

> TNO rapport voor
STOOF

Ontwikkel(loop)banen voor laagopgeleide uitzendingkrachten

Eindrapportage EZ-co project fase 3

TNO innovation
for life

12 juli 2017 >

Ontwikkel(loop)banen voor laagopgeleide uitzendkrachten

Eindrapportage EZ-co project fase 3

Rapport voor: Stichting Opleiding en Ontwikkeling Flexbranche (STOOF)

Datum 12 juli 2017

Auteurs S.E. Verbiest
E.B. van Wijk
L.M.C. van Dam

Projectnummer 060.06457/01.01
Rapportnummer R17056

Contact TNO Sarike Verbiest
Telefoon 06 5280 3553
E-mail sarike.verbiest@tno.nl

Gezond Leven

Schipholweg 77-89
2316 ZL LEIDEN
Postbus 3005
2301 DA LEIDEN
www.tno.nl

T 088 866 61 00
infodesk@tno.nl

© 2017 TNO

Alle rechten voorbehouden.

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande toestemming van TNO.

Indien dit rapport in opdracht werd uitgebracht, wordt voor de rechten en verplichtingen van opdrachtgever en opdrachtnemer verwezen naar de Algemene Voorwaarden voor opdrachten aan TNO, dan wel de betreffende terzake tussen de partijen gesloten overeenkomst.

Het ter inzage geven van het TNO-rapport aan direct belanghebbenden is toegestaan.

Handelsregisternummer 27376655

Samenvatting

Het doel van het project 'Ontwikkel(loop)banen voor laagopgeleide uitzendkrachten' was het ontwikkelen van een instrumentarium voor uitzendorganisaties, zodat zij ontwikkel(loop)banen kunnen aanbieden aan laagopgeleide uitzendkrachten zonder startkwalificatie die langdurig in fase A/1-2 verblijven. Daarmee dient ontwikkeling van de uitzendkrachten herkend en erkend te worden, waardoor de positie van de uitzendkrachten op de arbeidsmarkt verbetert.

Een ontwikkel(loop)baan houdt een aaneenschakeling van uitzendbanen in waarbij de uitzendkracht steeds een nieuwe taak erbij leert, zodat deze zich al werkend kan ontwikkelen tot startkwalificatieniveau. Dit wordt vastgelegd en erkend.

In het project zijn drie pilots afgerond en is één pilot voortijdig beëindigd, waarin het idee van de ontwikkel(loop)baan in de praktijk is uitgetoetst. De uitzenders erkennen dat de doelgroep een kwetsbare groep is op de arbeidsmarkt én dat kwalificatie-eisen omhoog gaan. Het belang van ontwikkeling van de laagopgeleide uitzendkracht wordt daarmee zeker gezien door de uitzenders. Toch is de conclusie dat in dit project het sturen op ontwikkeling door ervaring op te laten doen in verschillende banen (de echte ontwikkelloopbaan) nog een stap te ver was. In de drie afgeronde pilots hebben wel in totaal 48 uitzendkrachten een certificaat/praktijkverklaring ontvangen.

Er kunnen dus geen uitspraken worden gedaan over de baten en kosten van ontwikkel(loop)banen op grond van de pilots. Wel laten de pilots zien dat sturen op ontwikkeling met name wordt gedaan om uiteindelijk een certificaat uit te kunnen reiken. De randvoorwaarden voor dit bijproduct zijn wel door de pilots opgehaald en het proces voor certificering is inzichtelijk gemaakt. Randvoorwaarden zijn het meekrijgen van de inlener, aanpassing van de centrale systematiek bij de uitzender en koppeling met het kwalificatiedossier. Het proces wordt in dit rapport beschreven met een stappenplan.

De pilots hebben directe opbrengsten opgeleverd en voorzien wordt dat borging van certificering op lange termijn ook opbrengsten zal genereren. Het vraagt voor/van de uitzender een aardige investering om de certificering in praktijk te brengen, maar zeker op de lange termijn zullen er meer baten zijn dan kosten. Met name op minder werving- en selectiekosten en transitievergoedingen zullen de investeringen terugverdiend kunnen worden. Bovendien kunnen een intensievere relatie met de inlener en een beter imago leiden tot verlenging en verbreding van contracten/productafname en het gegund krijgen van tenders. Daarmee kan gesteld worden dat de businesscase voor de uitzender positief is.

De businesscase van certificering voor de inlener biedt uitzender argumenten om de inlener te overtuigen mee te werken aan het certificeren van uitzendkrachten. Voor inleners kan het belang zitten in de invulling van hun MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) beleid. Ook kunnen zij op deze manier aan vakbonden laten zien dat zij goed voor hun flexwerkers zorgen. De toename in doorlooptijd van uitzendkrachten zal de inlener minder inwerktijd kosten en gemotiveerdere uitzendkrachten leveren meer kwaliteit. Tot slot kan het input opleveren voor de ontwikkeling en certificering van het eigen vaste personeel.

De uitzendkracht zelf is extra tijd kwijt, maar daar staan een hoop baten tegenover, met als ultieme doel een betere positie op de arbeidsmarkt en dus meer inkomenszekerheid. Hiermee staat buiten kijf dat de businesscase voor de uitzendkracht positief is.

Inhoudsopgave

| | | |
|-------------------|---|----|
| Samenvatting..... | i | |
| 1 | Inleiding..... | 1 |
| 1.1 | De aanleiding..... | 1 |
| 1.2 | Ontwikkel(loop)banen, het idee..... | 2 |
| 1.3 | Leeswijzer..... | 3 |
| 2 | Procesbeschrijving van het project..... | 4 |
| 2.1 | Werving van uitzenders..... | 4 |
| 2.2 | Opzet van de pilots..... | 4 |
| 2.3 | Herkennen en erkennen van werkervaringen..... | 5 |
| 3 | Casebeschrijvingen..... | 6 |
| 3.1 | Case 1. Functies filteren in de vleesverwerking..... | 6 |
| 3.1.1 | De ambitie..... | 6 |
| 3.1.2 | De stappen..... | 7 |
| 3.1.3 | De inlener meekrijgen..... | 7 |
| 3.1.4 | Rust en ruimte..... | 7 |
| 3.1.5 | Een wending in het verhaal..... | 7 |
| 3.1.6 | De ontwikkeling van een instrument..... | 8 |
| 3.1.7 | Opbrengsten..... | 10 |
| 3.2 | Case 2. Competentieontwikkeling volgen bij In Person..... | 10 |
| 3.2.1 | De ambitie..... | 10 |
| 3.2.2 | Valideren van competenties..... | 11 |
| 3.2.3 | Competenties inzichtelijk en bespreekbaar maken..... | 12 |
| 3.2.4 | Motivatie en doorlooptijd..... | 13 |
| 3.2.5 | De inlener meekrijgen..... | 14 |
| 3.2.6 | Ruimte..... | 14 |
| 3.2.7 | Opbrengsten..... | 14 |
| 3.3 | Case 3. Praktijkverklaringen voor uitzendkrachten van Start People..... | 15 |
| 3.3.1 | De ambitie..... | 15 |
| 3.3.2 | Ontwikkelen nieuw ontwikkeltraject en beoordelingssystematiek..... | 16 |
| 3.3.3 | Een stimulans voor ontwikkeling..... | 17 |
| 3.3.4 | In kaart brengen van de functies..... | 18 |
| 3.3.5 | Beoordeling van de kandidaten..... | 18 |
| 3.3.6 | Ruimte en richting..... | 19 |
| 3.3.7 | Opbrengsten..... | 20 |
| 3.4 | Case 4. Mensen helpen een betere positie te krijgen op de arbeidsmarkt..... | 20 |
| 3.4.1 | De ambitie..... | 20 |
| 3.4.2 | Erkennen van praktijkervaringen..... | 21 |
| 3.4.3 | Beoordeling van kandidaten..... | 23 |
| 3.4.4 | Sturen op ontwikkeling..... | 23 |
| 3.4.5 | De inlener meekrijgen..... | 24 |
| 3.4.6 | Ruimte..... | 25 |
| 3.4.7 | Opbrengsten..... | 25 |

| | | |
|-------|---|----|
| 4 | Conclusie..... | 26 |
| 4.1 | Randvoorwaarden voor certificering gericht op werkervaringen binnen één functie | 27 |
| 4.1.1 | Meekrijgen van de inlener | 27 |
| 4.1.2 | Aanpassing van centrale systematiek..... | 27 |
| 4.1.3 | Koppeling met het kwalificatiedossier | 27 |
| 4.2 | Een stap verder | 27 |
| 4.3 | De businesscase voor certificering | 28 |
| 4.4 | Kosten en baten voor de uitzender | 28 |
| 4.5 | Voor de uitzendkracht | 29 |
| 4.6 | Voor de inlener | 29 |
| 5 | Stappenplan voor praktijkverklaring uitzendkrachten | 30 |
| | Slotwoord: de tijd is niet rijp!..... | 37 |
| | Literatuur | 38 |



1 Inleiding

Voor u ligt de eindrapportage van het project “Ontwikkel(loop)banen voor laagopgeleide uitzendkrachten” dat mogelijk is gemaakt met cofinanciering door Stichting Opleiding en Ontwikkeling Flexbranche (STOOF) en TNO. Het doel van het project was het ontwikkelen van een instrumentarium voor uitzendorganisaties, zodat zij ontwikkel(loop)banen kunnen aanbieden aan laagopgeleide uitzendkrachten zonder startkwalificatie die langdurig in fase A/1-2 verblijven. Daarmee dient ontwikkeling van de uitzendkrachten herkend en erkend te worden, waardoor de positie van de uitzendkrachten op de arbeidsmarkt verbetert.

1.1 De aanleiding

Laagopgeleide uitzendkrachten vormen een kwetsbare groep op de arbeidsmarkt. Eerdere studies laten zien dat laagopgeleiden relatief vaak werken in beroepen met een lage werkzekerheid, in tijdelijke banen en in conjunctuurgevoelige sectoren. Een groot probleem is dat laagopgeleiden minder opleidingsmogelijkheden aangeboden krijgen en minder opleiding volgen (Fouarge e.a., 2009). Bovendien leveren de gebruikelijke paden en manieren van scholing voor laagopgeleiden niet het gewenste rendement. Dat betekent niet, dat laagopgeleiden zich niet willen of kunnen ontwikkelen (Smit e.a., 2005). Opleidingen en trainingen zijn voor veel mensen gewoonweg niet de beste manier om zich te ontwikkelen.

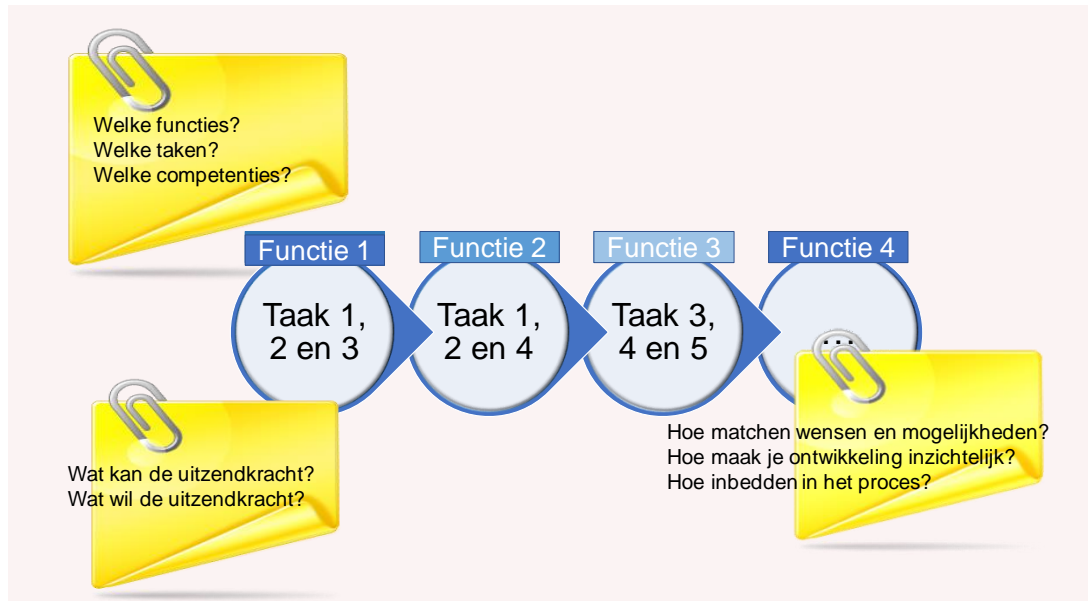
Een verminderde inzetbaarheid van laagopgeleiden met daardoor een verhoogde kans op uitstroom uit de arbeidsmarkt heeft consequenties op drie niveaus:

1. macroniveau: door de vergrijzing en ontgroening van de samenleving komen sociale voorzieningen onder druk te staan. Zoveel mogelijk mensen zullen moeten participeren op de arbeidsmarkt om sociale voorzieningen in stand te kunnen houden;
2. mesoniveau: in sommige sectoren zoals de zorg en techniek dreigt krapte op de arbeidsmarkt, kwantitatief én kwalitatief. In andere sectoren verdwijnen de laagst geschoolde banen door automatisering. Werkgevers zullen moeten nadenken over ontwikkeling van het huidige personeelsbestand, andere bronnen van arbeidspotentieel en een andere inrichting van werkprocessen;
3. microniveau: studies laten zien dat niet deelnemen aan de arbeidsmarkt negatieve gevolgen heeft voor het welzijn van het individu.

Hoewel uitzendkrachten bijna even vaak als vaste krachten een opleiding volgen, lijken er voor laagopgeleiden minder kansen te zijn om zich te ontwikkelen in een uitzendbaan (Cörvers e.a., 2011; De Jong e.a., 2012). De flexbranche heeft zich tot doel gesteld om een deel van de laagopgeleide uitzendkrachten de mogelijkheid te bieden om een opleiding tot startniveau te volgen om zo hun kansen op de arbeidsmarkt te vergroten. Ook in de flexbranche zal het tekort aan gekwalificeerde medewerkers als gevolg van ontgroening en vergrijzing goed merkbaar zijn. Daarom is het opleiden van uitzendkrachten van essentieel belang. Naast het bieden van reguliere leer-/werktrajecten is de branche op zoek naar alternatieve ontwikkelmogelijkheden die beter aansluiten bij de wensen en mogelijkheden van laagopgeleide uitzendkrachten, de inleners en uitzendorganisaties.

1.2 Ontwikkel(loop)banen, het idee

In 2013 hebben STOOFF en TNO gezamenlijk een onderzoek uitgevoerd naar de mate waarin er in potentie ontwikkelmogelijkheden voor uitzendkrachten in laaggeschoolde banen zitten (Van Wijk e.a., 2013). Het onderzoek laat zien dat ontwikkeling ook kan plaatsvinden door het uitvoeren van zogenaamde leerrijke taken. In verschillende leerrijke taken kunnen verschillende competenties worden ontwikkeld. In ontwikkel(loop)banen zou het uitzenden van laagopgeleide uitzendkrachten een combinatie van opeenvolgende leerrijke werkervaringen kunnen zijn, zodat zij zich al werkend kunnen ontwikkelen tot startkwalificatieniveau. Figuur 1.1 geeft schematisch weer hoe dit eruit kan zien.



Figuur 1.1 De ontwikkel(loop)baan

In een aaneenschakeling van uitzendbanen waarop de uitzender de uitzendkracht uitzendt, leert de uitzendkracht steeds een nieuwe taak erbij. Hiervoor is het ten eerste nodig om zicht te krijgen op de functies waarop de uitzendkrachten kunnen worden uitgezonden en welke taken daarin zitten en welke competenties daarvoor zijn vereist. Daarnaast moet de uitzender inzichtelijk krijgen wat de uitzendkrachten al kunnen (welke taken al eerder uitgevoerd en welke competenties al in huis) en wat de uitzendkrachten nog verder willen en kunnen ontwikkelen. Vervolgens moet de uitzender een match maken tussen de ontwikkelwensen van de uitzendkracht en de mogelijkheden die er tot ontwikkeling in de uitzendbanen zitten (nieuwe taken). Om de ontwikkeling vervolgens ook te kunnen vastleggen en waarderen is het van belang deze op een of andere wijze inzichtelijk te maken. Om dit proces te borgen en te voorkomen dat dit door de intercedenten als extra werk bovenop het primaire proces wordt gezien, is het van belang het sturen op ontwikkeling in te bedden in het dagelijkse werkproces. In het volgende filmpje kunt u zien hoe dit idee in zijn werk gaat:

<https://youtu.be/3ZHT3vrYkDA>.

Het onderzoeksresultaat uit 2013 was aanleiding om dit idee in de praktijk uit te gaan proberen.

1.3 Leeswijzer

In dit rapport leest u over de ervaringen met het implementeren van ontwikkelloopbanen in de praktijk en wat daarvan de lessen zijn voor de toekomst. Aan de hand van vier pilots kunt u zien hoe het idee in de praktijk is getracht vorm te geven door vier uitzendorganisaties. Op basis van de lessons learned en de businesscase bespreken we de conclusie. In het slot-hoofdstuk treft u het stappenplan voor als u aan de slag wilt met sturen op ontwikkeling en certificering voor uitzendkrachten.

2 Procesbeschrijving van het project

2.1 Werving van uitzenders

Het idee was om met drie uitzenders in pilots te kijken naar de mogelijkheden om ontwikkelloopbanen te bieden aan laagopgeleide uitzendkrachten. Het onderzoek in 2013 had een concept en een globaal stappenplan opgeleverd. Maar tegelijkertijd was ook duidelijk dat er ook maatwerk nodig zou zijn om ontwikkelloopbanen in te bedden in het reguliere werkproces. Van de uitzenders werd dus een actieve ontwikkelrol gevraagd.

Het bleek een uitdaging om uitzenders bereid te vinden om aan de pilot mee te doen. Alle uitzenders onderkennen het belang van het bieden van ontwikkeling aan laagopgeleide uitzendkrachten. Maar tegelijkertijd is dit ook een groep waarop de marges erg klein zijn. Mee-doen aan een pilot waarbij het instrumentarium samen met de uitzender in de praktijk ontwikkeld moet worden en waarvan de opbrengsten (nog) niet helder zijn, bleek voor veel uitzenders een stap te ver. Het project is daarom in eerste instantie gestart met twee uitzenders. Vervolgens is verder gegaan met werven van een derde uitzender. Eén van de twee eerste uitzenders moest gedurende het project helaas afhaken wegens een te onstabiele situatie op de werkvloer bij de inlener (case 1). Daarom is daarna nog een extra uitzender geworven.

Voor geïnteresseerde uitzenders bleek het vervolgens een uitdaging om een goede locatie te vinden waarop een pilot zou kunnen plaatsvinden; er moesten voldoende laagopgeleide uitzendkrachten werkzaam zijn, voldoende variatie in de functies om ontwikkeling te kunnen bieden, een ervaren intercedent op de locatie die het leuk vindt om extra werkzaamheden op zich te nemen en bovenal medewerking van de inlener. Omdat sturen op bredere inzetbaarheid niet overal mogelijk was, is gedurende het project besloten dat sturen op ontwikkeling binnen één functie ook binnen het project kon vallen om toch voldoende pilots te kunnen draaien (case 2 en 4).

De moeite die de werving van uitzenders kostte, heeft er voor gezorgd dat het project uiteindelijk pas in 2017 afgerond kon worden. De pilots bij de uitzenders hebben gemiddeld een jaar geduurd (van eerste gesprek tot afronding).

2.2 Opzet van de pilots

In eerste instantie zouden STOOFF en TNO in gezamenlijke sessies met de deelnemende uitzenders instrumenten ontwikkelen voor ontwikkelloopbanen. Daarnaast bood TNO de uitzenders individuele begeleiding bij de implementatie van de instrumenten op de werkvloer. Na een aantal gezamenlijke sessies bleken de dynamiek en problematiek per uitzender/inlener zo te verschillen dat het geen zin had om nog gezamenlijke sessies te organiseren. De rol van TNO in de pilots was procesbegeleiding en monitoring. Waar nodig is ondersteuning geboden bij het maken van een eerste aanzet voor een instrument. Daarnaast zou TNO kwantitatief monitoren (bijvoorbeeld met een nul- en nameting op ziekteverzuimcijfers of het uitvragen van motivatie bij uitzendkrachten met vragenlijsten), maar gezien de kleine aantallen uitzendkrachten die meededen met de pilots, is uiteindelijk voornamelijk gekozen voor het kwalitatief meten van de resultaten. Met de betrokken intercedenten bij de uitzenders is na afronding van de pilots een individueel evaluatie-interview afgenomen. Daarnaast is een gezamenlijke eindevaluatiesessie gehouden met de opleidings- en ontwikkelingsadvi-

seurs van de uitzenders, STOOF en TNO. Hierin zijn de kosten en baten van de pilots in kaart gebracht. In hoofdstuk 4 treft u de kosten-baten overzichten aan.

2.3 Herkennen en erkennen van werkervaringen

De eerste stap voor ontwikkelloopbanen is het in kaart brengen van de taken en competenties in de functies. In een gezamenlijke sessie met de uitzenders werd hier een eerste start mee gemaakt. Met de functiebeschrijvingen als uitgangspunt werden competenties in kaart gebracht. Uitgangspunt was dat niet alleen binnen de organisatie maar ook op de arbeidsmarkt de competenties herkend zouden kunnen worden. Duidelijk werd dat het lastig is om tot een eenduidige omschrijving van competenties en vaardigheden te komen. Dat is specialistisch werk. Ook ontstond de behoefte om de opgedane werkervaringen officieel te erkennen. In het project ontstond de mogelijkheid om aan te haken bij de ECVET pilot (European Credit system for Vocational Education and Training) van het Ministerie van OCW (zie case 2).

ECVET is een systeem dat het verkrijgen van kwalificaties in het kader van een leven lang leren ondersteunt. Met ECVET zijn de kennis en vaardigheden die mensen hebben opgedaan in andere contexten, zoals het werk, makkelijker te herkennen en valideren. Op basis van de arbeidsmarktvrage wordt een kwalificatie opgedeeld in kleinere eenheden om meer maatwerk te kunnen bieden (www.ecvet.nl).

Het idee is dat medewerkers al werkend verschillende eenheden gevalideerd kunnen krijgen die eventueel vrijstelling geven bij het volgen van een diplomaroute. Het voordeel van de ECVET methodiek is dat de competenties en vaardigheden uit het mbo-2 kwalificatiedossier gebruikt worden om de werkervaringen in kaart te brengen en te erkennen. Dit zorgt voor een eenduidige beschrijving die ook door andere werkgevers herkend wordt. Doordat het een pilot betrof, werden de kosten van het in kaart brengen van de eenheden vergoed in de ECVET pilot. De kosten voor validering heeft STOOF op zich genomen. De ECVET pilot eindigde eerder dan het project ontwikkelloopbanen. De kosten voor het in kaart brengen van de eenheden en validering waren volgens de uitzender (case 2) te hoog in verhouding tot de waarde van de ECVET eenheid op de arbeidsmarkt. Voor de uitzender was het daarom te kostbaar om hier mee verder te gaan.

Omdat erkenning nog steeds een wens van uitzenders en inleners was, is vervolgens gezocht naar een alternatief. STOOF heeft contact gelegd met Boris Baan, S-BB. Boris Baan is opgezet voor het erkennen van opgedane werkervaringen door VSO/praktijkschoolleerlingen die waarschijnlijk nooit een volledig mbo-diploma zullen behalen. De zogenaamde Praktijkverklaringen 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. Omdat het in onze pilot om een andere doelgroep gaat, is met goedkeuring van de branches een alternatieve pilot opgezet waarin gekeken wordt of de praktijkverklaringen-methodiek ook bruikbaar is voor laagopgeleide uitzendkrachten (case 3 en 4).

In het volgende hoofdstuk vindt u een uitgebreide beschrijving van de vier cases.

3 Casebeschrijvingen

In dit hoofdstuk leest u aan de hand van vier cases hoe uitzenders in de praktijk hebben geëxperimenteerd met het idee van de ontwikkel(loop)banen in pilots. De eerste pilot is niet afgerond, maar toont wel belangrijke lessen voor de praktijk. De andere drie pilots zijn wel afgerond en laten zien wat de investeringen en opbrengsten zijn geweest.

3.1 Case 1. Functies fileren in de vleesverwerking

3.1.1 De ambitie

Een kleine uitzender in het westen van Nederland wil een aanpak ontwikkelen die:

- › hun intercedenten op een simpele wijze inzicht geeft in aanwezige en te ontwikkelen competenties bij hun uitzendkrachten, en
- › welke taken in de functies waarop ze mensen uitzenden, daar aan bij kunnen dragen.

In de praktijk gebeurt al veel onbewust, maar niet voor iedere uitzendkracht. Ze willen een aanpak ontwikkelen die er voor zorgt dat de ontwikkeling bewuster wordt gestimuleerd. Momenteel krijgen alleen de uitzendkrachten die direct opvallen (goudhaantjes) de kans zich verder te ontwikkelen. De uitzender wil dat voor meer uitzendkrachten mogelijk maken en zo de pool met geschikte uitzendkrachten vergroten.

De uitzender zendt zo'n 170 uitzendkrachten uit bij een vleesverwerkingsbedrijf. De betrokken intercedent ziet dat daar voor sommige uitzendkrachten al ontwikkeling plaatsvindt van de ene naar de andere functie. Of een uitzendkracht die kans krijgt, is een kwestie van onderbuikgevoel. Zo beginnen alle uitzendkrachten als inpakker, zonder te kijken naar wat ze misschien nog meer zouden kunnen. Als een uitzendkracht daar toevallig opvalt, mag deze naar een volgende functie waar hij/zij ook meer kan verdienen. De uitzender wil dit voor meer uitzendkrachten mogelijk maken door de ontwikkelmogelijkheden en kwaliteiten inzichtelijker te maken en objectiever om te gaan met het bieden van kansen.

Uitzender: "Als iemand aan tafel zit, maak je wel een inschatting van wat ie zou kunnen, maar dat is een onderbuikgevoel. Maar je legt het niet vast. Je vraagt alleen om een heftruckcertificaat als dat nodig is voor de functie, maar niet als het niet nodig is en dan weet je het dus niet. Vragen naar hobby's en andere ervaringen heeft zin. Bijvoorbeeld in de keuken werken, of op een boerderij. Dat kan een indicatie zijn dat iemand al mesvaardigheid heeft. Mesvaardigheid is een belangrijke competentie in de vleesverwerkingsindustrie. Dit kunnen uitzendkrachten ook leren tijdens de uitvoering van het werk. Wanneer dit wordt vastgelegd, is een uitzendkracht ook makkelijker in te zetten bij andere inleners in de vleesverwerking."

In een pilot van 3 maanden willen ze 8 uitzendkrachten volgen die met een nieuwe aanpak meer ontwikkeling aangeboden krijgen. De intercedent voert met hen iedere twee weken een kort gesprek over wat ze in het werk al goed doen, wat ze nog moeten verbeteren, wat daarvoor nodig is en wat ze nog meer zouden kunnen en willen leren. Hierdoor moeten zij sneller ingewerkt raken, breed inzetbaar (allround) worden en moet hun motivatie toenemen. Uiteindelijk wordt hiermee de groep uitzendkrachten vergroot die langer dan 3 maanden succesvol bij de inlener werkzaam blijft (verhoging van de doorlooptijd). Dat bespaart een aanzienlijke hoeveelheid kosten die gemoeid gaan met het werven, selecteren, administratieve handeling, het regelen van huisvesting en inwerken van nieuwe uitzendkrachten.

In deze case is de pilot uiteindelijk niet afgerond om diverse redenen. Toch levert het veel inzichten op. Lees het verhaal, over waar het misging en waar het goed zou kunnen gaan.

3.1.2 De stappen

De eerste stap in de voorbereiding op de pilot was de functies waarop de uitzendkrachten ingezet kunnen worden in kaart brengen:

- › welke taken zitten erin, welke vaardigheden moet de uitzendkracht hebben en welk gedrag moeten zij vertonen;
- › welke combinaties van functies zijn logisch te maken om snel breed inzetbaar te worden.

Dit vormde de basis voor een format om ontwikkelgesprekken met de uitzendkrachten te kunnen voeren. Het doel was dat de uitzendkracht na een gesprek begrijpt:

- › hoe hij/zij functioneert op de positie waar hij/zij op werkt,
- › wat hij/zij nog moet veranderen om beter te worden, en
- › wat nodig is om door te kunnen ontwikkelen naar een nieuwe positie.

Dit lijkt misschien logisch en simpel, maar het liep allemaal iets anders dan gepland.

3.1.3 De inlener meekrijgen

Om dit allemaal goed in kaart te brengen bleek veel input van de inlener nodig. Dat kost de inlener tijd. Ook het beoordelen van de uitzendkrachten op de vaardigheden moet gebeuren door een leidinggevende bij de inlener. De intercedent had daar zelf te weinig zicht op en verstand van. Daarom was het van belang de inlener te overtuigen van het nut van de pilot. Er bleek bij de inlener geen lange termijnvisie wat betreft het opleiden van mensen. Er werd weinig gekeken naar de potentie van nieuwe uitzendkrachten. Er was bijvoorbeeld een grote behoefte aan linkshandigen, maar in plaats van nieuwe, linkshandigen op te leiden voor werkzaamheden aan de productielijn kwam het voor dat linkshandige uitzendkrachten een halfjaar inpakwerk deden. Om uitzendkrachten op te leiden moeten zij eerst met twee personen op één plek staan: één ervaren kracht en één nieuwe kracht. Uitzendkrachten dubbel plaatsen kost meer geld, daarom is de inlener daar terughoudend in. Er was gebrek aan begeleiding van nieuwe medewerkers door voormannen en ervaren krachten. Belangen op korte termijn prevaleerden boven belangen op lange termijn.

3.1.4 Rust en ruimte

Om met uitzendkrachten begeleidingsgesprekken te voeren zijn rust en ruimte nodig. De pauzes voor de werknemers bleken te kort om deze gesprekken te voeren (toiletbezoek, voedsel nuttigen of roken kan enkel in de pauze gebeuren). Werknemers mogen hun werkzaamheden niet onderbreken voor begeleidingsgesprekken en bij gesprekken tijdens het werk aan de productielijn is er veel 'ruis' door het geluid van de machines in de productiehal en het gebruik van oordoppen. Dit is tekenend voor de dagelijkse praktijk waar de intercedent in moet opereren.

Het is hectisch in de kantine. De intercedent wordt omringd door uitzendkrachten die iets van haar willen. Ze wordt om de paar minuten gebeld. Beneden in de hal is er chaos, omdat de messen niet goed geslepen zijn. Daarom is de leidinggevende ook niet beschikbaar voor vragen. Aldus de intercedent: *"Het regelen van de dagelijkse gang van zaken bij de inlener neemt zoveel tijd in beslag, dat het moeilijk is om tot opleiding gerelateerde zaken te komen."*

3.1.5 Een wending in het verhaal

Nadat de betrokkenen hun conclusies hadden getrokken: 'we krijgen de inlener niet mee en er is gebrek aan rust en ruimte', ontstond er een nieuwe kans. De uitzender zou Inhouse bij de inlener gaan. Dat bood nieuwe mogelijkheden om uitzendkrachten te begeleiden. Er werd een nieuwe intercedent volledig vrijgemaakt voor deze inlener, die daarmee meer tijd zou

hebben om met de uitzendkrachten te spreken. Daarnaast zou de intercedent zelf de planning gaan maken in plaats van de inlener. Daarmee kon hij uitzendkrachten zelf op nieuwe functies indelen. Veelbelovend dus. Toen gebeurde het onfortuinlijke: de vleesindustrie stortte in. De flexibele schil van de inlener werd daarmee geminimaliseerd. Voorlopig zijn de ontwikkelloopbanen daarmee voor deze inlener van de baan.

Ondanks het niet succesvol afronden van deze pilot heeft het veel inzichten en een instrument opgeleverd voor het vormgeven van ontwikkelloopbanen in de praktijk. Inzichten die de uitzender kan gebruiken wanneer zich nieuwe kansen voordoen.

3.1.6 De ontwikkeling van een instrument

In de pilot is een schema ontwikkeld waarin de functies en bijbehorende competenties in kaart zijn gebracht. De competenties in het eerste schema dat de uitzender ontwikkelde, bleken in de praktijk te algemeen om een ontwikkeling te kunnen meten. De intercedent sprak met de leidinggevende bij de inlener af om alle functies waar de uitzendkrachten in de pilot op werken, langs te lopen. De leidinggevende legde voor iedere functie uit wat elke competentie exact inhoudt aan gedrag, zodat de intercedent daar voortaan ook een concreet beeld bij zou hebben.

De intercedent kwam er daarnaast achter dat de uitzendkrachten die ze sprak zichzelf lastig kunnen beoordelen, op een enkeling na. Ze had input nodig van de leidinggevende bij de inlener voor de beoordeling en om concreet te maken wat de uitzendkrachten moesten verbeteren om in aanmerking te komen voor een nieuwe functie. De gesprekken met de uitzendkrachten zelf zouden daarmee meer gaan over wat zij zouden willen en wat daar dan concreet aan gedrag voor nodig is.

Voorbeelden

Werkplekcontrole: voor aanvang van de werkzaamheden zelfstandig controleren van de eigen werkplek.

➤ Wat houdt dat controleren precies in?

Voor de functie van 'Inrijder': ijzeren standaard zelf op goede hoogte regelen en zorgen dat de pompwagen schoon is en opgeladen.

Overzien van de lijn: gericht op een vlotte, efficiënte doorloop van de producten aan de lijn. Is zich bewust van de invloed van het eigen handelen op het functioneren van anderen.

➤ Wat moet de uitzendkracht dan precies overzien?

Voor functies vooraan in de lijn: zich bewust zijn dat rot vlees eruit halen heel belangrijk is omdat anders de hele lijn ontsmet moet worden en deze 20 minuten stil ligt.

Bij het op deze manier nalopen van alle functies kwam de intercedent er achter dat er een ontwikkeling in de functies zat per competentie. Bij de ene werkplek was het bijvoorbeeld veel meer werk om deze schoon te houden dan bij de andere.

Uiteindelijk is het onderstaande schema uit de pilot voortgekomen. Per functies is met een kleur aangegeven in hoeverre een competentie daarvoor beheerst moet worden: rood betekent dat de competentie niet vereist is, lichtgroen betekent dat de competentie erin zit, donkergroen betekent dat de competentie op een hoger niveau beheerst moet worden.

| Functies aan de lijn | Competenties | | | | |
|----------------------|------------------|-------------------|---------------|-------------|----------------|
| | Product-controle | Werkplek-controle | Overzien lijn | Snelheid | Mesvaardigheid |
| 1. Functie A* | Green | Red | Green | Light Green | Red |
| 2. Functie B | Green | Red | Green | Green | Red |
| 3. Functie C | Light Green | Red | Green | Green | Red |
| 4. Functie D | Red | Red | Green | Green | Light Green |
| 5. Functie E | Red | Light Green | Light Green | Green | Green |
| 6. Functie F | Green | Light Green | Red | Light Green | Light Green |
| 7. Functie G | Red | Red | Light Green | Green | Light Green |
| 8. Functie H | Green | Red | Light Green | Green | Light Green |
| 9. Functie I | Red | Red | Light Green | Green | Light Green |
| 10. Functie J | Green | Red | Light Green | Green | Light Green |
| 11. Functie K | Green | Light Green | Light Green | Green | Light Green |
| 12. Functie L | Red | Red | Red | Light Green | Light Green |
| 13. Functie M | Light Green | Red | Light Green | Green | Light Green |
| 14. Functie N | Green | Red | Red | Light Green | Light Green |
| 15. Functie O | Green | Red | Red | Light Green | Light Green |
| 16. Functie P | Light Green | Red | Red | Light Green | Light Green |

* De functies zijn wegens waarborging van de anonimiteit onherkenbaar gemaakt.

De uitzender heeft dit schema niet kunnen toepassen in de praktijk. Een mogelijke toepassing zou zijn geweest om opeenvolgende functies met nieuwe competenties en/of competenties op een hoger niveau achter elkaar te zetten als ontwikkelloopbaan voor een uitzendkracht:

| Functies aan de lijn | Competenties | | | | |
|----------------------|------------------|-------------------|---------------|--------------|----------------|
| | Product-controle | Werkplek-controle | Overzien lijn | Snelheid | Mesvaardigheid |
| 1. Functie P | Light Green | Red | Red | Light Green | Light Green |
| 2. Functie M | Green | Red | Light Green | Green | Light Green |
| 3. Functie F | Green | Light Green | Red | Light Green | Light Green |
| 4. Functie K | HOGER NIVEAU | NIEUW | NIEUW | HOGER NIVEAU | Light Green |

Na het doorlopen van de vier functies zou de uitzendkracht twee nieuwe competenties hebben opgedaan: werkplekcontrole en het overzien van de lijn. Daarnaast zou de uitzendkracht twee competenties op een hoger niveau hebben ontwikkeld: productcontrole en snelheid. Kortom, de uitzendkracht zou een ontwikkelloopbaan hebben kunnen doorlopen.

3.1.7 Opbrengsten

Ondanks dat de pilot voortijdig is beëindigd, zijn er zeker opbrengsten voor de betrokken partijen.

- › De uitzender beschikt nu over een instrument om de functies naast elkaar te zetten, te vergelijken en zo overeenkomsten te zien en vast te stellen waar ontwikkelmogelijkheden zitten.
- › De uitzender heeft een concretere omschrijving van de vereiste competenties voor de verschillende functies. Deze is verwerkt in een leidraad om functioneringsgesprekken te voeren met uitzendkrachten: welk gedrag moet de uitzendkracht concreet laten zien om beter te worden en door te kunnen stromen naar een volgende functie.
- › Het heeft de uitzender zelf meer kennis opgeleverd over welke werkzaamheden de uitzendkrachten nu precies verrichten. Die kennis is nu vastgelegd en daardoor deelbaar met anderen, zoals bijvoorbeeld nieuwe intercedenten die ingewerkt moeten worden.
- › De methode van het in kaart brengen van functies kan de uitzender toepassen bij andere inleners.
- › De leidinggevende bij de inlener kan, tot slot, gebruik maken van de leidraad om functioneringsgesprekken te voeren met het eigen vaste personeel. Die voeren immers precies dezelfde functies uit.

Lessen

- ✳ De intercedenten die met de ontwikkelloopbanen aan de slag gaan, moeten daarvoor voldoende tijd en steun krijgen.
- ✳ Het kost ook de inlener tijd om functies in kaart te brengen en uitzendkrachten te beoordelen. Daarom moet deze overtuigd zijn van het nut van de methodiek.
- ✳ Zolang het primaire proces bij de inlener niet goed op orde is, is het niet mogelijk om met zoiets goed aan de slag te kunnen.
- ✳ Competenties moeten zo concreet mogelijk beschreven worden om aan uitzendkrachten uit te kunnen leggen wat ervan hen verwacht wordt en hen objectief te kunnen beoordelen.

3.2 Case 2. Competentieontwikkeling volgen bij In Person

3.2.1 De ambitie

In Person is een mkb-uitzendorganisatie met vestigingen in heel Nederland. Eén van de Inhouse-vestigingen, bij Marfo in Lelystad, nam deel aan het project met een pilot. Marfo is een bedrijf dat kant-en-klaarmaaltijden voor onder andere vliegmaatschappijen en zorginstellingen produceert. Ten tijde van de pilot had Marfo een flexibele schil van meer dan 50%, met name op de afdelingen assemblage, magazijn, inpak en het vrieshuis. Daarmee werkten er ongeveer 200 uitzendkrachten van In Person. In Person had met de pilot de volgende ambities:

- › op korte termijn:
 - een beter zelfbeeld bij de uitzendkrachten;
 - een hogere motivatie bij de uitzendkrachten;
- › op middellange termijn:
 - een betere screening van nieuwe uitzendkrachten;
 - een lager ziekteverzuim;
 - handvatten voor de consultants (intercedenten) om het gesprek met uitzendkrachten te kunnen voeren over hun ontwikkeling;
 - meer zicht op de kwaliteiten van uitzendkrachten;

- › op lange termijn:
 - een hogere werkzekerheid voor de uitzendkrachten: transities van werk naar werk;
 - een beter imago: In Person kijkt breder dan alleen maar handjes leveren;
 - uitzender of choice voor uitzendkrachten;
 - bijdragen aan de visie: je kan zelf het verschil maken.

3.2.2 Valideren van competenties

Tijdens deze pilot ontstond de kans om aan te haken bij een pilot van het Ministerie van OCW: ECVET (zie ook hoofdstuk 2). Dat was een mooie kans omdat hierbij ondersteuning kon komen van een ervaren partij bij het in kaart brengen van competenties aan de hand van kwalificatiedossiers van bestaande mbo-opleidingen. Samen met het Partnerschap een Leven Lang Leren heeft In Person in kaart gebracht welke competenties uitzendkrachten op allerlei manieren hebben verworven en dit vervolgens gevalideerd (gekoppeld aan eenheden van een bestaande opleiding). Dit begon met het in kaart brengen welke werkzaamheden de uitzendkrachten verrichten op de afdeling Assemblage. Marfo leverde hiervoor input. De werkzaamheden zijn vervolgens gelinkt aan kwalificatie-eisen van een bestaande mbo-opleiding (niveau 1 en 2) voor de voedingsindustrie.

In Person heeft 16 uitzendkrachten geselecteerd die in de praktijk door een assessor beoordeeld zijn op de kwalificatie-eisen. De assessor ging letterlijk naast de uitzendkrachten staan en observeerde hen tijdens het uitvoeren van hun normale werkzaamheden. Daarmee werd wat zij al konden (werkzaamheden bij Marfo) officieel gewaardeerd. De uitzendkrachten hebben een certificaat ontvangen waarop staat aan welke kwalificatie-eisen van een bestaande opleiding zij voldoen. Bij de uitreiking van de certificaten straalden de uitzendkrachten. Voor hen was dit de eerste keer dat ze een diploma kregen en dus een moment om trots op te zijn.

Enkele maanden na de uitreiking van de certificaten (toen de uitzendkrachten inmiddels waren uitgestroomd) heeft de consultant van In Person de uitzendkrachten nagevraagd in hoeverre hun zelfvertrouwen hierdoor was toegenomen en of ze meer kansen ervaarden op de arbeidsmarkt. Meer dan de helft van de uitzendkrachten heeft gereageerd, waarvan 88% aangaf meer zelfvertrouwen te hebben gekregen. Een andere positieve opbrengst van het traject is geweest dat 7 van de 16 uitzendkrachten die hebben meegedaan, later weer zijn teruggekomen bij In Person. Het heeft daarmee bijgedragen aan het positieve imago van In Person: employer of choice. Door de uitzendkrachten deze extra aandacht te hebben gegeven vertonen ze meer binding met In Person. Ruim een derde van de uitzendkrachten die een certificaat hadden ontvangen, ervaarde meer kansen op de arbeidsmarkt. Dat de kansen op de arbeidsmarkt niet enorm lijken te zijn toegenomen, hangt samen met de waarde van het certificaat. De competenties zijn weliswaar formeel erkend, maar worden die ook herkend en gewaardeerd door werkgevers?

Daarnaast zijn de kosten die ermee gemoeid zijn erg hoog. De tijd en kosten voor het in kaart laten brengen van de kwalificatie-eisen en het laten uitvoeren van de assessments staan niet in verhouding tot de opbrengsten die het uitzendbureau genereert met het uitlenen van de uitzendkrachten. De gemiddelde kosten voor een dergelijk traject liggen tussen de 8.000 en 12.000 euro. Zoals hierboven beschreven lijkt het een simpel traject, maar in feite bestond het uit veel verschillende stappen waar de uitzender in 3 maanden tijd aan moest deelnemen:

- › ontwikkelen, beschrijven en vaststellen kwalificatie-eenheden in twee bijeenkomsten;
- › uitzendkrachten selecteren en informeren;
- › voorlichtingsbijeenkomst voor deelnemende uitzendkrachten;

- › intakegesprekken organiseren;
- › aanleveren van beroepsproducten, zoals werkinstructies;
- › observaties op de werkplek organiseren met de inlener;
- › uitreiking van de certificaten.

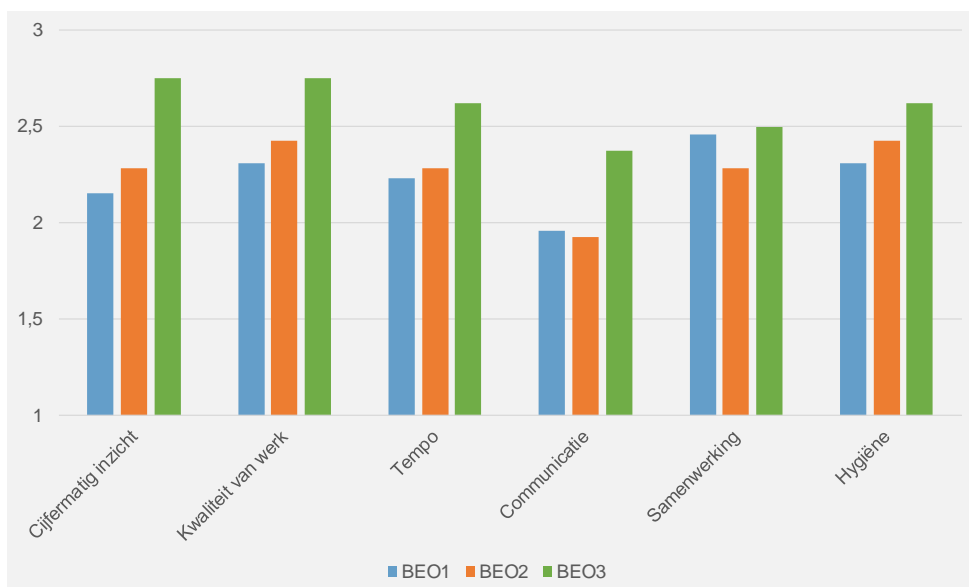
Al met al is de investering die een dergelijk traject vraagt te groot voor wat het oplevert. Kan het ook anders? In case 3 en 4 staat een simpelere methode beschreven waarmee hetgeen uitzendkrachten in de praktijk doen erkend kan worden, met meer waarde voor de arbeidsmarkt.

3.2.3 *Competenties inzichtelijk en bespreekbaar maken*

Het bovengenoemde traject waarin de competenties werden gevalideerd, heeft inzichten opgeleverd voor In Person over de concrete competenties die de uitzendkrachten moeten laten zien om goed te kunnen functioneren in de uitzendbaan bij Marfo. Voorheen kregen de consultants van de personeelsbegeleider van Marfo voor ieder beoordelingsmoment vrij summiere en abstracte schriftelijke informatie over diens functioneren. Zo kregen zij een formulier waarop per competentie een cijfer werd gegeven zonder specifieke toelichting. Het kon dus voorkomen dat de consultant een uitzendkracht moest vertellen dat hij niet voldoende communiceerde, maar verder niet wist wat daar dan precies mee werd bedoeld. Veel van de uitzendkrachten bij Marfo zijn zeer laag opgeleid en/of spreken slecht Nederlands. De losse term communicatie zegt hen niets. Hoe kan je je ontwikkelen op een punt waarvan je in eerste instantie al niet begrijpt wat het inhoudt? In het project is In Person aan de slag gegaan met het concretiseren van de gevraagde competenties zodat de consultants de het beoordelingsgesprekken met de uitzendkrachten goed konden uitleggen wat er precies van hen wordt verwacht en wat ze eventueel concreet moeten verbeteren. Zo is ‘communicatie’ nu als volgt omschreven: ‘Vraagt hulp waar nodig en stelt vragen bij twijfel’. Nu kunnen de consultants tegen uitzendkrachten die hierop een minder goede beoordeling hebben, laten weten dat ze vaker hulp moeten vragen en vragen moeten stellen als ze twifelen over wat ze in hun werk moeten doen.

Jolein Jansen, consultant bij In Person: *“Hoe ik terugkijk op de pilot? Ik vind het leuk om de mensen intensief te begeleiden, echt inhoudelijke gesprekken met hen te voeren, meer los te krijgen. We hebben een kwaliteitsslag kunnen maken in de beoordeling van de flexkracht en kunnen nu meer sturen op hun ontwikkeling. We kunnen nu concrete voorbeelden geven als Marfo zegt hij doet het goed of juist niet. De flexkracht is hierdoor in staat de kwaliteit van het werk te vergroten.”*

In het project zijn 14 uitzendkrachten van de logistieke afdelingen geselecteerd om met deze uitgebreidere toelichting op de competenties gesprekken te voeren voor de beoordeling. Uitzendkrachten worden op drie momenten beoordeeld (BEO1 t/m 3). Figuur 3.1 geeft weer hoe de 14 geselecteerde uitzendkrachten zich hebben ontwikkeld op de drie meetmomenten. Hiermee is voor consultants inzichtelijker geworden hoe de uitzendkrachten zich op iedere competentie ontwikkelen en welke competenties extra aandacht vragen. Zo zien we bijvoorbeeld dat de uitzendkrachten zich positief hebben ontwikkeld, met als uitschieter cijfermatig inzicht. We zien ook dat de competentie communicatie extra aandacht blijkt te vragen. Met een dergelijk overzicht kunnen de consultants beter sturen op de competentieontwikkeling van de uitzendkrachten. Bij de werving en selectie kunnen ze tevens beter doorvragen op het beheersen van de competenties die nodig zijn voor de functies die ze open hebben staan. In Person heeft nog niet gekeken naar de uitwisselbaarheid met competenties bij andere (vergelijkbare) bedrijven, maar Jolein Jansen ziet daar wel kansen.

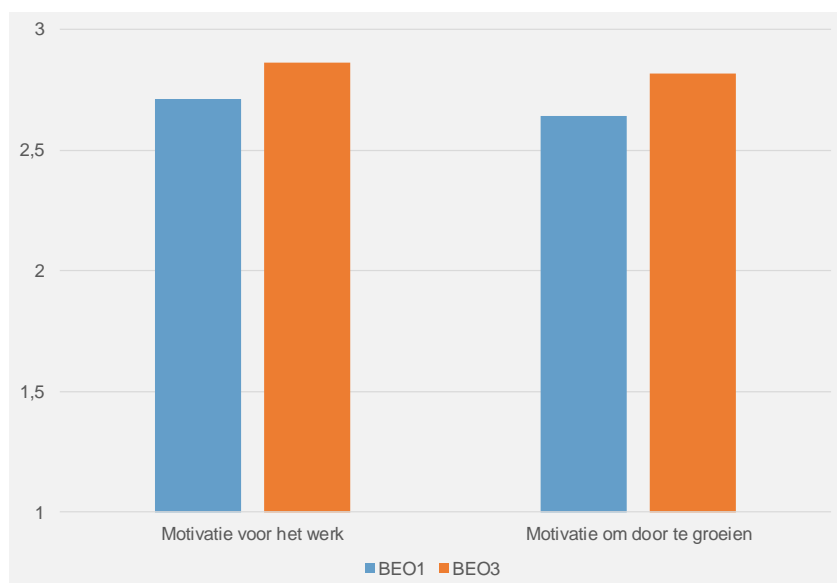


Figuur 3.1 Competentieontwikkeling van de uitzendkrachten in de pilot (N=14)

Jolein Jansen: *“De flexkrachten hebben meer bewustwording van hun eigen kunnen en hun ontwikkelpunten. Ze hebben zich meer ontwikkeld en hebben sneller ander werk na Marfo. Dat heeft te maken met goed op kunnen noemen wat je kan, waar ben je goed in, jezelf verkopen. We hebben concreter gemaakt wat ze kunnen qua competenties.”*

3.2.4 Motivatie en doorlooptijd

De uitzendkrachten die meededen aan de pilot is op het BEO1 en op BEO3 gevraagd wat hun motivatie was voor het werk en hun motivatie om door te groeien. De scores op deze twee meetmomenten zijn met elkaar vergeleken. In figuur 3.2 is te zien dat de motivatie op beide vlakken is toegenomen (motivatie voor het werk van 2,7 naar 2,9 op een schaal van 1-3, motivatie om door te groeien van 2,6 naar 2,8). De verwachting is dat een hogere motivatie leidt tot een lager ziekteverzuim en minder ‘no shows’.



Figuur 3.2 Motivatie voor en na de pilot

De doorlooptijd (het aantal dagen van instroom tot uitstroom) van de uitzendkrachten die meededen aan de pilot hebben we vergeleken met de doorlooptijd van de uitzendkrachten die niet meededen. We zien dat de doorlooptijd in de pilotgroep gemiddeld 256 dagen was en die van de andere uitzendkrachten gemiddeld 213 dagen. Daarmee hebben de uitzendkrachten die op de nieuwe manier werden beoordeeld een 20% langere doorlooptijd. Een langere doorlooptijd scheelt de uitzender kosten in de werving en selectie van nieuwe uitzendkrachten.

3.2.5 De inlener meekrijgen

De consultants van In Person zijn afhankelijk van de personeelsbegeleider van Marfo voor input over het functioneren van de uitzendkrachten. Voor het beoordelen van de nieuwe competenties was het dus van belang dat de inlener daar ook het nut van in zou zien. De betrokken consultant heeft veel gesprekken moeten voeren met de leidinggevende bij Marfo om draagvlak te creëren. *“Dat koste wel moeite en duurde best lang”,* aldus de consultant. Toevallig was de inlener ten tijde van de pilot zelf ook bezig met het verbeteren van de beoordelingsmethodiek voor haar eigen vaste medewerkers. Hiermee ontstond een ‘window op opportunity’ om input te leveren vanuit de uitzender. Dit heeft gemaakt dat de inlener bereid was om ook de uitzendkrachten op een nieuwe verbeterde manier feedback te geven op hun functioneren. De consultant en de inlener hebben samen het beoordelingsformulier van de logistieke afdelingen aangepast. Het feit dat de inlener en de uitzender beiden op hetzelfde moment van plan waren om de beoordelingsmethode te veranderen, was een succesfactor. Jolein Jansen laat weten dat het lastig is om de nieuwe methodiek van beoordelen door te vertalen naar de rest van het bedrijf, want daar zitten weer andere leidinggevenden die beoordelen en die ook weer overtuigd moeten worden. Daarnaast geeft ze aan dat het best lastig is om de gesprekken met de uitzendkrachten alleen te voeren, zonder de leidinggevende van Marfo. *“Als de flexkracht dan zegt: dat is helemaal niet zo! Wat moet je dan? Het geeft een doorgeefluik gevoel.”* Jolein Jansen zou die gesprekken liever samen doen en er wel wat in zien om de beoordelaars van Marfo een training te geven: hoe ga je om met het beoordelen van uitzendkrachten.

3.2.6 Ruimte

De betrokken consultant kreeg van haar management expliciet tijd beschikbaar (1 dag per week) om te besteden aan de pilot. Reguliere werkdagen waren te hectisch om de pilot-activiteiten ‘even tussendoor’ te kunnen doen. Daarom was het vrijhouden van een dag om gefocust aan de pilot te kunnen werken een randvoorwaarde om de pilot te kunnen uitvoeren. In die tijd heeft ze de nieuwe beoordelingsmethode samen met de inlener kunnen ontwikkelen en kunnen toepassen op de pilotgroep. Haar collega-consultants gingen ondertussen door met de ‘business as usual’. Bij bewezen succes hanteren nu alle consultants die inhouse bij Marfo werken de nieuwe methode voor de logistieke afdelingen. De nieuwe manier van beoordelen kost 10-15 minuten per gesprek op drie verschillende beoordelingsmomenten in 7-8 maanden doorlooptijd. In totaal vraagt het de consultant een tijdsinvestering van 5-6 uur per week: voor de gesprekken, rapporteren en de leidinggevenden van Marfo om input vragen voor de beoordelingen.

3.2.7 Opbrengsten

- › 16 uitzendkrachten hebben een certificaat ontvangen.
- › 88% laat weten hierdoor meer zelfvertrouwen te hebben gekregen.
- › Ruim een derde laat weten hierdoor meer kansen te krijgen op de arbeidsmarkt.
- › De certificering lijkt een positief effect te hebben gehad op het imago van In Person als employer of choice.

- › De consultants hebben meer in handen om het gesprek aan te gaan met de inlener over het functioneren van de uitzendkrachten en beter te sturen op ontwikkeling.
- › De uitzendkrachten die deelnamen aan de pilot hebben zich ontwikkeld op diverse competenties. Daarmee is hun kwaliteit toegenomen.
- › De motivatie van de uitzendkrachten voor hun werk en om door te groeien is na afloop van de pilot toegenomen.
- › De gemiddelde doorlooptijd van de uitzendkrachten die meededen aan de pilot was 20% langer dan die van de uitzendkrachten die niet meededen (256 dagen versus 213 dagen). Een verlenging van de doorlooptijd kan de uitzender werving- en selectiekosten besparen.

Jolein Jansen: *“De pilot heeft mij geholpen overkoepelend te denken, te kijken naar het grotere geheel. Verder kijken dan alleen de planning rond krijgen of alleen focussen op het individu. Daarmee ben ik een strategischer gesprekspartner voor Marfo geworden. Het punt opleidingen/cursussen staat nu standaard op de agenda met Marfo. We zijn meer bezig met opleiden en de ontwikkeling van de uitzendkrachten.”*

Lessen

- ✳ Het formeel erkennen van competenties die uitzendkrachten in hun uitzendbaan beheersen, draagt bij aan het zelfvertrouwen en vergroot de kansen op de arbeidsmarkt enigszins, maar de kosten wegen voor de uitzender (nog) niet op tegen de baten.
- ✳ Het concretiseren en inzichtelijk maken van competenties geeft intercedenten meer in handen om meer te sturen op de ontwikkeling van uitzendkrachten en daarmee hun kwaliteit te vergroten.
- ✳ Input van de inlener is essentieel. Daarom is het van belang draagvlak bij de inlener te verkrijgen, ook op het niveau van de leidinggevenden op de werkvloer.
- ✳ Het feit dat de consultant expliciet tijd beschikbaar kreeg voor de pilot is een succesfactor geweest.
- ✳ Het is van belang na een pilot met de ontwikkeling bezig te blijven. Het blijft aandacht nodig hebben. Zeker als de uitzender de successen breder wil gaan toepassen.

3.3 Case 3. Praktijkverklaringen voor uitzendkrachten van Start People

3.3.1 De ambitie

Start People is een uitzendorganisatie met vestigingen in heel Nederland. Start People komt voort uit een fusie van Start Uitzendbureau (een samenwerking tussen de overheid, werkgevers en werknemers met als gezamenlijk doel om werkzoekenden aan het werk te helpen op basis van een uitzendformule) en USG People. Eén van de Inhouse-vestigingen, bij DHL supply chain in Beringe, nam deel aan het project met een pilot. DHL is wereldwijd marktleider in de logistieke dienstverlening. Op de locatie in Beringe staat een groot distributiecentrum met meerdere hallen. Start People verzorgt de planning voor Beringe I en Beringe III. Ten tijde van de pilot werkte in deze hallen een flexibele schil van ongeveer 70%, oftewel 220 uitzendkrachten via Start People.

Start People had met de pilot de volgende ambities:

- › op korte termijn:
 - vergroten van de arbeidsmarktkansen van de uitzendkracht (binnen en buiten DHL);
 - vergroten motivatie en tevredenheid van de uitzendkrachten;
 - stabielere pool van uitzendkrachten (verminderen uitstroom);

- verminderen van verzuim;
- bredere inzetbaarheid uitzendkrachten;
- › middellange termijn:
 - strategisch gesprekspartner in personeelsplanning voor DHL;
- › lange termijn:
 - minder/kortere inleerperiode (wanneer meer mensen met de juiste certificaten beschikbaar zijn);
 - toonaangevend worden in regio en sector (aantrekkelijk voor inlener en uitzendkracht).

3.3.2 *Ontwikkelen nieuw ontwikkeltraject en beoordelingssystematiek*

In deze pilot is samen met S-BB de bruikbaarheid van de zogenaamde ‘Praktijkverklaringen-methodiek’ onderzocht. Hierbij wordt een door de branchevereniging erkende praktijkverklaring afgegeven voor opgedane werkervaringen aan de hand van het mbo-kwalificatiedossier (zie ook borisbaan.nl).

De stappen

› *Selectie van functies*

Als eerste is een selectie gemaakt van functies die geschikt zijn om mee te nemen in de pilot. Hiervoor is gekeken welke functies passen in een ontwikkeltraject en waar een grote groep uitzendkrachten potentieel op kan worden ingezet. In eerste instantie is gekozen voor de functies packing, infeed, detrash big parts, detrash small parts en receiving scannen.

› *Functies in kaart brengen*

Vervolgens zijn per functie de taken en competenties in kaart gebracht. Dit bleek een lastige taak voor de HR-medewerkers van Start People, omdat de taal van het mbo-kwalificatiedossier specialistisch is. Daarom is een extern adviseur van CINOP aangehaakt die de taal van het kwalificatiedossier kent en ervaring heeft met het in kaart brengen van functies aan de hand van een rondleiding over de werkvloer. Zij heeft systematisch in kaart gebracht welke taken en competenties er in de functies zitten.

› *Aanpassen beoordelingsstructuur*

De volgende stap is het aanpassen van de beoordelingsstructuur aan de hand van de prestatie-indicatoren uit het kwalificatiedossier. Om de pilot hanteerbaar te houden is gekozen om dit in eerste instantie alleen te doen voor de functies infeed en packing bij locatie Beringe I. Op grond van de leerervaringen van de pilot zal na de pilot gestart worden met het opzetten van een nieuwe beoordelingsstructuur voor de functies bij locatie Beringe III. De werkzaamheden op deze locatie zijn dusdanig afwijkend van Beringe I dat zij een eigen beoordelingsstructuur vragen. Aan de hand van de criteria in het kwalificatiedossier is de bestaande beoordelingsstructuur onder de loep genomen en aangescherpt. De beoordelingsstructuur van DHL en Start People zijn daarbij op elkaar afgestemd.

› *Inwerken supervisors*

Vervolgens heeft DHL ervoor gezorgd dat de beoordelaars op de werkvloer gaan beoordelen aan de hand van de nieuwe criteria.

› *Selectie van uitzendkrachten*

Het inwerken op een functie neemt 12 weken in beslag. Dat zou te lang gaan duren voor de pilot. Daarom is er nu voor gekozen om in eerste instantie te focussen op het goed inrichten van de beoordeling en in deze pilot uitzendkrachten te selecteren die nu al in aanmerking komen voor een praktijkverklaring. In overleg met DHL heeft Start People 16 uitzendkrachten geselecteerd. Selectiecriteria waren: geen startkwalificatie,

langer dan 12 weken in dienst, beloning verdiend voor inzet en werkhouding. Twee van de zestien uitzendkrachten hadden daarnaast een arbeidsbeperking.

› *Informeren van uitzendkrachten*

In een meeting is aan deze uitzendkrachten voorlichting gegeven over het waarom van de pilot. De uitzendkrachten waren enthousiast over het feit dat er tijd in ze wordt gestoken en dat ze een certificaat hebben waarmee ze aan de buitenwereld kunnen tonen wat ze kunnen.

Cindy Derix, HR-verantwoordelijke bij Start People: *“De uitzendkrachten vonden het heel bijzonder dat zij geselecteerd waren voor een praktijkcertificaat. Ze voelden zich gewaardeerd.”*

› *Beoordelen uitzendkrachten*

Gewerkt gaat worden met drie beoordelingsmomenten, waarop de uitzendkrachten aan de hand van de nieuwe beoordeling feedback krijgen over hun functioneren. De feedbackgesprekken met de uitzendkrachten worden gevoerd door DHL en Start People samen.

› *Opstellen en uitdraaien praktijkverklaringen*

Bij een voldoende beoordeling kan Start People zelf de praktijkverklaringen aanmaken en uitprinten in het praktijkkloket van S-BB. Hiervoor moeten naast NAWgegevens, de juiste eenheden worden aangevinkt en worden aangegeven wie de praktijkbegeleider is bij DHL, ook kunnen hier het logo van de branche en de organisaties worden toegevoegd. Per praktijkverklaring is dit ongeveer 10 minuten werk.

› *Uitreiking praktijkverklaringen*

Op 2 mei zijn in een feestelijke bijeenkomst de praktijkverklaringen uitgereikt. Daarnaast wordt er ook aandacht besteed aan de uitreiking van de praktijkverklaringen (inclusief het noemen van de uitzendkrachten die er een gekregen hebben) in de zogenaamde townhall meeting, waar alle medewerkers (ook de vaste medewerkers van DHL) bij aanwezig zijn.

Samenvatting

Samenvattend zijn de volgende stappen gezet in deze pilot:

- › in kaart brengen van de functies aan de hand van het kwalificatiedossier met externe ondersteuning (eenmalig of bij wijzigingen functie);
- › aanpassen beoordelingsstructuur aan de hand van kwalificatiedossier (eenmalig) (inlener en uitzender);
- › inwerken supervisors op de werkvloer hoe te beoordelen aan de hand van het nieuwe beoordelingsformulier (eenmalig) (inlener);
- › uitzendkrachten selecteren en inlichten (in de toekomst alleen inlichten) (uitzender);
- › beoordeling van de uitzendkrachten door de supervisors (terugkerend) (inlener);
- › opstellen en uitdraaien praktijkverklaringen (terugkerend) (uitzender);
- › uitreiking praktijkverklaringen (terugkerend) (uitzender/inlener).

3.3.3 Een stimulans voor ontwikkeling

Start People wil de certificaten inzetten als een stimulans voor mensen om zich verder te ontwikkelen. Daarom is ervoor gekozen om een apart certificaat voor infeed en packing uit te reiken. Afhankelijk van op welke functie mensen als eerste worden ingewerkt en een certificaat behalen, kunnen zij zich door ontwikkelen om ook voor de andere functie een certificaat te behalen.

3.3.4 In kaart brengen van de functies

Het goed zicht hebben op de taken in de verschillende functies helpt om scherp te krijgen waar mogelijkheden voor ontwikkeling zitten. Het goed in kaart brengen van de functies aan de hand van het kwalificatiedossier blijkt echter een lastige klus, waar specialistische kennis bij gewenst is. Met hulp van een adviseur van CINOP zijn de functies snel en systematisch in kaart gebracht. Een simpele Excel-sheet laat zien waar overlap tussen functies zit.

| | Functies | | | | |
|--|----------|--------|------------|------------|--------------|
| | | Infeed | Detrash SP | Detrash BP | Rec. scannen |
| Werkprocessen en kerntaken | | | | | |
| Bereidt het ontvangen en opslaan van goederen/producten voor | x | x | | | |
| Ontvangt en controleert goederen en producten | x | x | | | x |
| Slaat goederen/producten op | | | | | |
| Voert goederen/producten in het systeem in | x | x | x | x | x |
| | | | | | |
| Bereidt het verzamelen van orders voor | | x | | | |
| Verzamelt orders | | x | | | x |
| Inventariseert (een deel van) de voorraad en/of (een deel van) de magazijninventaris | | | x | x | |
| Rondt het verzamelen van orders af | | x | | | |
| | | | | | |
| Bereidt het verzenden van goederen/producten voor | x | | | | |
| Controleert te verzenden/goederen/producten | x | | | | |
| Maakt goederen/producten verzendklaar | x | | | | |
| Laadt goederen/producten en rondt het verzendklaar maken van goederen/producten af | | | | | |

Tegelijkertijd werd ook duidelijk, dat een overlap in werkprocessen volgens het kwalificatiedossier niet betekent dat de werkprocessen in alle functies identiek zijn. Zo is er een groot verschil tussen de overlappende werkprocessen in Beringe I en Beringe III (detrash en receiving). Dat betekent dat uitzendkrachten met een praktijkverklaring niet automatisch geschikt zijn voor een andere functie met dezelfde werkprocessen. Voor Start People is dat de reden om deze functies in het ontwikkeltraject voorlopig uit elkaar te houden. Wel zullen uitzendkrachten mogelijk sneller ingewerkt kunnen worden in deze processen in andere functies. Dit moet blijken als in een later stadium de mogelijkheden voor het ontwikkelen tot bredere inzetbaarheid op meerdere functies bekeken worden. Het inzichtelijk hebben van de taken per functie helpt Start People bovendien bij de planning.

Cindy Derix: *“Het biedt de kans om competentiegestuurd te gaan plannen. Dit draagt mogelijk bij aan een vermindering van de on-boarding kosten.”*

3.3.5 Beoordeling van de kandidaten

Per uitzendkracht wordt door Start People bijgehouden welke werkprocessen de uitzendkracht beheerst. Wanneer alle werkprocessen met een voldoende beoordeeld zijn, kan er een praktijkverklaring aangevraagd worden voor de uitzendkracht.

De beoordelingsstructuur van het kwalificatiedossier is leidend geweest bij het opzetten van een nieuwe beoordelingsstructuur bij DHL en Start People. Doel is te komen tot een meer gestructureerde en objectieve manier van beoordeling dan voorheen. In het kwalificatiedos-

sier staan per werkproces de onderliggende competenties beschreven. Om dit bruikbaar te maken op de werkvloer blijken er twee punten van aandacht te zijn:

1. de beoordelingsstructuur van het kwalificatiedossier is zeer uitgebreid. Voorkomen moet worden dat een beoordelingsgesprek te veel tijd in beslag gaat nemen. DHL en Start People hebben daarom samen gekeken welke punten essentieel zijn om een goede beoordeling te kunnen geven. Uitgangspunt hierbij is dat een goede beoordeling (en een praktijkverklaring) geen discussie meer moeten opleveren over het functioneren van een uitzendkracht in de functie;
2. in de praktijk liepen de beoordelaars op de werkvloer er tegenaan dat de beoordelingscriteria nog vrij algemeen zijn. Ook blijkt er een verschil in beoordeling tussen beoordelaars. Zo geeft de ene beoordelaar bijvoorbeeld nooit een zeer goed en de andere wel. Momenteel wordt er aan gewerkt om de criteria meer specifiek te maken.

De nieuwe beoordeling vraagt blijvend meer tijd (ongeveer 10 minuten op 15 minuten), omdat er meer gestructureerd beoordeeld wordt. De winst is dat de gesprekken nu ontwikkelgesprekken in plaats van beoordelingsgesprekken zijn geworden. De uitzendkracht krijgt feedback over wat nodig is om zich goed te ontwikkelen in de functie.

Het voordeel van de praktijkverklaring is dat er geen examen hoeft te worden afgelegd. Ook is er geen externe beoordelaar nodig. Veel uitzendkrachten hebben examenvrees.

Cindy Derix: *“Een uitzendkracht is na de voorlichting meerdere keren langsgelopen om te vragen of ze echt geen examen moest doen. Het was een enorme opluchting om te horen dat dit echt niet nodig was.”*

3.3.6 Ruimte en richting

Net als bij SRS en Randstad werden we in deze pilot geconfronteerd met verloop van intercedenten. Bij de start waren twee HR-medewerksters van Start People bij de uitvoering van het project betrokken. Voordeel hiervan was dat het werk verdeeld kon worden. Na vertrek van één van hen kwamen alle werkzaamheden op de schouders van de overgebleven collega te liggen, die ondertussen ook extra werkzaamheden had om nieuwe collega's in te werken. Dit heeft de start van het proces vertraagd.

Voor een soepele invoering van een ontwikkeltraject is het belangrijk als intercedenten uren te krijgen om aan dit project te werken. Met name het opzetten van een nieuwe beoordelingsstructuur vraagt veel tijd. Hier zijn de nodige overleguren in gaan zitten met DHL.

Cindy Derix: *“Voordeel was dat het opzetten van een nieuwe beoordelingsstructuur al op het programma stond, waardoor de pilot niet nog meer extra werkzaamheden opleverde. En ik geloof ook in de toegevoegde waarde hiervan voor ons werk.”*

Zonder duidelijke richting (lees doel) die aansluit bij de dagelijkse praktijk krijgt de dagelijkse praktijk voorrang boven het opzetten van een ontwikkeltraject. Het opzetten van een nieuwe beoordelingsstructuur stond vóór de pilot al op de planning, maar was nog niet voltooid. Start People heeft de beoordelingsstructuur uiteindelijk nagenoeg geheel veranderd.

Ook in het primaire proces moet blijvend ruimte worden ingepland voor een ontwikkeltraject. Zoals gezegd kost de nieuwe beoordeling blijvend iets meer tijd per gesprek. In het volle takenpakket moet hier wel ruimte voor worden gemaakt. Start People heeft de mogelijkheid om de ontwikkeling (op welke werkprocessen werkzaam) en de beoordeling van de uitzend-

krachten bij te houden in het huidige systeem. Er moet nog wordt nog gekeken worden hoe dit het makkelijkst bijgehouden kan worden.

3.3.7 Opbrengsten

Het is nog te vroeg om een uitspraak te kunnen doen over het behalen van de doelen met de pilot. Na het uitreiken van de praktijkverklaringen is de pilot afgerond.

Cindy Derix: *“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.”*

Voor nu zijn de opbrengsten:

- › 16 uitzendkrachten hebben een praktijkverklaring ontvangen;
- › 16 enthousiaste en meer gemotiveerde en zelfverzekerde uitzendkrachten;
- › gestructureerde, objectievere beoordelingssystematiek voor uitzendkrachten bij Beringe I;
- › mogelijkheid voor competentiegerichte planning (verwachting: betere kwaliteit matching, minder on-boarding kosten);
- › mogelijkheid om te sturen op ontwikkeling voor Start People (verwachting: betere kwaliteit uitzendkrachten, gemotiveerdere uitzendkrachten).

Lessen

- ✳ Externe ondersteuning is nodig om snel helder te krijgen welke onderdelen uit het kwalificatiedossier terugkomen in de verschillende functies.
- ✳ Systematisch in kaart brengen van de functies op taken helpt om meer grip te krijgen op de mogelijkheden voor ontwikkeling en beoordeling.
- ✳ De beoordelingscriteria uit het kwalificatiedossier zijn te uitgebreid en algemeen voor gebruik op de werkvloer.
- ✳ De algemene criteria van het kwalificatiedossier laten (soms grote) verschillen tussen functies in overlappende werkprocessen niet zien. Dit vraagt om aanpassing van de beoordelingscriteria voor de werkvloer.
- ✳ Een praktijkverklaring voor een bepaald werkproces betekent niet dat iemand zonder inwerken inzetbaar is op functies met vergelijkbare processen. DHL en Start People verwachten wel dat de inwerktijd wel met 50% gehalveerd kan worden.
- ✳ Een helder doel hebben (waarom wil je een ontwikkeltraject aanbieden?) is een voorwaarde voor het slagen van het opzetten van een ontwikkeltraject.
- ✳ Een ontwikkeltraject aanbieden met een praktijkverklaring gaat niet zonder de inzet van de inlener. Deze moet bereid zijn om waar nodig mee te werken aan het aanpassen van de beoordeling op de werkvloer.

3.4 Case 4. Mensen helpen een betere positie te krijgen op de arbeidsmarkt

3.4.1 De ambitie

Randstad Nederland is een HR dienstverlener met vestigingen door heel Nederland. Eén van de inhouse-vestigingen, bij de Technische Unie (TU) in Alphen aan de Rijn, nam deel aan de pilot. De TU is een groothandel in technische installatiematerialen voor bouw, installatie en industrie. De vestiging in Alphen is één van de distributiecentra van de TU. Er zijn ongeveer 16 functies te onderscheiden in het distributiecentrum. De pilot richtte zich op vier

functies waar relatief veel uitzendkrachten werken, te weten: aankomst, DPS, productie sorteren en kabel.

In een sessie samen met Randstad en de TU zijn de volgende ambities geformuleerd voor de pilot:

- › een betere uitgangspositie van de uitzendkrachten op de arbeidsmarkt door certificering van opgedane ervaringen;
- › ontwikkelen van een instrument waarmee uitzendkrachten beter begeleid worden in hun ontwikkeling (en wat de TU eventueel ook kan gebruiken voor eigen medewerkers);
- › ongewenste uitstroom uitzendkrachten verlagen;
- › instroom gekwalificeerde uitzendkrachten omhoog;
- › MVO en aantrekkelijke werkgever zijn, onderscheiden van de concurrent;
- › een kortere inwerktijd van de uitzendkrachten (productiviteit sneller op 100%).

3.4.2 Erkennen van praktijkervaringen

TU heeft het programma 'TU professional' voor de vaste medewerkers. Het TU professional traject legt de nadruk op zelfstandig en professioneel werken. Hierbij komen aspecten zoals veiligheid, kwaliteit, service en fysiek werken langs. Medewerkers worden gecoacht bij hun ontwikkeling en er vindt een certificering plaats aan het einde van het traject (dit wordt gebaseerd op in een eerder stadium gespecificeerde doelen).

Omdat TU professional specifiek voor vaste medewerkers is, hebben we gezamenlijk gezocht naar een traject dat breder inzetbaar is buiten TU. Besloten is dat Randstad en TU samen naar een algemeen erkend en herkend certificaat toe willen werken dat waarde binnen en buiten de TU heeft voor de uitzendkrachten. In de toekomst zou een dergelijk certificaat mogelijk ook bruikbaar kunnen zijn voor de vaste medewerkers van TU.

Zowel Randstad als TU zien de toegevoegde waarde van een praktijkverklaring, mits dit erkend wordt door de branche. In deze pilot is samen met S-BB de mogelijkheid onderzocht voor het afgeven van een door de branchevereniging erkende praktijkverklaring voor opgedane werkervaringen aan de hand van het mbo-kwalificatiedossier.

Gekozen is om 4 functies mee te nemen in de pilot: kabel, aankomst, productie sorteren en DPS. Omdat de TU zelf alle functies al in kaart had gebracht voor TU professional, is de praktijkbegeleider van de TU aan de slag gegaan met het koppelen van de vier functies aan het kwalificatiedossier logistiekmedewerker niveau 2. Het bleek echter lastig om de specifieke taken te koppelen aan de algemenere eenheden in het kwalificatiedossier. Daarom is de hulp van S-BB ingeroepen om hierin te ondersteunen.

In de pilot ontwikkelloopbanen is het idee dat uitzendkrachten zich al werkend ontwikkelen door ze nieuwe werkervaringen op te laten doen in verschillende functies en deze ontwikkeling te herkennen en te erkennen. In verband met enige tijdsdruk is in deze case de focus gelegd op het herkennen en erkennen van reeds opgedane werkervaringen en nog niet te kijken naar mogelijkheden voor het bieden van nieuwe leerervaringen. Randstad heeft 16 uitzendkrachten geselecteerd die direct voor een praktijkverklaring in aanmerking komen. Het selecteren van kandidaten is gebruikt om waardering vanuit Randstad voor de uitzendkracht in kwestie te tonen. Hierbij is een selectie gemaakt van een aantal mensen die tot nu toe nog niet heel zichtbaar zijn geweest en mensen die Randstad wil belonen voor hun trouwe inzet.

Brigitte Visser (accountspecialist Randstad): *“De geselecteerde uitzendkrachten reageerden erg enthousiast en waren ook erg dankbaar dat we ze een praktijkverklaring aanbieden.”*

De directe leidinggevendenden op unit niveau en de teamleiders (een niveau lager) zijn in aparte gesprekken geïnformeerd over de pilot om draagkracht te creëren op de werkvloer. De reacties waren erg enthousiast en positief.

Martin Gool (praktijkbegeleider TU): *“De leidinggevendenden waren blij dat deze doelgroep ook aandacht krijgt.”*

De praktijkbegeleider van de TU heeft vervolgens per geselecteerde uitzendkracht in kaart gebracht welke werkprocessen de uitzendkracht uitvoert. Via het Praktijkloket heeft hij voor deze werkprocessen een beoordelingsformulier aangemaakt, met de prestatie-indicatoren uit het kwalificatiedossier. Ook heeft de praktijkbegeleider coaches (speciaal getrainde TU medewerkers die sturen op ontwikkeling) op de werkvloer begeleid hoe dit beoordelingsformulier in te vullen, waarna de coaches de uiteindelijke beoordeling hebben gedaan. Het instrueren hoe om te gaan met het nieuwe beoordelingsformulier kostte wel wat tijd, maar de TU is enthousiast over de nieuwe beoordeling.

Martin Gool: *“Het beoordelen aan de hand van het kwalificatiedossier werd een stuk overzichtelijker, preciezer en objectiever.”*

Vervolgens heeft de praktijkbegeleider de praktijkcertificaten uitgedraaid waarin staat aangegeven welke werkprocessen uit het kwalificatiedossier de uitzendkracht beheerst. In een feestelijke bijeenkomst, waarbij ook leden van het management aanwezig waren, werden de praktijkverklaringen uitgereikt. In deze bijeenkomst werden gelijktijdig de TU professional certificaten voor vaste medewerkers uitgereikt.

Martin Gool: *“Hiermee wilde TU uitdragen dat uitzendkrachten net zo belangrijk voor hen zijn als vaste medewerkers.”*

Hieronder geven we nogmaals schematisch weer welke stappen gezet zijn om tot certificering te komen. Daarbij wordt aangegeven of dit eenmalig nodig is als gestart wordt met het sturen op certificering, of dat dit een terugkerende stap is. Tevens geven we aan of dit de rol van de uitzender of de inlener is:

- › in kaart brengen van de functies aan de hand van het kwalificatiedossier (eenmalig) (liefst externe ondersteuning);
- › uitzendkrachten selecteren en inlichten (per certificeringsronde of standaardprocedure die bij intake al gemeld wordt) (terugkerend) (uitzender);
- › leidinggevendenden informeren (eenmalig) (uitzender);
- › in kaart brengen werkervaringen per uitzendkracht (terugkerend, maar kan systematisch) (inlener/uitzender)¹;
- › inwerken coaches op de werkvloer hoe te beoordelen aan de hand van het nieuwe beoordelingsformulier (eenmalig) (inlener);
- › beoordeling van de uitzendkrachten door de coaches (terugkerend) (inlener);
- › aanmaken praktijkverklaringen (terugkerend) (uitzender).

Vanuit de pilot ontwikkelloopbanen is het idee dat het uitgeven van de praktijkverklaringen door de uitzenders gecoördineerd wordt. Zij zijn immers formeel de werkgever van de uitzendkrachten. Om te kunnen sturen op de ontwikkeling van uitzendkrachten moet de uitzender

¹ Waar uitzender/inlener staat gaat de voorkeur uit naar uitzender om aan het stuur te kunnen blijven van de ontwikkeling van de uitzendkracht en om de inlener niet te belasten.

der zicht hebben op de werkervaringen die de uitzendkracht op doet op de werkvloer en hoe de uitzendkracht zich hier in ontwikkelt. Daarvoor is de input van de inlener nodig die verantwoordelijk is voor de beoordelingen op de werkvloer. In deze pilot heeft ook de inlener veel werkzaamheden rondom het in kaart brengen van de functies en het aanpassen van de beoordeling op de werkvloer verricht. Het is maar de vraag of andere inleners ook zoveel tijd willen investeren.

De uitdaging voor de uitzender is dus om

- a. de werkprocessen te koppelen aan het kwalificatiedossier, en
- b. zicht te krijgen op de ontwikkeling.

Met deze informatie krijgt de uitzender meer gedetailleerde informatie over de competenties en werkervaringen van de uitzendkracht. Indien gewenst kan vervolgens een ontwikkeltraject bepaald worden voor iedere uitzendkracht. In de pilot is hier nog geen passend antwoord op gevonden. Wel wordt een aantal mogelijkheden gezien die hieronder worden besproken in het onderdeel "sturen op ontwikkeling".

3.4.3 *Beoordeling van kandidaten*

Bij de TU wordt de beoordeling van de uitzendkrachten door de teamleiders gedaan, onder coördinatie van de praktijkbegeleider. De beoordeling vanuit Randstad wordt echter gedaan in samenspraak met de unitleiders (één niveau hoger). Hiervoor wordt door Randstad een andere beoordelingssystematiek gebruikt. In de pilot is nog niet duidelijk geworden hoe Randstad zicht kan krijgen op de beoordeling van de werkvloer en hoe dit te verwerken in (of naast) de eigen beoordelingssystematiek. Mogelijk is het voldoende om met name zicht te hebben op de werkprocessen per functie en de beoordeling aan de hand van het kwalificatiedossier bij de TU te laten.

In deze pilot is per kandidaat gekeken welke werkprocessen kunnen worden gecertificeerd. Dat vroeg veel tijd. Op grond van de pilot is nog niet besloten wanneer in het vervolg praktijkverklaringen worden uitgereikt. Hiervoor zijn meerdere opties mogelijk die eventueel gecombineerd kunnen worden:

1. samen met de inlener kijken wat een logische bundeling van werkprocessen is die iedere uitzendkracht minimaal moet beheersen om goed inzetbaar te zijn bij de TU. Sturen op ontwikkeling zodat alle werkprocessen beheerst worden en afronden met een praktijkverklaring. Daar bovenop kunnen eventueel specialisatieverklaringen worden afgegeven met extra werkprocessen die buiten de basis vallen;
2. bij voldoende verschil in werkprocessen tussen functies: per functie een praktijkverklaring met bijbehorende werkprocessen. (Indien niet heel veel verschil in werkprocessen kunnen aanvullende praktijkverklaringen worden afgegeven voor nieuw verworven vaardigheden);
3. bij einde contract afgifte van een praktijkverklaring waarin staat welke werkprocessen de uitzendkracht beheerst (voordeel hiervan is dat alle werkervaringen gehonoreerd worden). Voorwaarde is dat goed wordt bijgehouden waar iemand gewerkt heeft en dat er tussentijdse beoordelingen worden gehouden om aan het einde veel werk te voorkomen.

3.4.4 *Sturen op ontwikkeling*

Zoals gezegd was het sturen op ontwikkeling geen onderdeel van deze casus. Wel ziet Randstad een aantal mogelijke opties die verder uitgewerkt kunnen worden.

Randstad is verantwoordelijk voor het plaatsen van de uitzendkrachten en heeft via het planningssysteem zicht op de functies waarin uitzendkrachten werken of gewerkt hebben.

De uitdaging is om te kijken óf en hóe Randstad eenvoudig de onderliggende werkprocessen uit het kwalificatiedossier aan dit systeem kan toevoegen.

Het in kaart brengen van de functies aan de hand van het kwalificatiedossier is bij TU minder gestructureerd uitgevoerd dan door ondersteuners van het CINOP (zie voor een voorbeeld case 4). Hierdoor ontbrak in eerste instantie het overzicht van eventuele overlap van werkprocessen in de verschillende functies. Bovendien was het daardoor voor Randstad lastig overzicht te krijgen over wat waar geleerd wordt. Inmiddels heeft de TU ook een schematisch overzicht gemaakt van de werkprocessen per functie. Door zicht te hebben op de inhoud van de functies kan eventueel ook gestuurd worden op plaatsing in een functie waar nieuwe werkervaringen kunnen worden opgedaan.

Sturen op ontwikkeling hangt nauw samen met zicht hebben op de beoordeling. In het ideale geval ontvangt Randstad bij doorplaatsing naar een andere functie of bij een naderend einde van het contract de beoordeling van de coaches op de werkvloer over het functioneren van de uitzendkracht in de werkprocessen.

Of bovengenoemde kansen zullen worden ingezet is van meerdere factoren afhankelijk. Ten eerste zal nog meer duidelijk moeten worden welke stappen er precies gezet moeten worden om tot certificering te komen.

Bianca van Sommeren (L&D Randstad Inhouse Services): *“We moeten nog meer helder krijgen hoe we dit eenvoudig onderdeel kunnen laten worden van het reguliere proces.”*

Daarnaast moet helder zijn of ook in de toekomst praktijkverklaringen mogen worden afgegeven.

Bianca van Sommeren: *“Een door de branche erkend praktijkcertificaat geeft meerwaarde. Als er blijvend gecertificeerd mag worden, wordt duidelijk wat de investering oplevert.”*

3.4.5 De inlener meekrijgen

Voor de beoordeling van de werkervaringen van de uitzendkrachten is de accountspecialist van Randstad afhankelijk van de teamleiders van TU. Het meekrijgen van de inlener voor de pilot is dus een belangrijke voorwaarde voor succes. Belangrijk is dus te zoeken naar argumenten die de inlener kunnen overtuigen. In dit geval bleek het uitreiken van door de branche erkende praktijkverklaringen het doorslaggevende argument. Toen er vanuit S-BB en de branches akkoord was op het gebruiken van de Praktijkverklaringen-methodiek, zag de inlener ook de meerwaarde van de pilot en hebben zij alle medewerking aan de pilot verleend. Het argument dat de pilot gebruikt kan worden om te kijken of de methodiek eventueel van meerwaarde kan zijn voor vaste medewerkers hielp daar ook bij.

Bij de uitvoering van de pilot bleek de inlener van grote toegevoegde waarde te zijn. Het hele proces van in kaart brengen van de functies en het aanpassen van de beoordeling op de werkvloer is opgepakt door de praktijkbegeleider van de TU. Een nadeel hiervan is tegelijkertijd dat de accountspecialist van Randstad aan het einde van de pilot nog niet het gevoel heeft grip te hebben op het proces van certificering en geen zicht heeft op een goede rol voor de uitzender en de eventuele extra tijdsinspanning die hierbij komt kijken.

3.4.6 Ruimte

Een succesvolle introductie van ontwikkelloopbanen vraagt de nodige tijdsinspanning en betrokkenheid van de accountspecialist. Door personele wisselingen zijn in de pilot opeenvolgend twee accountspecialisten bij de uitvoering van het project betrokken geweest.

Voor de pilot was nog geen kant-en-klaar stappenplan beschikbaar. Dit moest samen met de uitzender in de pilot ontwikkeld worden. Hierdoor was niet helder wat en hoeveel tijd er precies gevraagd werden van de uitzender. Zoals bekend is de uitzendpraktijk weerbarstig, waardoor het voor de accountspecialisten vaak lastig was om tijd vrij te maken voor de pilot. De praktijkbegeleider van de TU had meer tijd ter beschikking en pakte vol enthousiasme allerlei taken op. Hoe fijn ook, een nadeel hiervan was wel dat de accountspecialiste niet goed zicht kreeg op de mogelijke rol van de uitzender in het proces.

Een duidelijk stappenplan kan helpen om de implementatie van certificering beter in te passen in de dagelijkse werkzaamheden. In de evaluatie kwam verder naar voren dat in de toekomst deze taak mogelijk beter belegd kan worden bij de procesmanagers van Randstad. Zij voeren bij de klanten analyses uit met betrekking tot werkprocessen en doen arbeidsmarktanalyses.

3.4.7 Opbrengsten

Doordat in de pilot de focus op het proces van certificeren heeft gelegen, kan er geen uitspraak worden gedaan over het behalen van de doelen. Dat is namelijk mede afhankelijk van de waarde die de praktijkverklaring gaat krijgen op de arbeidsmarkt en of het proces eenvoudig onderdeel kan worden van het reguliere proces. Voor nu zijn de volgende opbrengsten te melden:

- › 16 uitzendkrachten hebben een praktijkverklaring ontvangen;
- › 16 enthousiaste uitzendkrachten;
- › objectievere beoordelingssystematiek voor de TU.

Lessen

- ✦ Het goed en snel in kaart brengen van functies is werk voor een specialist. De kosten hiervoor zijn vrij hoog. Zorg dat deze expertise (intern of extern) beschikbaar is.
- ✦ Het aan laten sluiten van de beoordelingssystematiek op het kwalificatiedossier helpt om tot een objectievere beoordeling te komen. Wel vraagt dit veel tijd van zowel inlener als uitzender (inwerken coaches).
- ✦ Het implementeren van een ontwikkeltraject kost de uitzender tijd. Vooral bij de start, maar ook na invoering. Zorg ervoor dat degene die deze taken uitvoert tijd ter beschikking krijgt. Denk daarnaast goed na over wie het beste deze taak erbij kan nemen. Zorg ook voor ruggensteun vanuit de grote organisatie. Niet alle keuzes kunnen op de werkvloer gemaakt worden.
- ✦ Een door de branche erkende praktijkverklaring maakt de businesscase sterker voor zowel de inlener als de uitzender.
- ✦ Standaardisering van certificering en beoordeling voorkomt een voortdurende extra tijdsinvestering.

4 Conclusie

In dit hoofdstuk kunt u lezen welke conclusies we kunnen trekken op basis van de vier cases en treft u een kosten-baten overzicht aan per stakeholder: uitzender, uitzendkracht en inlener.

Uit het eerdere onderzoek in 2013 bleek, zoals gezegd, dat de banen waarin laagopgeleide uitzendkrachten werkzaam zijn in theorie de mogelijkheid bieden voor ontwikkeling door de uitzendkrachten leerervaringen op te laten doen in verschillende banen. Het doel van de pilots ontwikkelloopbanen was het ontwikkelen van instrumenten om te kunnen sturen op ontwikkeling door verschillende werkervaringen aan te bieden.

Uitzenders erkennen dat de doelgroep een kwetsbare groep is op de arbeidsmarkt én dat met name in de logistiek kwalificatie-eisen omhoog gaan. Het belang van ontwikkeling van de laagopgeleide uitzendkracht wordt zeker gezien door de uitzenders. Toch is de conclusie dat in dit project het sturen op ontwikkeling door ervaring op te laten doen in verschillende banen (de echte ontwikkelloopbaan) nog een stap te ver was. Hiervoor zijn diverse redenen te noemen:

- beter zicht krijgen op de werkervaringen van de uitzendkrachten bleek een eerste stap die al veel tijd en moeite kostte. De vervolgstap naar het aaneenschakelen van functies hebben de deelnemende uitzenders nog niet genomen. Dat kan een kwestie van tijd zijn, maar er speelden ook andere factoren mee:
 - de uitzenders die deelnamen aan het project, deden mee met inhouse-vestigingen. Voor inhouse-vestigingen staat, meer nog dan in andere vestigingen, de vraag van de inlener centraal en richt de uitzender zich minder op de kansen voor de uitzendkracht op de externe arbeidsmarkt:
 - ontwikkeling van de uitzendkrachten wordt niet per se gevraagd door de inlener. Omdat de marges klein zijn, bieden uitzenders dit niet extra aan als de inlener daar niet om vraagt;
 - niet alle inleners vinden het belangrijk dat uitzendkrachten breed inzetbaar zijn. Soms hebben ze liever specialisten die goed inzetbaar zijn op één plek;
 - inhouse zijn er simpelweg niet altijd voldoende functies bij de inlener om een ontwikkelloopbaan aan te kunnen bieden;
 - hoewel uitzenders op managementniveau het bieden van ontwikkeling belangrijk vinden, is sturen op ontwikkeling geen onderdeel in het takenpakket van de werkvloer. Omdat intercedenten daar in het systeem niet op worden afgerekend, bestaat er geen prikkel om de tijd, die al schaars is, aan ontwikkeling van uitzendkrachten te besteden.

Er kunnen dus geen uitspraken worden gedaan over de baten en kosten van sturen op ontwikkeling door werkervaringen in verschillende functies op grond van de pilots. Dat wil niet zeggen dat het bieden van ontwikkelloopbanen als onmogelijk wordt gezien. Wel moet meer duidelijk worden wat de baten zijn van het bieden van een ontwikkelloopbaan. Een door de branche erkende praktijkverklaring maakt de businesscase sterker voor zowel de inlener als de uitzender. De projectresultaten laten zien wat de randvoorwaarden en baten en kosten hiervoor zijn.

4.1 Randvoorwaarden voor certificering gericht op werkervaringen binnen één functie

Certificeren is een bijproduct van de pilots ontwikkel(loop)banen, maar wel een essentieel bijproduct. Uit de pilots komt naar voren dat de ultieme opbrengst voor de betrokkenen een certificaat is. Sturen op ontwikkeling wordt met name gedaan om uiteindelijk een certificaat uit te kunnen reiken; iets tastbaars dat wordt herkend en erkend in de sector. De randvoorwaarden voor dit bijproduct zijn door de pilots opgehaald en het proces voor certificering is inzichtelijk gemaakt. Voor een stappenplan zie hoofdstuk 5.

4.1.1 *Meekrijgen van de inlener*

De pilots laten zien dat er al winst is te behalen door binnen één functie meer gestructureerd te sturen op ontwikkeling. Het concretiseren en inzichtelijk maken van competenties geven intercedenten meer in handen om te sturen op de ontwikkeling van uitzendkrachten en daarmee hun kwaliteit te vergroten. Verwacht wordt dat daarmee ook de inwerktijd kan worden verkort. Dit zijn argumenten om de inlener mee te krijgen. Een ontwikkeltraject aanbieden met een praktijkverklaring gaat vaak lastig zonder inzet van de inlener. Deze moet in de meeste gevallen namelijk bereid zijn om input te leveren over de taken en gevraagde competenties in de functies, voor het geven van feedback aan de uitzendkrachten en waar nodig mee te werken aan het aanpassen van de beoordeling op de werkvloer. De competenties/taken waarop beoordeeld wordt, moeten vaak veel concreter omschreven worden en het gesprek met de uitzendkrachten waarin hij of zij feedback krijgt, kost vaak wat meer tijd dan voorheen. Eventueel kan certificering plaatsvinden zonder aanpassingen van de beoordeling en inbreng van de inlener (zie stappenplan in het volgende hoofdstuk).

4.1.2 *Aanpassing van centrale systematiek*

Het vastleggen van opgedane werkervaringen in het reguliere systeem van de uitzender is een uitdaging. Er is meestal sprake van een centrale systematiek die niet lokaal (op één vestiging) aangepast kan worden. Daarom is het van belang ook op centraal niveau aanpassingen te doen om het sturen op ontwikkeling te faciliteren. Dat houdt naast registratie ook in dat intercedenten de tijd en ruimte krijgen om zich bezig te houden met de ontwikkeling van de uitzendkrachten en daar ook op worden aangestuurd.

4.1.3 *Koppeling met het kwalificatiedossier*

Het formeel erkennen van competenties die uitzendkrachten in hun uitzendbaan beheersen, vergroot het zelfvertrouwen en lijkt hun kansen op de arbeidsmarkt enigszins te vergroten. Er zijn twee methodieken uitgetoetst in het project: de ECVET-methodiek (case 2) en de Praktijkverklaringen-methodiek (case 3 en 4). Beide methodieken koppelen taken aan het kwalificatiedossier mbo-2. Maar van beide vormen van erkenning is nog onvoldoende helder wat hun exacte waarde op de arbeidsmarkt is. Voor ECVET geldt daarnaast dat de kosten voor validering hoog zijn, maar als men wil gaan voor een officieel diploma, is het een relevant traject.

4.2 Een stap verder

De genomen stappen in de pilots om te komen tot de certificering zijn vergelijkbaar met de stappen die nodig zijn om een ontwikkelbaan in te richten. Indien gewenst kan naast het herkennen en erkennen van de opgedane werkervaringen naar behoefte een ontwikkeltraject worden ingericht. Daarnaast laten de cases zien dat het in kaart brengen van taken en functies met een bijbehorende beoordelingssystematiek helpt bij het beter/snel ontwikkelen van de uitzendkracht in de huidige functie. De eerste stap in de verdere ontwikkeling is

daarmee gezet. Als er sprake is van meerdere inhouse-vestigingen bij verschillende inleners in dezelfde regio, is een volgende stap het delen van de in kaart gebrachte functies tussen deze vestigingen. Daarmee kan inzichtelijk worden of de uitzendkrachten ook nieuwe werkprocessen kunnen leren bij de andere inlener(s).

4.3 De businesscase voor certificering

De kosten en baten zijn hieronder per stakeholder in kaart gebracht op basis van de evaluatie van de pilots. Daarbij is onderscheid gemaakt tussen eenmalige investeringen die nodig zijn geweest om het certificeren vorm te geven en wat structurele kosten zijn om het te borgen. Aan de andere is onderscheid gemaakt tussen baten op de korte termijn en op de lange termijn. De pilots hebben directe opbrengsten opgeleverd en voorzien wordt dat borging van certificering op lange termijn ook opbrengsten zal genereren.

4.4 Kosten en baten voor de uitzender

| Stakeholder: uitzender | Kosten | Baten |
|----------------------------------|--|---|
| Enmalig/korte termijn | <p>Veel tijd (gevoel) bovenop bestaande werkzaamheden:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mee krijgen van de klant • inzicht krijgen in de functies • beoordelingsproces aanpassen • trainen supervisors in de nieuwe beoordeling: welke werkprocessen en kerntaken beoordelen en wanneer zijn die voldoende | <ul style="list-style-type: none"> • Intensivering klantrelatie (partnerschap)/imago • Motivatie uitzendkrachten (het zoemt rond) • Beter zicht op potentieel van de uitzendkrachten • Beter contact met de uitzendkracht • Ontwikkeling intercedenten (hun baan wordt ook leerrijker) |
| Structureel/lange termijn | <p>Extra op standaard lean en mean werkproces:</p> <ul style="list-style-type: none"> • iets meer tijd voor beoordeling • werven en informeren uitzendkrachten • uitdraaien certificaten | <ul style="list-style-type: none"> • Relatie met inlener ↑ (partner, tenders winnen) • Minder werving en selectie kosten • Transitievergoedingen ↓ (makkelijker doorplaatsen) • Mogelijkheid tot competentiegericht plannen • Mogelijkheid tot bieden loopbaanpaden • Invulling geven aan werkplek-opleiden |

Bovenstaande businesscase laat zien dat het voor de uitzender wel wat investering vraagt om de certificering in praktijk te brengen, maar dat er, zeker op de lange termijn, meer baten zullen zijn dan kosten. Met name op minder werving- en selectiekosten en transitievergoedingen zullen de investeringen terugverdiend kunnen worden. Bovendien kunnen een intensievere relatie met de inlener en een beter imago leiden tot verlenging en verbreding van contracten/productafname en het gegund krijgen van tenders. Daarmee kan gesteld worden dat de businesscase voor de uitzender positief is.

4.5 Voor de uitzendkracht

| Stakeholder: uitzendkracht | Kosten | Baten |
|----------------------------|---|---|
| Enmalig/korte termijn | <ul style="list-style-type: none"> Tijd kwijt om zich te laten informeren Wat meer tijd kwijt aan het beoordelingsgesprek | <ul style="list-style-type: none"> Certificaat Meer werkplezier Meer zelfvertrouwen/eigenwaarde Meer input om zichzelf te kunnen verbeteren |
| Structureel/lange termijn | | Betere positie/meer kansen op de arbeidsmarkt |

Bovenstaande businesscase laat zien dat de uitzendkracht weliswaar wat extra tijd kwijt is, maar dat daar een hoop baten tegenover staan, met als ultieme doel een betere positie op de arbeidsmarkt en dus meer inkomenszekerheid. Hiermee staat buiten kijf dat de businesscase voor deze stakeholder positief is.

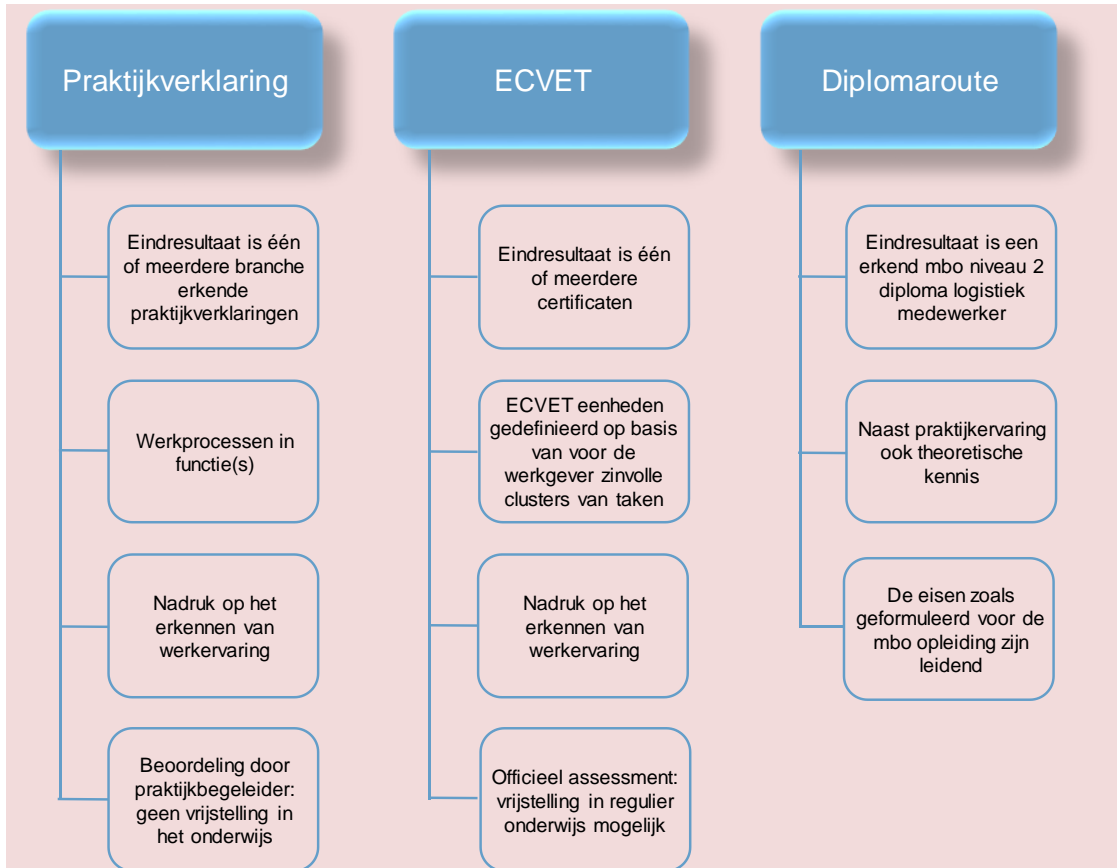
4.6 Voor de inlener

| Stakeholder: inlener | Kosten | Baten |
|---------------------------|---|---|
| Enmalig/korte termijn | <ul style="list-style-type: none"> Input leveren over de functies Eventueel beoordelingsproces aanpassen Supervisors laten trainen in nieuwe beoordeling | <ul style="list-style-type: none"> Intensievere relatie met de uitzender (die leert het bedrijf beter kennen en kan dus service daarop verbeteren) Gemotiveerdere uitzendkrachten = meer kwaliteit |
| Structureel/lange termijn | Wat meer tijd kwijt aan de (input voor de) beoordeling | <ul style="list-style-type: none"> MVO Relatie met vakbond ↑ Uitzendkrachten blijven langer = minder inwerktijd Ook voor vaste medewerkers ontwikkeling meer inzichtelijk en certificering mogelijk |

De businesscase voor de inlener is essentieel voor de uitzenders die aan de slag willen met sturen op ontwikkeling en certificering. Deze kennis is namelijk nodig om de inlener te kunnen overtuigen ook tijd en moeite te investeren. Of de businesscase voor de inlener positief is, is afhankelijk van de kansen die de inlener op dat moment ziet om op aan te haken. Voor inleners kan het belang zitten in de invulling van hun MVO (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen) beleid. Ook kunnen zij op deze manier aan vakbonden laten zien dat zij goed voor hun flexwerkers zorgen. De toename in doorlooptijd van uitzendkrachten zal de inlener minder inwerktijd kosten en gemotiveerdere uitzendkrachten leveren meer kwaliteit. Omdat ze gemotiveerder zijn, zijn ze ook productiever. Tot slot kan het input opleveren voor de ontwikkeling en certificering van het eigen vaste personeel.

5 Stappenplan voor praktijkverklaring uitzendkrachten

Er zijn drie opties voor de erkenning van opgedane werkervaring door (laagopgeleide) uitzendkrachten. Dit is hieronder in figuur 5.1 schematisch weergegeven.



Figuur 5.1 Schematische weergave opties erkenning opgedane werkervaringen

Voor alle drie de opties geldt dat de basis ligt in het koppelen van werkprocessen in de functie aan de werkprocessen zoals beschreven in het kwalificatiedossier. Door deze methodiek als basis te hanteren ontstaat de flexibiliteit om verschillende methodes van erkenning naast elkaar te hanteren afhankelijk van de wensen en mogelijkheden van de uitzender, inlener en uitzendkracht.

Stap 1. Draagvlak bij inlener creëren (eenmalig)

Het bieden van een praktijkverklaring is in principe mogelijk zonder de medewerking van de inlener, maar het kost ook de inlener in de meeste gevallen tijd om functies in kaart te brengen en uitzendkrachten te beoordelen. Of de uitzender moet dit geheel en al op eigen kracht doen, door zelf de functieprofielen in kaart te brengen en eventueel een eigen praktijkopleider in te zetten (zie volgende stappen). In de meeste gevallen is het nodig dat ook de inlener overtuigd is van het nut van de ontwikkelloopbanen. Vergeet hierbij ook niet de leidinggevenden op de werkvloer. De ervaring leert dat veel uitzenders pas echt toegevoegde waarde zien in het erkennen van opgedane werkervaringen, als de inlener hier ook de toegevoegde waarde van inziet. Het creëren van draagvlak is niet vanzelfsprekend en vraagt tijd. Het biedt wel de uitgelezen kans voor de uitzender om zich als strategisch HR-gesprekspartner te positioneren.

Mogelijke argumenten om de inlener te overtuigen zijn:

- › aantrekkelijke werkplek voor uitzendkrachten om te werken (grotere pool om uit te kiezen, gemotiveerdere uitzendkracht en dus meer kwaliteit, langere doortooptijd en dus minder inwerkkosten);
- › invulling van het MVO-beleid (Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen);
- › beter gekwalificeerde pool van uitzendkrachten (potentiële instroom vaste medewerkers);
- › ook de vakbonden hechten waarde aan werk- en inkomenswerkzekerheid van uitzendkrachten. Doordat uitzendkrachten bewezen meer kunnen, neemt de werk- en inkomenszekerheid toe;
- › de methodiek is ook bruikbaar voor vaste laagopgeleide medewerkers.

Wie

Strategisch gesprekspartner uitzender.

Tijd

De ervaring leert dat hier vaak meerdere gesprekken (uren) voor nodig zijn.

Stap 2. Bepaal doel van aanbieden praktijkverklaring (eenmalig)

Het uitreiken van een praktijkverklaring kan op meerdere momenten afhankelijk van het doel wat je als uitzender (en inlener) ermee wilt bereiken:

1. behoefte aan basisvaardigheden (inwerken)
Samen met de inlener kijken wat een logische bundeling van werkprocessen is die iedere uitzendkracht minimaal moet beheersen om goed inzetbaar te zijn bij de inlener. Sturen op ontwikkeling, zodat alle werkprocessen beheerst worden en afronden met een praktijkverklaring. Daar bovenop kunnen eventueel specialisatiecertificaten worden afgegeven met extra werkprocessen en kerntaken die buiten de basis vallen;
2. beheersen functie (inwerken, brede inzetbaarheid)
Bij voldoende verschil in werkprocessen en kerntaken tussen functies: per functie een praktijkverklaring met bijbehorende werkprocessen en kerntaken. Bij minder verschil tussen functies kunnen aanvullende praktijkverklaringen worden afgegeven waarin aanvullende werkprocessen en kerntaken erkend worden;
3. erkennen opgedane werkervaringen
Bij einde contract afgifte van een praktijkverklaring waarin staat welke werkprocessen en kerntaken de uitzendkracht beheerst (voordeel hiervan is dat alle werkervaringen gehonoreerd worden). Voorwaarde is dat goed wordt bijgehouden waar iemand gewerkt heeft en dat er tussentijdse beoordelingen worden gehouden om aan het einde veel werk te voorkomen.

Wie

Uitzender en inlener (voor optie 1 en 2 is de voorwaarde dat de inlener meedenkt. Optie 3 kan zonder medewerking van de inlener uitgevoerd worden).

Tijdsbesteding

1 uur (kan eventueel gekoppeld worden aan de gesprekken bij stap 1).

Stap 3. In kaart brengen functies aan de hand van het kwalificatiedossier (eenmalig)

Systematisch in kaart brengen van de functies op taken helpt om meer grip te krijgen op de mogelijkheden voor ontwikkeling en beoordeling.

Doel

Inzicht krijgen in de werkprocessen die erkend kunnen worden en de mogelijkheden voor ontwikkeling op de werkvloer.

Wat

1. Bepaal aan de hand van het kwalificatiedossier welke werkprocessen en kerntaken er in welke functie zitten. Het Kwalificatiedossier geeft dan per werkproces overzicht over: activiteiten, kennis, vaardigheden, competenties en bijbehorende indicatoren.
2. Plaats de functies en de bijbehorende werkprocessen en kerntaken in een matrix (zie voorbeeld).
3. Controleer eventueel of gestelde doelen omtrent ontwikkeling op bredere inzetbaarheid haalbaar zijn (voldoende variatie tussen functies?).

| | Functies | | | | |
|--|----------|--------|-----------------|-----------------|--------------|
| | | Infeed | Ver. Detrash SP | Ver. Detrash BP | Rec. scannen |
| Werkprocessen en kerntaken | | | | | |
| Bereidt het ontvangen en opslaan van goederen/producten voor | x | x | | | |
| Ontvangt en controleert goederen en producten | x | x | | | x |
| Slaat goederen/producten op | | | | | |
| Voert goederen/producten in het systeem in | x | x | x | x | x |
| | | | | | |
| Bereidt het verzamelen van orders voor | | x | | | |
| Verzamelt orders | | x | | | x |
| Inventariseert (een deel van) de voorraad en/of (een deel van) de magazijninventaris | | | x | x | |
| Rondt het verzamelen van orders af | | x | | | |
| | | | | | |
| Bereidt het verzenden van goederen/producten voor | x | | | | |
| Controleert te verzenden/goederen/producten | x | | | | |
| Maakt goederen/producten verzendklaar | x | | | | |
| Laadt goederen/producten en rondt het verzendklaar maken van goederen/producten af | | | | | |

Tip

Begin met het in kaart brengen van een paar functies. Als alle stappen zijn doorlopen en het proces staat kunt u eventueel uitbreiden naar andere functies.

Overwegingen voor de keuze voor functies.

- › Op welke functies zitten veel uitzendkrachten?
- › Welke functies bestaan er bij meerdere inleners? (waarde certificaat op de arbeidsmarkt)
- › Bij inzet voor ontwikkeling: Op welke functies stromen veel uitzendkrachten in? (versnellen inwerken)
- › Bij inzet voor ontwikkeling: Op welke functies stromen uitzendkrachten door? (verbreden inzetbaarheid)
- › Aan welke functies hecht de inlener de meeste waarde? (draagvlak inlener)

Wie

Bepalen functies: uitzender en inlener.

In kaart brengen functies aan de hand van de kwalificatiedossiers: het goed en snel in kaart brengen van functies is werk voor een specialist. Zorg dat deze expertise (intern of extern) beschikbaar is. Advies: huur een expert op dit gebied in, zoals CINOP.

Tijdsbesteding

Bepalen functies: half uur (maximaal).

Bij inhuren expert: meelopen op de werkvloer om functies te snappen (ongeveer 1 dagdeel voor 4 functies). Bijstellen uitkomsten vergelijking met kwalificatiedossier (1 uur).

Kosten

Inhuur externe expert (bijvoorbeeld van CINOP). Ongeveer 2.500,- euro, exclusief btw voor 4 functies.

Stap 4. Zicht krijgen op ontwikkeling en te erkennen werkprocessen en kerntaken

Acties zijn afhankelijk van het doel, de rol van de uitzender bij beoordeling en bereidheid van de inlener om mee te werken:

Optie 1: Beoordelingsstructuur niet aanpassen

- › *Wanneer* (dit zijn en/of opties):
 - als inlener niet mee wil werken;
 - geen invloed uitzender op beoordelingsproces inlener;
 - geen praktijkbegeleider bij inlener;
 - doel is vooral erkennen opgedane werkervaring en niet ontwikkelen op de werkvloer;
 - beperkte sturing op ontwikkeling mogelijk door plaatsing uitzendkracht op verschillende functies met verschillende werkprocessen.
- › *Welke stappen*:
 1. voldoende functioneren van de uitzendkracht in functie betekent in principe een voldoende beheersing van bijbehorende werkprocessen en kerntaken;
 2. denk na over hoe je als uitzender zicht kunt houden op de opgedane werkervaringen;
 3. denk na over mogelijke koppeling van informatie over werkprocessen en kerntaken uit het kwalificatiedossier in de functie aan bijvoorbeeld het planningsysteem;
 4. een externe praktijkbegeleider moet beoordelen of werkprocessen en kerntaken inderdaad voldoende beheerst worden!
- › *Overwegingen*

De uitdaging is hier om een methode van vastleggen van opgedane werkervaringen te ontwikkelen die naadloos aansluit bij de reguliere werkprocessen en systemen. Welke informatie hebben we al en hoe kunnen we voorkomen dat veel extra handelingen of een nieuw systeem nodig zijn.

Voordelen

- › Geen medewerking van inlener nodig.
- › Geen ingewikkelde aanpassingen van beoordelingsproces.
- › Besparing tijd en geld ten opzichte van het wel aanpassen van de beoordelingsstructuur.
- › Meerwaarde creëren naar uitzendkrachten.
- › Sturen op ontwikkeling beperkt mogelijk.

Nadelen

- › Extra proces naast reguliere werkprocessen.
- › Geen inzicht in de tussentijdse ontwikkeling van uitzendkracht ten opzichte van indicatoren in kwalificatiedossier.
- › Beperkte kans om positie als strategisch HR-partner bij inlener te versterken.
- › Externe praktijkbegeleider nodig voor beoordeling (mogelijk gevoel van examen(vrees) bij uitzendkracht).

Optie 2: beoordelingsstructuur aanpassen

Het aan laten sluiten van de beoordelingsystematiek op het kwalificatiedossier helpt om tot een objectievere beoordeling te komen. Wel vraagt dit veel tijd van zowel inlener als uitzender (inwerken beoordelaars bij de inlener).

- › *Wanneer* (dit zijn en/of opties):
 - behoefte aan meer gestructureerde en objectieve manier van beoordelen;
 - inlener ziet meerwaarde in koppeling beoordeling aan kwalificatiedossier (basis voor diverse vormen van erkenning (ook bruikbaar voor vaste medewerkers));
 - uitzender betrokken bij invulling beoordeling op de werkvloer (hoeft niet per se);
 - inlener en/of uitzender op zoek naar nieuwe beoordelingsstructuur;
 - er is een praktijkbegeleider bij de inlener.
- › *Welke stappen*

Indicatoren in het kwalificatiedossier zijn zeer uitgebreid en nog vrij algemeen:

 1. maak een keuze voor de te gebruiken indicatoren, bijvoorbeeld ontvangen en controleren van goederen/producten;
 2. maak indicatoren indien nodig meer specifiek toepasbaar op de functie. De algemene criteria van het kwalificatiedossier laten (soms grote) verschillen tussen functies in overlappende werkprocessen niet zien;
 3. maak indicatoren SMART (wanneer is iets voldoende of onvoldoende). Denk na over een schaal (bijvoorbeeld van 1-5) om ontwikkeling aan te geven. Competenties moeten zo concreet mogelijk beschreven worden om aan uitzendkrachten uit te kunnen leggen wat ervan hen verwacht wordt en hen objectief te kunnen beoordelen;
 4. leg de beoordelaars uit hoe ze moeten omgaan met de nieuwe beoordeling;
 5. pas beoordeling eventueel aan op basis van feedback en tips beoordelaars;
- › *Hulpvragen bij het maken van een keuze voor indicatoren*
 - Welke indicatoren zijn essentieel om een goed oordeel te kunnen vellen over het beheersen van de werkprocessen? Wat maakt de kern van het werkproces?
 - Hoe verhouden verschillende indicatoren zich tot elkaar om een voldoende te krijgen (bijvoorbeeld snelheid ten opzichte van accuratesse)?

Wie

Utzender samen met de praktijkbegeleider van de inlener of supervisors.

De inlener is meestal degene die de beoordeling op de werkvloer doet en zal in de lead zijn bij het SMART maken. Natuurlijk kun je de inlener hierbij wel ondersteunen. Rol uitzender is verder afhankelijk van:

- › de betrokkenheid die je als uitzender hebt bij de beoordeling (direct of indirect betrokken);
- › de informatie die je als uitzender nodig hebt om zicht te houden op het functioneren en de opgedane werkervaringen:
 - is het bijvoorbeeld voldoende voor de uitzender om te weten welke werkprocessen voldoende beheerst worden om te kunnen certificeren;

- of wil de uitzender de uitzendkracht ook kunnen begeleiden bij zijn/haar ontwikkeling tot een goed/breed inzetbare uitzendkracht (meer informatie nodig)?
- › de mogelijkheden die er zijn om de beoordelingsstructuur aan te passen in het huidige systeem. Hoe is dit makkelijk in te passen in de huidige werkprocessen?

Tijdsbesteding

- › Bepaling indicatoren en SMART maken: 1 dagdeel.
- › Inwerken beoordelaars: ongeveer 2 uur.
- › Aanpassen beoordeling: ongeveer 2 uur.

Stap 5. Uitdraaien praktijkverklaringen (onder voorbehoud)

Wat

1. Voor het uitdraaien van praktijkverklaringen in het praktijkkloket van S-BB is een gebruikersnaam en wachtwoord nodig. Vraag deze aan bij S-BB;
2. Ga naar het Boris praktijkkloket (www.borispraktijkkloket.nl);
3. Log in met gebruikersnaam en wachtwoord;
4. Vul gevraagde gegevens in (NAWgegevens uitzendkracht, gegevens en code praktijkbegeleider);
5. Selecteer te erkennen werkprocessen;
6. Voeg gecombineerd logo inlener en uitzender toe (of alleen logo inlener en druk af op papier met logo uitzender);
7. Voeg logo branchevereniging toe (de toestemming hiervoor heeft STOOFF met TLN en NVG geregeld. Voor overige branches is dit nog niet geregeld);
8. Verwijder logo Boris;
9. Print uit.

Wie

Uitzender of praktijkbegeleider inlener (voorkeur voor uitzender)

Tijdsbesteding

Per certificaat ongeveer 5 minuten.

Stap 6. Organiseer een officieel moment voor de uitreiking

Voor veel uitzendkrachten is dit de eerste officiële erkenning die ze krijgen. Vier dit moment. Het biedt de uitzender en inlener de uitgelezen kans om de band met de uitzendkracht te versterken. Dit kan uitzendkrachten ook stimuleren om na te denken over een volgende stap in hun ontwikkeling. Denk als uitzender en inlener na over de rol die je hierbij eventueel kunt/wilt vervullen.

Aandachtspunten

- › De intercedenten die met de ontwikkelloopbanen aan de slag gaan, moeten daarvoor voldoende tijd en steun krijgen. Niet alle keuzes kunnen op de werkvloer gemaakt worden. Denk daarnaast goed na over wie het beste deze taak erbij kan nemen. Dit is geen taak voor een onervaren intercedent.
- › Het is van belang na een uitreikingsmoment met de ontwikkeling bezig te blijven. Het blijft aandacht nodig hebben. Zeker als de uitzender de successen breder wil gaan toepassen.
- › Standaardisering van certificering en beoordeling voorkomt een voortdurende extra tijdsinvestering.

- › Een praktijkverklaring voor een bepaald werkproces betekent niet altijd dat iemand zonder inwerken inzetbaar is op functies met vergelijkbare processen, maar de inwerktijd zou wel verkort kunnen worden.

Slotwoord: de tijd is niet rijp!

Na theoretisch onderzoek door TNO zijn we 2,5 jaar geleden gestart met pilots ontwikkelbanen in de praktijk. De praktijk is weerbarstiger dan gedacht. Uitzendkrachten laten ontwikkelen door ze op meerdere plekken in te zetten is in de praktijk nog niet zo eenvoudig.

Je experimenteert om uiteindelijk te bepalen of er voor alle betrokken partijen een win/win is. Het is hard werken geweest voor TNO en ons om überhaupt de pilots van de grond te krijgen. Daarna werd het heel hard werken voor de uitzendwerkgevers, In Person, Randstad en Start People.

Voor uitzendkrachten spreekt het voor zich. Hoe meer je leert hoe groter je werk- en inkomenszekerheid is. Maar voor uitzendwerkgevers en inleners is vooraf aan een pilot niet te bepalen wat het zal opleveren. Wel dat het tijd kost en een uitstekende relatie vraagt tussen uitzendwerkgever en inlener. Beide moeten de meerwaarde van het ontwikkelen van uitzendkrachten zien. En dat bleek in de praktijk moeilijk uit te leggen, ondanks de overtuiging die wij vooraf hadden, dat uitzendkrachten gemotiveerder en productiever zullen gaan werken, en dat het verzuim af zal nemen.

Voordat wij de suggestie deden om er een certificering aan te hangen, was er eigenlijk geen inlener enthousiast te krijgen. Teveel gedoe, steeds op nieuwe plekken mensen in moeten werken, afdelingsmanagers die graag dezelfde uitzendkracht terug willen hebben, enz. Tal van plausible redenen, maar jammer voor de uitzendkracht die zich niet verder kan ontwikkelen, en daardoor niet breder inzetbaar is. Door de praktijkverklaring zien zowel uitzendwerkgevers als inleners het voordeel.

Uiteindelijk mag het resultaat er zijn, omdat we met twee branches, Nederlands Verbond van de Groothandel (NVG) en Transport en logistiek Nederland (TLN), afspraken hebben kunnen maken over een praktijkverklaring voor uitzendkrachten. Binnen een tweetal pilots, één bij de Technische Unie in Alphen aan de Rijn en één bij DHL in Beringe. Hoewel ontwikkelbanen daar niet van de grond gekomen zijn, zijn er wel 32 uitzendkrachten die een praktijkverklaring hebben ontvangen. In de praktijkverklaring staat wat de uitzendkracht beheerst conform het mbo-kwalificatiedossier. Herkenbaar voor alle werkgevers in de desbetreffende sector. Daarnaast hebben 16 uitzendkrachten bij Marfo in Lelystad een ECVET certificaat ontvangen; dit certificaat geeft vrijstellingen als een uitzendkracht de gehele mbo-opleiding wil gaan volgen.

Op de totale uitzendkrachtenpopulatie nog geen gigantisch aantal, maar wel zodanig succesvol dat we doorgaan met een vervolg pilot bij de Technische Unie en een groot project in de Logistiek.

We hopen hiermee meer inleners en uitzendorganisaties van het succes te kunnen overtuigen. Want door het beoordelen van de praktijkervaring van uitzendkrachten zijn de Technische Unie en DHL enthousiast geworden en overwegen dit ook voor hun vaste medewerkers. Een Leven Lang Ontwikkelen is zeker ook het herkennen en erkennen van praktijkervaring en wellicht volgt daarop ook het ontwikkelen op meerdere plekken en functies.

Adriana Stel
Directeur STOOF

Literatuur

Cörvers, F., Euwals, R., & De Grip, A. (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.

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

Smit, A., Andriessen, S., & Stark, K. (2005). *Lager opgeleiden in beweging: Employability van lager opgeleiden, aanbevelingen en praktijkvoorbeelden*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

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