

# Handboek Fit voor Flex

**De start naar duurzame inzetbaarheid**

## VOORWOORD

Duurzame inzetbaarheid gaat over het leven lang leren en ontwikkelen van medewerkers in de Nederlandse arbeidsmarkt. Het duurzaam inzetbaar houden van het personeel is met de huidige krapte op de arbeidsmarkt een belangrijk thema. De Stichting Opleiding en Ontwikkeling (STOOF) heeft dit gesignaleerd en daarom het voortouw genomen om aan de slag te gaan met de duurzame inzetbaarheid (DI) van de uitzendkracht. Als het aankomt op duurzame inzetbaarheid valt de uitzendkracht tussen wal en schip; de inlenende organisatie voelt zich hier beperkt verantwoordelijk voor en de uitzendorganisatie is er in beperkte mate mee bezig. Terwijl juist voor uitzendkrachten aandacht voor hun duurzame inzetbaarheid en loopbaanontwikkeling van wezenlijk belang is.

Om de duurzame inzetbaarheid van de uitzendkrachten te bevorderen is STOOF begin 2017 het project Fit voor Flex gestart. In dit project zijn er vijf pilots uitgevoerd gericht op duurzame inzetbaarheid van de uitzendkracht. Het doel van de pilots was om uitzendkrachten bewust te maken van duurzame inzetbaarheid en hen te activeren.

### **Uitzendorganisaties aan de slag met DI**

In de vijf pilots hebben vijf uitzendorganisaties gewerkt aan de DI van de uitzendkracht. Intercedenten zijn opgeleid tot 'DI specialist uitzendbranche' zodat zij hun uitzendkrachten kunnen ondersteunen met duurzame inzetbaarheid. Uitzendkrachten zijn bewust gemaakt en geactiveerd om hun inzetbaarheid te verbeteren. Daarbij zijn inlenende organisaties bewust gemaakt van hun rol in het faciliteren van inzetbaarheid voor de uitzendkrachten.

### **De aanpak om duurzame inzetbaarheid te bevorderen**

Om duurzame inzetbaarheid van de uitzendkrachten te bevorderen zijn er drie partijen die verantwoordelijkheid hierin nemen:

- De uitzendorganisatie: de uitzendorganisatie is de werkgever van de uitzendkracht. De uitzendorganisatie is verantwoordelijk voor de inzetbaarheid van de uitzendkracht en faciliteert en stimuleert dit. De intercedent is, namens de uitzendorganisatie, aanspreekpunt voor de uitzendkracht en heeft daarmee een ondersteunende en stimulerende rol bij de inzetbaarheid van de uitzendkracht. De intercedent voert gesprekken met de uitzendkracht over zijn| haar inzetbaarheid en ondersteunt de uitzendkracht hierin waar mogelijk.
- De uitzendkracht: de uitzendkracht pakt regie op zijn| haar inzetbaarheid. De uitzendkracht is zich bewust van de veranderende arbeidsmarkt en denkt na over hoe hij| zij inzetbaar kan blijven. Daarbij denkt de uitzendkracht in loopbaanpaden in plaats van losse baantjes. De uitzendkracht denkt erover na of hij| zij de talenten kwijt kan in het werk.
- De inlenende organisatie: de inlenende organisatie is de klant van de uitzendorganisatie en de indirecte werkgever van de uitzendkracht. De inlener creëert de arbeidsomstandigheden waar de uitzendkracht werkzaam is en heeft hiermee een (gedeeltelijke) verantwoordelijkheid voor de inzetbaarheid van de uitzendkracht.

In het project Fit voor Flex is er gewerkt aan deze drie niveaus. In dit handboek staan de resultaten van de pilots uitgewerkt, de *lessons learned* en staan handvatten voor uitzendorganisaties die aan de slag willen met de duurzame inzetbaarheid van de uitzendkracht.



## **INHOUDSOPGAVE**

|                                                |           |
|------------------------------------------------|-----------|
| <b>VOORWOORD</b>                               | <b>1</b>  |
| <b>INHOUDSOPGAVE</b>                           | <b>2</b>  |
| <b>INLEIDING</b>                               | <b>3</b>  |
| HET PROJECT FIT VOOR FLEX                      | 4         |
| DUURZAME INZETBAARHEID IN DE FLEXBRANCHE       | 5         |
| <b>TRAJECT DI SPECIALIST UITZENDBRANCHE</b>    | <b>6</b>  |
| FASE 1: OPSTART PROJECT                        | 6         |
| FASE 2: WORKSHOPS DI SPECIALIST UITZENDBRANCHE | 7         |
| FASE 3: WORKSHOPS AAN DE UITZENDKRACHTEN       | 12        |
| FASE 4: INTERVENTIES                           | 18        |
| <b>DE UITZENDKRACHT DUURZAAM INZETBAAR</b>     | <b>19</b> |
| FASE 1: BEWUSTWORDING DUURZAME INZETBAARHEID   | 19        |
| FASE 2: AAN DE SLAG MET DUURZAME INZETBAARHEID | 21        |
| <b>DE INLENER BETREKKEN</b>                    | <b>22</b> |
| FASE 1: HET INTAKEGESPREK                      | 22        |
| FASE 2: DE RONDE TAFEL SESSIE                  | 22        |
| <b>HET ONDERZOEK</b>                           | <b>24</b> |
| ONDERZOEK BIJ DE INTERCEDENTEN                 | 24        |
| ONDERZOEK BIJ DE UITZENDKRACHTEN               | 26        |
| ONDERZOEK BIJ DE INLENER                       | 27        |
| <b>SLOTWOORD</b>                               | <b>29</b> |





## INLEIDING

Het aantal banen in Nederland blijft groeien. Eind 2017 telde Nederland 10,2 miljoen arbeidsplaatsen, het hoogste aantal ooit (CBS, 2017). Ongeveer de helft van de nieuwe banen komt voor rekening van de flexbranche. Zo groeide eind 2017 het aantal banen via uitzendbureaus met 22.000 arbeidsplaatsen. Daarmee zijn uitzendkrachten in toenemende mate een belangrijk onderdeel van de Nederlandse economie (De toekomst van Flex TNO, 2014). Uitzendkrachten zijn bij veel bedrijven een vast onderdeel van het personeelsbestand geworden en worden niet enkel meer ingehuurd bij 'piek en ziek.' Dit maakt dat uitzendkrachten in toenemende mate bepalend zijn voor het succes van een organisatie. Aandacht voor de duurzame inzetbaarheid van de uitzendkracht is daarom belangrijk.

Echter, de uitzendkracht lijkt tussen wal en schip te vallen als het aankomt op duurzame inzetbaarheid. De uitzendorganisatie is onvoldoende bezig met de duurzame inzetbaarheid van de uitzendkracht, de inlenende organisatie voelt zich niet genoeg verantwoordelijk voor het wel en wee van de uitzendkracht en de uitzendkracht zelf is zich niet bewust van het belang van DI. De uitdagingen voor deze drie partijen zijn daarom:

- *De uitzendorganisatie:* de uitzendorganisatie is de werkgever van de uitzendkracht. De uitzendorganisatie maakt over het algemeen te weinig tijd en middelen vrij om aan de slag te gaan met de DI van de uitzendkracht. De intercedent is het aanspreekpunt voor de uitzendkracht en heeft daarmee een rol in het stimuleren en motiveren van de uitzendkracht. Echter, er is (te) weinig tijd en ruimte in de functie van de intercedent om hiermee aan de slag te gaan.
- *De uitzendkracht:* de uitzendkracht zelf is zich onvoldoende bewust van het belang van DI. Uitzendkrachten kennen het begrip vaak niet en weten niet wat dit voor hen betekent. Veel uitzendkrachten zijn laagopgeleid (ruim 35% van de uitzendkrachten heeft geen startkwalificatie) en pakken onvoldoende regie op hun loopbaan en ontwikkeling. Daarbij hebben uitzendkrachten over het algemeen minder aandacht voor de lange(re) termijn: ze leven vaak van dag tot dag en denken in 'losse baantjes' in plaats van loopbaanpaden.
- *De inlenende organisatie:* de inlenende organisatie is de indirecte werkgever van de uitzendkracht. De inlenende organisatie voelt zich niet verantwoordelijk voor de DI van de uitzendkracht omdat het niet hun eigen mensen betreft en het verloop van uitzendkrachten hoog is. Echter, bij veel inlenende organisaties stromen vaste krachten in via de flexibele schil. Dit maakt aandacht voor DI van de uitzendkracht ook van belang voor de inlenende organisatie, gezien het veelal hun toekomstige vaste personeel betreft.

In het project Fit voor Flex is er gewerkt op deze drie niveaus om de bewustwording van duurzame inzetbaarheid te vergroten.



## Het project Fit voor Flex

STOOF helpt uitzendorganisaties om de duurzame inzetbaarheid van de uitzendkracht te versterken. Het stimuleren van de eigen regie van de uitzendkracht is hierbij het uitgangspunt. Hierbij richt STOOF zich op een aantal speerpunten:

1. Het vergroten van de bewustwording van de uitzendkracht, de intercedent en de inlener in het verbeteren van de duurzame inzetbaarheid van de uitzendkracht.
2. Het versterken en stimuleren van de 'eigen regie' van de uitzendkracht op zijn/haar loopbaan en het stimuleren van de arbeidsfit. Dit te bereiken door de uitzendkracht en intercedent hier gezamenlijk verantwoordelijkheid in te laten nemen, waarbij de inlener betrokken wordt ('de driehoek').
3. Als O&O fonds dit proces faciliteren door instrumenten en ondersteuning hierin te bieden.

De lange termijn doelstelling is dat de uitzendsector een cultuuromslag maakt waarin duurzame inzetbaarheid een vast agendapunt is en waarin 'Duurzame Flex' de norm wordt. Om deze lange termijn doelstelling te behalen is STOOF begin 2017 gestart met het project Fit voor Flex.

Met het project Fit voor Flex wil STOOF een eerste stap maken in de gewenste cultuuromslag. In dit project is er in vijf pilots met vijf uitzendorganisaties gewerkt aan de bewustwording van de uitzendkracht. Het project bestond uit een aantal onderdelen:

- **DI specialist uitzendbranche:** 3 – 5 intercedenten per uitzendorganisatie zijn opgeleid tot 'DI specialist uitzendbranche.' In een reeks van drie workshops zijn de intercedenten kennis en vaardigheden bijgebracht zodat zij hun uitzendkrachten kunnen begeleiden bij hun duurzame inzetbaarheid. Na deze drie workshops hebben de intercedenten geleerd hoe zij workshops over DI konden geven aan hun uitzendkrachten. De intercedenten hebben zelfstandig twee workshops gegeven, één interventie aangeboden en individuele gesprekken gevoerd met de uitzendkrachten. Gedurende deze uitvoering hebben de intercedenten onderling kennis en ervaringen uitgewisseld in drie intervisiebijeenkomsten.
- **Bewustwording uitzendkrachten:** 15 – 20 uitzendkrachten per uitzendorganisatie zijn bewust gemaakt van duurzame inzetbaarheid. De uitzendkrachten hebben twee workshops gevolgd, een interventie aangeboden gekregen en een individueel gesprek gehad met hun intercedent. In de workshops is stil gestaan bij wat DI betekent voor de uitzendkracht. De interventie Tiptrack gaf de uitzendkrachten inzicht in hun DI en mogelijke verbeterpunten en in de individuele gesprekken hebben de uitzendkrachten begeleiding gekregen van de intercedenten. Daarnaast kregen uitzendkrachten een Preventief Medisch Onderzoek aangeboden wat inzicht gaf in hen mentale en fysieke gezondheid.
- **Betrekken inlener:** via iedere uitzendorganisatie zijn één of meerdere inlenende organisaties betrokken. In een ronde tafel sessie is er gesproken met de inlener over DI van de uitzendkracht. Er is nagedacht over de rol van de inlener en welke verantwoordelijk de inlener hierin heeft.

Het project is in de zomer van 2018 succesvol afgerond. Zo'n 15 intercedenten zijn opgeleid tot DI specialist uitzendbranche, 50 uitzendkrachten zijn bewust gemaakt van DI en met zo'n 10 inlenende organisaties is gesproken over hun rol en verantwoordelijkheid. In dit handboek staat de precieze inhoud van het traject uitgewerkt, staan tips voor uitzendorganisaties die aan de slag willen met DI en zijn de *lessons learned* van het project zijn benoemd.



## Duurzame Inzetbaarheid in de flexbranche

Wat betekent duurzame inzetbaarheid voor de flexbranche? Duurzame inzetbaarheid kent een tal van definities. In dit project is gekozen voor de definitie van De Lange en Van der Heijden.

*‘Duurzame inzetbaarheid betekent dat werknemers in hun arbeidsleven doorlopend over daadwerkelijke realiseerbare mogelijkheden alsmede over voorwaarden beschikken om in hun huidige en toekomstige werk met behoud van gezondheid en welzijn te (blijven) functioneren.’*

In de flexbranche spreken we, in het geval van werknemers, over uitzendkrachten. Om duurzame inzetbaarheid als begrip hanteerbaar te maken hebben we ervoor gekozen om het onderwerp te splitsen naar vier sub domeinen.

### Domeinen van duurzame inzetbaarheid

Om de deelnemende organisaties op weg te helpen bij het in kaart brengen van de thema's die onder duurzame inzetbaarheid vallen is een eenvoudig model aangeboden waarin het concept duurzame inzetbaarheid in 4 domeinen is opgedeeld. Deze 4 domeinen gebruiken we om het brede begrip duurzame inzetbaarheid praktisch en hanteerbaar te maken.



- **Gezondheid & Vitaliteit:** gezond zijn en blijven in je werk, zowel mentaal als fysiek. Uitzendkrachten doen vaak fysiek zwaar werk (productiewerk). Aandacht voor de fysieke gezondheid is daarom van belang. Daarnaast kan de werkdruk hoog zijn en is aandacht voor de mentale gezondheid ook van belang.
- **Loopbaan & Competenties:** een leven lang leren en ontwikkelen. Uitzendkrachten wisselen over het algemeen vaker van baan en denken in 'losse baantjes' in plaats van loopbaan paden. Om inzetbaar te blijven is leren en ontwikkelen op de werkvloer van belang.
- **Motivatie & Betrokkenheid:** persoonlijke betrokkenheid van de uitzendkracht bij de organisatie en andersom versterkt de band en schept de bereidheid om over en weer voor elkaar een extra inspanning te leveren als de omstandigheden daarom vragen.
- **Mobiliteit & Wendbaarheid:** dit gaat over het aanpassingsvermogen van uitzendkrachten bij veranderingen binnen de organisatie en op de arbeidsmarkt als geheel. Het betreft zowel een mentaal aanpassingsvermogen als een vermogen om te switchen van baan als de omstandigheden dit vragen.

## TRAJECT DI SPECIALIST UITZENDBRANCHE

Het traject '*DI specialist Uitzendbranche*' is via een aantal fasen verlopen. In dit hoofdstuk worden de verschillende fasen uitgelegd en wordt per fase besproken wat de *do's en don'ts* zijn met daarbij enkele aanbevelingen.

### Fase 1: opstart project

In deze fase maken de belangrijkste betrokkenen bij het project kennis met elkaar, wordt informatie gedeeld, verwachtingen uitgesproken en wordt een globale opzet van de pilot besproken. Er wordt vastgesteld wie binnen de uitzendorganisatie de projectleider is (bij voorkeur medewerker van HR of soortgelijke afdeling), welke intercedenten worden betrokken en welke inlenende organisatie(s).

#### Activiteit I: roadmap gesprek

Op het moment dat de uitzendorganisatie heeft besloten het project te starten wordt er op de korte termijn een eerste bijeenkomst georganiseerd waarin het plan van aanpak (roadmap) voor het project wordt besproken. Tijdens deze bijeenkomst moeten in ieder geval de projectleider, leidinggevende van de intercedent en bij voorkeur ook een vertegenwoordiger van de inlenende organisatie aanwezig zijn. Tijdens deze bijeenkomst staan de volgende onderwerpen centraal:

- Onderling kennis maken, bespreken rolverdeling & motivatie organisatie aan de slag met duurzame inzetbaarheid;
- Doelstellingen & resultaten project bepalen: wat wil de organisatie bereiken met het project? Welke resultaten moeten bereikt worden aan het eind van het project?
- Stand van zaken beleid en acties duurzame inzetbaarheid binnen de uitzendorganisatie bespreken;
- Tijdsplanning project; wanneer zijn de workshops voor de intercedent gepland en wat wordt de planning voor de workshops voor de uitzendkracht en de interventies?

De bijeenkomst duurt 1 à 1,5 uur en eventueel kan een tweede bijeenkomst gepland worden om zaken verder uit te werken.

### Aanbevelingen

- Bepaal in een zo vroeg mogelijk stadium de doelstellingen van het project, de invulling van de activiteiten en de planning. Dit geeft duidelijkheid, focus en urgentie aan het project. Daarbij laat de praktijk zien dat het nemen van meer tijd niet per definitie leidt tot betere resultaten (kort cyclisch lijkt beter te werken in deze branche).
- Evaluer gedurende het project de roadmap, bij voorkeur halverwege en aan het eind van het project. Evalueer dit in dezelfde setting als bij het eerste gesprek. Door tussentijds te evalueren kan er worden gemonitord of de doelstellingen en resultaten worden behaald of dat deze aangepast moeten worden.
- Zorg ervoor dat de verschillende stakeholders betrokken blijven bij de afspraken die gemaakt zijn in de roadmap. Ofwel zorg voor blijvend commitment.

### Formats

- Format roadmap (bijlage I)



## Fase 2: workshops DI specialist uitzendbranche

In deze fase worden de intercedenten van de uitzendorganisatie opgeleid tot DI specialist uitzendbranche. In een reeks van drie workshops leren de intercedenten over duurzame inzetbaarheid en oefenen zij met gespreks- en coaching vaardigheden.

### Workshop I: kick-off & kennis duurzame inzetbaarheid

In deze workshop maken intercedenten kennis met het project, elkaar en het thema duurzame inzetbaarheid.

#### Agenda

- Welkom & verwachtingen: welkom heten van de intercedenten, korte uitleg over de workshop en het doel van het project in zijn geheel.
- Kennis maken: intercedenten interviewen elkaar in tweetallen en stellen elkaar voor aan de groep. De intercedenten noemen van elkaar welke positieve indruk ze hadden. Daarmee wordt een positieve sfeer in de groep gecreëerd.
- Wat is duurzame inzetbaarheid? Gezamenlijk stil staan bij de definitie van duurzame inzetbaarheid. Oefening waarin gezamenlijk wordt stilgestaan bij wat eenieder al doet met duurzame inzetbaarheid. Het is een breed begrip en men doet heel vaak onbewust al dingen met duurzame inzetbaarheid. Aan de hand van het model hiernaast stil staan bij de thema's van DI.
- Waarom is duurzame inzetbaarheid belangrijk? Plenair gesprek over het belang van duurzame inzetbaarheid. Intercedenten krijgen hierbij de hand-out 'Duurzame Inzetbaarheid' uitgedeeld.
- Terugkoppeling analyse duurzame inzetbaarheid: de intercedenten krijgen een terugkoppeling van de resultaten van de nulmeting die zij hebben ingevuld. Dit rapport geeft inzicht in hun 'Duurzame Inzetbaarheidspotentieel.'
- Leren & veranderen: gezamenlijk stil staan bij hoe leren en veranderen in zijn werk gaat. Duurzame inzetbaarheid gaat immers over leren en veranderen. Hoe leren mensen, wat kan leiden tot een verandering en wat betekent weerstand hierin. Intercedenten krijgen hierbij de hand-out 'Leren & Veranderen' uitgedeeld.
- Kracht: in duo's in gesprek over wat jouw sterke kanten zijn. Door stil te staan bij wat je individuele sterke kanten zijn wordt de intercedent bewust van zijn eigen kracht in relatie tot zijn | haar loopbaan. Bewustzijn bij jezelf helpt om een ander te kunnen ondersteunen. Intercedenten krijgen hierbij de hand-out 'kracht' uitgedeeld.
- Huiswerk opdrachten: intercedenten krijgen een aantal huiswerk opdrachten mee voor de volgende workshops zodat zij tussentijds ook bezig blijven met het onderwerp. De intercedenten wordt gevraagd om een plan van aanpak op te stellen voor hoe zij DI willen implementeren in hun werk; ze worden gevraagd om in gesprek gaan met een uitzendkracht over DI en tenslotte wordt gevraagd om te gaan lezen over het onderwerp DI (artikelen). De huiswerkopdrachten worden tijdens de volgende workshop besproken.





## Aanbevelingen

- Houd het praktisch. Intercedenten zijn opzoek naar concrete tips en handvatten. Duurzame inzetbaarheid is een breed begrip en maak dit daarom zo praktisch mogelijk door voorbeelden uit de branche te noemen bij de verschillende pijlers van DI.
- Maak het niet te breed. Waak ervoor dat je niet te veel kennis meegeeft tijdens deze eerste workshop. De intercedenten worden al snel overladen met informatie en dan blijft het niet meer hangen. Het onderdeel over kracht zou beter achterwege gelaten kunnen worden en die tijd zou gebruikt kunnen worden om de cirkel van DI nog uitgebreider te bespreken (met praktijkvoorbeelden).

## Formats

- Format workshop I (bijlage 2)
- Hand-out duurzame inzetbaarheid (bijlage 3)
- Hand-out leren en veranderen (bijlage 4)
- Hand-out kracht (bijlage 5)



## Workshop II: gespreksvaardigheden

In de tweede workshop staan gespreksvaardigheden centraal. Door in gesprek te gaan met de uitzendkracht kan de intercedent de uitzendkracht stimuleren en motiveren. Het voeren van dit DI gesprek stond centraal in deze workshop.



## Agenda

- Stand van zaken: hoe gaat het met iedereen? Hoe is het gegaan met het huiswerk? Iedere intercedent vragen om een korte update.
- Definiëren DI specialist uitzendbranche: met de groep stil staan bij wat een 'DI specialist uitzendbranche' is. Welke vaardigheden en kennis horen hierbij? Door dit gezamenlijk te definiëren vraag je om commitment van de intercedent op zijn | haar rol.
- Bespreken huiswerkopdrachten: de intercedenten bespreken in duo's hun plan van aanpak. Wat wil je bereiken met DI in je werk? Hoe ga je dit bereiken? Wat heb je hiervoor nodig? De intercedenten vertellen vervolgens kort in de groep wat hun collega intercedent wil bereiken.
- Kennis duurzame inzetbaarheid: samen verder stil staan bij duurzame inzetbaarheid. Wat is er blijven hangen van de eerste workshop? Kort stukje laten zien van het interview van Jeroen Kluytmans waarin Cristel van der Ven wordt geïnterviewd.
- Gesprek met een uitzendkracht: samen stil staan bij hoe het gesprek over DI met de uitzendkracht is gegaan. Waar liepen de intercedenten tegen aan?
- Gespreksvaardigheden: met de groep stil staan bij de vaardigheden Luisteren, Samenvatten en Doorvragen (LSD). Eerst stil staan bij de theorie en vervolgens dit oefenen in een rollenspel. De intercedenten gaan in een drietal oefenen; één intercedent is de uitzendkracht, de tweede intercedent speelt de rol van intercedent en de derde observeert het rollenspel en geeft feedback over de LSD vaardigheden.
- DI-cirkel: verder stilstaan bij de DI cirkel. Per domein van DI oefenen met vragen formuleren. De intercedenten leren hoe zij zelf vragen bij ieder deeldomein kunnen formuleren. Vervolgens met deze vragen oefenen in een rollenspel.
- Huiswerkopdrachten: de intercedenten krijgen opnieuw huiswerkopdrachten mee. De intercedent wordt gevraagd om een gesprek te voeren met een collega intercedenten over DI en hem | haar uit te leggen wat DI is. Daarnaast wordt de intercedenten gevraagd om opnieuw een adviesgesprek te voeren met een uitzendkracht waarin ze letten op de LSD vaardigheden en na afloop reflecteren op zichzelf.



## Aanbevelingen

- Houd het wederom praktisch. Laat de intercedenten veel oefenen in rollenspellen met de vaardigheden en zorg ervoor dat de intercedent tijd en ruimte krijgt om een adviesgesprek te voeren met een uitzendkracht.
- Geef de intercedent tijd en ruimte om de huiswerkopdrachten te doen. Het is van grote meerwaarde om tussen de workshops door met DI bezig te zijn, zodat het echt onderdeel wordt van het werk(proces) van de intercedent. Dit vergt een tijdsinvestering en commitment van de leidinggevende van de intercedent.
- Sta uitgebreid stil bij de vragen van de DI-cirkel. Deze vragen zijn een handvat voor de intercedenten om een DI-gesprek te voeren. Leer de intercedenten hoe ze zelf vragen kunnen formuleren.

## Formats

- Format workshop II (bijlage 6)
- DI-cirkel (bijlage 7)
- Hand-out communiceren (bijlage 8)
- Hand-out LSD (bijlage 9)



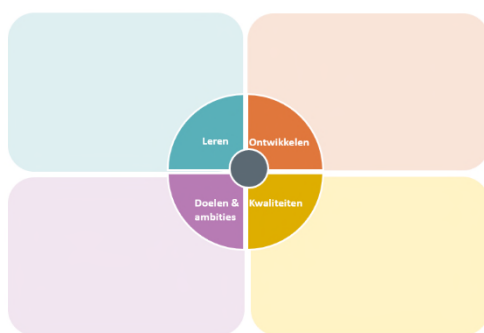


### Workshop III: coaching vaardigheden duurzame inzetbaarheid

In de derde workshop staan coaching vaardigheden centraal. De intercedent leert hoe hij | zij vanuit een coachende rol de uitzendkracht kan stimuleren en motiveren om aan de slag te gaan met zijn | haar duurzame inzetbaarheid.

#### Agenda

- Rondje stand van zaken: hoe is het met iedereen? Hoe is het gegaan met de huiswerk opdrachten? Zijn er nog grote veranderingen in je werk geweest?
- Huiswerkopdrachten bespreken: hoe is het adviesgesprek met de uitzendkracht gegaan? Bespreken hoe het ging met de vragen uit de DI-cirkel en of het moeilijk was om de LSD vaardigheden toe te passen. Intercedenten interviewen elkaar hierover in tweetallen.
- Verduurzaming: plenair stil staan bij hoe dit onderwerp en project verduurzaamd kan worden binnen de organisatie en voorkomen kan worden dat dit onderwerp straks alleen iets is van de intercedent. Gezamenlijk brainstormen wat hiervoor nodig is.
- Verder met de DI cirkel: in workshop II is de DI cirkel uitgelegd. Toen is er stil gestaan bij het thema vitaliteit en gezondheid. De intercedenten hebben in deze tweede workshop geleerd hoe ze bij de andere onderwerpen van DI vragen kunnen formuleren. Dit wordt geoefend in deze workshop. De intercedenten krijgen de opdracht om de cirkel in te vullen met vragen over loopbaan & ontwikkeling.
- Coaching vaardigheden: we staan stil bij coaching vaardigheden. Het GROW-model wordt behandeld. Het GROW model bestaat uit vier fasen; doel van het gesprek formuleren (wat is de coaching vraag?), toetsen van de werkelijke situatie (hoe gaat het nu?), opties verkennen (wat kan je doen om de situatie te veranderen) en welke optie wordt er daadwerkelijk uitgevoerd. De intercedenten oefenen in rollenspellen met de fasen van het GROW model.
- Afsluiting: de intercedenten worden gevraagd om een ontwikkelplan op te stellen. In dit plan werken zij uit hoe ze de uitzendkrachten en inleener gaan betrekken en wat zij hiervoor nodig hebben. Tenslotte wordt er afgerond met een evaluatie rondje; de intercedenten worden gevraagd wat zij vonden van de drie workshops en wat hun verwachtingen zijn voor het vervolg.



#### Aanbevelingen

- Denk met de intercedenten (en het liefst met de projectleider erbij) na over hoe DI te borgen en verduurzamen binnen de organisatie. Het verloop onder intercedenten is vaak hoog; als zij uitstromen stroomt ook de kennis van DI uit.
- Geef de intercedenten tijd en ruimte om hun ontwikkelplan uit te voeren. De intercedenten hebben de opdracht om uitzendkrachten mee te nemen in het onderwerp, daar moeten zij dan

ook tijd voor krijgen.

- Reflecteer goed met de intercedenten in de rollenspellen. Hier leren ze het meest van en hun coachende rol is zeer belangrijk in het betrekken van de uitzendkracht.

#### Formats

- Format workshop III (bijlage 10)
- Hand-out coaching (bijlage 11)
- Format persoonlijk ontwikkelplan (bijlage 12)





### Fase 3: workshops aan de uitzendkrachten

In deze fase gaan de intercedenten, met begeleiding, aan de slag met de uitzendkrachten. De intercedenten geven workshops aan de uitzendkrachten, bieden interventie(s) aan en voeren individuele gesprekken met de uitzendkrachten.

De intercedenten geven workshops aan de uitzendkrachten waarin bewustwording centraal staat. Via train-de-trainer leren de intercedenten hoe zij de workshops kunnen geven. Samen met een externe adviseur geven de intercedenten invulling aan de workshops. De intercedenten geven in principe zelfstandig de workshops, maar eventueel met ondersteuning van een externe adviseur. De verschillende workshops die in dit project zijn gegeven worden hieronder toegelicht.

#### Workshop I: Fit & Gezond!

Doel van de eerste workshop is uitzendkrachten kennis laten maken met het thema en hen bewust maken van het belang van DI.

#### Agenda

- Welkom en verwachtingen: de intercedenten lichten kort het project en de workshop toe. Aan iedere uitzendkracht wordt vervolgens gevraagd wat zijn | haar verwachtingen zijn van de workshop.
- Kennismaken: de groep maakt kennis met elkaar via het 'hoefijzer' spel. De groep wordt gevraagd om op volgorde te gaan staan. Bijvoorbeeld op volgorde van leeftijd, aantal dienstmaanden of aantal jaren dat men in totaal al werkzaam is. Als de groep op volgorde staat vraagt de intercedent iedereen naar zijn | haar antwoord. De intercedent luistert goed naar de antwoorden en vraagt door. Hiermee krijgt de uitzendkracht ruimte voor zijn | haar verhaal en is een eerste stapje gemaakt in het winnen van vertrouwen.
- Duurzame inzetbaarheid – wat is dat? De intercedent vraagt aan de groep of zij wel eens hebben gehoord van duurzame inzetbaarheid. De intercedent laat de groep dit zoveel mogelijk zelf invullen en schrijft de antwoorden op het bord. Daarna legt de intercedent uit wat duurzame inzetbaarheid is en waarom het belangrijk is voor de groep uitzendkrachten.
- Piramide van Maslow: vervolgens legt de intercedent via de piramide van Maslow uit wat er allemaal nodig is om 'duurzaam inzetbaar' te blijven. De intercedent laat hier wederom de groep het zoveel mogelijk zelf invullen. Door open vragen te stellen (wat denkt de groep dat er wordt bedoeld met de laag 'veiligheid & zekerheid?') en aan te sluiten bij praktijkvoorbeelden (uitleggen waarom sociaal contact in het werk belangrijk is) wordt er zoveel mogelijk aangesloten bij de belevingswereld van de uitzendkrachten.
- Over de streep! In een over de streep spel worden de onderdelen van de piramide besproken. De uitzendkrachten krijgen verschillende stellingen voorgelegd waar ze wel of niet over de streep kunnen lopen. Bijvoorbeeld de stelling 'ik geef vaak complimenten aan collega's.' Op deze manier ontstaat er discussie over de verschillende onderwerpen van DI.
- In gesprek over DI - de intercedenten leggen de cirkel uit aan de uitzendkrachten met de verschillende vragen daarbij. Vervolgens wordt de uitzendkrachten gevraagd om in duo's de verschillende vragen te bespreken en er één vraag uit te pikken die het meest van toepassing is op hem | haar.
- Variant: complimenten spel: als de groep elkaar goed kent zou je verder door kunnen gaan op de laag 'complimenten' uit de piramide van Maslow om de team cohesie te versterken middels het complimentenspel. Het complimenten spel bevat kaartjes met verschillende kwaliteiten en eigenschappen. De intercedent vraagt de groep of iedereen voor zijn | haar



buurman een kaartje kan pakken en kan uitleggen waarom hij | zij vindt dat dit compliment past bij de collega. Vraag de ontvanger van het compliment hoe het is om dit compliment te krijgen en of hij | zij zich hierin herkent. Op deze manier wordt er met de groep een openlijk gesprek gevoerd over de kwaliteiten van elkaar. Dit versterkt de team cohesie en geeft het individu inzicht in zijn | haar sterke punten. (Dit spel kan ook worden uitgevoerd tijdens de tweede workshop).

- Afsluiting: de intercedent vraagt aan iedere uitzendkracht wat hij | zij vond van de workshop. Is er voldaan aan je verwachtingen? Wat vond je goed? Wat heb je gemist? Deze feedback kan worden meegenomen naar de tweede workshop.

## Aanbevelingen

- Sluit zoveel mogelijk aan bij de belevingswereld van de uitzendkracht. D.w.z. stel zoveel mogelijk open vragen en laat de uitzendkrachten zoveel mogelijk zelf aan het woord. Het zenden van theorie heeft geen zin. Idealiter hang je de theorie op aan de verhalen van de uitzendkrachten. Dan krijg je een gezamenlijke dialoog en slaat het ook aan bij de uitzendkracht.
- Pas op met ongewilde adviezen geven. Bijvoorbeeld over het thema roken. Als je dit bespreekt houd het dan zoveel mogelijk open. Dus leg niet aan je uitzendkrachten op dat ze moeten stoppen met roken want dan komen ze in de weerstand en verlies je ze. Probeer juist door vragen te stellen hen bewust te maken van de negatieve kant van roken. Rook je? Zo ja, waarom? Hoe lang rook je al? Wat levert het je op?
- Weerstand mag er zijn. Uitzendkrachten zijn het over het algemeen niet gewend dat er tijd en ruimte is om zichzelf uit te spreken over het werk. Laat daarom heel duidelijk blijken dat alles er mag zijn. Dus ook weerstand of negatieve verhalen over het werk. Benadruk dat de workshop setting vertrouwelijk en ga niet in de verdediging over bepaalde oordelen van de uitzendkrachten (als de uitzendkracht bijvoorbeeld aangeeft dat de roosters vervelend zijn, ga dan niet in de verdediging vanuit jouw rol als intercedent, maar blijf workshopleider en luister naar het oordeel van de uitzendkracht).
- Als uitzendkrachten beginnen te wijzen naar het uitzendbureau ('zij moeten mij meer helpen' of 'zij moeten meer voor mij doen') laat dit er dan zijn. Je kunt daarbij wel uitleggen dat dat iedere verandering begint bij jezelf. Vraag hen bijvoorbeeld wat zij zelf al hebben gedaan om de situatie te veranderen en bedenk samen met de uitzendkracht wat ze eventueel kunnen doen. Ga niet met de uitzendkracht in discussie over het wel of niet waar zijn van de rol van de uitzendorganisatie.

## Formats

- Opzet workshop fit & gezond (bijlage 13)
- Over de streep stellingen (bijlage 14)

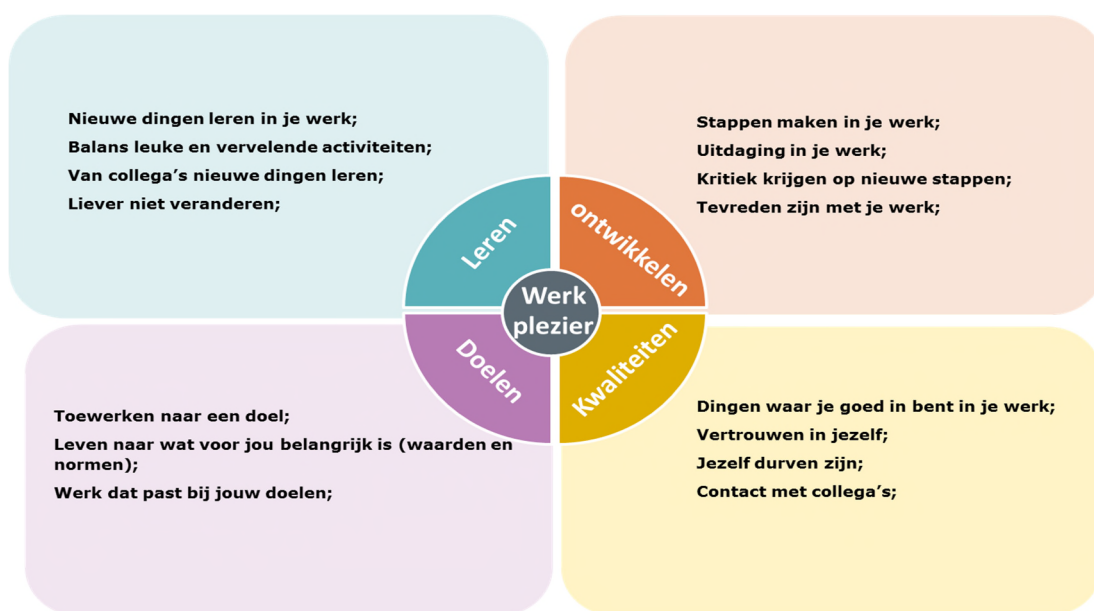


## Workshop loopbaan ontwikkeling

In de eerste workshop hebben de uitzendkrachten kennis gemaakt met het thema. In de tweede workshop wordt er een verdieping gegeven op het thema loopbaan ontwikkeling. Dit derde thema is, gezien de positie van de uitzendkracht, over het algemeen een thema waar de uitzendkrachten geïnteresseerd in zijn. Daarnaast wordt de interventie Tiptrack geïntroduceerd.

### Agenda

- Welkom & verwachtingen: rondje doen hoe het met iedereen gaat. Wat is er blijven hangen van de eerste workshop? Is er nog iets veranderd in het (werkende) leven dat invloed heeft op jouw inzetbaarheid? Daarna ophalen wat de uitzendkrachten verwachten van deze tweede workshop.
- Loopbaan & ontwikkeling: de intercedent legt via de cirkel het thema loopbaan en ontwikkeling uit. Hierbij wordt zoveel mogelijk aansluiting gezocht bij de wereld van de uitzendkrachten. De intercedent vraagt de uitzendkrachten of ze wel eens nadenken over hun loopbaan en ontwikkeling en zo ja waarom.
- Durven dromen: de uitzendkrachten vullen het opdrachtformulier 'Durven Dromen' in. In dit formulier worden vragen gesteld over wat de uitzendkracht vroeger wilde worden en wat hij | zij later het liefst gedaan wil hebben in het werkende leven. Nadat de uitzendkrachten het formulier in hebben gevuld worden de vragen plenair besproken. Op deze manier ontstaat er een gesprek over loopbaanontwikkeling.
- Introductie Tiptrack: de interventie Tiptrack wordt geïntroduceerd door de intercedent. Met Tiptrack kunnen uitzendkrachten iedere dag hun werkdag beoordelen. Op basis van deze dag beoordelingen krijgen de uitzendkrachten tips. Deze tips gaan over één van de vier thema's werk, ontwikkeling, financiën of gezondheid. Daarnaast kunnen de uitzendkrachten testen doen en eventueel andere interventies via Tiptrack.
- Aan de slag met Tiptrack: de uitzendkrachten krijgen de opdracht mee om met Tiptrack aan de slag te gaan en dit gedurende twee weken elke dag in te vullen. Op basis van die beoordelingen kan de uitzendkracht met de intercedent in gesprek om te kijken hoe bepaalde punten verbeterd kunnen worden. Er kan ook voor gekozen worden om de uitzendkrachten een loopbaan test te laten invullen en deze resultaten te bespreken in een individueel gesprek.



## Aanbevelingen

- Neem de tijd voor de opdracht 'Durven Dromen.' Deze opdracht werkt heel goed om het gesprek over loopbaan aan te gaan. Laat uitzendkrachten hierbij reflecteren op elkaar en vraag ze om tips aan elkaar te geven. Haal hier ook de eventuele aanknopingspunten voor individueel vervolg met de uitzendkracht uit (blijkt bijvoorbeeld dat een uitzendkracht veel ervaring heeft in de zorg, kijk dan welke mogelijkheden er zijn om de uitzendkracht alsnog bij een zorg organisatie te plaatsen).
- Zorg ervoor dat je Tiptrack zelf goed kent voordat je het introduceert. Gebruik de app bij voorkeur zelf ook twee weken zodat je zelf ervaringen hebt die je kunt delen. Wees je ervan bewust dat uitzendkrachten vaak weinig doen met hun mobiele telefoon in het werk en denk na over een goede, laagdrempelige manier om dit te introduceren. Denk ook goed na over de meerwaarde voor jouw groep uitzendkrachten (doen zij bijvoorbeeld fysiek zwaar werk leg er dan de nadruk op dat de app tips geeft over fysieke werkzaamheden).
- Realiseer je dat enkel de introductie van Tiptrack nog niet betekent dat uitzendkrachten hier daadwerkelijk mee aan de slag gaan. Daar is navolging en begeleiding voor nodig. Bijvoorbeeld in de vorm van een individueel gesprek.



## Formats

- Opzet workshop loopbaan (bijlage 15)
- Durven dromen werkformulier (bijlage 16)





## Workshop vitaliteit & gezondheid

In deze workshop wordt er stil gestaan bij dit thema. Hierbij wordt uitgegaan van intrinsieke motivatie; vanuit de intrinsieke motivatie van de uitzendkrachten wordt er met hen een plan gemaakt om hun vitaliteitsdoel te behalen. Daar krijgen de uitzendkrachten tips bij hoe ze dit kunnen volhouden.

### Agenda

- Welkom & verwachtingen: de groep welkom heten en ophalen wat zij verwachten van de workshop. Waarom willen zij aan de slag met het thema vitaliteit & gezondheid?
- Wat betekent vitaliteit? Gezamenlijk stil staan bij de deeldomeinen van vitaliteit. Wat betekent vitaliteit voor de uitzendkrachten?  
Gezamenlijk de thema's 'voeding', 'beweging & sport', 'roken & genotsmiddelen' en 'stress en ontspanning' bespreken. Wat doet de uitzendkracht al bij deze thema's?
- Verdieping per thema: per thema van vitaliteit een sheet met vragen over dit thema laten zien.  
Bijvoorbeeld bij het thema 'voedingspatroon' de vraag wat is jouw uitdaging; gaat dit om ondergewicht? Of overgewicht? Aan de hand van die vragen de concrete doelen van de uitzendkrachten formuleren.
- Maatjes maken: de uitzendkrachten hebben hun doelen geformuleerd. Dit doel wordt makkelijker om te behalen wanneer je dit samen doet. Daarom worden er duo's gemaakt. Op een flap worden de vier thema's geschreven. Iedere uitzendkracht zet zijn naam twee keer op de flap. Eén keer bij het thema waar voor hem | haar de uitdaging ligt en één keer bij een thema waarvoor hij | zij al succes heeft behaald (bijvoorbeeld succesvol gestopt met roken). Vanuit dit overzicht worden er duo's gemaakt waarin een uitzendkracht met een succes ervaring op het thema wordt gekoppeld aan een uitzendkracht met een uitdaging op dat thema.
- Plan van aanpak maken: in de duo's van maatjes vult iedereen het formulier met het plan van aanpak in. Dit formulier stelt vragen om de uitzendkracht te helpen formuleren hoe hij | zij het doel gaat behalen. Bijvoorbeeld 'wat wil je veranderen?' 'wat is de eerste (kleine) stap die je hierbij gaat maken?'.
- Afsluiting: vraag iedere uitzendkracht aan de groep te vertellen wat zijn | eerste kleine stapje wordt. Laat de groep hierop reageren door elkaar nog tips te geven. Sluit af met een rondje met wat de uitzendkracht van de workshop vond.



## Aanbevelingen

- Help de uitzendkracht een zo'n klein mogelijke stap te formuleren in het plan van aanpak. Bij veranderprocessen is het van belang om kleine, haalbare stapjes te formuleren. Bijvoorbeeld als je een marathon wilt gaan lopen maar nog nooit hebt hardgelopen lijkt dit een onmogelijk doel. Door dit in kleine stapjes op te knippen (eerst twee kilometer, dan vijf, dan tien, etc.) wordt het grote doel haalbaar. Dit geldt ook voor veranderprocessen rondom vitaliteit, bijvoorbeeld stoppen met roken. Maak uitzendkrachten hier bewust van (tip; filmpje van Ben Tiggelaar '*begin met ridicuul klein stapjes*.')
- Koppel uitzendkrachten aan elkaar en vraag hen om elkaar te blijven steunen gedurende één of twee maanden. Deze workshop is maar een kort moment van ondersteuning. Na afloop van de workshop moet het daadwerkelijk gebeuren; de verandering. Als je een maatje hebt die je blijft herinneren en steunen wordt het makkelijker om vast te houden aan de voorgenomen stappen. Bij voorkeur organiseer je na twee maanden opnieuw deze workshop om te kijken wat er terecht is gekomen van de voorgenomen doelen. Dit is een stok achter de deur.

## Formats

- Opzet workshop vitaliteit en gezondheid (bijlage 17)
- Plan van aanpak vitaliteitsdoel (bijlage 18)



## Fase 4: interventies

In deze fase leggen de intercedenten interventies voor aan de uitzendkrachten. Deze interventies zijn gericht op het activeren van de uitzendkrachten. De intercedenten faciliteren dit door interventies aan te bieden. Binnen dit project zijn twee interventies aangeboden 'Tiptrack' en het 'Preventief Medisch Onderzoek (PMO)'. Beide interventies worden hieronder verder toegelicht.

### Tiptrack

Tiptrack is een online tool die werknemers ondersteunt bij het werken aan hun inzetbaarheid. Middels dag beoordelingen krijgt de werknemer tips, stappenplannen of artikelen aangeboden die passen bij zijn | haar persoonlijke uitdaging. De dag beoordeling wordt gegeven op de verschillende onderdelen gezondheid, ontwikkeling, financiën en werk. Per thema worden tips aangeboden. Daarbij worden tools aangeboden zoals een arbeidsmarktscan, persoonlijkheidstesten, loopbaantools of tools voor inzicht in de fysieke of mentale gezondheid.

In dit project is Tiptrack aangeboden aan alle uitzendkrachten die deelnamen aan de workshops. In de meeste pilots is Tiptrack aangeboden tijdens de tweede workshop zoals staat beschreven in paragraaf 2.3.2. De uitzendkrachten hebben na deze workshop de opdracht gekregen om Tiptrack gedurende een aantal weken te gebruiken. In sommige gevallen is er daarna een individueel gesprek geweest tussen de intercedent en uitzendkracht waarin de resultaten van de dag beoordelingen werden besproken.

### Aanbevelingen

- Denk goed na over de introductie van Tiptrack. Veel uitzendkrachten uit de huidige pilots gebruiken nauwelijks hun mobiele telefoon. De dag beoordelingen moeten op de telefoon gedaan worden en dit maakt het een uitdaging. Denk daarom goed na over hoe Tiptrack zo laagdrempelig mogelijk aangeboden kan worden. Bijvoorbeeld door in individuele gesprekken de uitzendkrachten te helpen Tiptrack te downloaden en het gebruik uit te leggen.
- Tiptrack is een middel om uitzendkrachten te activeren. Echter, het is een middel om een doel te dienen. Enkel de introductie van Tiptrack is niet voldoende om uitzendkrachten daadwerkelijk te motiveren. Dit vraagt om navolging in individuele gesprekken of een eventuele derde workshop.

### Preventief Medisch Onderzoek

In één pilot hebben de uitzendkrachten een Preventief Medisch Onderzoek (PMO) aangeboden gekregen. In dit onderzoek wordt de leefstijl, het werkvermogen en de mentale en fysieke gezondheidsrisico's van de uitzendkracht in beeld gebracht.

### Aanbevelingen

- Het PMO geeft de uitzendkrachten aanbevelingen over hun gezondheid. Bijvoorbeeld om te stoppen met roken. Bedenk als uitzendorganisatie van tevoren goed of je hier ook ondersteuning in aanbiedt. Het PMO geeft een stimulans tot activatie. Ondersteuning bij het daadwerkelijk in actie komen lijkt dan logisch.
- Wees je als uitzendorganisatie ervan bewust dat je niks van de resultaten terugkrijgt om privacy redenen. Zet het middel daarom alleen in als je de uitzendkrachten wilt activeren. Als je als organisatie een beeld wilt krijgen van het werkvermogen van jouw uitzendkrachten is dit niet het goede middel.



## DE UITZENDKRACHT DUURZAAM INZETBAAR

Het traject '*de uitzendkracht duurzaam inzetbaar*' is via twee fasen verlopen; de bewustwordingsfase en de activeringsfase. In dit hoofdstuk worden de activiteiten per fase besproken, wat de *do's en dont's* zijn met daarbij enkele aanbevelingen.

### Fase 1: bewustwording duurzame inzetbaarheid

In deze eerste fase stond de bewustwording bij de uitzendkracht centraal. Wat is duurzame inzetbaarheid? Waarom is dit belangrijk? Wat vraagt dit van mij? Uitzendkrachten zijn over het algemeen weinig bezig met hun duurzame inzetbaarheid. Hun prioriteit ligt bij het hebben en houden van werk. Uitzendkrachten denken daarmee veel in 'losse baantjes' in plaats van loopbaan paden. De uitzendkrachten zijn via een aantal activiteiten bewust gemaakt.

### Betrekken van de uitzendkracht

De uitzendkrachten moeten geënthousiasmeerd worden voor deelname aan het project. Daarbij wordt zoveel mogelijk aanspraak gedaan op de intrinsieke motivatie van de uitzendkracht, enkel dan zal de uitzendkracht gemotiveerd zijn om deel te nemen. Via een aantal wegen kan de uitzendkrachten benaderd worden:

- Individueel aanspreken op de werkvloer: spreek de uitzendkracht individueel aan. Vraag of hij | zij wel eens nadenkt over inzetbaarheid. Wanneer dit niet zo is vraag dan door waarom niet. Haak in het gesprek aan op de dingen die uitzendkracht belangrijk vindt (geeft de uitzendkracht bijvoorbeeld aan geen zin te hebben in workshop omdat het werk zelf al vermoeiend genoeg is, vertel de uitzendkracht dan dat de workshops kunnen helpen om na te denken over hoe het werk minder vermoeiend wordt);
- Mailen: mail de uitzendkrachten over het project. Wees hierin zo concreet mogelijk; leg uit wat de workshops inhouden en wat het de uitzendkrachten oplevert.
- Bellen: doe een belronde bij alle uitzendkrachten. Ga in dit telefoongesprek op dezelfde manier het gesprek aan als in het individueel gesprek.

### Aanbevelingen

- Individueel aanspreken werkt het beste. Dan heb je de kans op in te spelen op de behoefte van de uitzendkracht en eventuele argwaan uit de lucht te halen. Bovendien kun je dan persoonlijk je enthousiasme overbrengen.
- Mailen werkt het minst goed. Dat is te afstandelijk en wordt over het algemeen niet gelezen.
- Wees je ervan bewust dat het werven van de uitzendkrachten even tijd kost. Trek hier een aantal weken voor uit. Je zult meermaals een rondje moeten lopen om de uitzendkrachten te werven. Voor veel uitzendkrachten is het onderwerp DI onbekend en is het onduidelijk wat het hen oplevert. Dit maakt dat veel uitzendkrachten terughoudend zijn in hun aanmelding.
- Je kunt ervoor kiezen om een deel van de tijd van de workshop te vergoeden voor de uitzendkrachten. Dit maakt het voor uitzendkrachten aantrekkelijker om deel te nemen en maakt het aanmeldpercentage hoger.





### **Individueel gesprek**

Via een individueel gesprek worden uitzendkrachten benaderd voor deelname aan het project. De uitzendkrachten wordt gevraagd of zij wel eens nadenken over hun duurzame inzetbaarheid. Welke (vervolg)stappen zou de uitzendkracht graag maken in hun loopbaan? Kan de uitzendkracht met behoud van fysieke en mentale gezondheid zijn | haar huidige werkzaamheden blijven volhouden? Door in een gesprek uitzendkrachten na te laten denken over deze vragen wordt een eerste stap gemaakt in de bewustwording.

### **Aanbevelingen**

- Ga in (individueel) gesprek met de uitzendkracht over het project. Enkel een mail versturen of een uitnodiging ophangen heeft geen zin. De uitzendkrachten kennen het thema niet en niemand zal zich opgeven voor iets waarvan hij | zij niet weet wat dit is en welke meerwaarde het heeft. In een individueel gesprek kan er worden ingegaan op de behoefte van de uitzendkrachten en kan hun nieuwsgierigheid worden gewekt.
- Stel veel vragen tijdens het individuele gesprek en leg niet te veel op. Stel open vragen over de verschillende thema's van DI en ontdek op deze manier wat de uitzendkracht aanspreekt en waar je hem | haar mee triggert.

### **Workshops bewustwording**

Via een drietal workshops zijn de uitzendkrachten bewust gemaakt van DI. De workshops staan omschreven in paragraaf 2.3.1 t/m 2.3.3. Doel van deze workshops was om uitzendkracht kennis te laten maken met het thema en hen te laten nadenken over hun eigen inzetbaarheid. Daarom stond in deze workshops het 'verhaal van de uitzendkracht zelf' centraal. In plaats van het opsommen van tips over gezonde voeding, leren op de werkvloer of stoppen met roken is in deze workshops hierover het gesprek aangegaan met de uitzendkrachten. Vanuit dit gesprek werden uitzendkrachten aangezet tot nadenken.

### **Aanbevelingen**

- Motiveer uitzendkrachten door aan te sluiten op hun verhaal. Sta daarom altijd uitgebreid stil bij het kennis maken. Vraag door op zijn | haar loopbaan, levenssituatie en motivatie om hier te werken. Dit geeft aanknopingspunten voor adviezen. Vertelt de uitzendkracht bijvoorbeeld dat hij | zij altijd heeft gewerkt in de zorg maar wegens leeftijd nu nergens meer wordt aangenomen en daarom dit uitzendwerk doet, kijk dan wat je voor de uitzendkracht hierin kunt betekenen. Dan help je hem | haar daadwerkelijk verder. In plaats van tips te geven over wat je moet doen voor een succesvolle loopbaan.
- Laat ruimte voor weerstand. Het thema is nieuw voor de uitzendkrachten. Dit kan weerstand of verbazing oproepen. Laat uitzendkrachten dit vertellen en weerleg dit niet. Ga met de uitzendkrachten in gesprek over hun weerstand en verbazing en probeer dit om te keren door hen de vraag te stellen wat zij zelf al hebben gedaan om de situatie te veranderen.



## Fase 2: aan de slag met duurzame inzetbaarheid

In de tweede fase stond de activering van de uitzendkrachten centraal. Dit betekent dat uitzendkrachten gestimuleerd zijn om aan de slag te gaan met hun duurzame inzetbaarheid. In de bewustwordingsfase zijn uitzendkrachten gestimuleerd om na te denken over hun inzetbaarheid. Wat wil ik veranderen? Wat zijn voor mij de persoonlijke uitdagingen? Middels interventies zijn de uitzendkrachten gemotiveerd om daadwerkelijk stappen te maken.

## Preventief Medisch Onderzoek

In één pilot hebben de uitzendkrachten een Preventief Medisch Onderzoek (PMO) aangeboden gekregen. In dit onderzoek wordt de leefstijl, het werkvermogen en de mentale en fysieke gezondheidsrisico's van de uitzendkracht in beeld gebracht. Het PMO geeft inzicht in de eigen gezondheid en de mogelijkheden om deze te verbeteren.

### Onderdelen

- Invullen online vragenlijst: de uitzendkracht vult een online vragenlijst in waarin vragen worden gesteld over de mentale gezondheid, fysieke gezondheid en leefstijl.
- Fysieke testen: de uitzendkracht ondergaat fysieke testen waarmee de fysieke gezondheid in kaart wordt gebracht.
- Metingen: er worden verschillende metingen gedaan; bloeddruk & hartslag, lichaamssamenstelling (vetpercentage), kracht, bloedsuiker, cholesterol, longfunctie, gewicht, BMI, oog en gehoortesten.
- Leefstijladviesgesprek: een leefstijlcoach neemt met de uitzendkracht alle resultaten door. De uitzendkracht krijgt tips en adviezen over hoe men gezonder kan leven.

### Aanbevelingen

- Het PMO geeft de uitzendkrachten aanbevelingen over hun gezondheid. Bijvoorbeeld om te stoppen met roken. Bedenk als uitzendorganisatie van tevoren goed of je hier ook ondersteuning in aanbiedt. Het PMO geeft een stimulans tot activatie. Ondersteuning bij het daadwerkelijk in actie komen lijkt dan logisch.
- Wees je als uitzendorganisatie ervan bewust dat je niks van de resultaten terugkrijgt om privacy redenen. Zet het middel daarom alleen in als je de uitzendkrachten wilt activeren. Als je als organisatie een beeld wilt krijgen van het werkvermogen van jouw uitzendkrachten is dit niet het goede middel.

### Aanbevelingen

- Denk goed na over het doel van de interventie. Waarom wordt de interventie ingezet? Welke meerwaarde moet het opleveren? Denk daarbij goed na of de interventie aansluit bij de doelgroep en het niveau van de uitzendkrachten. Sluit het niet aan, dan is het bij voorbaat bij gedoemd te mislukken. Test eventueel bij één of twee uitzendkrachten de interventie alvorens deze wordt ingekocht voor de gehele doelgroep.
- Wees ervan bewust dat enkel de inzet van een interventie niet leidt tot de gewenste (gedrags-) verandering bij de uitzendkracht. Navolging is essentieel.



## DE INLENER BETREKKEN

Het traject voor de inlener is via twee fasen verlopen; een intakegesprek en een ronde tafel sessie. In dit hoofdstuk worden beide onderdelen besproken en aanbevelingen gegeven voor verbetering.

### Fase 1: het intakegesprek

In een intakegesprek met de inlener wordt er gesproken over de visie van de inlener op duurzame inzetbaarheid. Bij voorkeur wordt er gesproken met een HR manager of P&O medewerker. De projectleider en/of de intercedent spreekt met de inlener.

Wat verstaat de inlener onder duurzame inzetbaarheid? Wat doet de inlener al aan duurzame inzetbaarheid? Hoe ziet de inlener de duurzame inzetbaarheid van de uitzendkracht en waarom? Zijn vragen die besproken worden. Door de visie van de inlener scherp te krijgen kan er met het project voor de uitzendkrachten hierbij worden aangesloten.

### Aanbevelingen

- Spreek bij voorkeur bij de start van het project met de inlener. Dit geeft inzicht in de visie van de inlener en welke activiteiten de inlener zelf al organiseert rondom DI. Er kan dan met de inlener worden bepaald welke activiteiten eventueel gezamenlijk worden opgepakt.
- Bedenk voorafgaande aan het gesprek goed na over de meerwaarde die je levert met dit project. Stomen er bijvoorbeeld veel uitzendkrachten door naar vaste dienst? Begin het gesprek dan hiermee. Dan is meteen de meerwaarde duidelijk.

### Format

- Gespreksleidraad intakegesprek inlener (bijlage 19)

### Fase 2: de ronde tafel sessie

Aan het eind van het project wordt er in een ronde tafel sessie opnieuw met de inlener gesproken. In deze sessie wordt er bij voorkeur gesproken met de HR manager en indien mogelijk de bedrijfsleider. De projectleider en de intercedent spreekt met de inlener.

### Agenda

- Welkom & opening: welkom heten namens de uitzendorganisatie en voorstelronde. De projectleider en intercedent leggen het project uit aan de inlener. Daarin wordt uitgelegd dat de intercedent is opgeleid tot 'DI specialist uitzendbranche', worden de workshops voor de uitzendkrachten toegelicht en worden de interventies besproken.
- Hoe ziet de inlener duurzame inzetbaarheid bij uitzendkrachten? Toetsen bij de inlener hoe duurzame inzetbaarheid van de uitzendkracht wordt gezien. De intercedent en projectleider vragen hierop door.
- Wat verwacht de inlener van de uitzendorganisatie? Toetsen bij de inlener wat er verwacht wordt van de uitzendorganisatie als het gaat om de duurzame inzetbaarheid van een uitzendkracht.
- Wat kan er in gezamenlijk in de toekomst worden opgepakt? Bespreken wat er in de toekomst in gezamenlijkheid opgepakt kan worden om de duurzame inzetbaarheid van de uitzendkracht te verbeteren.



## Aanbevelingen

- Benoem de resultaten van het project. Leg uit hoe de uitzendkrachten geholpen zijn en wat de meerwaarde is van dit traject voor de inlener.
- Bedenk van tevoren goed welke activiteiten er gezamenlijk opgepakt kunnen worden. Doe hier een concreet voorstel voor. Hiermee wordt voorkomen dat er 'vaag afspraken' worden gemaakt en er geen navolging aan gegeven wordt.

## Formats

- Gespreksleidraad ronde tafelsessie (bijlage 20)





## HET ONDERZOEK

Binnen het project Fit voor Flex is er een onderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek betrof een effectmeting wat bestond uit een voor- en nameting. Zowel bij de intercedenten als de uitzendkrachten is dit onderzoek uitgevoerd. Omdat dit een specifiek onderdeel betrof binnen het project, en niet persé een noodzakelijk onderdeel is om met DI aan de slag te gaan binnen je uitzendorganisatie, wordt in dit hoofdstuk de resultaten van dit onderzoek apart besproken. Dit betreffen resultaten voor dit project en zijn daarmee niet te generaliseren. De resultaten voor het onderzoek bij de intercedenten en de uitzendkrachten staan apart uitgewerkt.

### Onderzoek bij de intercedenten

Alle intercedenten uit de vijf pilots hebben deelgenomen aan het onderzoek. Zowel de voor- als nameting betrof een vragenlijst welke de intercedent digitaal in hebben gevuld.

### Voormeting intercedenten

In de voormeting is de kennis en ervaring met duurzame inzetbaarheid in kaart gebracht. Hieruit kwam naar voren:

- Tijdsinvestering: 1/3<sup>e</sup> van de intercedenten gaf aan dat ze nog niet voldoende tijd kunnen vrij maken voor de begeleiding van de uitzendkrachten met DI.
- Ervaring met instrumenten: de meerderheid van de intercedent gaf aan dat ze ervaring hebben met het gebruik van DI instrumenten, onder andere op het gebied van mentaal en fysiek werkvermogen maar ook op persoonlijkheid en arbeidsmarktorientatie.
- Potentieel tot ontwikkelen DI adviseur: er is in kaart gebracht in hoeverre de intercedenten potentieel hebben om zich te ontwikkelen tot 'DI specialist uitzendbranche.' Op de onderdelen persoonlijkheid, emotionele intelligentie, persoonlijke flexibiliteit en loopbaan competenties scoort de groep als geheel boven het gemiddeld en soms tegen hoog.

De intercedenten is gevraagd wat volgens hen de voordelen zijn van DI:

- Voor de uitzendkracht: duurzame inzetbaarheid geeft ruimte en aandacht, het laat de uitzendkrachten regie pakken op hun eigen loopbaan, doordat je werkt aan je inzetbaarheid houd je financiële zekerheid, het draagt bij aan werkplezier en het helpt in de vitaliteit fysiek en mentaal.
- Voor de uitzendorganisatie: het beperkt het risico op ziekte en uitval, binding van de uitzendkracht, hogere arbeidsproductiviteit, meer werkvreugde en uitzendkrachten zijn gemotiveerder.
- Voor de inlener: vermindering van inwerkkosten, de uitzendkracht voelt meer binding met het bedrijf en het geeft goede referenties voor de inlener.

### Aanbevelingen

- Met een voormeting zet je de intercedent voorafgaande aan het traject al aan het denken over DI.
- De informatie die voorkomt uit de nulmeting geeft inzicht in de mate waarin de intercedenten geschikt lijken voor de rol van 'DI specialist uitzendbranche.'
- Met een voor- en nameting kun je ook de effectiviteit meten van de workshops, interventies, etc.



## Nameting intercedenten

In de nameting zijn kennis en vaardigheden opnieuw getoetst en is kort gevraagd naar de ervaringen van de intercedent. Hier kwam uit naar voren:

- De kennis van de intercedenten over duurzame inzetbaarheid is verbeterd. Iedere intercedent wist goed te omschrijven wat duurzame inzetbaarheid betekent, wat de voordelen van DI voor de uitzendkracht zijn en wat het voordeel is van een 'DI uitzendkracht' voor de uitzendorganisatie. De voordelen voor de inlener waren lastiger te benoemen voor de intercedenten, vooral het langer inzetbaar hebben werd als voordeel genoemd, maar het voordeel van duurzame instroom (naar vast personeel) werd vergeten.
- De intercedent zelf vindt vooral voordeel in de verbeterde relatie met de uitzendkracht. Door de workshops hebben zij meer binding met de uitzendkracht, kennen zij de uitzendkracht beter en kunnen ze de uitzendkracht beter motiveren.
- De intercedenten zijn gematigd positief over de app Diversiteit Loont! De meeste intercedenten zien wel de meerwaarde er van in. De werking en het gebruik van de app biedt ruimte voor verbetering.
- Intercedenten vinden zichzelf helder communiceren, terwijl de geobserveerde communicatie naar uitzendkracht vooral zenden is. Bijvoorbeeld in rollenspelen gaat er nog teveel niet goed. Op meta niveau lukt het nog onvoldoende om uitzendkrachten echt te betrekken en intercedenten hebben moeite om iemand te wijzen op vooroordelen bijvoorbeeld. Intercedenten hebben ook moeite om de vraag op te halen zonder dat iemand dat vraagt. Ze twijfelen zelf ook of ze dat kunnen.
- Doorpakken op de gevraagde opdrachten, initiatief tonen en mensgericht denken en werken, is een uitdaging voor intercedenten. Dit wordt deels verklaard door een gebrek aan tijd maar ook omdat zij nog moeten wennen om op onontgonnen paden te treden.
- Intercedenten denken een goed beeld van zichzelf te hebben en zijn positief over zichzelf in het werk. De intercedenten zien sterk de noodzaak tot veranderen, maar zijn minder positief over of ze daar actief aan bijdragen op dit moment.
- Intercedenten hebben moeite met het vinden van steun in het netwerk of binnen de organisatie.

## Aanbevelingen

- Intercedenten leren beter communiceren met uitzendkrachten en inleners door gesprekken over duurzame inzetbaarheid veelvuldig actief te oefenen. Hierdoor zijn ze beter in staat om de vraag achter de vraag zowel bij de opdrachtgever als bij de uitzendkracht op te halen en hen te betrekken in het proces. Dit vergroot de slaagkans van het veranderproces. Dit moet bij herhaling worden gedaan.
- Een succesfactor is het betrekken van intercedenten in de verandering naar Duurzame Flex. Het beschikbaar stellen van meer tijd voor de intercedent, draagvlak van het management en een positieve benadering op duurzame inzetbaarheid, vergroot de mate waarin intercedenten echt kunnen veranderen. Ze doorleven de noodzaak beter en krijgen ruimte om zich als specialist duurzame inzetbaarheid te ontwikkelen. Hier moet de komende jaren op individueel niveau op doorgepakt worden om Duurzame Flex echt te laten beklijven in de sector.
- De resultaten van de vragenlijsten geven inzicht in waar de intercedenten staan wat betreft DI. Dit geeft input voor de verdere invulling van de workshops.



## Onderzoek bij de uitzendkrachten

Alle uitzendkrachten uit de pilots hebben deelgenomen aan het onderzoek. De voormeting bestond uit een vragenlijst en is, soms met behulp van de intercedenten, digitaal ingevuld.

### Voormeting uitzendkracht

Uit de voormeting kwamen de volgende bevindingen naar voren:

- Een ruime meerderheid van de uitzendkrachten geeft aan dat ze nog nooit hebben gehoord van duurzame inzetbaarheid;
- Een ruime meerderheid geeft aan dat men niet bewust bezig is met het verbeteren van zijn | haar duurzame inzetbaarheid;
- Alle uitzendkrachten geven aan dat de inlenende organisatie waar zij voor werken, rekening houdt met hun duurzame inzetbaarheid (let wel; nadat hen is uitgelegd wat duurzame inzetbaarheid is);
- De meeste uitzendkrachten geven aan dat zij denken dat ze het werk wat nu doen over vijf jaar niet meer op deze manier gedaan wordt. Een grote groep is hier neutraal over.
- De meeste uitzendkrachten geven aan dat zij denken dat ze nu werk doen wat bij hun past.
- De ene helft van de groep uitzendkrachten zou in de toekomst ander werk willen doen, terwijl de andere helft graag wil blijven doen wat ze nu doen.

### Aanbevelingen

- Door de uitzendkrachten voorafgaande aan de workshops een vragenlijst te laten invullen, worden ze voorafgaande aan de workshops al aan het denken gezet over het thema. Dit is een eerste stap naar bewustwording.
- De resultaten van de vragenlijsten geven inzicht in waar de uitzendkrachten staan wat betreft DI. Dit geeft input voor de verdere invulling van de workshops.
- Met een voor- en nameting kun je ook de effectiviteit meten van de workshops, interventies, etc.

### Nameting uitzendkracht

Uit de nameting kwamen de volgende bevindingen naar voren:

- Bijna alle uitzendkrachten konden duurzame inzetbaarheid goed omschrijven (92%) van de respondenten. Er kan worden geconcludeerd dat de kennis over DI dus is toegenomen.
- Net iets meer uitzendkrachten dan in de voormeting verwachten de komende 3 tot 5 jaar veranderingen te ondervinden in hun werk door technologische ontwikkelingen.
- 50% uitzendkrachten gaf in de voormeting aan actief met het eigen duurzame inzetbaarheid bezig te zijn, dat is nu gestegen naar 67%.
- De uitzendkrachten hebben zich ontwikkeld in hun loopbaancompetenties en scoren hoger dan in de voormeting. Zij zijn meer bewust bezig met hun loopbaancompetenties.
- De uitzendkrachten schatten hun arbeidsmarktpositie gemiddeld in, dit is gelijk gebleven ten opzichte van de voormeting.



## Aanbevelingen

- De workshops en interventies voor de uitzendkrachten lijken te hebben bijgedragen aan het vergroten van de kennis over duurzame inzetbaarheid en het versterken van de loopbaan competenties.
- De workshops en interventies lijken te hebben bijgedragen aan het activeren van de uitzendkrachten om aan de slag te gaan met hun duurzame inzetbaarheid.
- De respons op de nameting was veel lager dan op de voormeting. Dit laat zien dat het een uitdaging is om uitzendkrachten gedurende een langere periode aangehaakt te houden op het traject. Zorg er daarom voor dat je korte lijntjes houdt met de uitzendkrachten (vaak even vragen hoe het gaat) zodat je het contact goed houdt. De kans dat zij dan de nameting invullen is aanzienlijk groter.
- Wees je ervan bewust dat twee workshops en interventies niet genoeg zijn om tot gedragsverandering van de uitzendkrachten te komen. Hier is herhaling en (persoonlijke) begeleiding voor nodig.

## Onderzoek bij de inlener

Er hebben ongeveer 10 inlenende organisaties deelgenomen aan het project. Met de inlenende organisaties is voorafgaande aan de workshops van de uitzendkrachten gesproken en na afloop.

### Voormeting inlener

Uit de voormeting kwamen de volgende bevindingen naar voren:

- De meeste inlenende organisaties waren al bezig met duurzame inzetbaarheid. Echter, zij richtten zich hierbij op het vaste personeel en niet op de uitzendkrachten. Wel lieten inlenende organisatie uitzendkrachten deelnemen aan 'DI activiteiten'.
- Een enkele inlenende organisatie had voorheen met de uitzendorganisatie gesproken over duurzame inzetbaarheid.
- Alle inlenende organisaties stonden positief tegenover de workshops voor de uitzendkrachten en waren benieuwd naar de resultaten.

## Aanbevelingen

- Door de inlener te spreken over duurzame inzetbaarheid voorafgaande aan het traject krijg je inzicht in wat de inlener al doet aan DI en wat de visie is op DI. Dit kan meegenomen worden bij de invulling van het traject.
- Er kan worden ingehaakt op de lopende initiatieven van de inlenende organisatie wanneer je de inlenende organisatie aan het begin van het traject spreekt.
- Als uitzendorganisatie laat je duidelijk je meerwaarde zien aan de inlenende organisatie.

### Nameting inlener

Uit de nameting (ronde tafel sessie) kwamen de volgende punten naar voren:

- De inlener was positief over de workshops voor de uitzendkrachten. Kanttekening hierbij was dat de inlenende organisatie wil voorkomen dat de uitzendkrachten meer aangeboden krijgt op DI dan hun vaste personeel. In de toekomst zou nagedacht kunnen worden hoe de uitzendorganisatie dit in de breedte van de inlenend organisatie kan aanbieden.





- De inlenende organisaties geven aan dat de verantwoordelijkheid van DI voor de uitzendkracht bij de uitzendorganisatie ligt. De inleners vinden het van belang dat de uitzendorganisatie hier iets mee doet en in sommige gevallen selecteren zij hierop bij uitzendorganisaties.
- De inlenende organisatie zou graag in de toekomst meer samenwerken met de uitzendorganisatie op het gebied van duurzame inzetbaarheid. De inlenende organisatie ziet het uiteindelijk als een gezamenlijke verantwoordelijkheid naar ál het personeel toe (vast en flex).

## Aanbevelingen

- Zoek bij de invulling van het project zoveel mogelijk de inlenende organisatie op. Stem af met de inlenende organisatie. Maar zorg er daarbij wel voor dat je een concreet plan hebt voor de uitzendkrachten.
- Denk na over wat je gaat aanbieden aan alleen uitzendkrachten en wat je eventueel ook gaat aanbieden aan het vaste personeel van de inlenende organisatie.
- Maak de meerwaarde van investeren in de duurzame inzetbaarheid van de uitzendkracht zo inzichtelijk mogelijk (liefst financieel).



## SLOTWOORD

Met dit handboek wil STOOF uitzendorganisaties op weg helpen om aan de slag te gaan met duurzame inzetbaarheid. Dit handboek geeft handvatten, doet suggesties en geeft aanbevelingen. Dit zijn aanbevelingen op basis van pilots en zijn dus niet te generaliseren.

In het vervolgproject 'De Duurzame Uitzendkracht' wordt dit handboek verder uitgebreid. De aanbevelingen worden breder getoetst en het handboek wordt uitgebreid met interventies uit de markt.

Graag wil STOOF de participerende deelnemers van de uitzendorganisaties enorm bedanken voor hun inzet en de uitzendkrachten en inleners voor hun deelname. De start is gemaakt en de eerste stappen naar bewustwording zijn succesvol gezet. En nu gaan we verder!

Wilt u ook de stap naar duurzame inzetbaarheid zetten neem dan voor meer informatie contact op met STOOF door een mail te sturen aan [info@stoof-online.nl](mailto:info@stoof-online.nl) of te bellen met 020-655 8216.

