, tussen uitleenbedrijven en ROC's. In het kader van dergelijke partnerschappen kan extra in werving, opleiding en binding van (schaars) personeel worden geïnvesteerd.

## **12.5 Faciliteiten voor eigen uitleenkrachten**

### *Verschuiving naar werknemersgerichte benadering*

De schaarste aan geschoolde vakmensen leidt er toe dat bij uitleenbedrijven het accent verschuift van een werkgeversgerichte naar een werknemersgerichte benadering. De wensen en mogelijkheden van werknemers komen meer centraal te staan. Je zoekt nu eerder werk bij de mensen dan dat je mensen bij het werk zoekt ('monteur als klant').

### *Actueel belang van binden en boeien*

Deze tendens is vooral bij de gespecialiseerde uitleenbedrijven te zien. De bedrijven bieden monteurs langere contracten, sneller vaste contracten, langere dienstverbanden. Ook via secundaire arbeidsvoorwaarden en goed personeelsbeleid proberen ze mensen langer vast te houden. 'Binden', zo stellen deze bedrijven, 'is momenteel zeker zo belangrijk als werven'.

### *Grotere betrokkenheid bij opleiden van nieuwe werknemers*

Mede door de schaarste aan personeel zijn uitleenbedrijven zich meer gaan richten op andere diensten dan werving en selectie, uitzenden en detacheren. De uitleenbedrijven houden zich o.a. steeds meer bezig met opleiden van nieuwe werknemers. Ze werven leerlingen, nemen leerlingen onder contract, werven leerarbeidsplaatsen, verzorgen praktijkbegeleiding, leggen contacten met scholen en ondersteunen scholen en praktijklokalen. Sommige grote uitleenbedrijven hebben honderden leerlingen in dienst, vooral bbl'ers. Aandachtspunten bij opleiden van leerlingen via uitleenbedrijven zijn de continuïteit en de kwaliteit van de praktijkcomponent. Deze zijn mee afhankelijk van de mogelijkheden bij het inlenende bedrijf. Uitleenbedrijven zien er extra op toe en nemen in overleg met opdrachtgevers vaak extra maatregelen om te waarborgen dat continuïteit en kwaliteit van de opleiding niet in het gedrang komen.

### *Beperkte animo bijscholing zittend personeel*

Bijscholing van zittend personeel krijgt bij uitleenbedrijven veel minder aandacht dan opleiden van nieuwe medewerkers. Middelen en mogelijkheden voor bijscholing zijn er genoeg, maar slechts weinig monteurs gaan op cursus. Volgens de bedrijven is er maar beperkt behoefte aan bijscholing. De meeste monteurs zijn al goed geschoold. Monteurs leren vooral in en door het werk zelf - van opdrachten, van collega's - minder via cursussen. Wellicht is dat laatste bij (langduriger) uitleenwerk door de wisselingen van werk meer het geval dan bij vast werk in een TI-bedrijf. Overigens nemen ook monteurs in TI-bedrijven maar beperkt aan scholing deel, namelijk in slechts 16% van de gevallen (ITS, Trendonderzoek 2007).

### *Mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling*

Uitleenbedrijven benadrukken dat ze medewerkers goede doorgroeimogelijkheden kunnen bieden. De grotere uitleenbedrijven beschikken over een gevarieerde kring opdrachtgevers, waar ze mensen door wisselende plaatsingen op afwisselende werkplekken en in verschillende typen bedrijven ervaring kunnen laten opdoen. Jongeren kunnen op die manier kennis maken met verschillende vakgebieden en hun beroepsinteresses scherper in beeld krijgen. Ervaren mensen kunnen doorgroeien, hun kennis verbreden of zich juist specialiseren op een bepaald terrein. Het hele traject van leerling tot eerste monteur kan via detachering worden doorlopen. Daarna ligt er vaak wel een breuk. De stap naar leidinggevend monteur komt niet veel voor.

## **12.6 Inleen van buitenlandse werknemers**

### *Laatste jaren sterke toename*

Inlenen van buitenlands personeel is in opkomst in de TI. In 2006 leende 9% van de TI-bedrijven personeel uit het buitenland in; in 2007 is dit 18%. Behalve hulpkrachten worden ook veel geschoolde vakmensen in het buitenland geworven, in Duitsland en ook steeds meer in Polen. Uitleenbedrijven die zich hier op toelekken zijn de laatste jaren zeer sterk gegroeid. Deze bedrijven verwachten de komende jaren verdere groei.

### *Bedrijven verdeeld over ervaringen*

Geïnterviewde uitleenbedrijven en TI-werkgevers zijn verdeeld wat betreft hun ervaringen met inleen van buitenlandse werknemers. Ervaringen met geschoolde vakmensen zijn vaak positief. Bij minder geschoold krachten bestaat soms de nodige scepsis. Men is huiverig vanwege problemen met taal, communicatie, kennis en vaardigheden, aansturing, veilig werken, aansprakelijkheidsrisico's e.d.

## 12.7 Verwachte ontwikkelingen op arbeidsmarkt TI en eigen rol daarbij

### *Blijvende spanningen op arbeidsmarkt TI*

Uitleenbedrijven signaleren een toenemende schaarste aan gekwalificeerd personeel en verwachten dat de spanningen op de arbeidsmarkt de komende jaren zullen aanhouden. De toestroom uit de opleidingen zal verder afnemen, er zullen meer zij-instromers komen, de concurrentie om schaarse vakmensen zal groter worden. Deze verwachtingen sporen met de uitkomsten van het Trendonderzoek 2007.

### *Stabilisatie aandeel uitleenkrachten op termijn*

Uitleenbedrijven en werkgevers verwachten dat het aandeel uitleenkrachten in de formatie in de TI voorlopig nog iets zal groeien, maar na verloop van tijd zal stabiliseren. Verwacht wordt op circa 10-15%. Verdere flexibiliteit zal niet alleen via inleen worden gerealiseerd, maar ook via uitbesteding aan onderaannemers en via inschakeling van zzp'ers. TI-bedrijven hebben wat dit betreft verschillende opties. Welke rol uitleenbedrijven in de toekomst in de TI kunnen spelen zal mee afhangen van de keuzes die TI-bedrijven op het punt van flexibilisering zullen gaan maken.

### *Mogelijk tweedeling in monteursvak*

Een andere factor die van belang is voor de toekomstige rol van uitleenbedrijven is hoe (grotere) TI-bedrijven met de organisatie van projecten en van het installatiewerk zullen omgaan. Aan de ene kant is er de tendens het uitvoerende werk te standaardiseren en uit te besteden aan onderaannemers. Je ziet die tendens vooral bij woningbouw en bij grote nieuwbouwprojecten. Het niveau van het monteurswerk komt dan onder druk te staan. Als het werk eenvoudiger wordt en er meer routinewerk in de installatie komt, dalen de eisen en zal meer met lager geschoold personeel kunnen worden gewerkt. Dat zal consequenties hebben voor gespecialiseerde uitleenbedrijven die zich profileren als kwaliteitsbedrijven en veel met vakgeschoold personeel werken. Aan de andere kant is er opwaartse druk. Werkzaamheden in renovatie, service, onderhoud, storingsen en reparatie stellen hogere eisen aan monteurs en er komt nieuw werk bij in de sfeer van klantenadvisering, planning en coördinatie, begeleiding en aansturing van uitbesteed werk. Het vak van monteur kan zich in verschillende richtingen ontwikkelen. Wellicht ontstaat er op termijn een soort 'tweedeling' in het monteurswerk. Cruciaal zijn de keuzes die bedrijven maken ten aanzien van de organisatie van het uitvoerende werk binnen én rondom hun bedrijven.

### *Bredere rol uitleenbedrijven als personeelsdienst TI*

Voor hun toekomstige positie zijn tenslotte ook de ontwikkelingen binnen de uitleenbedrijven zelf van belang. De grotere en gespecialiseerde uitleenbedrijven profileren zich steeds meer als kwaliteitsbedrijven en personeelsdienstverlener richting TI. Ze zijn bezig hun deskundigheid verder te professionaliseren en zetten naast werving en

selectie nieuwe typen en vormen van dienstverlening in de markt: opleidingen, loopbaanbegeleiding, herplaatsing, reïntegratie, arbeidsvoorwaarden, p&o advies, arbeidsmarktadvisering. Ook de TI kan hier zijn voordeel mee doen. Het is de moeite waard deze mogelijkheden verder te verkennen en te benutten.



## Bijlage - Kerngegevens uitzendbranche

*Tabel 1 - Kerngegevens uitzendbranche\**

totaal aantal vestigingen	5.100
totaal aantal uitzendkrachten	690.000
gemiddeld aantal uitzendkrachten per dag	239.000
gemiddelde uitzendduur in dagen	149
omzet totale markt in euro's	7 miljard

\* Bron: Uitzendmarkt in kort bestek, ABU 2005.

*Tabel 2 - Ontwikkeling uitzendarbeid\**

	Aantal uitgezonden personen	Aantal uitgezonden personen (excl. fase B/C)
1993	569.000	
1994	niet bekend	
1995	648.000	
1996	741.000-865.000	
1997	769.000	
1998	782.000	
1999	771.000-835.000	
2000	746.000	664.000
2001	725.000	616.000
2002	650.000	559.000
2003	niet bekend	niet bekend
2004	615.000	488.000

\* Bron: Instroomonderzoek uitzendkrachten, ABU 2005.

*Tabel 3 – Profiel uitzendkrachten\**

<i>Leeftijd</i>	
15-24 jaar	50%
25-34 jaar	27%
35-44 jaar	13%
45 jaar en ouder	9%
<i>Geslacht</i>	
Man	56%
Vrouw	44%
<i>Opleidingsniveau</i>	
Basisonderwijs	9%
Lbo/vbo	14%
Mavo/mbo	38%
Havo/vwo	19%
Hbo/wo	19%
<i>Doelgroep</i>	
Ouderen 45+	9%
(Gedeeltelijk) arbeidsgehandicapten	1%
Etnische minderheden	17%
Langdurig werklozen	3%
<i>Soort werk dat wordt gezocht</i>	
Vakantiewerk	14%
Tijdelijk werk	25%
Vast werk	61%
<i>Vinden vaste baan</i>	
Heeft vaste baan gevonden	27%
Heeft vaste baan gevonden bij inlenend bedrijf	13%
Uitzendwerk van invloed op vinden vaste baan	73%

\* Bron: Uitzendmarkt in kort bestek, ABU 2005.



Onderzoek in opdracht van OTIB

ISBN 90 5554 335 9  
NUR 800