

Uitzendbureaus, inleners en soft-skills: uitdagingen voor de toekomst

Eindrapport

Projectnummer P0027

Onderzoek in opdracht van STOOFF

Leiden, 16 februari 2017

Auteurs: Dr. Peter Donker van Heel | Dr. Saskia Peels

© 2017 | De Beleidsonderzoekers | www.beleidsonderzoekers.nl

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt via druk, fotokopie of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Inhoud

1	De vraagstelling	7
1.1	Inleiding	7
1.2	Doel	8
1.3	Onderzoeksvragen	8
1.4	Leeswijzer	9
2	Belang van soft-skills	11
2.1	Inleiding	11
2.2	Kennis van soft-skills	11
2.3	Belang van soft-skills	14
2.4	Conclusie	22
3	Vastleggen van soft-skills	25
3.1	Feitelijk vastleggen van soft-skills	25
3.2	Wijze van vastleggen soft-skills door uitzendbureaus en inleners	28
3.3	Houding ten opzichte van vastleggen van soft-skills	30
3.4	Vastleggen van soft-skills: voornemens en verwachtingen	32
3.5	Conclusie	33
4	Opbrengsten	35
4.1	Inleiding	35
4.2	Opbrengsten voor uitzendbureaus en inleners	35
4.3	Opbrengsten voor uitzendkrachten en werknemers	38
4.4	Conclusie	39
5	Knelpunten	41
5.1	Inleiding	41
5.2	Knelpunten uitzendbureaus	42
5.3	Knelpunten inleners	43
5.4	Knelpunten bij uitzendkrachten en werknemers	43
5.5	Conclusie	44
6	Aanbevelingen	45
6.1	Uitgangspunten en kader	45
6.2	Conclusies onderzoek	46
6.3	Aanbevelingen	47
	Bijlage 1. Verantwoording	55

Samenvatting

Soft-skills heel belangrijk voor de uitzendbranche, maar het thema is onontwikkeld

Uit het onderzoek blijkt dat vrijwel alle uitzendbureaus soft-skills belangrijk vinden, specifiek voor de matching. Uitzendbureaus zien het potentieel van investeringen in soft-skills, maar die investeringen worden beperkt gedaan. De inhoud (wat is het) en de vorm (hoe doe je het) zijn onontwikkeld. Niet alleen de uitzendbranche, maar ook de wetenschap kan op deze punten nog een forse inhaalslag maken.

Inleners zijn verder gevorderd dan uitzendbureaus

Uit het onderzoek blijkt dat inleners (inlenende bedrijven met minimaal 100 werknemers) op dit moment voorliggen op uitzendbureaus als het gaat om het omgaan met soft-skills binnen het bedrijf. Zonder verdere stimulering van buitenaf zullen inleners zich in de komende jaren nog verder ontwikkelen op het gebied van soft-skills dan uitzendbureaus en wordt het gat dus groter. De vraag is in hoeverre dit het imago van de uitzendbranche in de toekomst kan gaan beïnvloeden.

Er zijn commerciële en maatschappelijke voordelen te behalen

Het onderzoek heeft laten zien dat er voor uitzendbureaus commerciële en maatschappelijke voordelen zijn te behalen van het investeren in en werken met soft skills: vooral een kwalitatief betere match, maar ook een grotere slaagkans bij de matching, een betere binding met uitzendkrachten en inleners en meer omzet. Een bijkomend voordeel is de vergroting van de kansen van uitzendkrachten op de arbeids- en uitzendmarkt (employability). Voor de meeste bedrijven is het echter niet duidelijk wat de aard van de investeringen is, en dus wat de kosten zullen zijn, en wat het effect is op de winstgevendheid. Deze onzekerheid vormt één van de belangrijkste belemmeringen voor een deel van de uitzendbureaus om met het concept aan de slag te gaan.

Aanbevelingen

De aanbevelingen zijn gericht op STOOF, met de volgende uitgangspunten:

- Het al of niet investeren in soft-skills is een beslissing die door individuele bedrijven wordt genomen.
- Investerings in (soft-)skills vormen bij uitstek een concurrentiefactor, wat mogelijk een belemmering voor individuele bedrijven vormt bij deelname aan een branche-brede aanpak.
- De betekenis van de aanbevelingen kan verschillen voor uitzendbureaus, vanwege verschillen in kenmerken van uitzendorganisaties (omvang, structuur en markt).

De aanbevelingen zijn gebaseerd op het onderzoek, inclusief de face-to-face interviews met vertegenwoordigers uit de praktijk van uitzendbureaus. De theorie van kennismanagement is gebruikt als kader voor de aanbevelingen, wat leidt tot een algemene aanbeveling vooraf: *maak gebruik van de inzichten op het gebied van kennismanagement om de voordelen van investeringen in soft-skills binnen bereik te brengen*. Samengevat zijn de aanbevelingen als volgt:

- a. Missie: stimuleer actief het debat over soft-skills binnen de uitzendbranche.
- b. Visie: realiseren van commerciële en maatschappelijke baten ligt binnen bereik.
- c. Doelen: eind 2020 een gefundeerde beslissing door alle bedrijven.
- d. Strategie: volg een strategie van communicatie en demonstratie.
- e. Structuur: betrek belanghebbende partijen.
- f. Stijl: spreek het topmanagement aan.
- g. Systemen: op bedrijfsniveau aansluiten bij bestaande systemen en instrumenten en ontwikkelen van een eigen top-x van soft-skills.
- h. Cultuur: biedt medewerkers instrumenten met meerwaarde voor hun werk.
- i. Personeel: extra menskracht voor STOOF.
- j. Financiering: bundelen van fondsen.
- k. Uitvoering: richten op toepassingen en resultaten.
- l. Monitoring en evaluatie: evaluatie in 2020.

1 De vraagstelling

1.1 Inleiding

STOOF ondersteunt uitzendorganisaties in Nederland bij het ontwikkelen en opleiden van hun uitzendkrachten en vaste medewerkers¹. STOOF wil dat uitzendbureaus net zo goed worden in het opleiden als in het bemiddelen van hun personeel. Bemiddelen en opleiden horen bij elkaar. Wat flexkrachten 'kennen en kunnen' bepaalt grotendeels hun inzetbaarheid en werkzekerheid.

Op het gebied van arbeid ontstaat steeds meer belangstelling voor *soft-skills*, ook wel *human skills* genoemd. Voorbeelden van deze vaardigheden zijn luisteren, zich flexibel opstellen, respectvol samenwerken, op tijd zijn, initiatief tonen en omgaan met feedback en kritiek.² Naast 'harde' competenties zijn dergelijke *soft-skills* van belang bij werving en selectie en het beoordelen en functioneren van werknemers.

De vraag is in hoeverre uitzendbureaus en inleners het belang zien van het vastleggen van *soft-skills*. Het vastleggen van *soft-skills* kan mogelijkheden bieden om de kwaliteit van de dienstverlening van uitzendbureaus te vergroten. Voor uitzendkrachten worden hun kansen op herplaatsing in een uitzendbaan of een baan bij een werkgever groter, omdat inzichtelijker is wat hun *soft-skills* zijn. Deze informatie versterkt hun inzetbaarheid binnen de uitzendbranche en hun kansen op de arbeidsmarkt. Daarmee wordt direct het potentiële aanbod van uitzendkrachten groter, wat het vervullen van uitzendopdrachten vergemakkelijkt.

Om te kunnen vaststellen hoe uitzendbureaus en inleners tegenover *soft-skills* staan heeft STOOF een onderzoek uitgevoerd.

¹ We spreken voor het gemak over uitzendbureaus, omdat het grootste deel van de flex-organisaties die in dit onderzoek zijn bereikt uitzenden als dienstverlening heeft (94%).

² Vansteenkiste, S. (2016), *Het belang van human skills op de (toekomstige) werkvloer voor jongeren. Resultaten van de survey voor het app-titude project*, KU Leuven.

1.2 Doel

Het doel van het onderzoek is om bij uitzendbureaus en inleners na te gaan welk belang wordt gehecht aan soft-skills van uitzendkrachten en in hoeverre soft-skills worden vastgelegd. Het onderzoek geeft een representatief beeld en een vergelijking tussen uitzendbureaus en inleners. Met behulp van de uitkomsten van het onderzoek kan het werken met vastgelegde informatie over soft-skills binnen de uitzendbranche worden gestimuleerd.

1.3 Onderzoeksvragen

De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt:

In hoeverre zien uitzendorganisaties en inleners het belang van soft-skills en hoe is het gesteld met de huidige activiteiten van uitzendorganisaties en inleners omtrent het vastleggen van soft-skills bij uitzendkrachten?

Met uitzendorganisaties of uitzendbureaus wordt in dit onderzoek bedoeld alle ondernemingen die zijn aangesloten bij STOOF (door middel van een afdracht). Met inleners wordt in dit onderzoek uitgegaan van alle bedrijven met minimaal 100 werknemers, die in de afgelopen twee jaar uitzendkrachten hebben ingezet.

Het onderzoek geeft een feitelijke beschrijving van de status quo. Voor een deel gaat het om gedrag (de toepassing) en voor een deel om de houding ten aanzien van het vastleggen van soft-skills.

De onderzoeksvragen zijn als volgt:

1. Zijn uitzendbureaus en inleners zich bewust van het vastleggen van soft-skills? (kennisfase).
 - a. In hoeverre zijn uitzendorganisaties en inleners bekend met (het concept) soft-skills?
2. Welke houding nemen de uitzendorganisaties en inleners aan t.a.v. het vastleggen van soft-skills? (overtuigingsfase).
 - a. Welke meerwaarde zien uitzendorganisaties en inleners van het vastleggen van soft-skills (voor uitzendkrachten, voor uitzendorganisaties, voor inleners)?
 - b. Welke motieven hebben uitzendorganisaties en inleners om soft-skills al dan niet vast te leggen?
 - c. Welke voor- en nadelen heeft het vastleggen van soft-skills voor uitzendorganisaties, inleners en uitzendkrachten?

3. Welke besluiten hebben uitzendorganisaties en inleners genomen t.a.v. het vastleggen van soft-skills? (beslissingsfase).
 - a. Waarom wordt er wel of niet geïnvesteerd in het vastleggen van soft-skills?
4. Hoe gebruiken uitzendorganisaties en inleners de vastgelegde informatie van soft-skills? (adoptiefase).
 - a. Op welke wijze leggen uitzendorganisaties en inleners soft-skills vast?
 - b. Welke voordelen en knelpunten ondervindt men?
 - c. Hoe zien uitzendbureaus en inleners de toekomst van het gebruik van vastgelegde informatie van soft-skills?

1.4 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 gaat in op het belang dat uitzendbureaus en inleners zien in het vastleggen van soft-skills (houding). Hoofdstuk 3 geeft inzicht in de mate waarin uitzendbureaus en inleners daadwerkelijk soft-skills vastleggen en er mee werken (gedrag). Hoofdstuk 4 gaat in op de voordelen en hoofdstuk 5 op de knelpunten.

Om de opvattingen en activiteiten van de diverse geïnterviewde uitzendbureaus en inleners beter te kunnen plaatsen, zijn zowel de uitzendbureaus als de inleners ingedeeld in drie groepen.

- Een groep die **soft-skills op dit moment al systematisch vastlegt**. Daaronder verstaan wij uitzendbureaus en inleners die zelf zeggen de informatie “systematisch” vast te leggen voor hun uitzendkrachten of ten aanzien van eisen van individuele inleners. Voor de inleners is gekeken naar het systematisch vastleggen van soft-skills van werknemers.
- Een groep die **soft-skills nu wel vastlegt, maar niet systematisch**. Dit zijn uitzendbureaus die de informatie wel op de een of andere manier vastleggen - ofwel voor inleners ofwel voor uitzendkrachten -, maar die niet aangeven dat “systematisch” te doen. Bij inleners is naar het niet-systematisch vastleggen van soft-skills van werknemers gekeken.
- Een groep die **soft-skills op dit moment helemaal niet vastlegt**.

Een “-” in een tabel onder de kolom “uitzendbureaus” of “inleners” in plaats van een percentage geeft aan dat de betreffende vraag niet is gesteld aan de doelgroep (wanneer de respons nul is wordt dit als 0% weergegeven).

2 Belang van soft-skills

2.1 Inleiding

Hoofdstuk 2 gaat in op het belang dat uitzendbureaus en inleners zien in (het vastleggen van) soft-skills. Allereerst is beschreven in hoeverre de respondenten bekend zijn met de thematiek. Vervolgens is beschreven welk belang eraan wordt gehecht voor de eigen organisatie en voor uitzendkrachten en eigen werknemers. Daarbij is nagegaan bij welke activiteiten en voor welke doelgroepen soft-skills een doorslaggevende rol spelen.

2.2 Kennis van soft-skills

Ter introductie van het inhoudelijke vraaggesprek over soft-skills is aan de respondenten gevraagd wat zij zelf onder soft-skills verstaan. Vrijwel alle uitzendbureaus zijn in staat om zelf enige omschrijving te geven van dit begrip. Slechts vijf procent weet geen omschrijving te geven. Voor inleners is het kennisniveau lager. Ongeveer een van de drie inleners weet geen eigen omschrijving te geven (31%).

De diverse antwoorden van respondenten verwoorden meestal relevante aspecten van het begrip, zonder te convergeren in een duidelijke definitie. De respondenten hebben desgevraagd wel een idee en bepaalde associaties bij het begrip “zachte vaardigheden”. Maar dat wil niet zeggen dat “soft-skills” tot hun actieve vocabulaire behoort en dat zij dit begrip scherp voor ogen hebben: sommige respondenten hebben er nooit eerder op een conceptuele manier over nagedacht. Kennis van soft-skills is dus vooral impliciet en onbewust. In de onderstaande tekst-box zijn de antwoorden samengevat. Het valt op dat digitale vaardigheden niet eenmaal spontaan zijn genoemd, terwijl deze wel een belangrijke component zijn van zogenaamde “21st century skills” (noot 4 hieronder).

“Het gaat om persoonlijke, sociale, emotionele en intellectuele eigenschappen. Voorbeelden zijn communicatie, samenwerking, flexibiliteit, taalvaardigheid, mondelinge vaardigheden, doorzettingsvermogen, leidinggevende capaciteiten, inspirerend en motiverend vermogen, zelfstandigheid, vriendelijkheid, optimisme, betrokkenheid en empathisch vermogen, emotionele intelligentie, snel kunnen schakelen, aanpassend vermogen, relativerend vermogen, handigheid, beleefdheid, stressbestendigheid, omgaan met conflicten en agressie, incasservermogen, zelfverzekerdheid, stiptheid en timemanagement, klant- en servicegerichtheid, luistervaardigheid, observatievermogen, omgangsvormen, ontwikkelingsvermogen, presentatie en voorkomen, denkwijze, doorzettingsvermogen, accuratesse, interesses, visie, zorgzaamheid, energie, enzovoort. Het is minder tastbaar, je kan het niet vatten in een diploma, het gaat meer op gevoel. Veel komt voort uit je opvoeding (normen en waarden) en omgang met anderen en juist niet van een opleiding of cursus. Je kan het wel leren, maar dat duurt lang en kan maar tot op zeker hoogte. Het gaat er om wie de persoon is; zijn of haar persoonlijkheid, karakter en talenten.”

Na de open vraag is een uitleg gegeven van het begrip soft-skills zoals dat door de onderzoekers wordt gehanteerd.³ In dit onderzoek verstaan wij onder soft-skills alle 'zachte' vaardigheden die nodig zijn om te kunnen functioneren in het werk en op de arbeidsmarkt. Het gaat in elk geval om:

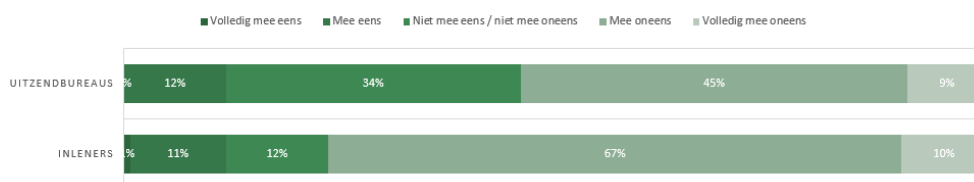
- Communicatie, zoals kunnen luisteren, zich mondeling kunnen uitdrukken, zelfverzekerdheid, overtuigingskracht, sensitiviteit.
- Samenwerking, zoals open staan voor nieuwe ideeën, respect hebben voor anderen, kunnen netwerken.
- Professioneel gedrag, zoals zichzelf kunnen presenteren, op tijd zijn, flexibiliteit, betrouwbaarheid, een goede werkhouding hebben, resultaatgerichtheid, klantgerichtheid, lef.
- Organisatie van werk, zoals aanpassen aan nieuwe rollen en verantwoordelijkheden, prioriteiten kunnen stellen, initiatief tonen.
- Ontwikkelingsvaardigheden, zoals levenslang leren, omgaan met feedback en kritiek, zelfkritisch zijn, problemen zelf oplossen.

Overigens wordt in het verdere onderzoek bevestigd dat het kennisniveau over soft-skills bij beide groepen, en in een nog iets grotere mate bij uitzendbureaus, nog niet volledig ontwikkeld is. We legden aan beide partijen Stelling 1 voor, die stelt dat beeldvorming

³ Steenkiste, van (2016), op cit. De indeling is gebaseerd op uitgebreid literatuuronderzoek en is toepasbaar op de gehele uitzendpopulatie (bron: Sarah van Steenkiste). Een andere veel voorkomende typologie is die van '21st-century skills', een opsomming in vier clusters. Deze indeling geeft meer aandacht aan digitale vaardigheden, maar is naar onze beoordeling inhoudelijk minder goed toepasbaar voor dit onderzoek. In geen van de gevonden indelingen wordt overigens een duidelijk onderscheid gemaakt tussen (zachte) kennis, vaardigheden en attitude.

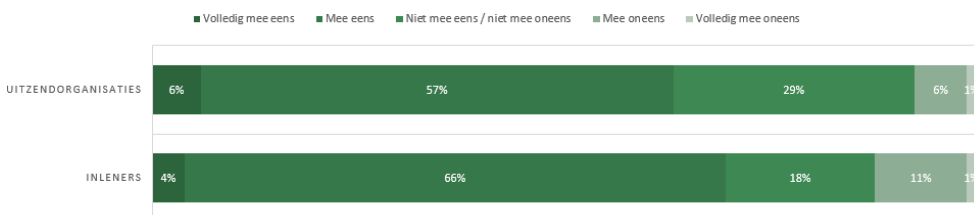
over de soft-skills van uitzendkrachten en werknemers voor een belangrijk deel wordt bepaald door hoe zij eruitzien. Driekwart van de inleners, en iets meer dan de helft van de uitzendbureaus het met deze stelling (volledig) oneens. Er is daarbij geen verschil tussen respondenten die soft-skills wel of niet (systematisch) vastleggen. Volgens de door ons gehanteerde definitie zijn soft-skills feitelijk onafhankelijk van het uiterlijk van een persoon. Dat betekent dat een behoorlijk deel van de respondenten een afwijkend beeld heeft bij soft-skills.

Stelling 1 Beeldvorming m.b.t. de soft-skills van uitzendkrachten / werknemers wordt voor een belangrijk deel bepaald door hun uiterlijke kenmerken



Uit Stelling 2 blijkt bovendien dat ongeveer twee derde van de uitzendbureaus en de inleners behoefte heeft aan duidelijkheid over hoe en welke soft-skills een rol spelen in verschillende beroepen. Bij de uitzendbureaus geldt dat vooral voor de groep die soft-skills nog helemaal niet vastlegt.

Stelling 2 De arbeidsmarkt zou beter werken wanneer duidelijker is welke soft-skills nodig zijn voor bepaalde beroepen.



De tweede stelling heeft ook betrekking op het *belang* dat gehecht wordt aan soft-skills: volgens twee derde van de ondervraagden zou de arbeidsmarkt door deze kennis beter werken. In de volgende paragraaf gaan we nader in op dit belang.

2.3 Belang van soft-skills

Op verschillende manieren is nagegaan hoe belangrijk respondenten soft-skills vinden. Zoals zal blijken in deze paragraaf vindt vrijwel iedereen in eerste instantie, en als er in het algemeen naar gevraagd wordt, soft-skills van het allergrootste belang. Maar het belang van soft-skills wordt minder sterk gevoeld wanneer de vragen concreter worden. Het gaat dan om specifieke situaties.

2.3.1 Belang van soft-skills in het algemeen voor organisaties, werknemers en uitzendkrachten

Tabel 1 geeft de mening van respondenten wanneer allereerst rechtstreeks en expliciet wordt gevraagd hoe belangrijk soft-skills zijn. Aan *uitzendbureaus* is gevraagd hoe belangrijk soft-skills zijn voor de eigen organisatie, voor de uitzendkrachten, en voor de inleners waarmee zij werken. *Inleners* vroegen wij naar het belang van soft-skills voor het bedrijf, voor de werknemer en voor uitzendkrachten die zij hebben ingezet, en voor het uitzendbureau.

Tabel 1 Het **gepercipieerde belang** van soft-skills in het algemeen

	Uitzend- bureaus	Inleners
(Zeer) belangrijk voor uitzendbureau, respectievelijk bedrijf	97%	97%
(Zeer) belangrijk voor uitzendkrachten, respectievelijk werknemers	95%	94%
(Zeer) belangrijk voor inleners, respectievelijk uitzendbureau	92%	92%
Van belang voor alle/grootste deel uitzendkrachten, respectievelijk werknemers	84%	93%
Van belang voor alle/grootste deel uitzendkrachten	-	85%
Voor alle/grootste deel inleners van belang	80%	-
In de toekomst worden soft-skills van uitzendkrachten, respectievelijk werknemers nog méér van belang voor inleners	68%	45%

Er zijn nauwelijks waarneembare verschillen tussen uitzendbureaus en inleners. Er zijn ook geen verschillen tussen respondenten die soft-skills wel of niet (systematisch) vastleggen. Het belang van soft-skills wordt door bijna alle uitzendbureaus en inleners sterk bevestigd. Gezien het onbewuste karakter van de kennis over het begrip is het niet verrassend dat deze eerste antwoorden van beide groepen overeenkomen. Twee derde van de uitzendbureaus geeft daarnaast aan te denken dat soft-skills in de toekomst nog belang-

rijker zullen worden voor inleners. Inleners zelf zijn daar minder stellig in. Het beeld is wellicht te rooskleurig omdat respondenten mogelijk een sociaal wenselijk antwoord geven: het is evident dat de onderzoekers het over dit thema willen hebben en het zelf belangrijk vinden. Een genuanceerder beeld over het gepercipieerde belang van soft-skills komt naar voren in de volgende paragrafen, waarin de stellingen en vragen steeds concreter worden.

2.3.2 Het belang van soft-skills bij selecteren en functioneren van werknemers en uitzendkrachten

We vroegen beide groepen bij welke aspecten van het selecteren van kandidaten en het functioneren van werknemers en uitzendkrachten soft-skills een doorslaggevende rol spelen. Zoals blijkt uit Tabel 2, vindt een (grote) meerderheid van beide groepen, maar al een lager aandeel dan in de algemene antwoorden van Tabel 1, dat dit het geval is bij de werving, bij selectie en bij de uitvoering van het werk zelf. Voor uitzendbureaus zijn soft-skills daarnaast bij herplaatsing van uitzendkrachten erg belangrijk. En bij een deel van de bedrijven blijken soft-skills een belangrijke rol te spelen bij interne herplaatsing.

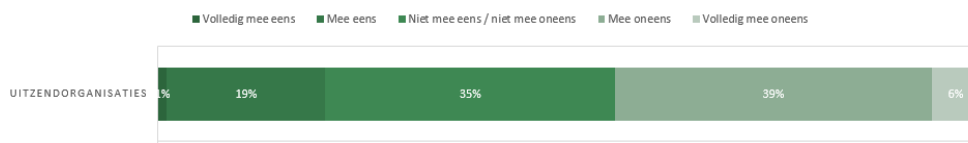
Tabel 2 Doorslaggevende rol soft-skills bij activiteiten op personeelsgebied⁴

Activiteiten	uitzendbureaus	inleners
Selectie van uitzendkrachten, respectievelijk sollicitanten	89%	71%
Werving van uitzendkrachten, respectievelijk werknemers	65%	66%
Uitvoering van het werk als uitzendkracht, respectievelijk als werknemer	63%	83%
Herplaatsing van uitzendkrachten, respectievelijk interne herplaatsing van werknemers	59%	44%

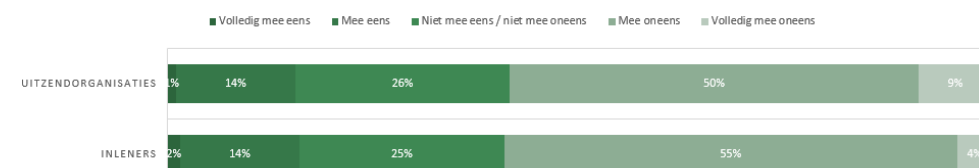
Om deze aspecten nader te onderzoeken legden wij vervolgens een vijftal stellingen voor aan beide groepen. Gevraagd is in hoeverre soft-skills een rol spelen bij diverse fases in het werven, selecteren en functioneren van werknemers en uitzendkrachten. Tevens is gevraagd hoe belangrijk zachte vaardigheden op de werkvloer zijn ten opzichte van andere verworvenheden en eigenschappen van een persoon.

⁴ Bij deze vergelijking moet rekening worden gehouden met het methode-effect. Uitzendbureaus zijn online bevroegd en zien alle vragen voor zich. Inleners zijn grotendeels telefonisch bevroegd, waarbij alle antwoordcategorieën zijn opgelezen. De eerste methode leidt hierdoor bij deze vraag vermoedelijk tot een hogere respons per antwoordcategorie.

Stelling 3 Uitzendbureaus: bij het afwijzen van mensen die zich willen inschrijven als uitzendkracht spelen soft-skills vrijwel altijd een doorslaggevende rol.



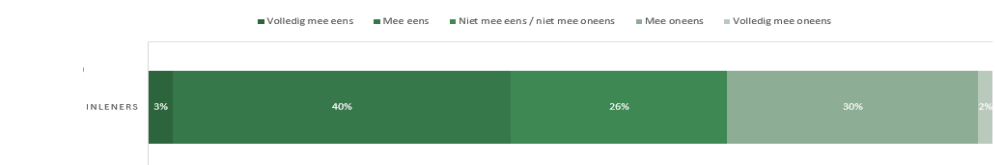
Stelling 4 Selectie van uitzendkrachten/werknemers gebeurt vooral op basis van soft-skills en veel minder op basis van opleiding en werkervaring



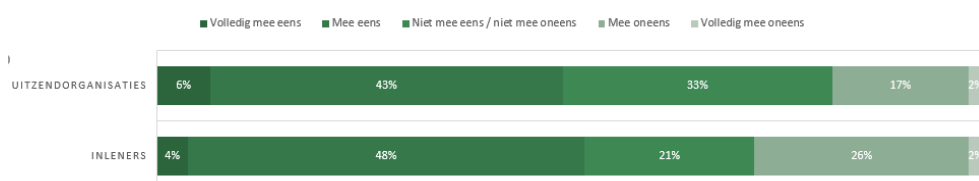
Stelling 5 Soft-skills zijn vrijwel altijd doorslaggevend bij de selectie van de uiteindelijke kandidaten voor een opdracht, respectievelijk bij het aannemen van werknemers.



Stelling 6 Inleners: Bij het afwijzen van sollicitanten (werknemers) spelen soft-skills vrijwel altijd een doorslaggevende rol.



Stelling 7 Bij mismatches/onvoldoende functioneren spelen soft-skills vrijwel altijd een doorslaggevende rol.



Er zijn weinig verschillen tussen uitzendbureaus en inleners. Stelling 3 laat zien dat bij de inschrijving soft-skills meestal niet doorslaggevend zijn. Uit Stelling 4, waar slechts een

kleine minderheid het mee eens is, blijkt dat soft-skills wel heel belangrijk worden gevonden, maar desondanks bij het selectieproces een secundaire rol spelen ten opzichte van opleiding en werkervaring. Stelling 5 gaat over de rol van soft-skills bij de selectie van de uiteindelijke kandidaten: bij deze keuze zijn soft-skills doorslaggevend volgens meer dan een derde van de uitzendbureaus tot bijna de helft van de inleners. Met name wanneer meerdere kandidaten qua opleiding en werkervaring aan de gezochte criteria voldoen, geven andere eigenschappen van kandidaten die in de sollicitatieprocedure naar voren komen natuurlijk de uiteindelijke doorslag. Voor een behoorlijk aantal, maar nog steeds minder dan de helft van de respondenten in beide groepen, betreft dat soft-skills. Stelling 6, over het afwijzen van sollicitanten, geeft een zeer vergelijkbaar beeld.

De inlener of het uitzendbureau verkrijgt tijdens de sollicitatieprocedure een overtuigend beeld van de opleidingsachtergrond, de werkervaring en andere relevante eigenschappen van de aangenomen kandidaat. Wanneer deze in een bepaalde functie echter desondanks toch niet goed blijkt te functioneren, waar ligt dat dan aan? Rond de helft van beide groepen stelt dat een mismatch met betrekking tot soft-skills een doorslaggevende reden is, maar de andere helft schrijft een dergelijke situatie dus blijkbaar toe aan andere oorzaken (Stelling 7). Het is opvallend dat soft-skills door uitzendbureaus minder vaak als doorslaggevend worden gezien bij de uiteindelijke selectie dan bij mismatches.

Inleners die soft-skills wel of niet (systematisch) vastleggen denken vrijwel hetzelfde over de stellingen. Uitzendbureaus die soft-skills systematisch vastleggen zijn het vaker eens met Stellingen 3, 5 en 7 dan uitzendbureaus die dat niet systematisch of helemaal niet doen: zij zien het belang van soft-skills bij deze kwesties dus méér in.

Daarnaast zijn drie specifieke vragen gesteld over de doorslaggevende rol van soft-skills bij de ontwikkeling van werknemers en uitzendkrachten (Tabel 3). Circa de helft van de respondenten bij uitzendbureaus en inleners vindt dat soft-skills een doorslaggevende rol spelen bij scholing, loopbaanbegeleiding en functionerings- en beoordelingsgesprekken. Er zijn geen verschillen tussen respondenten die soft-skills wel of niet (systematisch) vastleggen.

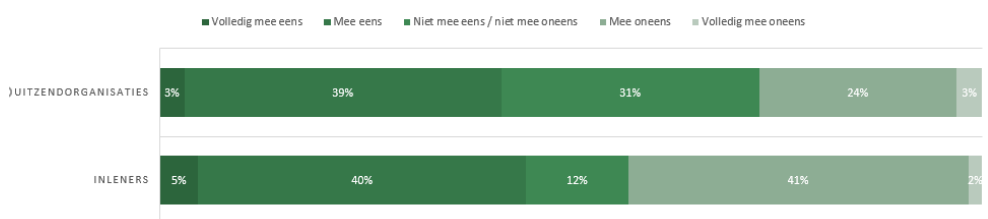
Tabel 3 Doorslaggevende rol soft-skills bij activiteiten op personeelsgebied

Activiteiten	uitzendbureaus	inleners
Ontwikkeling en scholing van uitzendkrachten, respectievelijk werknemers	56%	44%
Loopbaanbegeleiding van uitzendkrachten	47%	43%
Functionerings- en beoordelingsgesprekken	-	57%

Het beeld dat naar voren komt nuanceert de conclusies over het belang van soft-skills in het algemeen. Hoewel soft-skills als zeer belangrijk voor werknemers en uitzendkrachten worden gezien, en in mindere mate maar nog steeds door een ruime meerderheid van doorslaggevend belang worden geacht bij werving, selectie en functioneren van werknemers en uitzendkrachten, blijkt uit de stellingen dat opleiding en werkervaring nog altijd belangrijker zijn. Misschien dat daarom niet meer dan de helft van de respondenten vindt dat soft-skills doorslaggevend zijn bij de selectie van kandidaten, het functioneren van uitzendkrachten en werknemers, en hun verdere ontwikkeling.

De mate van concreetheid in de vraagstelling speelt een rol. De veel specifiekere stellingen nodigen de respondenten méér uit om te denken aan situaties die op henzelf en hun organisatie betrekking hebben en daar hun antwoord op te baseren. Daardoor wordt het scherper hoe zij over dit onderwerp denken en wordt het beeld tegelijkertijd diffuser. Dat blijkt ook uit Stelling 8:

Stelling 8 Het belang van soft-skills verschilt te veel van opdracht tot opdracht om er een algemene lijn in aan te brengen



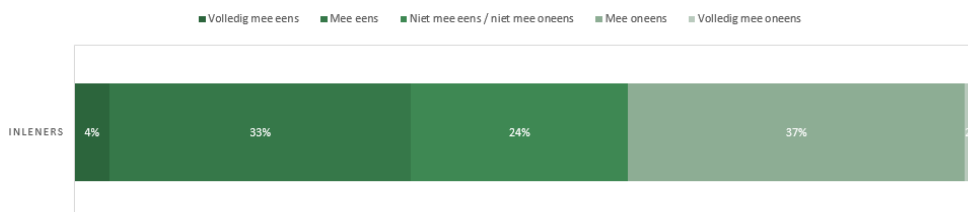
Deze stelling gaat in op de rol van soft-skills bij specifieke opdrachten. Hieruit blijkt dat desgevraagd rond de 40 procent van zowel uitzendbureaus als inleners eigenlijk vindt dat het belang van soft-skills te sterk verschilt tussen opdrachten om algemene uitspraken te kunnen doen. Dat geldt zowel voor respondenten die soft-skills (systematisch) vastleggen als voor diegenen die dat niet doen. Het hangt van de situatie af.

2.3.3 Het belang van soft-skills bij dienstverlening van uitzendbureaus aan inleners

Het gepercipieerde belang van soft-skills is ook onderzocht door in te gaan op de interactie tussen uitzendbureaus en inleners. Stelling 9 stelt dat uitzendbureaus inleners beter van dienst zijn wanneer zij goed kunnen werken met soft-skills van kandidaten.

Stelling 9

Inleners: Wij kiezen eerder voor uitzendbureaus die goed kunnen selecteren op soft-skills



Hoewel 85 procent van de inleners eerder aangaf dat soft-skills (zeer) belangrijk zijn voor hun uitzendkrachten (zie Tabel 1), is hier slechts 37 procent van de inleners het (volledig) met deze stelling eens. Dat zijn met name inleners die soft-skills systematisch vastleggen. Ter controle is onderzocht of sommige inleners misschien minder belang hechten aan de expertise van uitzendbureaus met betrekking tot soft-skills, omdat die inleners voor dit aspect van het selectieproces van uitzendkrachten al samenwerken met andere dienstverleners, zoals psychologische adviesbureaus en dergelijke. Dat blijkt niet het geval.

Tabel 4

Met wie werken inleners samen om te selecteren op soft-skills?

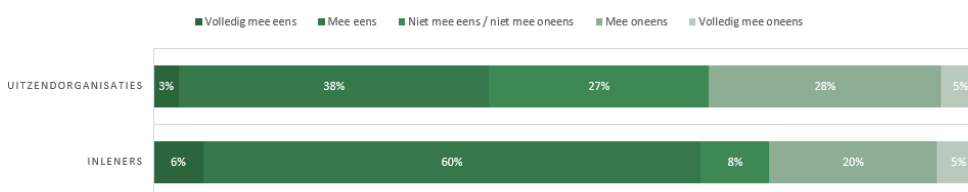
Wij kiezen eerder een uitzendbureau dat goed kan selecteren op soft-skills		ja	nee	totaal
Wij gebruiken hiervoor eerder een andere dienstverlener	ja	38%	25%	30%
	nee	62%	75%	70%
	totaal	37%	63%	100%

Bijna de helft (47%) van alle inleners is niet specifiek geïnteresseerd in uitzendbureaus die goed kunnen selecteren op soft-skills en gebruikt ook geen andere dienstverlener om hen bij selectievraagstukken hieromtrent te helpen. Blijkbaar vindt bijna de helft van de inlener dat soft-skills er in het selectieproces niet erg toe doen.

In elk geval is bij de inleners de positie van uitzendbureaus op het gebied van soft-skills nog beperkt. Inleners zijn over het algemeen van mening dat uitzendbureaus gewoon een goede uitzendkracht moeten leveren (Stelling 10).

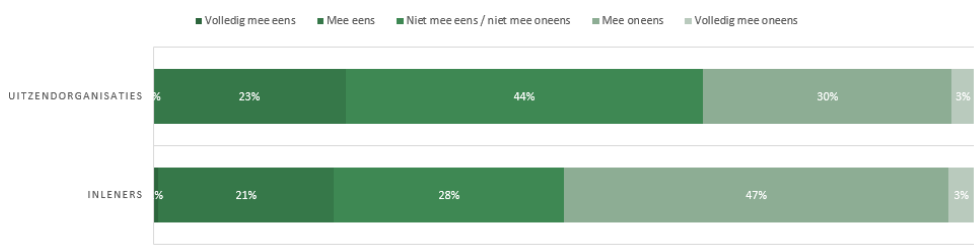
Stelling 10

Inleners zien uitzendbureaus vooral als leveranciers van arbeidskrachten en niet als partner op het gebied van HRM-vraagstukken.



In het algemeen vinden inleners uitzendbureaus bovendien niet deskundig genoeg op het gebied van soft-skills, zoals blijkt uit Stelling 11: de helft van inleners is het (volledig) oneens. Er is een discrepantie tussen wat inleners van uitzendbureaus vinden en het beeld dat uitzendbureaus van zichzelf hebben. Bijna de helft van de inleners vindt uitzendbureaus ondeskundig op het gebied van soft-skills, maar slechts een derde van de uitzendbureaus vindt dat ook.

Stelling 11 Inleners zien uitzendbureaus als deskundig op het gebied van soft-skills



En hoewel 37 procent van de inleners eerder aangaf liever een uitzendbureau te kiezen dat goed is in selecteren op soft-skills (zie Tabel 4), vindt een veel groter aandeel van alle uitzendbureaus zelf (Tabel 5) dat soft-skills een 'doorslaggevende rol' spelen in de dagelijkse contacten met inleners en ook in het sluiten van overeenkomsten met potentiële nieuwe opdrachtgevers.

Tabel 5 Activiteiten van uitzendbureaus waarin soft-skills een doorslaggevende rol spelen

Activiteiten	Uitzendbureaus
Dagelijkse contacten met inleners	59%
Acquisitie van potentiële opdrachtgevers	57%

Samenvattend kunnen we stellen dat het merendeel van de inleners niet per sé eerder een uitzendbureau kiest dat goed kan selecteren op soft-skills, wellicht deels omdat zij uitzendbureaus niet deskundig genoeg vinden. Ze maken echter in het selectieproces meestal ook geen gebruik van een ander type bureau ter ondersteuning bij selectie op soft-skills. Toch is het voor één van elke drie inleners wel van belang of uitzendbureaus zich op dit punt kunnen onderscheiden. Diepergaande samenwerking op HRM-gebied wordt niet voorzien door inleners. Kennelijk moet samenwerking tussen inleners en uitzendbureaus op het gebied van soft-skills vooral worden gezocht in de uitvoering en minder op strategisch niveau: een goede kandidaat leveren met goede soft-skills

2.3.4 Het belang van soft-skills voor bepaalde doelgroepen

Volgens uitzendbureaus en inleners zijn soft-skills doorslaggevend voor hoogopgeleiden en ook voor laagopgeleiden (Tabel 6). Voor 50-plussers, arbeidsmigranten, mensen met een beperking en uitkeringsgerechtigden geldt dit volgens de respondenten veel minder. Het denken in 'bijzondere' doelgroepen is bij uitzendbureaus minder sterk ontwikkeld dan het denken in 'commerciële' doelgroepen. Dat geldt ook voor inleners die meer denken in termen van een goed wervingspotentieel dan in termen van sociale doelgroepen. Dit kan een verklaring zijn voor de lagere percentages bij de bijzondere of sociale doelgroepen. Het belang van soft-skills voor bepaalde doelgroepen wordt door inleners wel hoger ingeschat dan door uitzendbureaus.

Tabel 6 Doorslaggevend belang soft-skills voor bepaalde doelgroepen⁵

Kolompercentages	uitzendbureaus	inleners
Hoogopgeleiden	61	88
Laagopgeleiden	59	72
Mbo-vaklieden	55	68
50-plussers	44	50
Scholieren / studenten / jongeren	42	55
Arbeidsmigranten	42	47
Uitkeringsgerechtigden	41	45
Uitzendkrachten met een vast contract bij het uitzendbureau	38	51
Mensen met een beperking	35	45
Voor alle uitzendkrachten	5	0

2.3.5 Persoonlijke betrokkenheid bij investeringen soft-skills

Aan alle respondenten is gevraagd of zij zich op de een of andere manier persoonlijk hebben ingespannen om investeringen in soft-skills binnen de eigen organisatie te werkstelligen (Tabel 7). Een behoorlijk aantal – een derde van respondenten die werken voor uitzendbureaus en bijna de helft van de inleners – bleek dit daadwerkelijk gedaan te hebben.

⁵ Bij de vergelijking moet rekening worden gehouden met het methode-effect. Uitzendbureaus zijn online bevestigd en zien alle vragen voor zich. Inleners zijn grotendeels telefonisch bevestigd, waarbij alle antwoordcategorieën zijn opgelezen. De eerste methode leidt hierdoor bij deze vraag vermoedelijk tot een hogere respons per antwoordcategorie.

Tabel 7

Respondenten die zich persoonlijk sterk maken voor soft-skills

	Uitzendbureaus	Inleners
Heeft u zich het afgelopen jaar persoonlijk sterk gemaakt voor investeringen in soft-skills binnen uw organisatie?	33%	44%

Respondenten die soft-skills al systematisch vastleggen deden dat relatief het vaakst. Een dergelijk aandeel van “change-agents” die actief bezig zijn om investeringen in soft-skills in de eigen organisatie te bewerkstelligen is een redelijke indicatie dat met name inleners, maar ook uitzendbureaus, soft-skills daadwerkelijk van belang achten.

2.4 Conclusie

Bijna iedereen kan zich bij soft-skills wel iets voorstellen, maar kennis over soft-skills is meestal nog niet volledig ontwikkeld. Bekendheid met “zachte vaardigheden” is vaak onbewust: men kan er geen definitie van geven. Veel uitzendbureaus en inleners hebben niet eerder nagedacht over soft-skills als concept. Men kan vaak wel enkele relevante aspecten benoemen. Een deel van respondenten heeft moeite handen en voeten te geven aan het begrip. Uitzendbureaus en inleners geven aan behoefte te hebben aan informatie over soft-skills. Zelfs uitzendbureaus en inleners die soft-skills al (systematisch) vastleggen lopen tegen inhoudelijke knelpunten aan.

Het belang van soft-skills wordt in eerste instanties erkend door uitzendbureaus en inleners, maar bij doorvragen is het niet altijd duidelijk in welke mate zij écht overtuigd zijn. Wanneer er in het algemeen naar wordt gevraagd, is vrijwel iedereen het erover eens dat soft-skills (zeer) belangrijk zijn. Uitzendbureaus en inleners zijn over het belang van soft-skills terughoudender, bij vragen en stellingen over meer concrete onderwerpen, zoals de werving, selectie en het functioneren van uitzendkrachten. Maximaal ongeveer de helft van de respondenten geeft dan aan dat zij soft-skills (zeer) belangrijk vinden. Opleiding en werkervaring zijn nog altijd belangrijker. Het belang van soft-skills wordt vaker ingezien door organisaties die soft-skills al systematisch vastleggen.

Inleners vinden soft-skills van uitzendkrachten in zijn algemeenheid “zeer belangrijk”. Toch vindt niet meer dan ruim een derde van alle inleners het belangrijk dat uitzendbureaus goed kunnen selecteren op soft-skills. Uitzendbureaus worden op het gebied van soft-skills meestal niet als deskundig gezien door inleners. Uitzendbureaus zien zichzelf meestal wel als deskundig.

Per saldo is de conclusie dat uitzendbureaus en inleners soft-skills belangrijk vinden binnen het werkveld, maar dat de inhoudelijke ontwikkeling van het concept nog in een beginfase verkeert.

3 Vastleggen van soft-skills

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het vastleggen van soft-skills door uitzendbureaus en inleners. Dat vastleggen kan op allerlei manieren, bijvoorbeeld bij functionerings- en beoordelingsgesprekken met werknemers, in het CV, bij sollicitatietrainingen, in de centrale administratie, enzovoort. Achtereenvolgend komen aan bod de mate en wijze van vastleggen, de houding ten opzichte van het vastleggen van soft-skills en de toekomst.

3.1 Feitelijk vastleggen van soft-skills

In deze paragraaf gaan we in op het feitelijk vastleggen van soft-skills bij uitzendbureaus en inleners. Allereerst in het algemeen gevraagd naar de huidige praktijken. Worden soft-skills überhaupt vastgelegd? En op welke manier is de administratie vormgegeven? Aan uitzendbureaus is gevraagd of soft-skills van uitzendkrachten, en daarnaast de eisen van inleners ten aanzien van soft-skills zijn vastgelegd. Aan inleners is gevraagd of soft-skills van werknemers en uitzendkrachten worden vastgelegd. Voor respondenten die soft-skills vastleggen is vervolgens uitgezocht of dit systematisch plaatsvindt, of de gegevens worden opgeslagen in een centrale administratie, en voor welk deel van de werknemers, uitzendkrachten of inleners.

Het vastleggen van soft-skills van werknemers gebeurt bij inleners iets meer dan het vastleggen van soft-skills van uitzendkrachten bij uitzendbureaus (Tabel 8). Het gebeurt bij inleners vaker systematischer dan bij uitzendbureaus en voor een groter deel van werknemers. Ook komt het bij inleners vaker voor dat informatie van soft-skills van individuele werknemers in een centrale administratie wordt vastgelegd, zodat deze informatie kan worden vergeleken tussen werknemers. Kortom, inleners zijn verder met het feitelijk vastleggen van soft-skills dan uitzendbureaus (vragen a-d).

Tabel 8

Vastleggen van soft-skills

	Uitzendbureaus	Inleners
a. Worden in de administratie van uw organisatie op één of andere manier soft-skills van individuele uitzendkrachten/werknemers vastgelegd?	69%	74%
b. Gebeurt het vastleggen van soft-skills van individuele uitzendkrachten/werknemers systematisch?	38%	61%
c. Worden bij uw organisatie soft-skills van individuele uitzendkrachten/werknemers in een centrale administratie vastgelegd, zodat u deze informatie kunt vergelijken tussen uitzendkrachten/werknemers?	35%	42%
d. Voor alle/een groot deel van de uitzendkrachten/werknemers die in de afgelopen twee jaar voor ons hebben gewerkt zijn soft-skills vastgelegd in de administratie.	34%	63%
	Uitzendbureaus	Inleners
e. Worden in de administratie van uw organisatie op één of andere manier eisen van individuele inleners vastgelegd?	73%	-
f. Gebeurt het vastleggen van eisen van individuele inleners ten aanzien van soft-skills systematisch?	32%	-
g. Worden bij uw organisatie eisen van individuele inleners ten aanzien van soft-skills in een centrale administratie vastgelegd, zodat u deze informatie kunt vergelijken tussen inleners?	28%	-
h. Voor alle/een groot deel van onze inleners zijn eisen ten aanzien van soft-skills vastgelegd in de administratie	31%	-
i. Worden in de administratie van uw organisatie op één of andere manier soft-skills van individuele uitzendkrachten vastgelegd?	-	22%
j. Gebeurt het vastleggen van soft-skills van individuele uitzendkrachten systematisch?	-	17%
k. Worden bij uw organisatie soft-skills van individuele uitzendkrachten in een centrale administratie vastgelegd, zodat u deze informatie kunt vergelijken tussen uitzendkrachten?	-	14%
l. Voor alle/een groot deel van de uitzendkrachten/werknemers die in de afgelopen twee jaar voor ons hebben gewerkt zijn soft-skills vastgelegd in de administratie.	-	15%

Bijna drie kwart van de uitzendbureaus slaan eisen van individuele inleners ten aanzien van soft-skills op de één of andere manier op. Dat is iets meer dan voor hun uitzendkrachten. Uitzendbureaus doen dat in iets minder dan een derde van de gevallen ook systematisch, in een centrale administratie en/of voor een groot deel van of alle inleners (vragen e-h).

Een minderheid van de inleners (één op de vijf) legt op de één of andere manier de soft-skills van uitzendkrachten die voor hen werkt vast: een groot verschil met hun praktijken ten aanzien van de eigen werknemers. De inleners die dat deden, sloegen deze informatie iets minder vaak dan voor hun werknemers systematisch op. Ook deden zij dat iets minder vaak in een centrale administratie of voor een groot deel van of alle uitzendkrachten (vragen i-l).

De uitzendbureaus en de inleners zijn op basis van deze informatie ingedeeld in drie groepen (Tabel 9):⁶

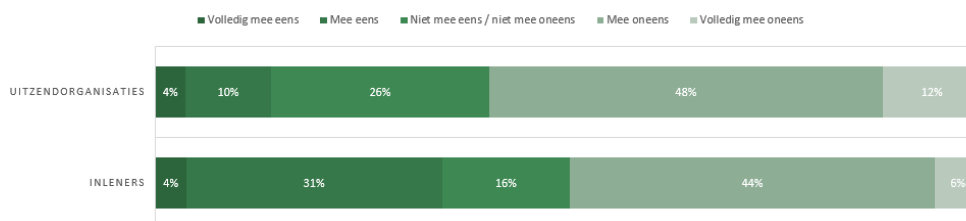
- Een groep die **soft-skills systematisch vastlegt**. Daaronder verstaan wij uitzendbureaus en inleners die zelf zeggen de informatie “systematisch” vast te leggen. Voor de uitzendbureaus is gesteld dat zij in de categorie “systematisch” vallen indien zij dit ofwel voor de uitzendkrachten ofwel ten aanzien van individuele inleners doen. Voor de inleners is voor de indeling in categorieën alleen gekeken naar de huidige praktijk ten opzichte van werknemers.
- Een groep die **soft-skills wel vastlegt, maar niet systematisch**. Dit zijn uitzendbureaus die de informatie wel op de een of andere manier vastleggen - ofwel voor inleners ofwel voor uitzendkrachten -, maar die zeggen dat niet “systematisch” te doen. Bij inleners is alleen naar het vastleggen van soft-skills van werknemers gekeken.
- Een groep die **soft-skills niet vastlegt**.

Tabel 9 Al dan niet (systematisch) vastleggen van soft-skills

	uitzendbureaus	inleners
leggen soft-skills systematisch vast	47%	61%
leggen soft-skills vast, maar niet systematisch	34%	13%
leggen soft-skills niet vast	19%	26%
Totaal	100%	100%

Bijna de helft van de uitzendbureaus legt soft-skills van uitzendkrachten en/of voor inleners systematisch vast, een derde legt soft-skills wel vast, maar niet systematisch en de rest legt het helemaal niet vast. Ruim meer dan de helft van de inleners legt soft-skills van werknemers en/of uitzendkrachten systematisch vast, een klein deel legt soft-skills wel vast, maar niet systematisch en een kwart legt het helemaal niet vast.

Stelling 12 Onze organisatie is volledig ingericht op het systematisch vastleggen van soft-skills



Aan beide groepen is gevraagd in welke mate zij vinden dat hun organisatie “volledig is ingericht op het systematisch vastleggen van soft-skills” (Stelling 12). Minstens de helft van beide groepen is het (volledig) oneens met deze stelling. In lijn met het beeld over het feitelijk vastleggen, lopen de inleners voor op de uitzendbureaus. Ruim een derde

⁶ Dit onderscheid werd al kort geïntroduceerd in 1.4.

van inleners is hierop volledig ingericht, tegen minder dan een zesde van uitzendbureaus. Voor een overgrote meerderheid betreft het hier uitzendbureaus en inleners die soft-skills ook systematisch vastleggen. Bij verreweg de meeste uitzendbureaus en inleners die zeggen soft-skills systematisch vast te leggen is de infrastructuur op dit gebied blijkbaar nog niet volledig ontwikkeld.

3.2 Wijze van vastleggen soft-skills door uitzendbureaus en inleners

Vervolgens is gekeken op welke manieren soft-skills precies worden vastgelegd door uitzendbureaus en inleners. Om zoveel mogelijk informatie te verkrijgen is bewust een breed scala aan mogelijkheden uitgevraagd en in verschillende bewoordingen, die soms deels overlappend zijn (Tabel 10).

Tabel 10 Wijze van vastleggen van soft-skills door uitzendbureaus en inleners die soft-skills op één of andere manier vastleggen⁷

Meer dan één antwoord is mogelijk	Uitzendbureaus die soft-skills vastleggen	Inleners die soft-skills vastleggen
Administratie van de uitzendkracht (bijvoorbeeld bij intake en evaluaties met uitzendkracht), respectievelijk bij beoordelings- en functioneringsgesprekken met werknemers	87%	25%
Administratie van de inlener (bijvoorbeeld bij intake en evaluaties met inlener)	64%	-
Het cv dat de uitzendkracht zelf indient, respectievelijk in cv's van de werknemer	55%	11%
Centrale administratie	-	39%
In ons matching-systeem	33%	-
Wij leggen dat vast in een eigen cv-format van de uitzendkracht/werknemers	31%	11%
Assessments, psychologische, competentie- of andere testen bij uitzendkrachten/werknemers	24%	30%
Pre interview advies (voorbereiding op sollicitatie bij inlener)	16%	-
Selectie-instrumenten	13%	8%
Sollicitatietrainingen	8%	-
Sollicitatie-app	5%	-
(Digitaal) personeelsdossier	-	4%
Gaming tools	2%	2%
Anders	-	2%
Totaal	100%	100%

⁷ Bij de vergelijking moet rekening worden gehouden met het methode-effect. Uitzendbureaus zijn online bevroegd en zien alle vragen voor zich. Inleners zijn grotendeels telefonisch bevroegd, waarbij alle antwoordcategorieën zijn opgelezen. De eerste methode leidt hierdoor bij deze vraag vermoedelijk tot een hogere respons per antwoordcategorie.

Inleners leggen soft-skills vooral vast in hun centrale administratie. Ook beoordelings- en functioneringsgesprekken met werknemers zijn belangrijk. Uitzendbureaus noemen het vaakst de administratie van de uitzendkracht of de inlener (bijvoorbeeld wanneer soft-skills worden vastgelegd in het verslag van intake en in evaluaties met de uitzendkracht).

Ook in het curriculum vitae worden soft-skills vastgelegd. Uitzendbureaus slaan soft-skills meestal op via het CV dat de uitzendkracht zelf indient (meer dan de helft) of een eigen CV-format (bijna een derde). We kunnen verder aannemen dat het matching-systeem (waarin een derde van de uitzendbureaus soft-skills van uitzendkrachten vastlegt) een vorm van CV-informatie van de uitzendkracht bevat. Een minderheid van de inleners geeft aan soft-skills vast te leggen door middel van het CV (eigen format of zoals aangeleverd door de werknemer).

Soft-skills worden bij uitzendbureaus ook regelmatig vastgelegd rondom het sollicitatieproces. Genoemd worden met name assessments, psychologische, competentie- of andere testen (een kwart van uitzendbureaus en drie tiende van inleners). De 'selectie-instrumenten' die ook soms genoemd worden zullen deels overlappen hiermee, maar kunnen ook betrekking hebben op bijvoorbeeld het sollicitatiegesprek of referenties. Daarnaast worden door uitzendbureaus (in volgorde van aantallen) pre-interview adviezen, sollicitatietrainingen en sollicitatie-apps genoemd.

Het (digitale) personeelsdossier wordt niet vaak genoemd (slechts door vier procent van de inleners). Wellicht is de reden dat veel informatie die hierin mogelijk is opgeslagen (zoals het CV, informatie uit assessments of andere testen, vastlegging van functionerings- en beoordelingsgesprekken) als aparte optie is genoemd. Enkele uitzendbureaus en inleners geven aan soft-skills vast te leggen in de administratie rondom gaming tools, dat wil zeggen, applicaties of simulaties waarbij deelnemers bepaalde vaardigheden ontwikkelen of aanleren in spelvorm.

Overige vormen van vastleggen die als 'andere' manieren van vastleggen worden genoemd zijn vooral systemen waarmee medewerkers op de computer/online leren. Deze dimensie is apart uitgevraagd (Tabel 11).

Tabel 11 Trainingen in soft-skills

	Uitzendbureaus	Inleners
Zijn er het afgelopen jaar trainingen of instructies over soft-skills gegeven aan intercedenten (bijvoorbeeld bij het toepassen van de STAR-methode)?	33%	-
Heeft uw organisatie het afgelopen jaar training in soft-skills gegeven aan uitzendkrachten, respectievelijk werknemers (bijvoorbeeld via e-learning)?	27%	57%
Heeft uw organisatie het afgelopen jaar training in soft-skills gegeven aan uitzendkrachten (bijvoorbeeld via e-learning)?	-	24%

Zowel inleners als uitzendbureaus hebben trainingen gegeven over soft-skills: aan intercedenten, uitzendkrachten en werknemers. Rond drie tiende van uitzendbureaus hebben in het afgelopen jaar dergelijke trainingen gegeven. Bijna zes tiende van de inleners trainden hun werknemers en daarnaast, in een kwart van de gevallen, werden uitzendkrachten getraind. Iets vaker betreft het respondenten die soft-skills systematisch vastleggen.

In Tabel 12 zijn nog twee andere mogelijkheden om soft-skills vast te leggen verkend: in EVC-certificaten en E-portfolio's. Uitzendbureaus maken van deze optie nauwelijks gebruik, inleners iets meer (met name diegenen die soft-skills systematisch vastleggen).

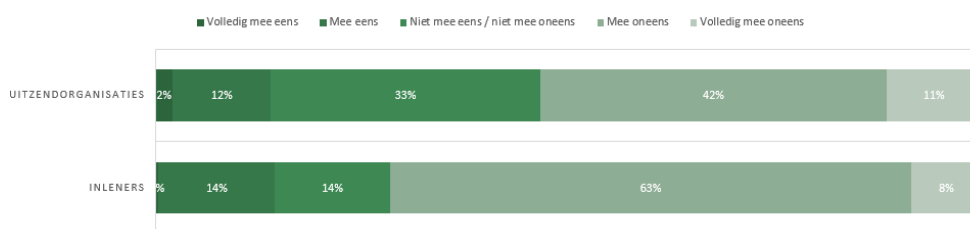
Tabel 12 Wijze van vastleggen van soft-skills door uitzendbureaus en inleners die soft-skills op één of andere manier vastleggen: EVC-certificaten en E-portfolio's

	Uitzendbureaus	Inleners
Maakt uw organisatie gebruik van EVC-certificaten (Erkenning Verworven Competenties)?	21%	27%
Bij de EVC-certificaten worden soft-skills altijd vastgelegd	5%	12%
Maakt uw organisatie gebruik van een vorm van een E-portfolio?	12%	23%
In hoeverre worden bij de E-portfolio's ook soft-skills vastgelegd?	3%	15%

3.3 Houding ten opzichte van vastleggen van soft-skills

Om meer inzicht te krijgen in de houding ten aanzien van het vastleggen van soft-skills is aan uitzendbureaus en inleners een drietal stellingen voorgelegd. Deze stellingen geven een eerste indicatie van mogelijke redenen om soft-skills niet vast te leggen. De eerste stelling gaat over de mogelijkheid om deze vaardigheden in een systeem te vangen. Een kleine minderheid van beide groepen (een zevende deel) denkt dat het systematisch vastleggen van soft-skills een illusie is (Stelling 13). Dat zijn vooral uitzendbureaus en inleners die nog niets met soft-skills doen of het niet systematisch vastleggen.

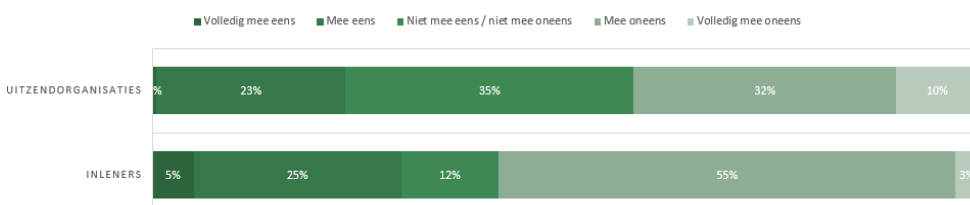
Stelling 13 Het systematisch vastleggen van soft-skills is een illusie



Blijkbaar worden soft-skills door deze kleine groep als te divers, vaag of ongrijpbaar gezien om systematisch vastgelegd te worden. Een ruime merendeel van inleners (70%) is het met de stelling (volledig) oneens, en meer dan de helft van de uitzendbureaus. Het valt op dat een veel groter aandeel uitzendbureaus dan inleners het niet zo duidelijk weet (een derde van de uitzendbureaus). Uitzendbureaus, vooral diegenen die soft-skills helemaal niet vastleggen, zijn meer onzeker dan inleners over de haalbaarheid van het systematisch kunnen vastleggen van soft-skills.

De tweede stelling betreft het nut van vastleggen. Bijna een kwart van uitzendbureaus en bijna een derde van inleners vindt het niet nodig om informatie over soft-skills van uitzendkrachten en werknemers of eisen van inleners ten aanzien hiervan op papier te zetten: intercedenten en leidinggevenden kunnen deze informatie makkelijk onthouden en dat is voldoende (Stelling 14). Hoe minder ver gevorderd een organisatie is wat betreft vastlegging van soft-skills, hoe vaker men het hiermee eens is. Wat opvalt is dat ook hier een veel groter aandeel uitzendbureaus dan inleners (meer dan een derde) het niet precies weet. Er is blijkbaar in dit opzicht voor uitzendbureaus nog veel onduidelijk.

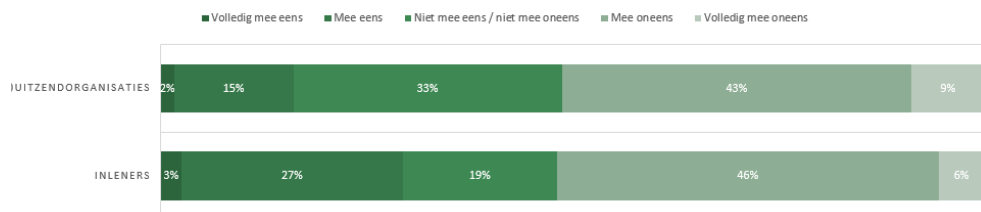
Stelling 14 Soft-skills: zit "in de hoofden" van intercedenten en dat volstaat voor de matching van vraag en aanbod, respectievelijk: zit in de hoofden van onze leidinggevenden en dat volstaat



De derde stelling gaat over de verantwoordelijkheid voor het vastleggen. Een zesde van uitzendbureaus en bijna een derde van alle inleners vindt dat respectievelijk uitzend-

krachten en werknemers zelf hun soft-skills moeten vastleggen. Ook hier zijn uitzendbureaus minder uitgesproken dan inleners: een derde van de uitzendbureaus houdt zich op de vlakte. Meer dan de helft van beide groepen is het met de stelling (volledig) oneens.

Stelling 15 Het vastleggen van soft-skills is een eigen verantwoordelijkheid van uitzendkrachten, respectievelijk werknemers (mee oneens)



3.4 Vastleggen van soft-skills: voornemens en verwachtingen

Om beter te kunnen inschatten hoe het vastleggen van soft-skills in de toekomst zal verlopen, is gevraagd naar de voornemens van beide groepen (Tabel 13):

Tabel 13 Uitzendbureaus die van plan zijn soft-skills vast te leggen in de toekomst

Van plan om vast te leggen?	ja	misschien	nee	totaal
leggen soft-skills systematisch vast	100%	0%	0%	100%
leggen soft-skills vast, maar niet systematisch	19%	73%	8%	100%
leggen soft-skills niet vast	12%	64%	24%	100%
Totaal (n=212)	56%	37%	7%	100%

Van de uitzendbureaus die soft-skills wel vastleggen maar niet systematisch, is 19 procent van plan om soft-skills systematisch te gaan vast te leggen. En van de uitzendbureaus die soft-skills nu helemaal niet vastleggen is 12 procent van plan om soft-skills vast te leggen (Tabel 14). Zonder verdere stimulering van buitenaf neemt het aandeel uitzendbureaus dat soft-skills systematisch vastlegt dan toe van 38 (zie Tabel 8) tot 56 procent. Met aanvullend beleid is de "misschien"-groep wellicht te motiveren en is dit aandeel mogelijk tot 93 procent (56% plus 37%) te maximeren. Een klein deel van de uitzendbureaus (7%) doet nu niets met het vastleggen van soft-skills en begint er ook niet aan (zie verder paragraaf 3.4 en hoofdstuk 5).

Tabel 14 Inleners die van plan zijn soft-skills vast te leggen in de toekomst

Van plan om vast te leggen?	ja	misschien	nee	totaal
leggen soft-skills systematisch vast	100%	0%	0%	100%
leggen soft-skills vast, maar niet systematisch	42%	39%	19%	100%
leggen soft-skills niet vast	30%	39%	31%	100%
Totaal (n=212)	74%	15%	11%	100%

Van de inleners die soft-skills wel vastleggen, maar niet systematisch is 42 procent van plan om dat wel systematisch te gaan doen. Bijna een derde van de inleners die soft-skills op dit moment niet vastleggen is van plan dit wel te gaan doen (30%). Zonder verdere externe stimulering neemt het aandeel inleners dat soft-skills systematisch vastlegt mogelijk toe van 61 (Tabel 8) tot 74 procent van alle inleners. Mogelijk kan dit aandeel toenemen tot 89 procent wanneer beleidsmaatregelen de “misschien”-groep kunnen motiveren. Iets meer dan een tiende van de inleners blijft naar verwachting inactief.

Zonder verdere externe stimulering zullen inleners zich meer ontwikkelen op het gebied van soft-skills dan uitzendbureaus, dat wil zeggen dat een groter deel in de toekomst er systematisch mee werkt (74% van de inleners en 56% van de uitzendbureaus).

3.5 Conclusie

Er zijn er veel verschillende manieren waarop uitzendbureaus en inleners soft-skills vastleggen. Een groot deel legt deze informatie wel érgens op de één of andere manier vast. De meeste uitzendbureaus (87%) leggen soft-skills vast in de administratie van de uitzendkracht. Een wat kleiner deel (vier op de tien uitzendbureaus en zes op de tien inleners) legt soft-skills systematisch vast.

Het vastleggen van soft-skills van werknemers gebeurt bij inleners meer dan het vastleggen van soft-skills van uitzendkrachten bij uitzendbureaus. Inleners doen dit ook vaker systematisch dan uitzendbureaus en voor een groter deel van werknemers. Ook komt het bij inleners vaker voor dat informatie van soft-skills van individuele werknemers in een centrale administratie wordt vastgelegd, zodat deze informatie kan worden vergeleken tussen werknemers. Kortom, inleners zijn verder met het feitelijk vastleggen van soft-skills dan uitzendbureaus.

Een derde van de inleners en één op de zeven uitzendbureaus heeft aangegeven dat de eigen organisatie volledig is ingericht op het systematisch opslaan van soft-skills. Hier valt

dus nog veel winst te behalen. We kunnen ons zelf voorstellen dat het belang van de vastlegging van soft-skills idealiter door een hele organisatie gedragen wordt. In dat geval is er vanuit de directie een visie, wordt er centraal in geïnvesteerd, en worden intercedenten en leidinggevendenden erin getraind om altijd op soft-skills te letten en informatie daarover goed op te slaan.

Om die winst te boeken is het allereerst nodig dat uitzendbureaus en inleners meer leren over wat soft-skills zijn en hoe je ze kunt vastleggen. Onduidelijkheid en onzekerheid over de haalbaarheid moet worden weggenomen, vooral bij uitzendbureaus. Het klimaat ten aanzien van soft-skills is zeker niet negatief. Zoals uit de voornemens voor de toekomst blijkt, wil een aanzienlijke groep bij beide partijen (misschien) soft-skills systematisch gaan vastleggen. Met name bij uitzendbureaus bestaat nog vaak twijfel over de haalbaarheid en het nut van het vastleggen en de verantwoordelijkheid van de organisatie hiervoor. Externe stimulering kan zeer waarschijnlijk een positieve bijdrage leveren aan deze ontwikkeling bij uitzendbureaus.

4 Opbrengsten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de positieve effecten van het vastleggen van soft-skills, met andere woorden de opbrengsten, de voordelen. Uitzendbureaus en inleners zijn hierbij weer vergeleken, waarbij tevens is gekeken in hoeverre er verschillen zijn in organisaties die soft-skills wel en niet (systematisch) vastleggen.

4.2 Opbrengsten voor uitzendbureaus en inleners

Aan uitzendbureaus en inleners is gevraagd wat de belangrijkste voordelen zijn van soft-skills (Tabel 15).

Uitzendbureaus zien als belangrijkste voordeel dat dit helpt bij het selecteren van de juiste kandidaat voor een bepaalde opdracht. Drie kwart van hen vindt dat het vastleggen van soft-skills de kans vergroot dat een opdracht vervuld wordt. Blijkbaar onderkennen de uitzendbureaus dat soft-skills een essentieel deel uitmaken van het profiel van de ingeschreven uitzendkrachten enerzijds en het profiel van de ideale kandidaat voor de opdracht anderzijds.

Misschien dat beide partijen die het uitzendbureau aan elkaar verbindt – inleners en uitzendkrachten – zich serieuzer genomen voelen: de binding met allebei verbetert, althans volgens drie vijfde van de uitzendbureaus. 80 procent vindt ook dat door het vastleggen van soft-skills een kwalitatief betere matching wordt bereikt: vraag en aanbod sluiten in meer aspecten – en dus beter – op elkaar aan.

Hier treedt mogelijk een zichzelf versterkend effect op: het uitzendbureau krijgt een betere reputatie en wordt aantrekkelijker voor potentiële kandidaten (volgens drie op de tien bureaus). Door een toename van het aantal kandidaten in het bestand is de kans op het vinden van een goede match ook weer groter. De mogelijkheid om tot een kwalitatief betere matching te komen leidt ertoe dat het verloop van uitzendkrachten bij bepaalde opdrachtgevers vermindert (volgens bijna de helft van de uitzendbureaus). De aantrekkelijkheid van het uitzendbureau voor potentiële opdrachtgevers wordt volgens de uitzendbureaus groter (44%), waarschijnlijk omdat inleners volgens hen eerder kiezen voor uitzendbureaus met informatie over soft-skills van kandidaten (51%).

Tabel 15

Positieve effecten vastleggen soft-skills voor uitzendbureaus en inleners⁸

	uitzendbureaus	inleners
Het leidt tot een kwalitatief betere matching	80%	-
Het leidt tot kwalitatief betere werknemers	-	79%
Het leidt tot een grotere slaagkans bij het vervullen van een opdracht	73%	-
Het vergroot de binding met inleners, respectievelijk klanten	60%	34%
Het vergroot de binding met uitzendkrachten, respectievelijk werknemers	59%	42%
De inlener kiest eerder voor kandidaten met informatie over soft-skills	51%	-
Het vermindert het verloop bij bepaalde opdrachtgevers, respectievelijk het verloop van werknemers	47%	17%
Het vergroot de aantrekkingskracht voor potentiële opdrachtgevers, respectievelijk nieuwe klanten	44%	19%
Het leidt tot een snellere vervulling van opdrachten	34%	-
Het vergroot de aantrekkingskracht voor nieuwe uitzendkrachten, respectievelijk werknemers	31%	19%
Het bereik van potentiële kandidaten voor een opdracht wordt vergroot	28%	-
Het leidt tot meer omzet	28%	15%
Totaal	100%	100%

Een minderheid (een derde) van de uitzendbureaus vindt dat het vervullen van de opdrachten ook sneller gebeurt. Door het toevoegen van criteria op het gebied van soft-skills wordt de matching misschien helderder, maar tegelijkertijd ook een complexer proces. De match wordt kwalitatief beter, maar verloopt niet per sé sneller.

Het financiële resultaat van het vastleggen van soft-skills is ook een ingewikkelde vraag. Meer dan een kwart van de uitzendbureaus is van mening dat de omzet toeneemt door investeringen in soft-skills. Het uitzendbureau vergroot de eigen aantrekkelijkheid voor en de binding met haar uitzendkrachten en opdrachtgevers, wat kan leiden tot een groter aantal opdrachten. In deze vragenronde is niet ingegaan op het effect van het vastleggen van soft-skills op de winst. Hoe veranderingen in omzet, kosten en winst samenhangen met het vastleggen van soft-skills door uitzendbureaus van verschillende grootte valt daarom niet met zekerheid te zeggen.

Uitzendbureaus die soft-skills wel of niet (systematisch) vastleggen denken hierover hetzelfde.

⁸ Bij de vergelijking moet rekening worden gehouden met het methode-effect. Uitzendbureaus zijn online bevestigd en zien alle vragen voor zich. Inleners zijn grotendeels telefonisch bevestigd, waarbij alle antwoordcategorieën zijn opgelezen. De eerste methode leidt bij deze vraag vermoedelijk tot een hogere respons per antwoordcategorie.

Aan *inleners* is gevraagd naar de voordelen van het vastleggen van soft-skills van hun eigen werknemers. Inleners noemen als belangrijkste voordeel dat dit leidt tot kwalitatief betere werknemers. Hoe dit effect precies tot stand komt is niet nader onderzocht. Krijgt de werkgever een preciezer beeld van de talenten en zwakke plekken van haar werknemers, en is het daardoor beter mogelijk om binnen het bedrijf werknemers op een bij hen passende plek te zetten? Of leidt het *vastleggen* van soft-skills tot een betere bewustwording inzake de sterke en minder sterke professionele eigenschappen en vaardigheden van de werknemer, en vormt deze kennis een eerste stap in de verdere ontwikkeling?

Het hebben van kwalitatief betere werknemers leidt tot een vermindering in het verloop van werknemers (volgens één op de zes werkgevers). Waarschijnlijk doordat de werkgever meer interesse toont in de kwaliteiten van de werknemer wordt de binding met werknemers bij vier op de tien inleners vergroot en wordt het bedrijf volgens één vijfde van de werkgevers ook aantrekkelijker bij nieuwe, potentiële werknemers.

Hoe het vastleggen van soft-skills precies samenhangt met het verbeteren van de binding met klanten (aldus één derde van de inleners) en een positief effect heeft op het aantrekken van nieuwe klanten (één vijfde van de inleners) is niet verder onderzocht. Waarschijnlijk zal de oorzaak liggen in klantcontacten van de kwalitatief betere werknemers ten gevolge van de vastgelegde soft-skills.

De precieze wijze waarop meer omzet behaald kan worden wanneer soft-skills van werknemers worden vastgelegd zal sterk verschillen per sector en al naar gelang de grootte en andere eigenschappen van het bedrijf. Het is niet mogelijk daar in dit verband nadere uitspraken over te doen.

Inleners die soft-skills wel of niet systematisch vastleggen denken hierover hetzelfde.

4.3 Opbrengsten voor uitzendkrachten en werknemers

Uitzendbureaus zien duidelijk voordelen voor uitzendkrachten om zelf soft-skills vast te leggen (Tabel 16). Het vergroot hun kansen op de arbeidsmarkt en het inzicht in hun eigen mogelijkheden, het draagt bij aan hun eigen ontwikkeling, het vergroot hun kans op een uitzendbaan (inzetbaarheid) en hun zelfvertrouwen. Bovendien kan deze informatie behulpzaam zijn voor de uitzendkracht bij een eventuele beroepskeuze en studiekeuze. Uitzendbureaus bekijken de voordelen dus vooral vanuit het mobiliteitsperspectief en de inzetbaarheid van de uitzendkracht.

Aan inleners is gevraagd naar de voordelen voor hun werknemers. Inleners bekijken de voordelen van zelf het vastleggen van soft-skills van hun werknemers meer vanuit het ontwikkelingsperspectief en minder vanuit mobiliteitsperspectief: het draagt bij aan de eigen ontwikkeling van werknemers en het vergroot hun inzicht in de eigen mogelijkheden.

Respondenten die soft-skills wel of niet (systematisch) vastleggen denken hierover hetzelfde.

Tabel 16 Voordelen zelf vastleggen soft-skills voor uitzendkrachten, respectievelijk werknemers⁹

positieve effecten voor uitzendkrachten	uitzendbureaus	Inleners
Het vergroot hun kansen op de arbeidsmarkt	81%	43%
Het vergroot hun inzicht in de eigen mogelijkheden	72%	65%
Het draagt bij aan hun eigen ontwikkeling	69%	80%
Het vergroot hun kans op een uitzendbaan, respectievelijk om hun baan te houden	62%	30%
Het vergroot hun zelfvertrouwen	51%	41%
Het is behulpzaam bij beroepskeuze	35%	22%
Het is behulpzaam bij studiekeuze	26%	20%
Totaal	100%	100%

⁹ Bij de vergelijking moet rekening worden gehouden met het methode-effect. Uitzendbureaus zijn online bevestigd en zien alle vragen voor zich. Inleners zijn grotendeels telefonisch bevestigd, waarbij alle antwoordcategorieën zijn opgelezen. De eerste methode leidt bij deze vraag vermoedelijk tot een hogere respons per antwoordcategorie.

4.4 Conclusie

Zowel uitzendbureaus als inleners zien duidelijk voordelen in het vastleggen van soft-skills. Voor uitzendbureaus zijn de grootste voordelen een kwalitatief betere match en een grotere slaagkans bij de matching. Daarnaast denken zij dat de binding met uitzendkrachten en inleners beter wordt. Doordat de kwaliteit van de dienstverleners en de klantbinding verbetert, is 28 procent ook van mening dat het vastleggen van soft-skills een commercieel belang heeft: het leidt tot meer omzet. Inleners zien als belangrijkste voordeel de upgrading van de eigen werknemers, wat goed is voor het eigen bedrijf. Daarnaast noemen zij als grootste voordeel de binding met klanten en werknemers. Omzetverhoging wordt slechts door een kleine minderheid benoemd (15%).

Zowel uitzendbureaus als inleners zien duidelijke voordelen voor uitzendkrachten en werknemers om *zelf* soft-skills vast te leggen. Volgens uitzendbureaus is het vooral de vergroting van de kansen van uitzendkrachten op de arbeids- en uitzendmarkt (employability). Volgens inleners is het voordeel vooral de ontwikkeling van de eigen werknemers (upgrading).

5 Knelpunten

5.1 Inleiding

Nagegaan is wat de redenen zijn om soft-skills niet vast te leggen, dan wel welke knelpunten de organisaties tegenkomen bij het (systematisch) vastleggen van soft-skills. Op basis van vooronderzoek zijn de volgende type knelpunten geïnterpreteerd:

- a. Inhoudelijke knelpunten (bijvoorbeeld onduidelijk is wat eronder moet worden verstaan, het onderwerp is complex, onduidelijk welke soft-skills moeten worden vastgelegd, soft-skills zijn niet concreet te maken/niet te meten, onduidelijk is welke normen moeten worden gesteld).
- b. Knelpunten bij de uitvoering (bijvoorbeeld moeilijk om het eenduidig toe te passen, geen goede tool om soft-skills vast te leggen/geen goede aanbieder, belemmeringen wegens privacyregels, eigenaarschap van de gegevens is onduidelijk, uitzendbureaus kunnen het niet aantrekkelijk genoeg maken voor de uitzendkrachten, de organisatie is daarvoor te groot, de organisatie is daarvoor te klein, de impact op het primaire proces is groot).
- c. Belemmeringen bij uitzendkrachten (bijvoorbeeld uitzendkrachten gaan er niet in mee).
- d. Belemmeringen bij inleners (bijvoorbeeld inleners vragen er niet om, inleners beschikken al over een eigen systeem).
- e. Kosten (bijvoorbeeld directe en indirecte kosten, kost veel tijd).
- f. Geen opbrengsten / voegt niets toe (bijvoorbeeld geen businessmodel voor te bedenken, is niet nodig voor matching, past niet in de bedrijfscultuur, uitzendkrachten werken al met soft-skills in sociale media, bestand van uitzendkrachten is goed genoeg bij ons bekend, het past niet bij onze doelgroep, zien het nut er niet van in, geen commerciële noodzaak om erin te investeren, voldoende inzicht in soft-skills op basis van onderzoek).

Deze uitkomsten van het kwalitatieve vooronderzoek zijn kwantitatief getoetst. De volgende paragrafen bieden een overzicht van de resultaten.

5.2 Knelpunten uitzendbureaus

Het grootste deel van de uitzendbureaus ervaart knelpunten bij het vastleggen van soft-skills (79%). De uitkomsten duiden er op dat het niet zozeer een kwestie is van kosten en baten, of van interne weerstanden, maar dat uitvoeringsproblemen en inhoudelijke knelpunten veel meer spelen (Tabel 17).

Tabel 17 Knelpunten uitzendbureaus bij vastleggen soft-skills

Meer dan één antwoord is mogelijk	systematisch vastleggen	niet systematisch vastleggen	niet vastleggen	alle uitzendbureaus
Uitvoering	55%	54%	40%	52%
Inhoud	34%	25%	29%	30%
Kosten	19%	19%	29%	21%
Belemmeringen bij uitzendkrachten	23%	11%	21%	19%
Belemmeringen bij inleners	20%	15%	11%	17%
Geen opbrengsten/voegt niets toe	7%	6%	18%	9%
Anders	0%	5%	11%	4%
Geen knelpunten	22%	25%	13%	21%
Totaal	n=100	n=72	n=40	n=212

Er zijn geen wezenlijke verschillen tussen uitzendbureaus die soft-skills systematisch of niet systematisch vastleggen. Er zijn wel enige verschillen tussen deze twee groepen enerzijds en uitzendbureaus die soft-skills helemaal niet vastleggen anderzijds. De tweede groep zegt vaker dat het niets toevoegt en dat er hoge kosten mee gemoeid zouden zijn met de vastlegging. De reden dat zij minder vaak aangeven met uitvoeringsproblemen te kampen is mogelijk dat ze zich nog weinig bij de concrete uitvoering kunnen voorstellen en er geen ervaring mee hebben.

Het is opvallend dat zelfs uitzendbureaus die soft-skills al systematisch vastleggen nog veel knelpunten ervaren (78%): een derde van deze uitzendbureaus ondervindt inhoudelijke knelpunten, en meer dan de helft heeft problemen met de uitvoering. Een op de zeven uitzendbureaus (14%) heeft externe ondersteuning nodig bij het vastleggen van soft-skills. Behoeft bestaat aan systemen, instrumenten, adviezen, goede voorbeelden (in volgorde van het aantal malen genoemd). De meeste van deze uitzendbureaus zien hierbij een rol voor STOOFF (84%).

5.3 Knelpunten inleners

Bijna alle inleners (94%) ervaren knelpunten bij het vastleggen van soft-skills. Knelpunten bij de uitvoering, kosten en inhoudelijke knelpunten worden het vaakst genoemd (Tabel 18). Bij inleners die soft-skills niet vastleggen, of niet systematisch vastleggen, spelen vooral uitvoeringsproblemen en meer het idee dat deze investering niets toevoegt, dan wel niet tot extra opbrengsten leidt. Belemmeringen bij werknemers spelen bij deze groep inleners een minder belangrijke rol.

Tabel 18 Knelpunten inleners bij vastleggen soft-skills

Meer dan één antwoord is mogelijk	systematisch vastleggen	niet systematisch vastleggen	niet vastleggen	alle inleners
Uitvoering	27%	48%	46%	35%
Kosten	25%	15%	31%	25%
Inhoud	23%	21%	25%	23%
Belemmeringen bij werknemers	19%	14%	6%	15%
Geen opbrengsten/voegt niets toe	5%	14%	17%	9%
Belemmeringen bij klanten	2%	2%	0%	1%
Anders	0%	2%	2%	1%
Geen knelpunten	24%	0%	0%	15%
Totaal	n=253	n=52	n=109	n=414

Een op de zeven inleners geeft aan externe ondersteuning nodig te hebben bij het vastleggen van soft-skills. Bij inleners gaat het om adviezen, systemen, instrumenten en goede voorbeelden, in volgorde van meest genoemd.

5.4 Knelpunten bij uitzendkrachten en werknemers

Volgens uitzendbureaus zijn uitzendkrachten zich niet bewust van de waarde van soft-skills en van het belang om soft-skills vast te leggen (Tabel 19). Voor uitzendkrachten is het moeilijk om hun soft-skills onder woorden te brengen. En vrijwel de helft van de uitzendbureaus is van mening dat uitzendkrachten zichzelf niet goed kunnen verkopen. Inleners geven vergelijkbare redenen aan die gelden voor hun werknemers. Respondenten die soft-skills wel of niet systematisch vastleggen denken hierover hetzelfde.

Tabel 19

Redenen voor uitzendkrachten en werknemers om soft-skills niet zelf vast te leggen, volgens respectievelijk uitzendbureaus en inleners¹⁰

Meer dan één antwoord is mogelijk	uitzendbureaus	inleners
Zij zijn zich niet bewust van de waarde van soft-skills	80%	46%
Zij zijn zich niet bewust van het belang om soft-skills vast te leggen	69%	50%
Het is moeilijk om het zelf onder woorden te brengen	66%	46%
Zij kunnen zichzelf niet goed verkopen	47%	20%
Zij zien geen directe opbrengsten voor zichzelf	30%	37%
Anders	-	1%
Totaal	100%	100%

5.5 Conclusie

Bijna alle organisaties, of ze soft-skills vastleggen of niet, ervaren knelpunten. Tachtig procent van de uitzendbureaus en vrijwel alle inleners ervaren knelpunten bij het vastleggen van soft-skills, of stellen zich voor dat deze zullen ontstaan als ze eraan beginnen. Dat geldt ook voor diegenen die soft-skills al systematisch vastleggen. De knelpunten hebben vooral te maken met de inhoud (bijvoorbeeld onduidelijkheid over wat er onder soft-skills wordt verstaan, over hoe je ze concreet kunt vastleggen en meten, en aan de hand van welke norm), met de uitvoering (bijvoorbeeld welke tools je kunt gebruiken, hoe het past binnen grote of juist kleine organisaties, en hoe het zit met privacy gevoeligheid van de informatie), en met de kosten. Met name uitzendbureaus en inleners die nu niets met soft-skills doen denken bovendien dat het vastleggen hoge kosten met zich meebrengt en dat het niets oplevert. Volgens uitzendbureaus en inleners zijn uitzendkrachten zich niet bewust van de waarde van soft-skills en van het belang om soft-skills vast te leggen.

¹⁰ Bij deze vergelijking moet rekening worden gehouden met het methode-effect. Uitzendbureaus zijn online bevraagd en zien alle vragen voor zich. Inleners zijn grotendeels telefonisch bevraagd, waarbij alle antwoordcategorieën zijn opgelezen. De eerste methode leidt bij deze vraag vermoedelijk tot een hogere respons per antwoordcategorie.

6 Aanbevelingen

6.1 Uitgangspunten en kader

Bij het formuleren van de aanbevelingen zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De aanbevelingen zijn gericht op STOOF.
- De aanbevelingen zijn gebaseerd op het onderzoek, inclusief de gesprekken met deskundigen op het gebied van soft-skills en vertegenwoordigers van uitzendbureaus.
- Het al of niet investeren in soft-skills is een beslissing die door individuele bedrijven wordt genomen.
- Investeren in (soft-)skills vormen bij uitstek een concurrentiefactor. Dit levert mogelijk een belemmering voor individuele bedrijven bij deelname aan een branchebrede aanpak.
- Rekening moet worden gehouden met verschillen tussen uitzendorganisaties (omvang, structuur en markt).
- De aanbevelingen zijn geheel de verantwoordelijkheid van *De Beleidsontwerpers*.

De theorie van kennismanagement vormt ons inziens een uitstekend kader voor de aanbevelingen. Bij kennismanagement gaat het er om dat een organisatie de verschillende processen in de kenniswaardeketen zodanig inricht en bestuurt, dat het rendement van de productiefactor kennis hiermee wordt vergroot¹¹. In het geval van uitzendbureaus zijn er twee invalshoeken: de kennis binnen de uitzendorganisatie omtrent soft-skills en de soft-skills van uitzendkrachten. Het achterliggende organisatie-model van kennismanagement is een combinatie van vier met elkaar samenhangende processen: (1) missie, visie en doelen formuleren, (2) organiseren (3) realiseren en (4) evalueren. De kern is het zogenaamde 7S-organisatiemodel: Strategy, Structure, Systems, Style, Staff, Skills en Shared Values¹². Volgens dit dynamische organisatie-model (cyclus) zijn de aanbevelingen geformuleerd. Dit is verder niet de plaats voor een diepgaande analyse van de theorie van kennismanagement in relatie tot soft-skills. Het leidt wel tot een algemene aanbeveling vooraf: *maak gebruik van de inzichten op het gebied van kennismanagement om de voordelen van investeringen in soft-skills binnen bereik te brengen.*

¹¹ Weggeman, M.C.D.P. (1997). *Kennismanagement : inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties*, Schiedam, Scriptum Management.

¹² Pascale, R. en A, Athos (1981), *The art of Japanese management*, Londen, Penguin.

6.2 Conclusies onderzoek

Soft-skills heel belangrijk voor de uitzendbranche, maar het thema is onontwikkeld

Uit het onderzoek blijkt dat vrijwel alle uitzendbureaus soft-skills belangrijk vinden, specifiek voor de matching. Uitzendbureaus zien het potentieel van investeringen in soft-skills, maar die investeringen worden beperkt gedaan. De inhoud (wat is het) en de vorm (hoe doe je het) zijn onontwikkeld. Niet alleen de uitzendbranche, maar ook de wetenschap kan op deze punten nog een forse inhaalslag maken.

Inleners zijn verder gevorderd dan uitzendbureaus

Uit het onderzoek blijkt dat inleners (inlenende bedrijven met minimaal 100 werknemers) op dit moment voorliggen op uitzendbureaus als het gaat om het omgaan met soft-skills binnen het bedrijf. Zonder verdere stimulering van buitenaf zullen inleners zich in de komende jaren nog verder ontwikkelen op het gebied van soft-skills dan uitzendbureaus en wordt het gat dus groter. De vraag is in hoeverre dit het imago van de uitzendbranche in de toekomst kan gaan beïnvloeden.

Er zijn commerciële en maatschappelijke voordelen te behalen

Het onderzoek heeft laten zien dat er voor uitzendbureaus commerciële en maatschappelijke voordelen zijn te behalen van het investeren in en werken met soft skills: vooral een kwalitatief betere match, maar ook een grotere slaagkans bij de matching, een betere binding met uitzendkrachten en inleners en meer omzet. Een bijkomend voordeel is de vergroting van de kansen van uitzendkrachten op de arbeids- en uitzendmarkt (employability). Voor de meeste bedrijven is het echter niet duidelijk wat de aard van de investeringen is en dus wat de kosten zullen zijn en wat het effect is op de winstgevendheid. Deze onzekerheid vormt één van de belangrijkste belemmeringen voor een deel van de uitzendbureaus om met het concept aan de slag te gaan.

Voor meer gedetailleerde conclusies wordt verwezen naar de conclusies van de afzonderlijke hoofdstukken.

6.3 Aanbevelingen

Missie: stimuleer actief het debat over soft-skills binnen de uitzendbranche

STOOF heeft tot doel het professionaliseren van de dienstverlening van uitzendondernemingen, met name gericht op het opleiden en ontwikkelen van werknemers, het vergroten van de arbeidsmobiliteit van werknemers en het laten ontwikkelen en bevorderen van opleidingen voor werknemers, gericht op de bevordering van de vakbekwaamheid in de uit te voeren arbeid.

Uitzendbureaus verwachten van investeringen in soft-skills een positieve invloed op de kwaliteit van de dienstverlening (het bij elkaar brengen van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt) en op de employability van uitzendkrachten, wat in het verlengde ligt van de doelstelling van STOOF.

Tegen de achtergrond van de doelstelling van STOOF en de positieve verwachtingen van uitzendbureaus is de aanbeveling om het debat over soft-skills actief te stimuleren.

Visie: realiseren van commerciële en maatschappelijke baten ligt binnen bereik

Waar kan STOOF op langere termijn op uitkomen? Wat is het wenkend perspectief? In de visie ten aanzien van het thema soft-skills zou niet alleen het commerciële belang moeten doorklinken, maar ook het maatschappelijke belang. Commerciële baten zijn er door een betere matching, meer binding met inleners en uitzendkrachten en meer continuïteit en winst. Maatschappelijke baten zijn te realiseren op het gebied van employability (een noodzakelijke voorwaarde in een flexibeler wordende arbeidsmarkt), werkloosheidsbestrijding (inclusieve arbeidsmarkt) en de aansluiting van onderwijs en arbeidsmarkt. Hiermee wordt geïnvesteerd in het imago van de uitzendbranche als intermediair op de arbeidsmarkt.

De aanbeveling aan STOOF is een brede visie en ambitie ten aanzien van soft-skills te volgen, omdat de baten op verschillende gebieden zijn te realiseren. Echter, de focus van de uitzendbranche zou moeten zijn het verbeteren van de matching door het werken met soft-skills en minder opleiding en training. Over de wijze waarop soft-skills kunnen worden geleerd is nog te weinig bekend. Daarom is de aanbeveling om *het leren* van soft-skills te zien als een vervolgstap in de toekomst.

Doelen: eind 2020 een gefundeerde beslissing door alle bedrijven

Uitgaande van de autonomie van de uitzendorganisaties zou de doelstelling van STOOF kunnen zijn dat alle aangesloten uitzendorganisaties per eind 2020 op directieniveau een gefundeerde beslissing hebben genomen over het al of niet investeren in soft-skills. Dit veronderstelt in elk geval dat alle organisaties goed geïnformeerd zijn over de inhoud van het concept soft-skills, de voordelen en nadelen, en dat zij inzicht hebben in praktische mogelijkheden voor implementatie, inclusief een indicatie van de kosten daarvan.

Uit het onderzoek blijkt dat een deel van de uitzendbureaus al positief heeft besloten om systematisch met soft-skills te werken en een deel heeft besloten om dat niet te doen. In hoeverre de uitzendorganisaties er in 2020 systematisch mee werken is een interne beslissing van de bedrijven zelf. Met een dergelijke doelstelling wordt maximaal geprobeerd om gelijke tred te houden met inleners. Deze doelstelling is geheel beïnvloedbaar door STOOF, mits er voldoende middelen zijn (zie verder).

De aanbeveling is om als doel te stellen dat alle bij STOOF aangesloten bedrijven per eind 2020 een gefundeerde beslissing hebben genomen om al of niet in soft-skills te investeren.

Strategie: volg een strategie van communicatie en demonstratie

Om alle aangesloten bedrijven in voldoende mate te informeren is een strategie nodig van communicatie en demonstratie. Met het laatste wordt bedoeld het concreet laten zien hoe er in de praktijk voordelen kunnen worden behaald door systematisch te werken met soft-skills. Deze strategie kan STOOF geheel in eigen regie uitvoeren. Dit veronderstelt voor een deel ook inhoudelijke ontwikkeling van het concept, dat wil zeggen het afbakenen van het terrein van soft-skills binnen de branche, met een opstap in de richting operationalisering (hoe meet je het?) en - in beperkte mate - normstelling. Bij de inhoudelijke ontwikkeling is samenwerking met derden en externe ondersteuning raadzaam (zie verder). Het strategisch plan kan worden vervat in een ontwikkelingsprogramma voor de periode 2017-2020.

Voorafgaande van de strategie zou het debat over soft-skills moeten worden verdiept. Waar hebben we het over? Wat is het verschil met hard-skills? Wat is het verschil met 21^{ste} eeuw vaardigheden? Hoe meet je het? Zijn er bepaalde normen te stellen en zo ja, hoe dan? Kan je soft-skills leren? Wat zijn de functies? Wat hebben we eraan als branche en als uitzendbureau? Hoe kunnen we de voordelen binnen bereik krijgen? Waar begin je? Wat komt er allemaal op je af? Op welke manier kunnen bepaalde knelpunten worden weggenomen? In hoeverre zitten soft-skills al of niet in het onderwijscurriculum? Wat is de

rol van uitzendbureaus, inleners (vacature-eisen) en uitzendkrachten (welke groepen)? Het debat zou hierbij ook moeten worden verbreed door in gesprek te gaan met andere partijen (zie verder).

Structuur: betrek belanghebbende partijen

De strategie kan geheel in eigen regie door STOOFF worden uitgevoerd. Dit geldt ook voor het inhoudelijke aspect. Echter, vanwege de complexiteit van het onderwerp en de vele tafels waarop het onderwerp wordt besproken is afstemming en inzet van derden aan te bevelen. Gedacht kan worden aan samenwerking met kennisinstellingen, commerciële aanbieders (van matchingssystemen), individuele wetenschappers, OCW en onderwijsorganisaties (SBB, PO-raad, VO-raad-, HBO-raad, VSNU), O&O-fondsen, algemene werkgeversorganisaties en brancheorganisaties, inclusief de Stichting van de Arbeid, uitkeringsorganisaties, WEC (World Employment Confederation), OECD en Europese Commissie. De ambities dienen per partij nader te worden bepaald.

Stijl: spreek het topmanagement aan

Het belang van soft-skills wordt door STOOFF reeds op professionele wijze uitgedragen. Uit het onderzoek is naar voren dat bij een van de drie uitzendbureaus mensen zich persoonlijk inzetten voor investeringen in soft-skills binnen de eigen organisatie. Op dit moment en over het geheel genomen is het klimaat binnen de branche voor verdere ontwikkeling van soft-skills positief. Uiteraard is het aan het topmanagement van elk uitzendbureau zelf om voor het eigen bedrijf positief of negatief te besluiten, maar het belang van soft-skills voor de branche als geheel dient zo veel mogelijk positief te worden uitgedragen.

De aanbeveling is om het topmanagement van de uitzendbureaus te voorzien van informatie (belang, voordelen, etc.) met het oog op een positieve interne en externe communicatie omtrent het thema bij deze groep beslissers.

Systemen: aansluiten bij bestaande systemen en instrumenten en ontwikkelen eigen top-x

Hoewel een groot deel van de uitzendbureaus soft-skills systematisch vastlegt en vaak ook in centrale systemen opslaat, betekent dit nog niet dat er specifieke systemen zouden moeten zijn voor het vastleggen en werken met soft-skills. Op dit moment worden soft-skills vooral vastgelegd in het verlengde van activiteiten die sowieso al gebeuren, zo-

als de intake van een uitzendopdracht bij inleners en de inschrijving en selectie van uitzendkrachten. In mindere mate worden soft-skills vastgelegd in (standaard) cv's. Op kleinere schaal wordt dieper ingegaan op soft-skills, zoals bij assessments, psychologische, competentie- of andere testen bij uitzendkrachten en pre-interview adviezen (voorbereiding van uitzendkrachten op een sollicitatie bij een inlener). In beperkte mate wordt gebruik gemaakt van 'gaming tools' in combinatie met soft-skills. De introductie van soft-skills in het primaire proces van een uitzendbureau betekent niet het invoeren van nieuwe systemen, maar het aansluiten bij bestaande systemen, aangevuld met eenvoudige instrumenten.

Echter, eerst moet binnen een bedrijf duidelijk zijn voor welke functies soft-skills een plaats gaan krijgen (intake richting inlener en/of uitzendkracht, matching, e.d.). Vervolgens moet per uitzendbureau worden bepaald welke soft-skills van belang zijn. Pas dan is het zinvol om bestaande systemen te gebruiken en om instrumenten te ontwikkelen. Het is maatwerk.

Het gebruik van een eigen lijst met soft-skills is een eerste stap. Uit het (kwalitatieve) onderzoek is naar voren gekomen dat commerciële aanbieders en uitzendbureaus gebruik maken van een gelimiteerde lijst van soft-skills. Dit is een opsomming op basis van eigen ervaring. Ook in de literatuur is dit opsommen de meest voorkomende benadering. Er komen lijsten voor van bijvoorbeeld 87, 40, 10, 8 of 7 belangrijke soft-skills. Deze lijsten betreffen meestal een top-x. Elk uitzendbureau kan een eigen lijst maken. Het is een kwestie van enig onderzoek om per bedrijf een dergelijke gelimiteerde maar toch zo volledig mogelijke lijst te maken, met zo veel elkaar wederzijds uitsluitende soft-skills. Hierbij kan bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van een aantal vaste hoofdcategorieën (zie bijvoorbeeld Vansteenkiste, 2016). Deze aanpak is bijvoorbeeld ook te zien bij functionerings- en beoordelingssystemen, waarbij de werknemer een score krijgt van bijvoorbeeld A tot en met E. Op deze wijze is een bedrijfs- en functie-specifiek expertsysteem te ontwikkelen. Na enige tijd kan deze informatie meer systematisch worden gebruikt en kan ook management-informatie worden verzameld, als basis voor meer tactische en strategische beslissingen.

Bij deze systematische benadering speelt ook de vraag hoe om te gaan met de praktische kennis van de eigen medewerkers (intercedenten). Zij hebben de soft-skills van uitzendkrachten en de gevraagde soft-skills voor een belangrijke deel in hun hoofd ('tacit knowledge'). Deze praktische kennis kan worden gedeeld, zonder dat het wordt vastgelegd. Ook dat levert een bijdrage aan de kwaliteit van de dienstverlening. Het systematisch vastleggen van praktische kennis is een vak apart, waarbij de hulp van kennismanagers van nut kan zijn.

Samengevat is het advies om per uitzendbureau te komen tot een lijst met top-x van soft-skills, die zo volledig mogelijk is en met relevante – elkaar zo veel mogelijk uitsluitende – soft-skills, en deze te gebruiken bij intake van uitzendopdrachten bij inleners en bij inschrijving van uitzendkrachten, en bij de matching. Hierbij dient te worden aangesloten bij bestaande systemen en instrumenten. Daarnaast is het delen van praktische kennis aan te bevelen.

Cultuur: biedt medewerkers instrumenten met meerwaarde voor hun werk

STOOF heeft belang bij een positieve cultuur omtrent het thema soft-skills. De aanknopingspunten zitten uiteraard in de uitzendbedrijven zelf. De cultuur ('shared values') vormt de verbinding van alle elementen binnen de organisatie. Als het idee van soft-skills positief wordt benaderd door het topmanagement is er al een grote slag geslagen. Maar belangrijk is dat het in de genen van de gehele organisatie zit, dus bij alle eigen medewerkers. Belangrijk is dat medewerkers (intercedenten) hun werk kunnen doen met instrumenten die een meerwaarde opleveren voor hun werk. En direct leidinggevenden dienen erop te sturen. De aanpak is echter volledig een zaak van de bedrijven zelf. STOOF kan hieraan bijdragen door een goede communicatie en demonstratie.

Personeel: extra menskracht voor STOOF

STOOF beschikt over voldoende kennis en expertise om de regie te voeren, een ontwikkelingsprogramma op te stellen en vervolgens uit te voeren. De vraag is of er voldoende capaciteit is. Rekening moet worden gehouden met het afleggen van een groot aantal bedrijfsbezoeken. Vermoedelijk is hiervoor extra menskracht benodigd.

Financiering: bundelen van fondsen

Binnen het bestuur van STOOF zou de afweging kunnen worden gemaakt in hoeverre er al of niet extra fondsen voor het thema soft-skills kunnen worden vrijgemaakt. Naast extra menskracht dan worden gedacht aan externe ondersteuning, met name op het gebied van communicatie en demonstratie, inclusief inhoudelijke ontwikkeling (op beperkte schaal). In financiële zin zouden verschillende fondsen kunnen worden gebundeld. Gedacht kan worden aan de EC, sectoren/O&O-fondsen (zie structuur).

Uitvoering: richten op toepassingen en resultaten

Ten behoeve van de uitvoering van de strategie van communicatie en demonstratie worden de volgende aanbevelingen gegeven:

- a. Stimuleer dat de (internationale) wetenschappelijke en onderzoekswereld meer aandacht gaat besteden aan het onderwerp soft-skills. Behoeft bestaat aan fundamenteel inhoudelijk onderzoek naar het concept: Wat verstaan we er wel en niet onder? Wat is de relatie met het bestaande competentiemodel (kennis, vaardigheden en attitude)? In hoeverre kunnen inzichten op het gebied van kennismanagement worden gebruikt om met soft-skills om te gaan? De tussen kennismanagement en soft-skills kan nader worden onderzocht.
Naast wetenschappelijke publicaties kan worden gedacht aan wetenschappelijke bijeenkomsten, al of niet in combinatie met de praktijk. In een vergaande vorm kan worden gedacht aan de aanstelling (cofinanciering) van een bijzonder hoogleraar. Op basis van stages (al of niet binnen de branche) kunnen scripties worden geschreven. Gestart kan alvast worden met een literatuuronderzoek.
- b. Stimuleer dat er binnen de branche een gemeenschappelijke terminologie gaat ontstaan: Wat verstaan wij eronder? Dit vereist dat iemand binnen STOOFF zich bezig gaat houden met het bij elkaar brengen van inzichten uit de branche en uit de wetenschap (zie a). Er zou een werkgroep 'soft-skills' kunnen worden opgezet om zich hiermee bezig te houden. Enerzijds speelt hierbij de concurrentie-gevoeligheid, anderzijds ontwikkelen deelnemers aan de werkgroep een voorsprong.
- c. Doe meer kwalitatief onderzoek binnen bedrijven (binnen en misschien vooral wel buiten de branche), om meer inzicht te ontwikkelen in praktische toepassingen. Deze inzichten lenen zich weer voor communicatie binnen de branche via de geëigende kanalen.
- d. Maak gebruik van de kennis en ervaring van de groep koplopers (ongeveer een derde van alle uitzendbureaus), teneinde de middengroep te overtuigen (ongeveer de helft van alle uitzendbureaus).
- e. Maak gebruik van de grote groep van medewerkers binnen de uitzendbureaus die zich persoonlijk sterk maken voor investeringen in soft-skills binnen het eigen bedrijf. Zij kunnen niet alleen worden ingezet als 'change agents' binnen het eigen bedrijf, maar ook binnen de branche (regionale bijeenkomsten, 'testimonials', etc.).
- f. Pilots kunnen een goede aanpak zijn, maar deze zijn binnen een uitzendorganisatie moeilijk op te zetten vanwege de concurrentiegevoeligheid. Een pilot met meerdere

- uitzendorganisaties samen heeft meer kans van slagen. Op dit moment voert TNO een pilot uit binnen een bepaalde functie (bijrijder op een vrachtwagen).
- g. Voer experimenten uit. Bij een beperkt aantal uitzendbureaus kan een analyse worden uitgevoerd op welke wijze investeringen in soft-skills een meerwaarde kunnen betekenen. In de meest simpele vorm kan worden gestart met het werken met 'lijstjes' (zie systemen en instrumenten).
 - h. De integratie van het onderwerp soft-skills binnen initiatieven met E-portfolio's en EVC is in de beginfase niet de eerste aangewezen weg, omdat deze initiatieven zich nog moeten bewijzen.
 - i. Het volgende congres van STOOF zou verder kunnen gaan dan het kweken van 'awareness' en vooral kunnen ingaan op toepassingen en resultaten.

Monitoring en evaluatie: evaluatie in 2020

Aanbevolen wordt om eind 2020 een evaluatie uit te voeren. Het onderwerp van de evaluatie is uiteraard afhankelijk van wat de plannen en verdere activiteiten zijn. Maar ook zonder verdere stimulering door STOOF kan dan worden onderzocht waar de branche staat en kan een vergelijking worden gemaakt met de stand van zaken per 2017). Dit biedt weer inzichten in de kansen die er dan liggen.

Bijlage 1. Verantwoording

Vooronderzoek

Voorafgaande aan de brede benadering van uitzendbureaus en inleners zijn gesprekken gevoerd met deskundigen op het gebied van soft-skills en met vertegenwoordigers van uitzendbureaus. Daarnaast is een aantal onderzoeken doorgenomen op het gebied van soft-skills. Het doel hiervan was het voorbereiden van een goede vragenlijst.

De steekproef van uitzendorganisaties

De steekproef is getrokken uit het bestand van STOOF. De respons van 212 organisaties bestaat vrijwel geheel uit uitzendbureaus (94%). Andere diensten die worden aangeboden zijn vooral werving en selectie (67%), payroll (60%), opleiding en training (38%), poolmanagement en inhouse services (25%). Het betreft kleine en grote uitzendbureaus, uitgedrukt in aantallen uitzendkrachten die in 2015 zijn geplaatst. De diensten worden geleverd in alle sectoren, van agrarisch tot en met overheid. De functie van de respondenten is over het algemeen eigenaar, directeur, vestigingsmanager, intercedent/consulent of HR-manager/HR-medewerker/HR-adviseur.

De steekproef van inleners

De 414 inleners zijn telefonisch benaderd. Een klein deel (7 van de 414) heeft gebruik gemaakt van de mogelijkheid om de vragenlijst online in te vullen.

De steekproef van inleners betreft bedrijven met minimaal 100 werknemers die in de afgelopen twee jaar één of meer uitzendkrachten hebben ingezet. Allereerst is een steekproef getrokken uit LISA van bedrijven met minimaal 100 werknemers. Vervolgens is via een selectievraag bepaald of er in de afgelopen twee jaar minimaal één uitzendkracht is ingezet in de afgelopen twee jaar.

In totaal zijn 565 bedrijven bereikt, waarvan er 414 tot de doelgroep van inleners bleek te behoren (73%). Dit komt overeen met de schatting die vooraf is gemaakt. Uit onderzoek blijkt dat sinds 2011 gemiddeld 69 procent van de bedrijven met minimaal 100 werknemers uitzendkrachten heeft ingezet in het afgelopen jaar¹³. Mede afgaande op de aantrekkende conjunctuur in 2016 en de toename van de inzet van uitzendkrachten schatten wij dat 70-75 procent van alle bedrijven met minimaal 100 werknemers in de afgelopen twee jaar uitzendkrachten hebben ingezet.

¹³ UWV (2016), *Vacatures in Nederland 2015*, Amsterdam.

In vrijwel alle gevallen bleek de LISA-code voor bedrijfsactiviteiten overeen te komen met de bedrijfsactiviteiten die de bedrijven zelf aangeven (98%). De uitkomsten zijn gewogen op basis van bedrijfstak en bedrijfsgrootte; de wegingsfactoren zijn relatief klein. Er is een spreiding over kleine en grote inleners, variërend van 1-10 uitzendkrachten tot meer dan 1.000 uitzendkrachten in de afgelopen twee jaar. Naast uitzendwerk maken de inleners ook gebruik van detachering van professionals (44%), payroll (33%), werving en selectie (27%) en opleiden en training (11%). De respondenten zijn vooral HR-managers, HR-medewerkers en HR-adviseurs (97%).

De Beleidsonderzoekers

Vestwal 2-4
2312 NP Leiden

071 566 59 47
info@beleidsonderzoekers.nl