

**7.**

**Erkennen van**

**informeel leren**

**bij laagopgeleide**

**uitzendkrachten**

Auteurs

Ellen van Wijk

Sarika Verbiest

**Laagopgeleide uitzendkrachten vormen een kwetsbare groep op de arbeidsmarkt. Minimaal een startkwalificatie is vereist om aan te kunnen sluiten bij de eisen die werkgevers stellen en om duurzaam inzetbaar te kunnen blijven. Het stimuleren van informeel leren op de werkvloer lijkt goed aan te sluiten bij de leerbehoefte van laagopgeleiden en is een manier voor uitzendorganisaties om met relatief weinig inspanning en kosten ontwikkelmogelijkheden te bieden. In dit hoofdstuk bespreken we aan de hand van het AMO-model wat de randvoorwaarden en belemmeringen zijn voor uitzendorganisaties om beleid te implementeren gericht op het stimuleren van informeel leren op de werkvloer. Dit is onderzocht aan de hand van actieonderzoek in vier pilots met uitzendorganisaties en inlenende bedrijven. De onderzoeksresultaten laten zien dat het stimuleren van informeel leren niet door de praktijk vanzelf wordt opgepakt. Dit komt met name door het ontbreken van de juiste kennis bij intercedenten, het ontbreken van een harde businesscase die de motivatie van uitzendorganisaties bepaalt en een complex en tijdrovend traject om opgedane vaardigheden van uitzendkrachten formeel erkend te krijgen binnen het huidige onderwijsbeleid.<sup>1)</sup>**

## 7.1 Inleiding

Uitzendkrachten hebben beperktere loopbaanontwikkeling dan vaste krachten (Bosmans et al., 2016). Onderzoek laat zien dat in Nederland ongeveer 60 duizend uitzendkrachten, vaak zonder startkwalificatie, langdurig op een uitzendcontract werken (Vermeulen et al., 2012). Deze groep is wel continu aan het werk, maar slaagt er niet in om door te groeien naar leer-werktrajecten en/of een grotere werkzekerheid die tijdelijke contracten of een vaste baan wel bieden. Een recente studie van Goldbach et al. (2019) bevestigt dat uitzendkrachten met een laag opleidingsniveau minder vaak uitstromen naar vast werk. In het algemeen gaat een hoog opleidingsniveau gepaard met een hogere kans op een vast contract.

Algemeen wordt aangenomen dat minimaal een startkwalificatie<sup>2)</sup> vereist is om aan te kunnen sluiten bij de eisen die werkgevers stellen en om duurzaam inzetbaar te kunnen blijven. In 2011 noemde de SER het tot stand brengen van een goede kwantitatieve en kwalitatieve match tussen vraag en aanbod van arbeid de belangrijkste uitdaging voor de toekomstige arbeidsmarkt. Ondanks diverse

- 1) De in dit hoofdstuk weergegeven opvattingen zijn die van de auteurs en komen niet noodzakelijk overeen met het beleid van het Centraal Bureau voor de Statistiek.
- 2) De startkwalificatie komt overeen met minimaal niveau 2 van het middelbaar beroepsonderwijs.

beleidsmaatregelen concludeerde de SER in 2017 dat meer actie nodig was (SER, 2017). De gemiddelde scholingdeelnamecijfers in Nederland zijn goed, maar nog steeds blijven verschillende groepen achter. Dit zijn nu net de kwetsbare groepen als het gaat om duurzame inzetbaarheid. Zo volgen uitzendkrachten significant minder vaak opleidingen en cursussen voor het werk, terwijl zij wel vaker behoefte hebben om hun kansen op werk in de toekomst te vergroten (Klein Hesselink et al., 2014; Bosmans et al., 2016; Beal, 2017; Boermans et al., 2017; Verbiest et al., 2018). Vooral laagopgeleiden lijken minder kansen te krijgen om zich te ontwikkelen in een uitendbaan (Donker van Heel et al., 2014; Cörvers et al., 2011; De Jong et al., 2012; Fouarge et al., 2009).

Bij het stimuleren van ontwikkeling spelen uitzendorganisaties een belangrijke rol. Onderzoek laat zien dat HR-beleid gericht op het stimuleren van formeel en informeel leren groepen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt het beste helpt om zich daadwerkelijk verder te bekwamen in hun werk (Künn-Nelen et al., 2018). Een studie onder uitzendkrachten bevestigt dat de daadwerkelijke scholingdeelname van uitzendkrachten het sterkst samenhangt met initiatieven van de uitzendorganisatie of het inlenende bedrijf op het gebied van loopbaanontwikkeling en opleiding (Donker van Heel et al., 2014). Hoe komt het dat initiatieven voor leven lang ontwikkelen van laagopgeleide uitzendkrachten zo moeilijk van de grond komen?

Bij uitzendkrachten is geen sprake van één werkgever-werknemerrelatie. De uitzendkracht heeft een relatie met de uitzendorganisatie én met de inlener, de organisatie die de uitzendkracht inhuurt. Wij focussen ons in dit onderzoek op de rol van de uitzendorganisaties bij het stimuleren van informeel leren. Steeds meer uitzendorganisaties zoeken naar een businesscase om te kunnen sturen op ontwikkeling. Een aantal van hen nam deel aan een *pilot* om het herkennen en erkennen van informele leerervaringen vorm te geven. In dit hoofdstuk laten wij zien waar de uitzendorganisaties daarbij tegenaan liepen.

## 7.2 Centrale vraagstelling

De vraag die in dit hoofdstuk centraal staat is: 'Wat is nodig, zodat uitzendorganisaties het informeel leren van laagopgeleide uitzendkrachten stimuleren, ten einde de inzetbaarheid en werkzekerheid van uitzendkrachten op de arbeidsmarkt te verhogen?'

Deelvragen daarbij zijn: 'Welke randvoorwaarden dragen bij aan het succesvol herkennen en erkennen van hetgeen uitzendkrachten informeel leren door het uitvoeren van hun werk?' En: 'Wat zijn de kosten en baten van het herkennen en erkennen van het informele leren voor de uitzendorganisatie (inclusief intercedent) en de inlener?'

Een antwoord op deze vragen geeft handvatten voor beleidsmakers in het beïnvloeden van het HR-beleid van uitzendorganisaties. De institutionele context zal namelijk invloed hebben op de wijze waarop uitzendorganisaties hun HR-beleid gericht op ontwikkeling vormgeven.

Allereerst gaan we dieper in op het thema informeel leren, lichten we toe hoe we de randvoorwaarden onderzoeken en bespreken we de kosten en baten voor organisaties van investeren in ontwikkeling van personeel.

## Informeel leren

Gezien het belang van het bieden van ontwikkelmogelijkheden voor laagopgeleide uitzendkrachten, is de vraag welke acties aansluiten bij de behoeften en mogelijkheden van de uitzendorganisaties. Duidelijk is dat het wenselijk is om dit met zo min mogelijk kosten gepaard te laten gaan. Informeel leren is een manier om met relatief weinig inspanning en kosten ontwikkelmogelijkheden te bieden. Bijkomend voordeel is dat informeel leren ook goed lijkt aan te sluiten bij de ontwikkelbehoefte van laagopgeleiden die vaak weerstand hebben om een formeel leertraject te volgen (Grijpstra et al., 2019).

Informeel leren gebeurt onder andere door het uitvoeren van leerrijke taken in het werk. In de literatuur worden verschillende kenmerken van een baan genoemd die belangrijk zijn voor informeel leren op het werk, zoals autonomie en taakvariatie (Hackman & Oldman, 1980). Autonomie in het werk geeft medewerkers de ruimte om te experimenteren met gedrag en nieuwe werkmanieren te ontwikkelen. Wie verschillende taken uitvoert die uiteenlopende vaardigheden en kennis vereisen, zal tevens meer leren in het werk (Raemdonck, 2006). Onderzoek laat zien dat 96 procent van de leeractiviteit plaatsvindt door informeel leren (Borghans et al., 2014). Bovendien zeggen respondenten net zoveel te leren van 8 uur informeel leren als van 8 uur formeel leren (De Grip, 2015).

Studies laten zien dat informeel leren de kansen op de arbeidsmarkt vergroot, bijvoorbeeld op doorstroom naar hogere functies of, in het geval van de uitzendkrachten, op meer werkzekerheid (Felstead et al., 2004). Informeel leren lijkt

daarmee een effectief en relatief goedkoop instrument om ontwikkeling op de werkvloer te stimuleren. Ook de SER (2017) pleit voor meer aandacht voor informeel leren als bijdrage aan leven lang ontwikkelen. Hoewel laaggekwalificeerd werk minder leerrijke taken heeft, laat onderzoek toch zien dat er wel degelijk leerrijke taken in laaggeschoold uitzendwerk zitten (Van Wijk et al., 2013). Punt van aandacht is dat informeel leren vooral gericht is op de interne organisatie. De uitdaging is om deze leereffecten zichtbaar en overdrachtelijk te maken naar andere organisaties.

## AMO-model

Om te kijken welke randvoorwaarden bijdragen aan het stimuleren van informeel leren maken we gebruik van het AMO-model van Appelbaum et al. (2000). Het model laat zien wat gedrag beïnvloedt. Mensen kunnen goed presteren als ze de bekwaamheid hebben (A van *Ability*), gemotiveerd zijn (M van *Motivation*) en de gelegenheid krijgen (O van *Opportunity*) om het gewenste gedrag te vertonen. Onze aanname is dat een goed HR-beleid gericht op ontwikkeling alleen van de grond komt als de uitzendorganisatie mensen met de juiste vaardigheden in huis heeft om te kunnen sturen op ontwikkeling. Dit gaat om intercedenten én om het management (de makers van het HR-beleid) van de uitzendorganisatie. Daarnaast zal de uitzendorganisatie een motivatie moeten hebben om te investeren in de ontwikkeling van uitzendkrachten. Wat levert het de uitzendorganisatie op? Tot slot moet de uitzendorganisatie de gelegenheid hebben om beleid gericht op ontwikkeling vorm te kunnen geven, bijvoorbeeld binnen de bestaande institutionele context, en moeten intercedenten in de praktijk ook de gelegenheid hebben om het uit te kunnen voeren.

## De kosten en baten van investeren in menselijk kapitaal

Waarom investeren werkgevers in het algemeen wel of niet in de ontwikkeling van medewerkers? De menselijk kapitaaltheorie van Becker (1975) biedt een eerste verklaring voor de motivatie van werkgevers om te investeren in hun medewerkers. Volgens deze theorie maken werkgevers een kosten-batenafweging. De kosten voor een opleiding zetten ze af tegen de positieve effecten als de werknemer de opleiding heeft gevolgd. Werkgevers kiezen het alternatief dat het bedrijf het meeste oplevert (Fouarge et al., 2012). Investeren in ontwikkeling zou bijvoorbeeld hogere prestaties en meer kwaliteit kunnen opleveren (Fouarge et al., 2012) en een aantrekkelijker imago voor nieuw personeel (De Vries et al., 2001). In de driehoeksverhouding van een uitzendconstructie vallen de baten van een opleiding

niet per se bij de investerende partij. Dat maakt investeren in uitzendkrachten extra lastig. Het snel kunnen reageren op een veranderende markt vraag is voor inleners de belangrijkste overweging om te werken met uitzendkrachten (Verbiest et al., 2014). Maar ze hebben ook behoefte aan uitzendkrachten met de juiste vaardigheden. Ondanks dat inleners ook een belang hebben bij het ontwikkelen van de uitzendkrachten, zien veel inleners dit als een taak van de uitzendorganisatie. Zij zullen de vraag om te investeren in de ontwikkeling van een uitzendkracht niet snel aan de uitzendorganisatie stellen, laat staan mede-investeren in de kosten. Marges zijn klein bij laagopgeleide uitzendkrachten. Bovendien worden er weinig specifieke *skills* gevraagd. Hierdoor zijn veel uitzendorganisaties niet snel geneigd te investeren in de ontwikkeling van uitzendkrachten als de inlener daar niet om vraagt. Zolang er genoeg aanbod is van uitzendkrachten en de taakeisen niet veranderen, wegen voor veel uitzendorganisaties de kosten niet op tegen de baten en zullen ze niet snel investeren in de ontwikkeling van uitzendkrachten. Maar naast een verbeterd kennisniveau zijn er ook andere potentiële baten. In het algemeen leidt het bieden van ontwikkelmogelijkheden in het werk tot een betere motivatie (Preenen et al., 2011), welzijn en betrokkenheid (Akkermans, 2013). Studies specifiek gericht op flexwerkers laten zien dat investeren in flexwerkers het commitment en extra-rolgedrag vergroot (Dekker & De Beer, 2015). Voorzichtig zien steeds meer uitzendorganisaties ook het belang van deze uitkomsten, niet alleen voor de eigen organisatie maar ook als meerwaarde voor de inlener.

## 7.3 Data en methode

Dit hoofdstuk presenteert de uitkomsten van een actieonderzoek met vier pilots bij verschillende uitzendorganisaties en inleners. Een voorgaand onderzoek had een globaal stappenplan opgeleverd voor het implementeren van ontwikkelloopbanen (stimuleren van informeel leren) op de werkvloer (Van Wijk et al., 2013). De methodiek zou in de pilots verder ontwikkeld moeten worden. Tevens zou gekeken moeten worden of er ook een businesscase was voor de gemaakte inspanningen. De auteurs hadden een actieve rol in de pilots. Zij boden de uitzendorganisaties ondersteuning bij het ontwikkelen en implementeren van instrumenten op de werkvloer.

## Selectie van de pilots

Voorwaarde voor deelname aan de pilot was:

- Bereidheid bij de uitzendorganisatie om mee te denken over de ontwikkeling van instrumenten.
- Een inhouse-vestiging<sup>3)</sup> met voldoende laagopgeleide uitzendkrachten, zodat het mogelijk is om een gestandaardiseerd ontwikkelbeleid voor grotere groepen uitzendkrachten op te zetten.
- Voldoende variatie aan functies waarop de uitzendkrachten worden ingezet om ontwikkeling te kunnen bieden. Omdat sturen op bredere inzetbaarheid tussen verschillende functies niet overal mogelijk was, is gedurende het onderzoek besloten dat sturen op ontwikkeling binnen één functie ook een optie was om toch voldoende pilots te kunnen draaien.
- Een ervaren intercedent op de locatie die sturen op ontwikkeling leuk vindt en gemotiveerd is om extra werkzaamheden op zich te nemen.
- Medewerking van de inlener. Aan deze voorwaarde bleek niet altijd te zijn voldaan. Hier komen we in de resultaten op terug.

Door het ontbreken van een businesscase bleek het een uitdaging om uitzendorganisaties bereid te vinden om aan de pilot mee te doen. Hier komen we in de resultaten op terug. Het project is daarom in eerste instantie gestart met twee uitzendorganisaties. Tijdens het project is een derde uitzendorganisatie geworven. Eén uitzendorganisatie moest gedurende het project afhaken wegens een te onstabiele situatie op de werkvloer bij de inlener. Daarom is daarna nog een extra uitzendorganisatie geworven. Door deze ervaring was de eerste les en een nieuw selectiecriteria: een stabiele situatie op de werkvloer bij de inlener, een voorwaarde voor informeel leren.

Samenvattend, hebben de volgende uitzendorganisaties en inleners aan de pilot deelgenomen:

- Een mkb-uitzendorganisatie uit het oosten van het land bij een bedrijf dat kant- en-klaarmaaltijden produceert voor vliegmaatschappijen en zorginstellingen.
- Een grote uitzendorganisatie met landelijke dekking bij een groot distributiecentrum van een logistieke dienstverlener.

<sup>3)</sup> Inhouse uitzendbureaus zitten in het pand van de inlener. Tussen de 4 en 5 procent van de bedrijven in Nederland maakt hier gebruik van (Verbiest et al., 2014). De inhousevestiging regelt alleen de flexibele personeelsplanning van deze inlener en dus niet van andere klanten. Inhousevestigingen zitten vooral bij inleners met een grote flexibele schil. De inleners in onze pilots hadden een flexibele schil van ongeveer 200 mensen.

- Een grote uitzendorganisatie met landelijke dekking bij een distributiecentrum van een groothandel in technische installatiematerialen.
- Een mkb-uitzendorganisatie uit het westen van het land bij een vleesverwerkingbedrijf. Deze pilot is vroegtijdig beëindigd.

De pilots hebben gemiddeld een jaar geduurd. De problemen met het vinden van geïnteresseerde uitzendorganisaties en inleners hebben ervoor gezorgd dat het totale project vier jaar heeft geduurd, van 2014 tot en met 2017.

De drie uitzendorganisaties hebben ieder 16 uitzendkrachten geselecteerd die voor beoordeling en certificering van informeel opgedane vaardigheden in aanmerking kwamen. Een deel van de uitzendkrachten is geselecteerd als beloning voor hun trouwe inzet. Daarnaast is een selectie gemaakt van uitzendkrachten die tot nu toe nog niet bijzonder opvielen bij de intercedent en de inlener. Dit is gedaan om inzichtelijk te maken of bij een objectieve beoordelingssystematiek ook meer verborgen talenten naar boven komen.

---

**Opleidingscoördinator van de uitzendorganisatie bij het distributiecentrum: 'De goudhaantjes pikken we er sowieso wel uit, maar misschien dat de grijze muizen meer potentieel hebben dan we in eerste instantie zien.'**

**Bron: evaluatie-interview**

---

## **Methode en analyse**

Omdat de methodiek van sturen op informeel leren samen met de uitzendorganisaties in het actieonderzoek doorontwikkeld zou worden, was er geen standaard onderzoeksdesign. Ons actieonderzoek betreft een implementatieonderzoek. Het uitgangspunt hierbij is dat de wijze waarop een interventie uitgevoerd wordt om diverse redenen kan verschillen van de oorspronkelijke opzet. Swanborn (2007) stelt dat de oorspronkelijke doelstellingen soms niet haalbaar blijken of dat ze niet gedragen worden door uitvoerende partijen. Om deze reden is procesevaluatie als methode passend. Er wordt dan niet zozeer gekeken naar de uitkomsten, maar naar de manier waarop deze tot stand zijn gekomen (Patton, 1997). Er wordt gezocht naar verklaringen voor successen, knelpunten en veranderingen tijdens de implementatie. Naast formele activiteiten en verwachte effecten is er aandacht voor informele patronen en onverwachte effecten binnen de bredere context van de implementatie. Door gestructureerde procesverslagen van



de pilots te maken (procesevaluatie) en deze te analyseren, is het mogelijk om antwoorden te geven op onze onderzoeksvraag. De onderzoekers hebben van ieder gesprek, ieder mailcontact en iedere bijeenkomst met uitzenders en inleners een (kort) verslag gemaakt. Vastgelegd werden het inhoudelijk verslag van de bijeenkomst, de voortgang van de pilot, belemmeringen en kansen, overwegingen om af te wijken van plan, en de vervolgspraken. Dit is verwerkt in een logboek, bestaande uit 63 verslagen. Na afloop van het onderzoek is dit gebruikt om terug te halen welke gebeurtenissen in de pilots hebben plaatsgevonden, wat de deelnemers hebben gezegd, en om de AMO-factoren te labelen. Daarnaast zijn na afloop van de afgeronde pilots semigestructureerde evaluerende interviews (face-to-face 1 uur) gehouden met de drie betrokken intercedenten over hun ervaringen, doelen, het behalen van de doelen, de investeringen, opbrengsten en obstakels. Tot slot is een evaluatiebijeenkomst gehouden met de functionarissen die verantwoordelijk waren voor opleiding en ontwikkeling bij de deelnemende uitzendorganisaties. In deze evaluatiebijeenkomst werd ook een businesscase op basis van de ervaringen in de pilots opgesteld. Waar mogelijk zijn hiervoor in de pilots kwantitatieve data verzameld over de baten van de pilot door gegevens uit de systemen van de uitzendorganisatie te gebruiken over ziekteverzuim, verblijfsduur en beoordeling van vaardigheden, en korte vragenlijsten bij uitzendkrachten af te nemen over motivatie voor het werk om te leren en zelfvertrouwen.

## 7.4 Resultaten

De resultaten zijn gebaseerd op de procesverslagen in het logboek, aangevuld met citaten uit de interviews (in de kaders). Aan de hand van het proces bespreken we de observaties die we bij iedere stap in het proces labelen met de van toepassing zijnde elementen uit het AMO-model. Vervolgens gaan we in op de vraag wat de kosten en baten zijn van het herkennen en erkennen van informele leerervaringen voor de uitzendorganisaties en de inleners.

### **Randvoorwaarden uit het AMO-model voor herkennen en erkennen informeel leren**

Het doel van de pilots was het onderzoeken van de mogelijkheid om ontwikkelloopbanen te bieden aan laagopgeleide uitzendkrachten. Het idee van de ontwikkelloopbaan is dat uitzendkrachten in opeenvolgende uitzendbanen verschillende leerrijke taken krijgen en dat het geleerde wordt vastgelegd, zodat de uitzendkrachten zich al werkend, eventueel aangevuld met een verkorte opleiding,

kunnen ontwikkelen tot startkwalificatieniveau. Het bieden van een ontwikkelloopbaan aan uitzendkrachten bleek een stap te ver voor de deelnemende uitzendorganisaties en inleners. Voor veel functies is startkwalificatieniveau niet vereist. Bovendien was de ambitie van de uitzendorganisaties en inleners vooral gericht op het verkorten van de inwerktijd van uitzendkrachten en het verminderen van ongewenste uitstroom, niet op een bredere inzetbaarheid.

De uitzendorganisaties waren het er wel over eens dat het zaak is om informele leerervaringen formeel te erkennen, om de kansen voor de uitzendkrachten op de arbeidsmarkt daadwerkelijk te vergroten. Dat betekent dat opgedane kennis en vaardigheden in het werk zodanig beschreven en vastgelegd worden dat het door het onderwijssysteem wordt herkend en gekwalificeerd. Pas als werkgevers en de maatschappij er waarde aan hechten, hebben uitzendkrachten iets in handen waarmee hun inzetbaarheid en werkzekerheid op de arbeidsmarkt wordt vergroot. Een beter inzetbare uitzendkracht is ook voor de uitzendorganisatie van belang. Daarom verschoof het doel van de pilots van het idee van de ontwikkelloopbanen naar het herkennen van de opgedane vaardigheden binnen één functie en deze te erkennen met een certificaat. In de praktijk betekent dit dat de taken die de uitzendkracht (zonder startkwalificatie) uitvoert in een uitzendbaan in kaart worden gebracht. Vervolgens moet worden beoordeeld of de uitzendkracht de vaardigheden beheerst en moet dit worden vastgelegd en gecertificeerd.

Hieronder bespreken we de stappen die uitzendorganisaties moesten zetten om de certificering te realiseren.

## **1. In kaart brengen van de functies aan de hand van de mbo-kwalificatiedossiers**

In eerste instantie is geprobeerd om samen met de uitzendorganisaties de taken in functies en daarvoor benodigde competenties in kaart te brengen.

De uitzendorganisaties beschikten alleen over korte functieomschrijvingen, met daarin de eisen die gesteld werden aan de uitzendkrachten. Een overzicht van de verschillende taken die in een functie zaten en de competenties die daarbij horen, ontbrak.

---

**HR-verantwoordelijke van de uitzendorganisatie bij de vleesverwerker: 'Door het op deze manier nalopen van alle functies zie ik bijvoorbeeld dat bij de ene werkplek het veel meer werk is om deze schoon te houden dan bij de andere.'**

**Bron: evaluatie-interview**

---

Ook bleek het lastig voor de uitzendorganisaties om tot een eenduidige omschrijving van competenties en vaardigheden te komen. Het mbo-2 kwalificatiedossier is een bruikbare basis voor verschillende vormen van certificeren. Een kwalificatiedossier is een set van kerntaken, werkprocessen en competenties die samen een functie vormgeven en waar een diploma mee kan worden gehaald.

Het in kaart brengen van de taken en competenties aan de hand van het kwalificatiedossier bleek echter een te specialistisch werk. Ten eerste hebben intercedenten vaak geen zicht op alle taken en competenties die van een uitzendkracht gevraagd worden. Ten tweede gaan gedefinieerde taken en competenties vaak over clusters van werkzaamheden. Je moet vanuit het perspectief van het mbo-onderwijs kunnen kijken om te weten wanneer wordt voldaan aan gedefinieerde eisen. Bovendien waren de intercedenten te druk met hun dagelijkse bezigheden om ruimte te maken voor deze tijdrovende klus. In het werkproces en de kernprestatie-indicatoren van de uitzendorganisaties had ontwikkeling van uitzendkrachten (nog) geen plek. Uiteindelijk hebben we op kosten van het actieonderzoek voor alle deelnemers specialisten ingehuurd om de functies in kaart te brengen aan de hand van kwalificatiedossiers.

Hieruit hebben we de volgende AMO-elementen gedestilleerd:

Ability: het in kaart brengen van functies vraagt om specialistische kennis die ontbreekt in de uitzendorganisatie.

Motivatie: de uitzendorganisaties rekenen de intercedenten niet af op de ontwikkeling van uitzendkrachten. Het is geen kernprestatie-indicator. Hieruit blijkt dat de motivatie om te sturen op ontwikkeling er bij de uitzendorganisaties (nog) niet is.

Opportunity: de ontwikkeling van uitzendkrachten is geen onderdeel van de dagelijkse werkprocessen binnen de uitzendorganisaties. Voor de intercedenten is het lastig om in de waan van de dag hiervoor tijd vrij te maken.

## 2. Opzetten van een beoordelingssystematiek die aansluit bij de eisen in het kwalificatiedossier

Om te kunnen sturen op ontwikkeling moet de beoordelingssystematiek aansluiten bij de taken in de functie. Een objectieve beoordelingssystematiek draagt bovendien bij aan een beter inzicht in het potentieel van de uitzendpool.

De beoordelingssystematiek van de meeste uitzendorganisaties was vooral gericht op algemene werknemersvaardigheden zoals communicatie en werkhouding. Feedback over het uitvoeren van de taken op de werkvloer gebeurt door de leidinggevendenden van de inlener. Zij hanteren hiervoor hun eigen methodiek; als ze al een methodiek hanteren.

In het kwalificatiedossier zijn per taak diverse prestatie-indicatoren gedefinieerd, maar deze bleken veel te uitgebreid voor de uitzendorganisaties. Alle indicatoren hanteren in de beoordeling zou betekenen dat er uitgebreide functioneringsgesprekken moesten worden gehouden. In de praktijk is er vaak niet meer dan 5 minuten tijd voor een gesprek met de uitzendkracht. Bovendien wilden de uitzenders sommige onderwerpen uit hun oude beoordelingssystematiek behouden. De uitdaging is hoe dit te combineren is tot een korte bruikbare beoordelingslijst. Het aanpassen van de bestaande beoordelingssystematiek vraagt niet alleen veel tijd, maar kan ook niet zonder de medewerking van de inlener. Zij zijn immers verantwoordelijk voor de begeleiding en beoordeling van de uitzendkracht op de werkvloer.

In eerste instantie zat er de nodige weerstand bij de inleners. Ontwikkeling van de uitzendkrachten is juist uitbesteed aan de uitzendorganisatie, zodat de inlener hier geen werk aan heeft. Eén van de distributiecentra had al plannen om de beoordelingsstructuur voor uitzendkrachten aan te gaan passen. De pilot sloot hierop aan.

---

**HR-verantwoordelijke van de uitzendorganisatie bij het distributiecentrum: 'Voordeel was dat het opzetten van een nieuwe beoordelingsstructuur al op het programma stond, waardoor de pilot niet nog meer extra werkzaamheden opleverde.'**

**Bron: evaluatie-interview**

---

In de pilots deden de uitzendkrachten vaak hetzelfde werk als de vaste krachten. Door inzichtelijk te maken dat de beoordelingsstructuur ook bruikbaar was voor vaste medewerkers, ontstond interesse bij de inleners. Bij de maaltijdproducent wilden ze net een nieuwe beoordelingsstructuur voor de vaste medewerkers ontwikkelen. De pilot kon daar alvast voorwerk voor doen. De technische groothandel gebruikte de pilot om te kijken of de beoordelingsstructuur ook voor vaste medewerkers zou kunnen werken.

Niet alleen het ontwikkelen van een nieuwe systematiek heeft veel tijd gekost. Belangrijk is ook dat de methodiek eenduidig wordt toegepast. Daarom is ook veel tijd gaan zitten in het begeleiden van de leidinggevenden op de werkvloer in het gebruik van de beoordelingssystematiek.

Hieruit destilleerden we de volgende AMO-elementen:

Motivatie: een nieuw beoordelingssysteem moet aansluiten op de bestaande processen en niet te veel tijd kosten voor de intercedent, wil de uitzendorganisatie ermee aan de slag gaan.

Opportunity: zonder medewerking van de inlener is het invoeren van een nieuwe beoordelingssystematiek niet mogelijk. De bereidheid van inleners om mee te werken neemt toe als het sturen op ontwikkeling ook nuttig is voor de vaste medewerkers.

### 3. Certificering van de vaardigheden

Een erkend certificaat was een wens van alle deelnemende uitzendorganisaties, maar ook van twee van de inleners. Opgedane werkervaringen zouden daarmee overdraagbaar worden naar andere inlenende bedrijven wat het certificaat – en de daarvoor te leveren inspanningen – meer waarde geeft.

In het actieonderzoek ontstond de mogelijkheid om aan te haken bij de pilot van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen met het European Credit system for Vocational Education and Training (ECVET). Het idee van ECVET is dat medewerkers al werkend verschillende eenheden van een opleiding gevalideerd krijgen. De werkgever bepaalt welke eenheden nuttig zijn om te certificeren. Deze certificaten geven eventueel vrijstelling bij het volgen van een diplomaroute. Deze methodiek is in ons onderzoek gebruikt bij de maaltijdproducent voor 16 uitzendkrachten. Het op de juiste manier in kaart brengen van de opgedane ervaringen kostte veel tijd. Bovendien waren volgens de uitzendorganisatie de

kosten voor het in kaart brengen van de eenheden en validering te hoog in verhouding tot de waarde van het ECVET-certificaat op de arbeidsmarkt. Buiten de OCW-pilot had niemand van ECVET gehoord. Voor de uitzendorganisatie was het daarom te kostbaar om hiermee verder te gaan.

In het actieonderzoek werd een alternatief, minder tijdrovend en kostbaar certificaat gevonden in Boris Baan<sup>4)</sup> van de Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs-Bedrijfsleven (S-BB). Boris Baan erkent opgedane werkervaringen met praktijkverklaringen bij praktijkschoolleerlingen. Deze zijn door de branche erkend. In de verklaring staat welke werkprocessen uit het kwalificatiedossier de leerling voldoende beheerst. De praktijkbegeleider bij het erkend leerbedrijf bepaalt of aan de eisen voldaan wordt. Boris Baan was bereid om voor de doelgroep uitzendkrachten een aparte pilot op te zetten. De twee distributiecentra deden hier ieder met 16 uitzendkrachten aan mee. Het voordeel van deze methodiek is dat er geen kosten verbonden zijn aan het beoordelen van de uitzendkracht door de inhuur van een externe beoordelaar als de inlener een erkend leerbedrijf is.

Hieruit destilleerden we de volgende AMO-elementen:

Motivatie: het zelf kunnen definiëren van zinvolle combinaties van vaardigheden (in plaats van dat het onderwijs dit definieert), is een motivatie voor uitzendorganisaties en inleners om mee te doen aan een certificeringstraject. Dit sluit beter aan op de behoeften in de praktijk dan wanneer het onderwijs dit definieert.

Opportunity: hoge kosten, in tijd en geld, van een certificeringstraject voor de uitzendorganisatie en de inlener belemmeren de certificering van informeel leren.

## **Wat zijn de kosten en baten voor de uitzendorganisatie en/of de inlener?**

De resultaten bevestigen dat voor laaggekwalificeerd werk investeren in ontwikkeling geen prioriteit heeft. De baten moeten opwegen tegen de kosten, wil een werkgever ontwikkeling stimuleren. Zoals eerder gezegd, hebben uitzendorganisaties bij laagopgeleide uitzendkrachten te maken met smalle marges.

<sup>4)</sup> Boris Baan is opgezet voor het erkennen van opgedane werkervaringen door VSO/praktijkschoolleerlingen die waarschijnlijk nooit een volledig mbo-diploma zullen behalen. Omdat het in onze pilot om een andere doelgroep gaat, is met goedkeuring van de branches een alternatieve pilot opgezet waarin gekeken werd of de praktijkverklaringen-methodiek ook bruikbaar is voor laagopgeleide uitzendkrachten.

Om te willen investeren in de ontwikkeling en inzetbaarheid van de laagopgeleide uitzendkrachten is inzicht in de kosten en baten voor de uitzendorganisatie, de inlener en de uitzendkracht van belang. Deelnemende partijen hadden de wens om de daadwerkelijke kosten en baten van de verschillende stakeholders in kaart te brengen. Deze bleken echter moeilijk *evidence based* in kaart te brengen in de pilots. In de praktijk worden investeringsbeslissingen meestal gedaan op basis van gepercipieerde kosten. Daarom zijn in een evaluatiebijeenkomst met de deelnemende uitzendorganisaties de percepties van de kosten en baten voor zowel de uitzendorganisaties als de inlener in beeld gebracht.

## Uitzendorganisaties

Kosten voor uitzendorganisaties bleken met name te zitten in de extra tijd die implementatie van de aanpak vergt, zoals het meekrijgen van de klant, inzicht krijgen in de functies en het aanpassen van het beoordelingsproces. Structureel vergt het meer tijd voor de beoordeling, het werven en informeren van uitzendkrachten en het uitdraaien van certificaten. Kortetermijnbaten die werden genoemd waren gemotiveerdere uitzendkrachten en een beter zicht op het potentieel van de uitzendkrachten. In de pilot bij de maaltijdproducent waren we in de gelegenheid om een voor- en nameting te doen onder de 16 uitzendkrachten. Zowel de motivatie voor het werk was toegenomen (van 2,7 naar 2,9 op een schaal van 1 tot 3) als de motivatie om door te groeien (van 2,6 naar 2,8). Gezien de positieve effecten die studies laten zien van het bieden van ontwikkelmogelijkheden op de motivatie, welzijn, betrokkenheid en gedrag (Preenen et al., 2011; Akkermans, 2013; Dekker & De Beer, 2015) is de verwachting van de uitzendorganisaties dat een hogere motivatie leidt tot een lager ziekteverzuim en minder *no shows*. Tevreden uitzendkrachten hebben meer zin om naar het werk te komen. Daarnaast was de pilotgroep met gemiddeld 256 dagen 20 procent langer werkzaam in de uitzendbaan dan de andere uitzendkrachten (gemiddeld 213 dagen). Op de lange termijn verwachten de uitzendorganisaties ook een betere relatie met de inlener, minder werving- en selectiekosten en minder transitievergoedingen omdat uitzendkrachten makkelijker door te plaatsen zijn. Zeker op de lange termijn zullen deze baten zwaarder wegen dan de initiële kosten. Bovendien kunnen een intensievere relatie met de inlener en een beter imago leiden tot verlenging en verbreding van contracten en het gegund krijgen van tenders.

---

**HR-verantwoordelijke van de uitzendorganisatie bij het distributiecentrum: 'We gaan nu bijhouden of het uitreiken van praktijkverklaringen inderdaad een middel is om uitzendkrachten langer aan ons te binden. Ook moet nog blijken wat de waarde van de praktijkverklaringen op de arbeidsmarkt is.'**

**Bron: evaluatiebijeenkomst**

---

## Inleners

De businesscase voor de inlener is essentieel voor de uitzendorganisaties om de inlener te kunnen overtuigen tijd en moeite te investeren. De kosten voor de inlener bestaan uit het leveren van input over de functies, input voor de beoordeling en het eventueel aanpassen van het beoordelingsproces. De baten kunnen voor inleners zitten in de verminderde inwerktijd door de toename van de doorlooptijd van uitzendkrachten. Ook leveren gemotiveerdere uitzendkrachten mogelijk meer kwaliteit en zijn ze productiever. Tevens leert de uitzendorganisatie het bedrijf beter kennen en kan dus haar service verbeteren. Indirect kan het input opleveren voor de ontwikkeling en certificering van het eigen vaste personeel, of een bijdrage leveren aan de invulling van het beleid om maatschappelijk verantwoord te ondernemen (MVO-beleid). Ook kunnen zij op deze manier aan vakbonden laten zien dat zij goed voor hun uitzendkrachten zorgen.

## 7.5 Conclusies

In dit hoofdstuk stond de vraag centraal wat uitzendorganisaties moeten doen om informeel leren van laagopgeleide uitzendkrachten te stimuleren. Op basis van de onderzoeksresultaten lijkt het er niet op dat het stimuleren van informeel leren voor laagopgeleiden in praktijk vanzelf wordt opgepakt. Met behulp van het AMO-model van Appelbaum et al. (2000) is inzichtelijk gemaakt waar belemmeringen en kansen zitten.

Het belangrijkste AMO-element blijkt de motivatie van uitzendorganisaties. De moeite die we hebben moeten doen om deelnemers aan de pilots te vinden, leert ons dat een harde businesscase nodig is om uitzendorganisaties te motiveren om te investeren in informeel leren. In de hier besproken pilot is daar een eerste aanzet toe gedaan, maar het blijkt lastig om een harde businesscase te maken op basis van



financiële cijfers. Uitkomsten als commitment en extra-rolgedrag zijn moeilijk te kwantificeren. Positieve effecten blijven vrij algemeen en impliciet. Vervolgonderzoek zal zich moeten richten op het maken van een met feiten onderbouwde businesscase.

Ons actieonderzoek geeft geen antwoord op de vraag of voor het ontwikkelen van laagopgeleide uitzendkrachten een positieve businesscase te maken is. Uitzendorganisaties verwachten positieve effecten, maar zeker als marges klein zijn en weinig skills gevraagd worden zijn veel kosten hoger dan de baten. Ons onderzoek laat zien dat kosten vooral zitten in het neerzetten van een aanpak. Die kosten zijn als het goed is eenmalig. Als marges klein zijn, is het echter naïef te denken dat uitzendorganisaties deze kosten voor ontwikkeling zullen dragen. Makkelijk toegankelijke subsidies kunnen helpen bij het verlagen van deze initiële kosten.

We zien daarnaast een aantal andere mogelijkheden om de balans positief te laten doorslaan. Heel praktisch kan de motivatie om informeel leren te stimuleren worden vergroot door de noodzaak voor scholing te versterken. Dit kan bijvoorbeeld door in aanbestedingen en tenders nadrukkelijk te vragen wat uitzendorganisaties aan ontwikkeling bieden en dit als beoordelingscriterium mee te nemen, of uitzendkrachten te eisen met een bepaald certificaat. De overheid kan hier het goede voorbeeld geven. Een meer dwingende optie is om dit een verplichte clausule te maken in tenders.

Erkenning door de buitenwereld van de certificaten voor het informeel geleerde is tevens een belangrijke motivator. Met certificering wordt informeel leren in feite omgezet in formeel leren. Regionale of door de branche erkende certificaten worden als zeer waardevolle opties gezien door de uitzendorganisaties (en inleners) die deelnamen aan de pilots. Bijkomend voordeel is dat certificering dan eventueel vanuit scholingsfondsen gefinancierd kan worden, want uit ons onderzoek blijkt ook dat een certificeringstraject weer niet teveel mag kosten. Een andere mogelijkheid ligt in het verlagen van de complexiteit en gevraagde tijdsinvestering van de certificeringtrajecten.

Een belangrijk opportunity-element is de benodigde medewerking van de inlener. Ook hier speelt de wijze van certificering een grote rol. Het zelf kunnen definiëren van zinvolle eenheden bleek een prikkel voor inleners om mee te werken. In de ECNET-pilot zagen we echter vanuit opleiders en OCW de beweging om grotere formele trajecten te willen definiëren die niet direct aansluiten bij de behoeften van de werkgevers en bovendien complex en tijdrovend zijn. Het gevaar is dat werkgevers afhaken en helemaal geen ontwikkeling bieden. Leven Lang

Ontwikkelen vraagt om een proces voor het verkrijgen van erkende certificaten die de flexibiliteit bieden waar de praktijk om vraagt. Dit vraagt een nauwere samenwerking tussen onderwijs en praktijk, zowel bij het bepalen van de inhoud als bij de validering.

Wat betreft het ability-element hebben we gezien dat het in kaart brengen van functies specialistische kennis vergt die ontbreekt bij uitzendorganisaties. Dit kan deels ondervangen worden door het inhuren van experts, maar dat kost weer geld. Voorkomen moet worden dat iedereen zelf het wiel moet uitvinden. Een rol van de overheid zou kunnen zijn om bestaande methodieken en specialistische ondersteuning inzichtelijk en makkelijk toegankelijk te maken. Tegelijk zien we dat er in de praktijk vaak te weinig aandacht is voor de uitvoerders van het beleid. Sturen op ontwikkeling is dan iets wat erbij gedaan moet worden, al helemaal als intercedenten op andere indicatoren dan ontwikkeling worden afgerekend. Dit kan een belangrijke belemmering zijn voor daadwerkelijke implementatie van ontwikkelbeleid. De uitzendorganisatie is natuurlijk verantwoordelijk om de uitvoerenden te trainen en te ondersteunen. De overheid kan in campagnes voor Leven Lang Ontwikkelen en subsidieregelingen meer benadrukken dat sturen op ontwikkeling niet iets is wat je er even bij kan doen. Een ontwikkelbeleid moet door de hele organisatie gedragen worden en de mensen die het moeten uitvoeren, moeten de tijd, de juiste kennis, de vaardigheden en de instrumenten krijgen om op ontwikkeling te kunnen sturen.

De pilots hebben plaatsgevonden in inhousevestigingen, zodat het mogelijk zou zijn om een gestandaardiseerd ontwikkelbeleid voor grotere groepen uitzendkrachten op te zetten. Bovendien werken inhousevestigingen nauwer samen met de inlener als het gaat over personeelsbeleid. Dit bood volgens de uitzendorganisaties meer kansen op succesvolle implementatie. In totaal hebben 48 uitzendkrachten deelgenomen. De moeizame voortgang van de pilots doet vermoeden dat het sturen op informeel leren in reguliere uitzendvestigingen niet vanzelf van de grond zal komen. Om de ontwikkeling van deze kwetsbare groep op de arbeidsmarkt te bevorderen zal ondersteuning door de overheid nodig zijn, zowel financieel als beleidsmatig.

## 7.6 Literatuur

Akkermans, J. (2013). *Well begun is half done: Investigating the Work and Career of the Young Workforce*. Utrecht: Universiteit Utrecht. Proefschrift.

Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high- performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.

Beal, B. (2017). Clarity needed in training the 'temps': Agency staff's greater risk of work-related disorders. *Human Resource Management International Digest*, 25, 19–21.

Becker, G. (1975). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education* (2nd ed.). New York: National Bureau of Economic Research.

Boermans, S., Kraan, K., & Sanders, J. (2017) Ongelijke kansen in leven lang leren. In K. Chkalova, J. van Genabeek, J. Sanders, & W. Smits (red.), *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt: De focus op ongelijkheid*. Den Haag: CBS/TNO.

Borghans, L., Fouarge, D., Grip, A. de, & Thor, J. van, (2014). *Werken en leren in Nederland*, Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA).

Bosmans, K., Hardonk, S., De Cuyper, N., & Vanroelen, C. (2016). Explaining the relation between precarious employment and mental well-being. A qualitative study among temporary agency workers. *Journal of Prevention, Assessment & Rehabilitation*, 53, 249–264.

Cörvers, F., Euwals, R., & Grip, A. de, (2011). *Flexibility of the Dutch Labour Market: The role of contracts and self-employment*. Den Haag: CPB.

De Jong, G., Vermeulen, H., & Warmerdam, J. (2012). *Opleidingsmonitor Flexbranche 2012*. Nijmegen: ITS, Radboud Universiteit Nijmegen.

Dekker, F. & Beer, P. de, (2015). Flexibele arbeid en het HRM-beleid van werkgevers. *Tijdschrift voor HRM*, 2015(2), 1–14.

Donker van Heel, P., Stroeker, N., Fris, P., Valk, R. van der, & Witkamp, A. (2014). *Scholing van uitzendkrachten. Het perspectief van uitzendkrachten zelf*. Zoetermeer: Panteia.

Felstead, A., Gallie, D., & Green, F. (2004). *Job complexity and task discretion: tracking the direction of skills at work in Britain. The skills that matter*. Houndsmill: Palgrave Macmillan.

Fouarge, D., Grip, A. de, & Nelen, A. (2009). *Leren en werken*. Maastricht: Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA).

Fouarge, D., Grip, A. de, Smits, W., & Vries, R. de, (2012). Flexible contracts and human capital investments. *De Economist*, 160, 177–195.

Goldbach, R., Drongelen, A. van, Ven, H. van de, Putnik, K., Eekhout, I., Bossche, S. van den, & Goudswaard A. (2019). Uitstroom uit flexbanen. Invloed van persoonlijke factoren, werkkenmerken en contracttype. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 35, 72–88.

Grijpstra, D., Bolle, H., & Driessen, T. (2019). *Belemmeringen Leven Lang Ontwikkelen*. Zoetermeer: Panteia.

Grip, A. de, (2015). The Importance of Informal Learning at Work. Op: [wol.iza.org/articles/importance-of-informal-learning-at-work](http://wol.iza.org/articles/importance-of-informal-learning-at-work)). Geraadpleegd maart 2016.

Hackman, J.R. & Oldham G.R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology*, 11, 445–455.

Klein Hesselink, J., Verbiest, S., & Goudswaard, A. (2014). *Temporary workers*. Hoofddorp: TNO. [http://oshwiki.eu/wiki/Temporary\\_Workers](http://oshwiki.eu/wiki/Temporary_Workers) en <http://oshwiki.eu/wiki/Telework>.

Künn-Nelen, A., Poulissen, D., Eldert, P. van, & Fouarge, D. (2018). *Leren onder werkenden met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt*. Maastricht: ROA.

Patton, M.Q. (1997), *Utilization-Focused Evaluation. The new century text*, 3th ed., Newbury Park, CA.: Sage.

Preenen, P. T., De Pater, I. E., Van Vianen, A. E., & Keijzer, L. (2011). Managing voluntary turnover through challenging assignments. *Group & Organization Management*, 36(3), 308–344.

Raemdonck, I. (2006). *Self-directedness in learning and career processes. A study in lowerqualified employees in Flanders*. Gent: Universiteit Gent. Proefschrift.

Sociaal-Economische Raad (2011). *Werk maken van baan-baanmobiliteit*. Den Haag.

Sociaal-Economische Raad (2017). *Leren en ontwikkelen tijdens de loopbaan. Een richtinggevend advies*. Den Haag.

Swanborn, P.G. (2007), *Evalueren. Het ontwerpen, begeleiden en evalueren van interventies: een methodische basis voor evaluatieonderzoek*. Tweede druk. Amsterdam: Boom Onderwijs.

Van Wijk, E., Verbiest, S., & Preenen, P. (2013). *Ontwikkel(loop)banen voor uitzendkrachten fase A/1-2 zonder startkwalificatie*. Eindrapportage EZ-co project. Hoofddorp: TNO.

Verbiest, S., Goudswaard, A., & Wijk, E. van, (2014). *De toekomst van flex*. Hoofddorp: TNO.

Verbiest, S., Van der Torre, W., Van de Ven, H., & Goudswaard, A. (2018). Zit er ontwikkeling in flex? In Niks, I.M.W., Sanders, J.M.A.F., Van den Heuvel, S.G., & Venema, A. (red.), *Duurzame Inzetbaarheid in Nederland* (pp. 157-169). Leiden: TNO.

Vermeulen, H., Oomens, S., De Wit, W., & Warmerdam, J. (2012). *Arbeidsmarkttransities van uitzendkrachten in de periode 2007-2010*. Nijmegen: ITS, Radboud Universiteit Nijmegen.

Vries, S. de, Gründemann, R., & Vuuren, T. van, (2001). Employability policy in Dutch organizations. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 1193-1202.