

De strategische positiebepaling van de uitzendbranche in 1997 & 2006

De invloed van de Wet Flexibiliteit en Zekerheid



Auteur: Sietske Veenstra

Studentnummer: 298707

Begeleider: Bram Peper

Medebeoordelaar: Kea Tijdens

Den Haag, augustus 2007

Sociologie, Faculteit der Sociale Wetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam

Afstudeerrichting: Arbeid, Organisatie & Management

Woord Vooraf

September 2005 startte ik met het schakeljaar van de opleiding Sociologie aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, met als motivatie me meer te kunnen verdiepen in ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, arbeidsrelaties en organisatieontwikkelingen. Met het maken van deze scriptie sta ik nu, bijna twee jaar later, voor de afronding van mijn opleiding.

Een laatste klus, die niet zonder ergernissen, hoofdbrekers, uithoudingsvermogen en steun van familie en goede vrienden geklaard kon worden. Dit was toch een hele andere scriptie dan ik voor mijn HBO studie heb moeten schrijven. Om het anders aan te pakken, heb ik in het begin ontzettend veel informatie verzameld. De overvloed aan informatie deed me wel eens bijna verzuipen, waardoor ik het onderwerp van mijn scriptie in vele varianten heb opgeschreven en heb veranderd.

Een belangrijke steun hierbij was mijn begeleider Bram Peper op de universiteit, die mij bemoedigde bij de verzameling van mijn materiaal, mij stimuleerde in de voortgang en uiteindelijk de vele concepten becommentarieerde en aanvulde. Bram, bedankt voor de steun en heldere kijk op zaken.

Ik wil graag mijn ouders bedanken voor hun steun, vooral de laatste weken, en het zorgen voor een goede werksfeer waarin ik niet afgeleid kon worden. Mamma, bedankt voor je adviezen en hulp en pappa bedankt voor de lekkere maaltijden die elke avond voor me klaarstonden. Verder wil ik graag mijn vriend, John, bedanken voor het doorlezen van mijn scriptie, het steunen in tijden dat ik het niet meer zag zitten en het tolereren van mijn soms ietwat korte lontje. Ook mijn vriendinnen hebben geaccepteerd dat het sociale leven even opzij gezet werd voor mijn scriptie, bedankt meiden!

Ik heb door middel van deze scriptie mijn eigen kracht in flexibiliteit gevonden en heb hierdoor mijn diploma en dus mijn zekerheid gekregen.

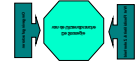
Sietske Veenstra

Augustus 2007

Inhoudsopgave

Inleiding	1
1 Thema Verkenning	3
1.1 De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt	3
1.2 De ontwikkelingen van de uitzendbranche.....	6
1.2.1 <i>De Contextuele Omgeving</i>	7
1.2.2 <i>De Transactionele Omgeving</i>	11
1.2.3 <i>De Strategie</i>	11
1.3 Wet Flexibiliteit & Zekerheid.....	14
1.3.1 <i>Een korte historie</i>	14
1.3.2 <i>De wet</i>	15
1.4 Branchegerichte CAO.....	17
2 Theorie	19
2.1 Flexibilisering van de arbeidsmarkt.....	19
2.2 Strategie van Organisaties	21
2.2.1 <i>Omgevingskenmerken</i>	21
2.2.2 <i>Beheersstrategieën van Organisaties</i>	22
2.2.3 <i>Veranderingsstrategieën van Organisaties</i>	25
2.3 Implementatie van Beleid	26
2.4 Onbedoelde effecten van Beleid	27
3 Methoden & Technieken	28
3.1 De vraagstelling.....	28
3.2 Veronderstellingen.....	28
3.3 Onderzoeksmethoden	29
3.3.1 <i>Feitenverzameling</i>	29
3.3.2 <i>Randvoorwaarden Interviews</i>	29
3.4 Onderzoeksinstrumenten	30
3.4.1 <i>Feitenverzameling</i>	30
3.4.2 <i>Interviewplan</i>	30
3.4.3 <i>Theorieën</i>	31

4	Analyse	32
4.1	Interviews	32
4.1.1	<i>Wet Flexibiliteit & Zekerheid</i>	33
4.1.2	<i>Strategie van Organisatie</i>	34
4.1.3	<i>Effect van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid</i>	36
4.2	Verklaringen	38
4.2.1	<i>Strategische positie anno 1997</i>	38
4.2.2	<i>Ontwikkelingen tussen 1997 & 2006</i>	39
4.2.3	<i>Strategische positie anno 2006</i>	40
4.3	Implementatie van Beleid	42
4.3.1	<i>Beleidscriteria</i>	43
4.3.2	<i>Instrumentele criteria</i>	43
4.3.3	<i>Middel criteria</i>	44
4.4	Conclusies	44
5	Conclusie	45
5.1	Beantwoording van de vraagstelling	45
5.2	Reflectie.....	46
5.3	Discussie	47
	Literatuurlijst	48
	Bijlagen	51
	I) Topic list Interview	51
	II) Vragenlijst Interview.....	52



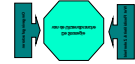
Inleiding

“De uitzendbranche heeft het voor elkaar gekregen een branchegerichte CAO op te stellen, waardoor er meer speling in de wet kwam. Alleen hierdoor is de wet uiteindelijk doorgegaan, anders niet”, aldus één van de geïnterviewden aan wie een vraag werd voorgelegd over het nut van de invoering van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid binnen de uitzendbranche.

Met dit citaat wordt verwezen naar de nota Flexibiliteit & Zekerheid die in 1996 is gesloten tussen overheid, uitzendorganisaties en vakbonden over de invoering van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid en de daarbij behorende branchegerichte CAO voor Uitzendkrachten. Wat was het belang van de uitzendbranche toen? Wat was de strategische positie van de uitzendbranche voor de invoering van de wet, anno 1997, en wat zijn de effecten van deze wet geweest op de strategische positie van de uitzendbranche in 2006. Boonstra e.a. (2005) omschrijft strategie als de beslissingen over de wijze waarop gestelde doelen kunnen worden bereikt door het inzetten van mensen en middelen, rekening houdend met de eisen vanuit de omgeving. De strategische positie van de uitzendbranche wordt bepaald door omgevingsfactoren, beleid vanuit de overheid en de beslissingen die zij neemt om haar doelen binnen de arbeidsmarkt te bereiken.

De Wet Flexibiliteit & Zekerheid heeft enerzijds tot doel om werkgevers meer flexibiliteit te geven in hun personeelsbestand en anderzijds tot doel om zekerheid te bieden aan de werknemer (Verspuij, 1999:28). In toenemende mate wordt door werkgevers opnieuw het belang van personele flexibiliteit gezien. Personele flexibiliteit wordt gezien als een strategie om in turbulente omgevingen de economische efficiency te vergroten. Het is het vermogen om adequaat met de factor arbeid in te spelen op veranderingen in het productievolume en taken (Torka, 2003:4-5). De standaard redenering hierbij is dat traditionele contracten (fulltime; voor onbepaalde tijd) een vaste kostenfactor vormen, die de bewegingsruimte van werkgevers om op veranderende omstandigheden te reageren aanzienlijk beperken.

De maatschappelijke vraag is hoe de uitzendbranche enerzijds flexibiliteit kan waarborgen voor opdrachtgevers en anderzijds ook zekerheid kan bieden aan flexibele arbeidskrachten met behulp van strategisch beleid. De samenleving en haar beroepsbevolking wordt steeds meer met uitzendorganisaties geconfronteerd, zowel in werk- als in privé-leven. Het marktaandeel van uitzendorganisaties neemt toe op de huidige arbeidsmarkt (ABU, 2006) en de verschillende vormen van flexibele arbeid worden meer aangeboden als gevolg van economische, politieke en sociaal-maatschappelijke factoren. Kortom, hoe heeft de uitzendbranche, door de Wet Flexibiliteit & Zekerheid, ingespeeld op wensen van werkgevers, opdrachtgevers en flexibele arbeidskrachten?



In 1999 heeft Susanne Verspuij, studente aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, onderzocht welk effect de Wet Flexibiliteit & Zekerheid, naast de Wet Allocatie Arbeidskrachten Door Intermediairs (WAADI) en de CAO voor Uitzendkrachten, op de positie van uitzendkrachten heeft.

In een onderzoek, uitgevoerd door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, worden de flexibiliteitsbehoeften en –strategieën van werkgevers omschreven (van den Toren, 2002: deel III:76).

In dit onderzoek zijn de effecten, in zowel kwalitatieve als kwantitatieve zin, gemeten van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid op de praktijk van uitzendwerkgevers, werkgevers, flexwerkers en uitvoeringsinstellingen. De effecten hebben de bekendheid met de wet gemeten en de bedrijfseconomische consequenties in beeld gebracht.

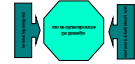
In een ander onderzoek dat uitgevoerd is door het Economisch Instituut voor Midden- en Kleinbedrijf (EIM) in 1997 in opdracht van de Commissie Onderzoek Sociale Zekerheid, wordt een omschrijving gegeven van drie toekomstscenario's voor de flexibilisering van arbeid.

Gezien het feit dat geen van de drie hiervoor genoemde onderzoeken ingaat op de invloed van de wet op de strategische positiebepaling van de uitzendbranche, is het relevant te beschrijven welke strategische positie de uitzendbranche had in 1997 en te verklaren of de Wet Flexibiliteit & Zekerheid invloed heeft gehad op de strategische positiebepaling van de uitzendbranche in 2006.

Voor mijn scriptie heb ik daarom de volgende vraagstelling geformuleerd:

'Wat was de strategische positie van de uitzendbranche voor de invoering van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid in 1997 en op welke wijze heeft deze wet invloed gehad op een herziening van de strategische positie van de uitzendbranche in 2006?'

Voor de beantwoording van de vraagstelling, wordt in hoofdstuk één het thema van het onderzoek verkend. De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en van de uitzendbranche, de Wet Flexibiliteit & Zekerheid en de branchegerichte CAO geven het speelveld aan waarbinnen de vraagstelling beantwoord wordt. In hoofdstuk twee wordt dieper ingegaan op een aantal theorieën, dat een verklaring kan bieden voor hetgeen uit de verkenning naar voren is gekomen. Hoofdstuk drie beschrijft de wijze waarop het onderzoek wordt uitgevoerd en gaat uit van feitenverzameling, interviews en relevante theorieën. Hoofdstuk vier analyseert de interviewresultaten en legt een verband met de relevante theorieën. Aan de hand van een model wordt de implementatie van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid binnen de uitzendbranche geëvalueerd. Op basis hiervan worden de in hoofdstuk twee geformuleerde veronderstellingen juist of niet juist bevonden. Hoofdstuk vijf geeft de beantwoording van de vraagstelling weer in een aantal conclusies. Hierna wordt gekeken naar de betekenis die dit voor de uitzendbranche heeft. In dit hoofdstuk wordt tevens gereflecteerd op de gebruikte theorieën en worden er een aantal opties gegeven voor toekomstig onderzoek. Tot slot bevat deze scriptie een literatuurlijst en een aantal bijlagen met betrekking tot de interviews.



1 Thema Verkenning

1.1 De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt

Van Ruysseveldt en Van Hoof (2005) geven de volgende definitie van de arbeidsmarkt:

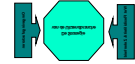
“De arbeidsmarkt verwijst naar het totaal van ruil- en onderhandelingsprocessen dat plaatsvindt tussen vragers en aanbieders van arbeidsvermogen en de daarmee samenhangende regels en institutionele arrangementen, waardoor zowel de allocatie als prijsvorming van arbeid tot stand komt.”

Met andere woorden de arbeidsmarkt vraagt om arbeidskrachten, die tegen een afgesproken prijs arbeid leveren voor het realiseren van een product of dienst op een bepaalde plaats.

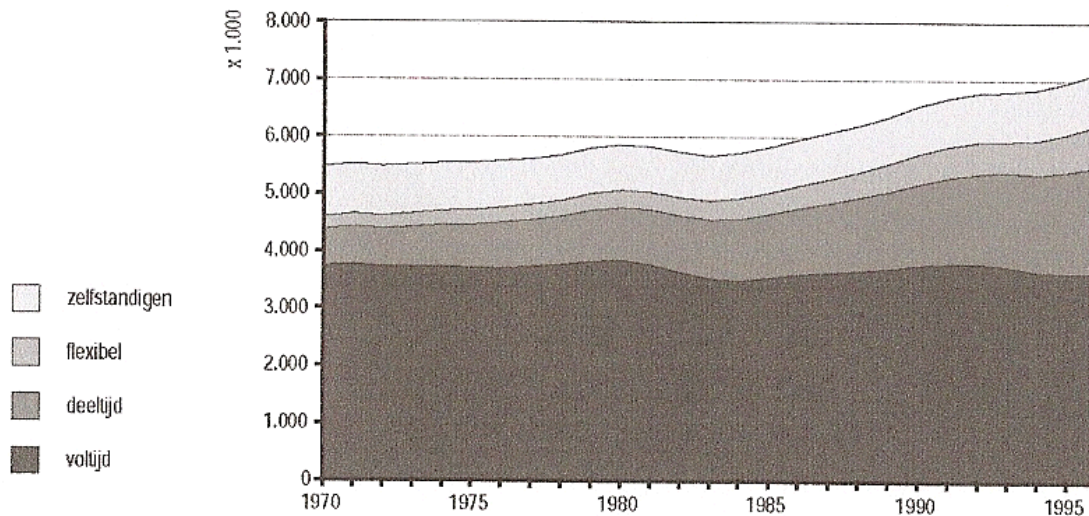
Eind jaren zeventig en begin jaren tachtig is er op de Nederlandse arbeidsmarkt sprake van drastisch oplopende werkloosheid. Werkgevers(organisaties), werknemers(bonden) en de overheid constateren gezamenlijk dit probleem en zijn van mening dat dit alleen door samenwerking van alle drie de partijen opgelost kan worden. In 1982 ontstaat hierdoor het Akkoord van Wassenaar wat gezien wordt als het startpunt van het poldermodel zoals wij die nu kennen¹.

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt laten sinds het midden van de jaren tachtig overwegend een positief beeld zien. Dat de problemen op de arbeidsmarkt nog niet zijn opgelost, kent vier oorzaken (Sociaal Cultureel Rapport, 1998:398). Nederland komt halverwege de jaren tachtig uit een diep dal en heeft zijn achterstand ten opzichte van andere landen nog niet op alle terreinen ingehaald. Dit betreft vooral de arbeidsparticipatie van vrouwen, die in vergelijking met andere landen, waaronder Scandinavische en Angelsaksische landen nog vrij laag ligt. Mede als gevolg van die inhaalbeweging, groeit de beroepsbevolking sinds 1985 in vergelijking met andere landen zeer sterk. De beroepsbevolking groeit aanzienlijk vooral door de toename van het aantal vrouwen op de arbeidsmarkt. Hierdoor gaat de werkgelegenheidsgroei grotendeels voorbij aan de zwakste groepen op de arbeidsmarkt. Onder de zwakste groepen worden vooral de laag opgeleiden, de etnische minderheden, ouderen en gedeeltelijk arbeidsongeschikten verstaan. Naast deze kwantitatieve verbeteringen doen zich ook ingrijpende kwalitatieve veranderingen op de arbeidsmarkt voor, die voor nieuwe problemen en dilemma's zorgen. Het gaat hierbij om ontwikkelingen die begin en midden de jaren tachtig minder of niet aan de orde zijn, zoals flexibilisering, werkdruk, employability en de combineerbaarheid van (onbetaalde) zorg en (betaalde) arbeid.

¹ Het poldermodel omvat de gezamenlijke verantwoordelijkheid van alle drie de partijen om rendementsherstel en werkgelegenheidscreatie te bewerkstelligen. Dit door middel van loonmatiging, lastenverlichting en terugdringing van de collectieve uitgaven, deregulering en koppeling van de gulden aan de Duitse mark bevorderen. Dit laatste zou een opleving van de Nederlandse economie betekenen.



In de afgelopen decennia is de sterke groei in deeltijdwerk één van de meest opvallende ontwikkelingen op de Nederlandse arbeidsmarkt. Een deeltijdbaan wordt gedefinieerd als een baan met een vast aantal overeengekomen uren, dat minder is dan bij een voltijdbaan. Dit is een vorm van flexibele arbeid.

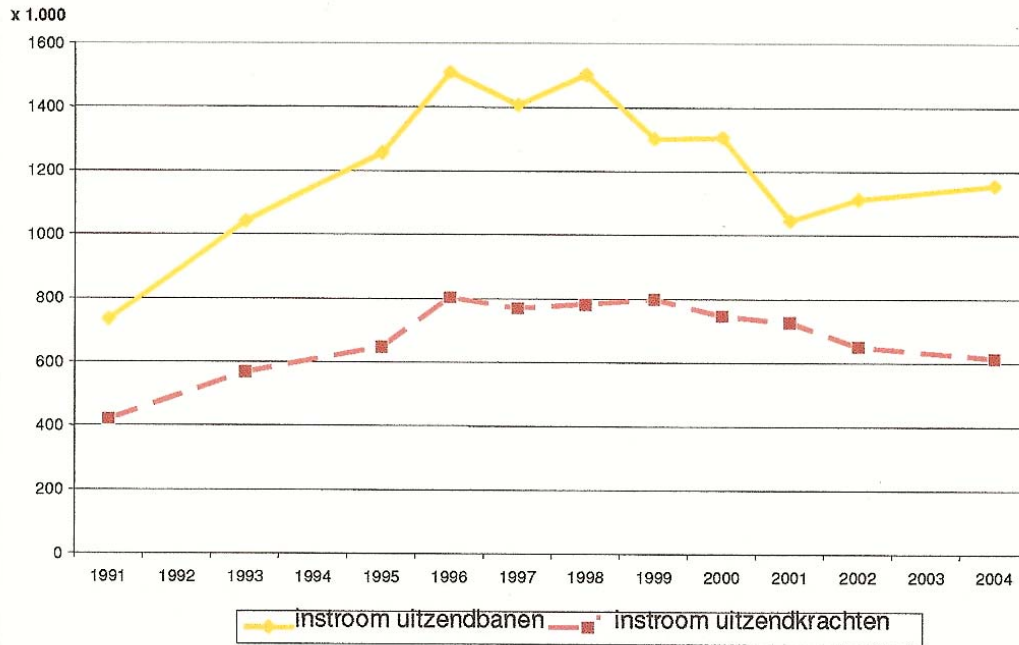
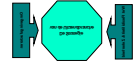


Figuur 1.1: Banen naar dienstverband 1970-1996 (SCP, 1998:21)

Een andere belangrijke ontwikkeling op de Nederlandse arbeidsmarkt zijn de veranderingen in dienstverband. Deze veranderingen zijn echter minder groot dan in eerste instantie vermoed werd toen men speculeerde over het naderende einde van de vaste baan (Sociaal en Cultureel Rapport 1998). In Nederland komt echter de arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd nog het meeste voor. In 2001 had 85% van de Nederlandse beroepsbevolking een vast dienstverband bij één werkgever. In de periode van 1993 tot 1997 is er echter sprake van een toenemend aantal atypische contracten.

Volgens het CBS heeft in 1997 bijna driekwart van de flexibele arbeidskrachten een tijdelijke aanstelling van minder dan een jaar en ruim een kwart een variabele arbeidsduur (CBS, 1997:84). De internationale brancheorganisatie voor uitzendorganisaties (CIETT, 2000) heeft cijfers gepresenteerd waaruit blijkt dat het aantal atypische contracten hoger ligt dan verwacht. Dit komt doordat zij kleine zelfstandigen en uitzendkrachten meerekenen. De CIETT presenteert in 2000 cijfers waaruit blijkt dat meer dan 23% van de Nederlandse beroepsbevolking een vorm van een flexibel contract heeft. 4,6% van de beroepsbevolking werkt als uitzendkracht, 11% heeft een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd en 11% zijn zelfstandigen zonder personeel.

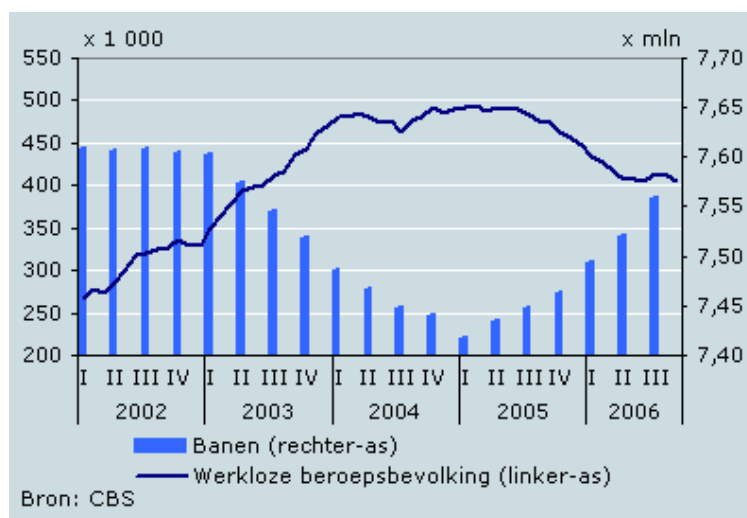
Statistisch gezien is er een toename van het aantal flexibele arbeidskrachten. Nederland neemt in Europa een derde plaats in (ABU, 2002). In de afgelopen tien jaar zijn er gemiddeld jaarlijks 1,2 miljoen uitzendbanen ontstaan, waarop circa 700.000 verschillende personen zijn geplaatst (de Groot, 2006:20). Onderstaand figuur geeft het aantal uitzendkrachten tot 2004 weer. In 2005 was het totale aantal uitzendkrachten 690.000 (www.abukenniscentrum.nl, 6 mei 2007)



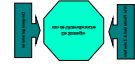
Figuur 1.2: de vraag naar uitzendkrachten 1991-2004 (de groot, 2006:20)

Volgens de Algemene Bond Uitzendondernemingen (ABU) (2003) neemt Nederland in die tijd een derde plaats in met betrekking tot het aantal uitzendkrachten, dat aan het werk is. Het aantal uitzendorganisaties is in de periode 1995-1999, in het bijzonder de jaren 1998 en 1999, verdrievoudigd.

De situatie op de huidige arbeidsmarkt (anno 2006) is positief. Dit komt door een groei van het aantal banen en een toename van het aantal vacatures. De werkloosheid is bescheiden gedaald en het beroep op een uitkering op grond van arbeidsongeschiktheid, werkloosheid en bijstand neemt af.



Figuur 1.3: Werkloosheid en banen, gecorrigeerd voor seizoeninvloeden (www.cbs.nl, 9 januari 2007)



1.2 De ontwikkelingen van de uitzendbranche

Sinds de tweede wereldoorlog kent Nederland het bedrijfsmatig ter beschikking stellen van arbeidskrachten. In 1946 is in Detroit (Verenigde Staten) door William Kelly het eerste uitzendbureau ter wereld opgericht, Kelly Services. Kort na de Tweede Wereldoorlog is hij een organisatie gestart waar organisatie delen van hun taken aan konden uitbesteden (www.kellyservices.com, 15 juli 2007). Hierbij kan gedacht worden aan administratie, werven van personeel, inventarisaties en mailingen. Hierop volgen tal van andere uitzendorganisaties. Na het ontstaan van de eerste uitzendorganisaties, is er vanaf de jaren zestig sprake geweest van constante groei. Één van de oorzaken van de groei van de uitzendbranche is de economische groei en de daarbij behorende spanningen op de arbeidsmarkt. Het uitlenen en uitzenden² van arbeidskrachten staan in de jaren zestig echter in een kwaad daglicht. Sociale premies en belastingen worden niet afgedragen, voorschriften die betrekking hebben op het loon, werktijden en veiligheid worden geschonden en in bepaalde sectoren heeft men veel te maken met koppelbazen en ronselaars. De Wet Ter Beschikkingstellen van Arbeidskrachten voorziet in de mogelijkheid regels te stellen aan het ter beschikking stellen van arbeidskrachten.

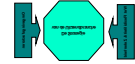
Uitzendorganisaties groeien als gevolg van de vraag naar flexibele arbeidskrachten, waardoor wet- en regelgeving noodzakelijk is. In 1970 maakt het kabinet gebruik van de mogelijkheid uitzendorganisaties te binden aan een vergunning. Door deze vergunning neemt aanvankelijk het inlenen van flexibele arbeidskrachten af, terwijl tegelijkertijd de naam van de uitzendbranche gezuiverd wordt door de ABU. Hierdoor zijn uitzendorganisaties in de jaren zeventig in staat een niche in de markt te vinden en zich te specialiseren.

Eind jaren tachtig wijst het kabinet met betrekking tot uitzending van personeel op de onmisbaar positieve bijdrage die uitzendorganisaties in bepaalde situaties kunnen leveren aan het goed doen verlopen van het allocatieproces op de arbeidsmarkt (van der Werf, 1997:3). Over uitlenen wordt niet gesproken, toch neemt deze vorm van flexibele arbeid een grote vlucht. Verschillende vormen van detachering komen niet alleen voor in bouw- en havensector, maar spelen ook een steeds grotere rol in de sector van zakelijke dienstverlening. Door toenemende detachering kunnen uitzendorganisaties verder groeien (van der Werf, 1997:3).

Halverwege de jaren negentig blijkt het verstrekken van een vergunning niet meer in overeenstemming met de behoefte aan flexibele personeelsvoorziening. Dit inzicht leidt uiteindelijk tot nieuwe wet- en regelgeving, de Wet Allocatie Arbeidskrachten Door Intermediairs, die een andere omschrijving geeft van de regels betreffende het ter beschikking stellen van arbeidskrachten.

Al deze wet- en regelgeving heeft ertoe geleid dat de uitzendbranche een steeds prominentere positie op de arbeidsmarkt is gaan innemen, dat zij is gegroeid en binnen meerdere branches haar diensten aanbiedt. Hierdoor kan zij voorzien in de behoefte aan flexibele arbeidskrachten binnen de arbeidsmarkt.

² Onder inlenen wordt het detacheren verstaan, waarbij een flexibele arbeidskracht een contract heeft via het betreffende uitzendbureau. Bij uitzenden is er geen sprake van een contract, maar wordt iemand onder leiding en toezicht van een derde aan het werk gezet.



Boonstra e.a. (2005:28) hebben de omgeving van een organisatie onderverdeeld in een contextuele en een transactionele omgeving. Beide omgevingsvormen worden in dit hoofdstuk gebruikt om de omgeving van uitzendorganisaties te beschrijven.³

1.2.1 De Contextuele Omgeving

De meest belangrijke factoren uit de contextuele omgeving die de doelen van de uitzendbranche bepalen, zijn de economische factoren (conjunctuur), politieke factoren (wetgeving) en sociaal-maatschappelijke factoren (demografische kenmerken) (Boonstra e.a., 2005:28). De technologische factoren en de fysieke factoren zijn omwille van de beperking van deze scriptie buiten beschouwing gebleven, omdat het vermoeden bestaat dat zij voor dit onderzoek geen speciale meerwaarde opleveren.

Economische factoren

Zoals in figuur 1.4 te zien is, is vanaf 1996 de beroepsbevolking toegenomen. Het aantal werklozen was in 1996 hoger dan in 1997, dit percentage is vanaf 1997 afgenomen. Rond 2002 is het aantal werklozen weer gestegen, waarna weer een daling in 2006 te zien is.

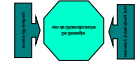
Beroepsbevolking, naar geslacht										
Persoonskenmerken: Totaal persoonskenmerken										
Onderwerpen	Beroepsbevolking						Werkloosheidspercentage			
	Arbeidspositie									
	Totaal beroepsbevolking			Werkloze beroepsbevolking						
Geslacht	Totaal geslacht	Mannen	Vrouwen	Totaal geslacht	Mannen	Vrouwen	Totaal geslacht	Mannen	Vrouwen	
Perioden	x 1000						%			
1996	6686	4098	2588	501	228	273	7,5	5,6	10,6	
1997	6832	4140	2692	448	200	248	6,6	4,8	9,2	
1998	6941	4190	2751	354	153	201	5,1	3,7	7,3	
1999	7069	4233	2836	301	128	173	4,3	3	6,1	
2000	7187	4275	2912	270	114	157	3,8	2,7	5,4	
2001	7273	4293	2980	252	109	143	3,5	2,5	4,8	
2002	7337	4305	3033	302	147	155	4,1	3,4	5,1	
2003	7401	4301	3099	399	205	194	5,4	4,8	6,3	
2004	7398	4266	3132	479	246	233	6,5	5,8	7,4	
2005	7401	4219	3182	483	238	245	6,5	5,6	7,7	
2006	7486	4231	3256	413	191	222	5,5	4,5	6,8	

© Centraal Bureau voor de Statistiek, Voorburg/Heerlen 2007-05-28

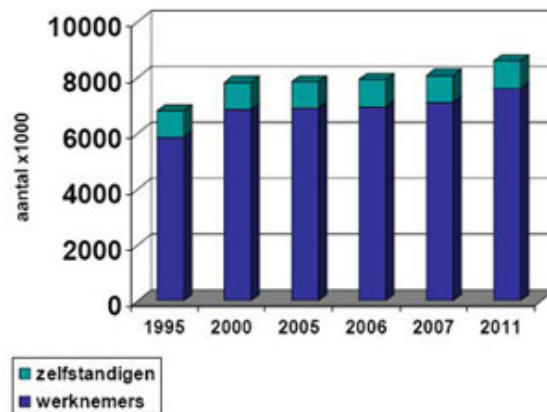
Figuur 1.4: overzicht beroepsbevolking CBS (www.cbs.nl, 28 mei 2007)

In 1998 piekt het aantal werknemers met een flexibel dienstverband op ruim 600 duizend. Dat is het hoogste aantal in de afgelopen tien jaar. Daarna daalt het aantal flexibele arbeidskrachten onafgebroken tot iets minder dan 460 duizend in 2003. Vanaf 2004 is weer sprake van een stijging. Als de economie aantrekt zetten werkgevers vaak flexibele arbeidskrachten in. Pas als de groei doorzet, nemen zij weer vast personeel in dienst (www.flexmarkt.nl, 28 mei 2007)

³ Ter verduidelijking: de exacte definities worden nader in hoofdstuk twee toegelicht.



Ontwikkeling aantal banen



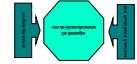
Figuur 1.5: groei van het aantal banen 1995-2011 (www.flexmarkt.nl, 28 mei 2007)

Om economische groei te realiseren zal het aantal banen moeten toenemen. De vraag naar arbeid herstelt zich in 2006 voorzichtig. Het aantal banen groeit met 64 duizend. In 2007 zal het aantal banen volgens het CWI nog meer toenemen (162 duizend). De groei zal tussen 2008 en 2011 verder aanhouden met gemiddeld 130 duizend banen per jaar (1,6%) (www.flexmarkt.nl, 28 mei 2007). Vooral de eerste jaren van deze economische groei zijn gunstig voor de uitzendbranche. Organisaties merken dat de economie aantrekt, maar durven nog geen vaste arbeidskrachten in dienst te nemen. Pas wanneer zij de zekerheid hebben dat de economie blijft aantrekken, zullen zij arbeidskrachten in vaste dienst nemen. Tot die tijd zullen zij gebruik willen maken van flexibele arbeidskrachten, waar de uitzendbranche een belangrijke rol in speelt.

Politieke factoren

In 1970 maakt het kabinet-de Jong (1967-1971) een einde aan de ontstane arbeidsonrust, gecreëerd door koppelbazen en ronselaars, door het ter beschikking stellen van arbeidskrachten te binden aan een vergunning. De vergunning wordt verstrekt door het Centraal Bestuur voor de Arbeidsvoorziening (CBA), waarbij het CBA als één van de belangrijkste regels de maximale uitzendtermijn van twaalf maanden aan de vergunning koppelt. Het kabinet is van mening dat de uitzendbranche een onmiskenbaar positieve bijdrage leverde aan het allocatieproces op de arbeidsmarkt.

Door het kabinet-Kok (1994-1998) wordt een nieuwe beleidslijn uitgezet die het evenwicht tussen flexibiliteit en zekerheid op de arbeidsmarkt betreft. In de kabinetsnota Flexibiliteit en Zekerheid (TK 1995-1996) worden een aantal maatregelen aangekondigd om enerzijds bestaande belemmeringen voor het flexibel inzetten van arbeidskrachten (voornamelijk via uitzendorganisaties) weg te nemen en anderzijds flexibele arbeidskrachten tegemoet te komen in zekerheid. Flexibele arbeidskrachten die gedurende een langere tijd werkzaam zijn, verbeteren op deze manier hun rechtspositie. Onder de noemer 'Samenwerking Werk en Inkomen' (SWI) wordt de samenwerking tussen de Arbeidsvoorziening, Sociale Diensten en uitvoeringsinstanties voor de sociale verzekeringen (uvi's) gestimuleerd. In die periode is er sprake van een matige opstelling van de Nederlandse vakbeweging (Sociaal Cultureel Rapport 1998).



Enerzijds is het kabinet in belangrijke mate verantwoordelijk voor de nu al bijna twintig jaar volgehouden gematigde loonontwikkeling en anderzijds dringt zij steeds weer aan op verkorting van de arbeidsduur en, misschien nog belangrijker, werpt zij geen barrière op tegen de sterke groei van deeltijdwerk. Het kabinet komt tot de conclusie dat de Wet ter Beschikkingstellen van Arbeidskrachten (WTBA) en de daaraan gekoppelde vergunningen en maximale uitzendtermijnen niet langer van toepassing kunnen zijn op de arbeidsmarkt en niet langer overeenstemt met de behoefte aan flexibele personeelsvoorziening. Dit inzicht leidt uiteindelijk tot een nieuw wetsvoorstel voor de Wet Allocatie Arbeidskrachten Door Intermediairs (WAADI). Deze wet hangt nauw samen met de Wet Flexibiliteit & Zekerheid welke samen de regels bevatten die blijven gelden voor het ter beschikking stellen van arbeidskrachten nu het vergunningstelsel en de maximale uitzendtermijnen zijn komen te vervallen.

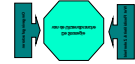
Anno 2006 houdt de politiek zich bezig met nieuwe arbeidskrachten uit Oost Europa, met de toenemende vergrijzing, met het percentage schoolverlaters en tekort aan hoger opgeleiden, met de werkloosheid onder allochtonen en met het verhogen van de gepensioneerde leeftijd (<http://www.overheidsmanagement.nl>, 9 juli 2007).

Sociaal-maatschappelijke factoren

Er zijn verschillende demografische ontwikkelingen weer te geven die alle invloed hebben op de arbeidsmarkt en op het arbeidspotentieel (Sociaal-Economische Raad, 2001:17-37).

De beroepsbevolking veroudert door een daling van het gemiddelde kindertal en een hogere levensverwachting. Het groeitempo van de beroepsbevolking neemt af. Groeit de beroepsbevolking in de tweede helft van de jaren negentig nog met ongeveer 130.000 à 140.000 personen per jaar (bijna 2 procent), volgens het 'doorgroeiscenario' van de WRR zal de gemiddelde jaarlijkse groei in de periode tot 2010 halveren en uitkomen op circa 75.000 personen. De 'slag om de schoolverlaters' zal de komende jaren worden versterkt naarmate de werkgelegenheidsgroei de toename van het arbeidsaanbod te boven gaat. Het tegengaan van vroegtijdige uitstroom van oudere werknemers is tegen deze achtergrond een belangrijke optie om toekomstige knelpunten in de personeelsvoorziening te helpen voorkomen.

Tevens is er sprake van een structureel migratieoverschot (meer immigranten dan emigrant). In de recente CBS bevolkingsprognose wordt ervan uitgegaan dat het jaarlijkse migratiesaldo positief zal blijven, maar geleidelijk zal dalen van circa 50.000 personen nu naar ongeveer 30.000 personen in 2050. Het aandeel van allochtonen zal in de beroepsbevolking verder toenemen. Dit komt deels door de voortgaande immigratie en deels door een toenemende participatiegraad van allochtonen, vooral door het stijgende opleidingsniveau van de tweede generatie. Naast een toename van de participatie van allochtonen zal ook het aantal vrouwen op de arbeidsmarkt toenemen. Steeds meer vrouwen nemen deel aan het arbeidsproces, waardoor hun aandeel in de beroepsbevolking de afgelopen jaren flink is gestegen. Verricht in 1990 nog 39 procent van de vrouwen tussen 15 en 64 jaar betaalde arbeid (12 uur of meer), aan het eind van het decennium is dit percentage opgelopen tot 51%. Doordat vrouwen meer deelnemen aan het arbeidsproces, zal er een toename ontstaan in het tweeverdienerschap.



Is in 1986 de éénverdiener nog het dominante patroon (53 procent), in 1999 zijn de tweeverdieners ruim in de meerderheid. De ontwikkeling is toe te schrijven aan de opkomst van het anderhalfverdienerschap, een vorm van tweeverdienerschap, waarbij de man een voltijd baan heeft en de vrouw in deeltijd werkt.

Een andere demografische ontwikkeling is de individualisering. Bij individualisering gaat het vooral om de toegenomen ruimte voor persoonlijke keuzes in de vormgeving van het leven. Die keuzes zijn steeds vaker onafhankelijk van traditionele achtergrondfactoren. Schnabel constateert dat mensen door de toegenomen individualisering ook steeds afhankelijker worden van de inzet van anderen, vooral via institutionele arrangementen en steeds langer wordende verzorgingsketens.

Een gevolg van de toegenomen ruimte voor persoonlijke keuzes zal het opleidingsniveau stijgen. Het gemiddelde opleidingsniveau van de beroepsbevolking blijft nog stijgen, zij het in mindere mate dan in de afgelopen decennia. Laagopgeleide ouderen worden vervangen door gemiddeld hoger opgeleide jongeren. Hierdoor stijgt het aandeel hoger opgeleiden (HBO en WO) in de beroepsbevolking van 23 procent in 1995 naar ongeveer 27 procent in 2010. In dezelfde periode daalt het percentage van mensen met niet meer dan een basis- of lager opleidingsniveau (LBO en MAVO) van 35 naar 30 procent.

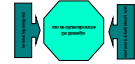
Het is wenselijk het onbenutte arbeidsaanbod (vrouwen, ouderen, allochtonen) in te zetten tot het nagestreefde niveau van 50 procent. Maar zelfs dan is het twijfelachtig of (grote) knelpunten op segmenten van de arbeidsmarkt kunnen worden voorkomen. Aangezien de participatiegroei vooral meer mensen met een relatief laag opleidingsniveau op de arbeidsmarkt brengt, zullen knelpunten bij functies op hogere niveaus hierdoor nauwelijks worden beïnvloed.

Door de hoge werkloosheid in de jaren zeventig en tachtig is de arbeidsmarkt in hoge mate een vraagmarkt geworden. Nu de werkloosheid voor een belangrijk deel is verdwenen en er zelfs sprake is van serieuze arbeidstekorten, is de balans meer in de richting van de werknemers verschoven. In beginsel zal de afvlakkende groei van de beroepsbevolking dit proces de komende jaren versterken, zij het dat er ook aanpassingsmechanismen optreden (bijvoorbeeld in de vorm van kapitaalintensivering), waardoor een nieuw evenwicht ontstaat in de verhoudingen tussen vragers en aanbieders van arbeid.

Figuur 1.6 geeft een ruwe typering van flexibele arbeidskrachten zoals die zich nu bij uitzendorganisaties inschrijven. Hierin zijn de demografische ontwikkelingen van de arbeidsmarkt redelijk terug te vinden met uitzondering van de vakantiewerkers.

Homogene groepen	
Uitzendkrachten die uitzendwerk als noodoplossing doen	14%
Vrouwen die in deeltijd werken	17%
Uitzendkrachten die uitzendwerk als opstap naar vast werk beschouwen	14%
Doelgroepen (45 jaar of ouder, etnische minderheid, vooraf langer dan een jaar werkloos, vooraf arbeidsongeschikt)	9%
Uitzendkrachten die uitzendwerk leuk en afwisselend vinden	2%
Vakantiewerkers	17%
Restgroep niet homogeen	27%

Figuur 1.6: Ruwe typering van Uitzendkrachten door de ABU (www.abu.nl, 9 juli 2007)



1.2.2 De Transactionele Omgeving

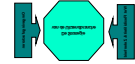
De belangrijkste groepen die invloed uitoefenen op de uitzendbranche zijn de direct belanghebbenden, de werkgevers- en werknemersorganisaties en de overheid (Boonstra e.a., 2005:28) Onderbelicht zijn de eigenaren, die met kapitaalverschaffers en aandeelhouders kapitaal verstrekken aan de onderneming, omdat voor deze scriptie de invloed van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid onderzocht wordt en niet de invloed van kapitaalverschaffers en aandeelhouders op de strategische positie.

De uitzendbranche heeft gedurende een lange periode zelfstandig kunnen opereren op de arbeidsmarkt. Zij profileert zich als tussenpersoon tussen vraag en aanbod. De overheid constateert hierin veel vrijheid, waardoor zij regels en wetten opstelt. Samen met werkgevers- en werknemersorganisaties heeft zij meer zekerheden voor de flexibele arbeidskrachten gecreëerd en heeft zij de flexibiliteit aan de werkgeverskant kunnen waarborgen. Onder invloed van de werkgeversorganisaties, de ABU is naast de plannen voor de Wet Flexibiliteit & Zekerheid ook een plan ontwikkeld voor een branchegerichte CAO. Deze CAO geeft de rechten en plichten van werknemers weer, waardoor zij weten waar ze aan toe zijn De CAO heeft meer ruimte gecreëerd binnen de wet, zodat dit beter toepasbaar is binnen de uitzendbranche. De vakbonden die zich met de nieuwe wetgeving en CAO hebben beziggehouden, zijn voornamelijk de Unie, FNV en CNV geweest. Deze partijen behartigen de belangen van de flexibele arbeidskracht. De uitzendorganisaties zijn in het jaar 1997 voornamelijk zelf direct belanghebbenden. Zij krijgen in deze periode steeds meer te maken met andere belanghebbenden, waaronder aandeelhouders, werknemers en opdrachtgevers die allen belang hebben bij een welvarende branche. Een aantal uitzendorganisaties is rond deze periode op de beurs verschenen, zodat er inzicht ontstaat in de financiën en alle belanghebbende partijen meer betrokkenheid zijn. Een trend binnen de uitzendbranche is dat uitzendorganisaties fuseren en specialiseren, zodat zij kapitaalkrachtiger worden. Zo kreeg bijvoorbeeld één van de uitzendorganisaties, Unique International, in 1997 toegang tot de publieke kapitaalmarkt. Hierop volgde enkele andere fusies die ertoe geleid hebben, dat zij zowel binnen Nederland als in Europa meer naamsbekendheid en aandeel op de arbeidsmarkt kon versterken (www.usgpeople.nl, 23 juli 2007). Alle groepen die in 1997 belangrijk zijn, hebben hierdoor in 2006 aan positie en macht gewonnen.

1.2.3 De Strategie

Onder invloed van de economische, politieke en sociaal-maatschappelijke factoren, die hiervoor besproken zijn, bepalen in 1997 de uitzendorganisaties hun strategie. In 1997 heeft de uitzendbranche daarnaast te maken met de Wet Ter Beschikkingstellen van Arbeidskrachten en de daaraan gekoppelde vergunningen en maximale uitzendtermijnen. Het kabinet-Kok is in die periode van mening dat de uitzendbranche een positieve bijdrage levert aan het allocatieproces op de arbeidsmarkt.

Er ontstaat een externe maatschappelijke noodzaak meer zekerheden voor flexibele arbeidskrachten te ontwikkelen. Organisaties binnen de uitzendbranche, passen hun beleid op het gebied van Human



Resource Management (HRM) aan om de juiste mensen aan te trekken en te binden. De klassieke baanbemiddeling ontwikkelt zich tot career support, advisering en outsourcing van HRM-taken.

Deze 'nieuwe' vorm van dienstverlening wordt in toenemende mate de nieuwe basis voor jarenlange zakenrelaties. Aan het ontwikkelen van deze zekerheden, ligt een juridisch raamwerk ten grondslag. Vanuit de overheid is het initiatief genomen een wet in te voeren die zowel de zekerheden voor de flexibele arbeidskracht als de flexibiliteit van de werkgevers kan waarborgen. Dit heeft te maken met allerlei onduidelijkheden die met de wet te maken hadden. In 1997 is er sprake van de invoering van de wet, maar deze heeft nog geen definitieve versie, waardoor aanpassingen binnen de organisatie nog niet mogelijk zijn. Zonder branchegerichte CAO is er geen sprake van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid.

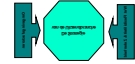
Als voorbeeld van een strategieformulering, worden hieronder de ambities van Adecco⁴ getoond (Adecco Jaarverslag, 1997:3-4):

- Gebruik maken van het flexibele arbeidspotentieel;
- Waarde voor de aandeelhouders vergroten op lange termijn;
- Autonome groei binnen de eigen niche, bijvoorbeeld het midden- en kleinbedrijf, door middel van het aanbieden van een breed dienstenpakket aan grotere opdrachtgevers, of door zich te richten op specialistische functies op het gebied van industrie en technologie;
- Vergroting van het marktaandeel door acquisities, cross selling en verdere uitbreiding van het aantal specialisaties.
- Het verder benutten van de mogelijkheden van nieuwe technologie, primair voor het vergroten van de interne efficiency en matching kracht⁵, evenals verbetering van de dienstverlening;
- Het verkrijgen van licenties in diverse landen, gebruik maken van de liberalisering van wetgeving die zorgen voor versoepeling van tijdelijke arbeid;
- Verdere internationalisatie binnen Europa, waarbij door de nieuwe organisaties optimaal gebruik wordt gemaakt van beproefde formules, werkmethoden en backoffice systemen.

Zodra het aantal vacatures binnen de uitzendbranche toeneemt, betekent dit dat er op korte termijn een tekort ontstaat aan geschikte arbeidskrachten. De uitzendbranche past haar strategie aan en zorgt ervoor dat haar marktaandeel groter wordt op de arbeidsmarkt. Om te voorkomen dat eigen medewerkers van een uitzendorganisatie bij een andere werkgever gaan werken, is de uitzendbranche ook bezig met het binden, boeien en ontwikkelen van hun eigen medewerkers. Naast de hiervoor genoemde ontwikkeling is te zien dat flexibele arbeidskrachten vaker een contract met een uitzendorganisatie aangaan, zodat flexibele arbeidskrachten in dienst blijven van de uitzendorganisatie en deze organisatie niet zijn 'goede' arbeidskrachten kwijtraakt aan hun opdrachtgevers. Een toekomstige ontwikkeling is dat er een tekort aan gekwalificeerde arbeidskrachten gaat ontstaan.

⁴ Ter verduidelijking: één van de uitzendorganisaties die binnen Nederland actief is.

⁵ Ter verduidelijking: onder matching kracht wordt de kracht verstaan waarmee uitzendorganisaties in staat zijn kandidaten en vacatures zo effectief mogelijk op elkaar te laten aansluiten.



Gekwalificeerd personeel is in de toekomstige arbeidsmarkt in staat zelf een andere baan te vinden, waardoor uitzendorganisaties te maken krijgen met minder gekwalificeerd personeel. Het is de vraag in hoeverre uitzendorganisaties in staat zijn minder gekwalificeerde arbeidskrachten aan het werk te krijgen of ze te kwalificeren.

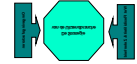
Naast het samenbrengen van vraag en aanbod, spelen andere vormen van dienstverlening binnen de uitzendbranche een steeds grotere rol. Zij is meer dan een bemiddelaar tussen vacature en kandidaat en dit wil zij uitstralen door zich meer als werkgever en expert te profileren. Zij biedt naast alle vormen van flexibele arbeid, allerlei uiteenlopende diensten op het gebied van human resources, opleidingen en customer-care-services aan. Door dit brede dienstenaanbod wordt invulling gegeven aan de vraag naar diversiteit van dienstverlening. De focus van alle uitzendorganisaties is gericht op kwaliteit, groei en winstgevendheid.

De strategie van de uitzendbranche anno 2006 wordt beïnvloed door economische, politieke en sociaal-maatschappelijke factoren. Naast deze factoren hebben een aantal belangrijke groepen invloed hebben op de strategische positie van de uitzendbranche. Door USG People⁶ zijn bijvoorbeeld de volgende doelstellingen, die strategisch en financieel van belang zijn, geformuleerd (Jaarverslag USG People, 2006:17):

- Een verdere omzetgroei, zowel autonoom als door acquisities. Bij overnames binnen de Benelux zal de nadruk vooral liggen op specialistische dienstverlening, bij overnames buiten de Benelux ook op het verwerven van schaalgroote;
- Een stijging van het bedrijfsresultaat voor amortisatie⁷ tot tenminste 6,5% van de omzet in 2007;
- General Staffing: een productiviteitsgroei in de Benelux en versterking van de posities in, onder andere, Duitsland waar tot nu toe weinig sprake is van flexibele arbeidskrachten;
- Specialist Staffing en Professionals: specialistische dienstverlening introduceren buiten de Benelux;
- HR Services: versterking van de bestaande posities;
- Voortdurend ontwikkelen van nieuwe technologieën om de interne efficiency- en matchingkracht te vergroten, en om uitbreiding en verbetering van de dienstverlening te vergroten.

⁶ Ter verduidelijking: onderdeel van USG People zijn onder andere Unique, Start People, Secretary Plus, Creyf's Interim, Content, Innotiv en StarJob.

⁷ Ter verduidelijking: delging van een schuld, aflossing van leningen, hetzij ineens, hetzij door middel van over een zeker aantal jaren verdeelde gelijke afbetalingen waarin aflossing en rente begrepen zijn (Definitie van van Dale, 1999)



1.3 Wet Flexibiliteit & Zekerheid

'De Wet Flexibiliteit & Zekerheid reguleert de inzet van tijdelijke contracten, oproepkrachten en uitzendkrachten en bevat enkele wijzigingen ten aanzien van het aangaan (proeftijd), ontstaan en beëindigen van arbeidscontracten. De wet beoogt maatwerkafspraken in sectoren mogelijk te maken door op bepaalde onderdelen van de wet afwijkende CAO-afspraken toe te staan (het zogenaamde driekwart dwingend recht). Uiteindelijk moet de wet bijdragen aan een nieuw evenwicht op de arbeidsmarkt, waarbij flexibiliteit en zekerheid hand in hand gaan (van den Toren, 2002:iii).'

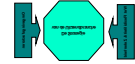
Onder werkgevers en werknemers ontstaat de vraag naar meer flexibiliteit en de overheid wil zich meer terug trekken binnen de arbeidsmarkt. Dit, samen met het gegeven dat er meer onduidelijkheid was ontstaan over de status van de uitzendovereenkomst en andere flexibele arbeidsrelaties, heeft geleid tot de Wet Flexibiliteit & Zekerheid. Deze is 1 januari 1999 in werking getreden. De wet heeft enerzijds tot doel werkgevers meer flexibiliteit te geven voor hun personeelsbestand en anderzijds meer (sociale) zekerheid te bieden aan de werknemer.

1.3.1 Een korte historie

Een unaniem advies van de Stichting van de Arbeid (STAR), de nota Flexibiliteit & Zekerheid van 3 april 1996, heeft de basis gevormd voor de Wet Flexibiliteit & Zekerheid. De betrokken partijen binnen de uitzendbranche, werkgevers, vakcentrales (VNO-NCW, MKB Nederland en LTO, FNV, CNV en MHP) werkgevers (ABU, NBBU, Start) en vakbonden (Dienstenbond CNV, FNV Dienstenbond, De Unie en OVB), zijn allen in staat geweest overeenstemming te bereiken over enerzijds zekerheid aan de kant van de werknemer en anderzijds flexibiliteit aan de kant van de werkgever. Onderdeel van deze nota is een convenant waarin wordt afgesproken dat er binnen een jaar een CAO voor de uitzendbranche zal zijn waarin het akkoord van de Stichting van de Arbeid wordt geëffectueerd. Het fasesysteem uit deze CAO's is relevant voor de toepassing van bijvoorbeeld ontslagbepalingen uit de wet en de sociale zekerheid (van den Toren, 2002, deel I:2).

Vóór de Wet Flexibiliteit & Zekerheid is de arbeidspositie van de uitzendkracht zwak. De uitzendkracht is in dienst van de uitzendorganisatie, maar krijgt alleen voor zijn gewerkte uren betaald. Geen werk betekent geen geld. In die periode zijn er meerdere visies op de gezagsverhouding tussen uitzendorganisatie en uitzendkracht en op de aard van de overeenkomst: een overeenkomst van opdracht, een voorovereenkomst constructie, of een arbeidsovereenkomst voor (on)bepaalde tijd. Met de Wet Flexibiliteit & Zekerheid is de onduidelijkheid over de status van de uitzendovereenkomst verdwenen.

Art 7:690 BW luidt: *'De uitzendovereenkomst is de arbeidsovereenkomst waarbij de werknemer door de werkgever, in het kader van de uitoefening van het beroep of bedrijf van de werkgever ter beschikking wordt gesteld van een derde om krachtens één door deze aan de werkgever verstrekte opdracht arbeid te verrichten onder toezicht en leiding van de derde.'* Artikel 7:690 BW is aangepast onder invloed van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid.



1.3.2 De wet

In deze paragraaf worden een zevental dimensies van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid besproken die alle terug te vinden zijn in het onderzoek dat is uitgevoerd door het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (van den Toren, 2002, deel I:11-40). De zeven dimensies geven een overzicht van alle belangrijke zaken die in de Wet Flexibiliteit & Zekerheid zijn opgenomen en die een onderdeel vormen van de wet- en regelgeving die bepalend is geweest voor de strategische positionering van de uitzendbranche.

De weerlegbare rechtsvermoedens

Het Burgerlijk Wetboek bepaalt in hoeverre er sprake is van een arbeidsovereenkomst. De werkgever is hierbij verplicht een aantal belangrijke zaken schriftelijk te verstrekken aan de werknemer. Wanneer de feitelijke situatie gedurende een zekere tijd afwijkt van het overeengekomen contract, dan is deze feitelijke situatie bepalend voor de rechten van de werkende.

De rechtsvermoedens zijn in de artikelen 610a en 610b BW opgenomen om de werknemer die op flexibele basis werkzaamheden verricht meer zekerheid te verstrekken, vooral wanneer er geen duidelijke afspraken tussen werkgever en werknemer gemaakt zijn.

De arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd

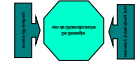
De Wet Flexibiliteit & Zekerheid heeft onder andere tot gevolg gehad dat in principe meermalen achter elkaar arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd mogen worden aangegaan. Vroeger moest een verlenging van een dergelijke arbeidsovereenkomst worden opgezegd. De nieuwe wet geeft mogelijkheden voor tijdelijke contracten door de zogeheten 3x3x3-regel: maximaal drie tijdelijke contracten gedurende maximaal drie jaar met tussenpozen van maximaal drie maanden. Deze nieuwe regeling is opgenomen in het artikel 668a van het Burgerlijk Wetboek. De wet zorgt ervoor dat werkgevers binnen het ontslagrecht meer flexibiliteit krijgen. Daarmee heeft de wet het omzeilen van het bieden van een vast contract beëindigd, wat voor de werknemer meer zekerheid biedt.

Het minimum garantieloon per oproep

Dit onderdeel van de wet richt zich vooral op de beperkte groep werkenden waarbij oproepsituaties een onmisbaar onderdeel vormen van de arbeidsrelatie. Het gaat hierbij om een minimum aanspraak van drie uur loon per oproep, ongeacht of er daadwerkelijk drie uur is gewerkt. Dit onderdeel is vastgelegd in artikel 628a in het BW. Om de flexibiliteit niet op de werknemer af te wentelen, heeft dit artikel tot doel voor een deel (inkomens)zekerheid te creëren.

De beperking van uitsluiting loondoorbetalingplicht

Volgens artikel 627 BW hoeft een werkgever geen loon te betalen als de werknemer de daar tegenovergestelde arbeid niet heeft verricht. In artikel 628 BW was geregeld dat een werknemer wel recht had op doorbetaling van loon wanneer er sprake was van een oorzaak die in redelijkheid voor rekening van de werkgever hoort te komen.



In de Wet Flexibiliteit & Zekerheid is, op advies van de Stichting van de Arbeid geregeld dat eventuele afwijkingen van bovengenoemde artikelen via schriftelijke arbeidsovereenkomst mogen worden beperkt tot de eerste zes maanden van de dienstbetrekking.

Na de eerste zes maanden mag er slechts conform de CAO worden afgeweken van loondoorbetalingverplichting. Hierdoor wordt een beter evenwicht tussen de flexibiliteit voor de werkgever en zekerheid voor de werknemer bewerkstelligd.

De proeftijdregeling

Tot 1999 bestond de proeftijd altijd uit twee maanden, ongeacht de duur van de overeenkomst. Beide partijen, zowel werkgever als werknemer, mochten per direct en zonder opgaaf van reden tijdens de proeftijd de overeenkomst beëindigen. In de periode dat de Wet Flexibiliteit & Zekerheid ontstaat wordt er gesproken over een verlenging van de proeftijd, die het aannemen van personeel zal vergemakkelijken.

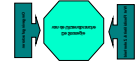
De regering heeft, op advies van Stichting van de Arbeid de proeftijd gehandhaafd op twee maanden. Door het ontstaan van de eerder genoemde 3x3x3-regel, waarbij er verschillende contracten voor bepaalde tijd kunnen worden aangeboden, is het verlengen van een proeftijd niet nodig.

De proeftijd is verder door de invoering van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid niet aangepast. Wel is het advies van de Stichting van de Arbeid opgevolgd om de maximale duur van de proeftijd te relateren aan de contractduur, waarbij er maximaal een proeftijd van twee maanden in acht genomen mag worden.

Ontslag en Opzegging

Rond het ontslag en opzeggingen zijn zes verschillende wijzigingen doorgevoerd (van den Toren, 2002, deel I:31):

- Het vereenvoudigen en op onderdelen verkorten van de opzegtermijnen;
- Het vergemakkelijken van de ontslagroute via de regionale directeur van het arbeidsbureau (in vergelijking met de ontbinding via de kantonrechter);
- Het vermijden van oneigenlijk gebruik van enkele opzegverboden in het ontslagrecht (in het bijzonder in geval van ziekte);
- De zogeheten fictieve opzegtermijn is geïntroduceerd. Door een wijziging in de Werkloosheidswet wordt ontslagvergoeding bij ontbinding gezien als doorbetaling van het loon voor de periode die de werkgever anders verplicht zou zijn door te betalen;
- De opzegging van tijdelijke contracten had voor de Wet Flexibiliteit & Zekerheid geleid tot jurisprudentie, maar is met de wet ook wettelijk geregeld. Dit betreft de eerste mogelijkheid van tussentijdse opzegging van tijdelijke contracten. Tevens verhindert de wet dat de ontslagbepalingen worden omzeild door een arbeidsovereenkomst voor onbepaalde tijd om te zetten in een overeenkomst voor bepaalde tijd;
- Een laatste wijziging ten aanzien van het ontslagrecht betreft de verplichting desgevraagd de reden van opzegging schriftelijk mee te delen.



De Uitzendovereenkomst

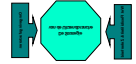
Vóór de invoering van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid is de uitzendovereenkomst niet in het Burgerlijk Wetboek geregeld. Na de invoering van de wet zijn de artikelen 690 en 691 ontstaan. In artikel 690 wordt bepaald dat een uitzendovereenkomst een arbeidsovereenkomst is, waardoor deze met dezelfde rechten en plichten omgeven is als de reguliere arbeidsovereenkomsten. Er kan hierbij gedacht worden aan proeftijd en opzegging. In het Burgerlijk Wetboek is bepaald dat er van deze regelingen op belangrijke onderdelen van af te wijken is door middel van een CAO voor uitzendkrachten. Dit is in de praktijk ook gebeurd door de ABU en NBBU. Deze CAO's regelen dat uitzendkrachten die voor een langere periode worden uitgezonden, meer rechtszekerheid krijgen en betere arbeidsvoorwaarden ontvangen.

1.4 Branchegerichte CAO

Bij het ontstaan van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid zijn diverse partijen betrokken. Minister Melkert wil flexibele arbeid in 1996 onder de aandacht brengen, maar weet dat hij dit alleen niet voor elkaar krijgt. Hij heeft de Stichting van de Arbeid ingeschakeld die samen met werkgevers- en werknemersorganisaties een unaniem advies moesten uitbrengen over de wet. Bij de totstandkoming van de wet, wordt tegelijkertijd onderhandeld over een branchegerichte CAO. Er is in deze geen sprake van een wet zonder branchegerichte CAO. Dit is een zogenaamde 'package deal'.

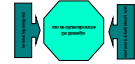
Op 1 januari 1999 is de nieuwe CAO voor uitzendkrachten in werking getreden. De CAO is het resultaat van onderhandelingen tussen de ABU en verschillende vakbonden, waaronder FNV Bondgenoten, Dienstenbond CNV en De Unie. De CAO is in 1999 niet algemeen bindend verklaard, wat betekent dat op het moment dat de CAO wordt ingevoerd alleen uitzendorganisaties die lid zijn van de ABU verplicht zijn de CAO na te leven. Overige uitzendorganisaties, die bijvoorbeeld lid zijn van de NBBU zijn niet aan de CAO gebonden. De CAO zoals die nu uitgevoerd wordt, is wel algemeen bindend. Alle uitzendorganisaties dienen de CAO na te leven en te handhaven. De CAO voor uitzendkrachten wijkt op enkele punten af van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid en geeft een aantal minimumvoorschriften waar een uitzendorganisatie zich aan dient te houden. Een afwijking van de CAO is alleen toegestaan als dit in voordeel van de uitzendkracht is. Binnen de Wet Flexibiliteit & Zekerheid is er sprake van het ketensysteem, de zogenaamde 3x3x3-regel. Om meer ruimte te creëren binnen de 3x3x3-regel, heeft de uitzendbranche een fasensysteem opgesteld. De fase waarin een flexibele arbeidskracht verkeert, is bepalend voor het aantal rechten dat hij heeft. Elke fase kent zijn eigen kenmerken en is gebonden aan een bepaalde looptijd. Hoe langer een flexibele arbeidskracht in dienst is bij een uitzendorganisatie en hoe meer fasen hij doorloopt, des te meer rechten hij / zij opbouwt.

In de CAO is de verplichting voor uitzendorganisaties opgenomen om voldoende scholing aan flexibele arbeidskrachten te bieden. Deze verplichting vloeit voort uit een convenant dat op 2 april 1996 is afgesloten tussen de ABU, NBBU, de Stichting Start en de vakverenigingen. Naast de scholingsverplichting, is ook de pensioenvoorziening in de CAO opgenomen. De pensioenregeling is verder uitgewerkt in het pensioenreglement van de Stichting Bedrijfspensioenfonds voor Langdurige Uitzendkrachten.



Flexibele arbeidskrachten nemen automatisch deel aan de pensioenregeling zodra zij meer dan 26 weken via een uitzendorganisatie gewerkt hebben en zij ouder zijn dan 21 jaar.

De CAO voegt tot slot nog iets toe aan de proeftijd die in de Wet Flexibiliteit & Zekerheid is opgenomen. In de CAO is vastgelegd dat uitzendovereenkomsten voor een periode korter dan drie maanden, geen proeftijd bevatten. Zodra er sprake is van meerdere uitzendovereenkomsten via dezelfde uitzendorganisatie, dan mag er na de eerste uitzendovereenkomst geen proeftijd meer bedongen worden. Een proeftijd mag bij meerdere uitzendovereenkomsten wel ingevoerd worden, indien er sprake is van duidelijk andere werkzaamheden en verantwoordelijkheden. Ook wanneer de flexibele arbeidskracht dezelfde werkzaamheden en verantwoordelijkheden heeft, maar deze bij een andere organisatie uitoefent, mag een proeftijd gesteld worden. Dit mag maximaal een periode van zeven dagen zijn, alleen de inlenende organisatie mag gedurende de proeftijd de uitzendovereenkomst beëindigen en niet de uitzendorganisatie (ABU, 2007).



2 Theorie

Theorieën vormen de basis voor een gedegen wetenschappelijk onderzoek. Je kunt waarnemingen doen in de praktijk en deze koppelen aan theorieën die er bestaan, of je vindt een theorie interessant die je wilt toetsen aan ervaringen of bevindingen in de praktijk. Bij dit onderzoek is er sprake van het eerste. Ik heb in mijn werkomgeving het één en ander waargenomen en wil graag weten hoe dit met behulp van theorieën te beschrijven en te verklaren is. Om dit te kunnen bereiken, is het van belang die theorieën te selecteren die de onderwerpen van mijn scriptie ondersteunen.

Enkele theorieën die een verklaring kunnen bieden voor hetgeen als probleemstelling geformuleerd is, zijn theorieën die uitgaan van de invloed van omgevingskenmerken op organisaties, zoals de arbeidsmarkt; theorieën die de strategie van een organisatie behandelen; beheersstrategieën die organisaties toepassen om de continuïteit van de eigen organisatie te kunnen waarborgen en hun omgeving te stabiliseren; veranderingsstrategieën die organisaties toepassen bij een organisatieverandering, het evalueren van de implementatie van een beleidsmaatregel en tot slot de onbedoelde effecten die beleid kunnen hebben op een organisatie.

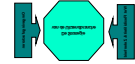
De theorieën zijn voor deze scriptie van toepassing, omdat ik wil onderzoeken welke invloed een beleidsmaatregel, in dit geval de Wet Flexibiliteit & Zekerheid, heeft op de strategische positie van een uitzendorganisatie en de veranderingen die zich in 1997 en 2006 intern en extern hebben voorgedaan.

2.1 Flexibilisering van de arbeidsmarkt

Uit een rapport van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (1984) blijkt dat er zeven verschillende dimensies van flexibilisering zijn aan te geven: 1) de financiële arbeidsvoorwaarden, 2) de arbeidsduur, 3) de tijdstippen waarop men werkt, 4) de functie-inhoud, 5) de contractduur, 6) het contracttype en 7) de locatie (Steijn, 2004:42).

Op de arbeidsmarkt zijn tal van veranderingen ontstaan. De Nederlander stapt af van het traditionele arbeidspatroon (SCP 1998). In de jaren tachtig en negentig werd veel gesproken over flexibilisering van, onder andere, nieuwe productieconcepten en nieuwe arbeidsrelaties. Een andere vorm van flexibilisering is aangegeven door Atkinson, die aangeeft dat een vorm van externe arbeidsdeling in feite het uitbesteden van werknemers is. De collectieve arbeidsovereenkomst tussen werkgever en werknemer wordt vervangen door een commercieel contract tussen bedrijven, waaronder uitzendorganisaties. Organisaties kunnen deze verandering opvatten als een verandering in arbeidsdeling, waar het voor werknemers een verandering in arbeidsrelatie is (Steijn, 2004:44). Naast deze twee vormen van flexibilisering ontstaat tevens een interne en externe arbeidsmarkt.

Er is sprake van een interne arbeidsmarkt wanneer werkgevers een deel van hun banen afzonderen van de open, externe arbeidsmarkt en een deel van hun personeel een zeker voorkeursrecht toekennen bij de bezetting van die banen boven die van personeel buitenaf (van Ruysseveldt & van Hoof, 2006) Een externe arbeidsmarkt is een markt waar banen toegankelijk zijn voor alle gekwalificeerde werknemers.



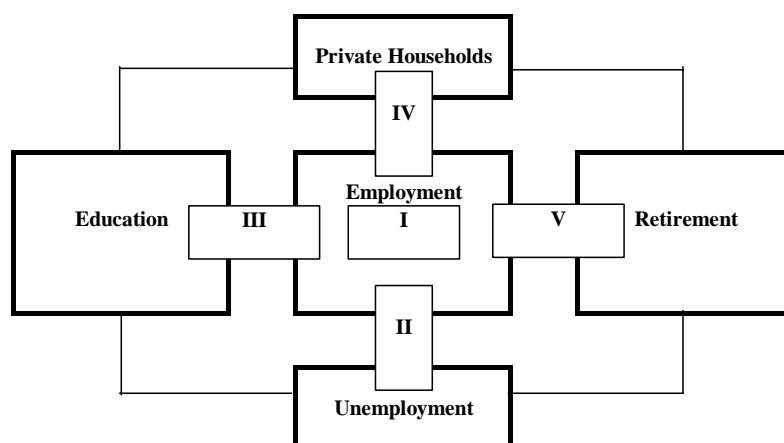
Het ontstaan van interne arbeidsmarkten is één van de ontwikkelingen op het gebied van organisatie en regulering van de arbeidsmarkt. De overheid 'bemoeit' zich in toenemende mate met de arbeidsmarkt om allochtonen, ouderen, werklozen, arbeidsongeschikten en vrouwen aan het werk te krijgen. Door de grotere flexibiliseringbehoefte is voor zowel de werknemers als de werkgever het belang van employability toegenomen. Het gaat hierbij om het vermogen om te reageren en te anticiperen op veranderingen in de arbeidsorganisatie en op de arbeidsmarkt.

Employability zorgt voor het ontwikkelen van de eigen competenties en creëert ook een meerwaarde in de arbeidsorganisatie, zowel in de vorm van verbetering van kennis en vaardigheden als door een bredere inzetbaarheid (Sociaal-Economische Raad, 2001:39)

Tot slot verandert de arbeid onder invloed van de netwerksamenleving en neemt de mogelijkheid van telewerken (werken vanuit huis) toe binnen de Nederlandse arbeidsmarkt. De samenleving van de 21^{ste} eeuw wordt ook wel de netwerksamenleving genoemd (Castells, 1996). In de netwerksamenleving zijn sociaalorganisatorische netwerken, ICT-netwerken en allerlei fysieke netwerken en infrastructuren onlosmakelijk met elkaar verbonden.

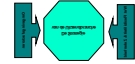
Moderne informatie- en communicatietechnologie zijn doorgaans een noodzakelijke voorwaarde voor het goed laten functioneren van tal van netwerken en infrastructuren. Denk daarbij aan de rol die ICT speelt in de distributie van gas, water en elektriciteit, het vervoer van mensen over het spoor, over de weg, door de lucht en over het water, maar ook de rol die ICT speelt in de uitwisseling van informatie, kennis en in de communicatie tussen ondernemingen en mensen.' (Koops e.a., 2005:671-706)

Door deze nieuwe ontwikkelingen veranderen de verhoudingen tussen werkgevers, werknemers en overheid. Een levensloop van een werknemer is niet traditioneel meer, want tijdens de levensloop kunnen er allerlei zaken veranderen. Vaste toekomstplannen rond arbeid zijn verdwenen, omdat er meer transitie mogelijk zijn. Er zijn voor werknemers meer opties mogelijk zonder dat deze opties hun carrière in het geding brengen. Al deze keuzemogelijkheden komen in het transitionele arbeidsmarkt model terug.



Figuur 2.1: overzicht transitionele arbeidsmarkt

(Schmid, 1998: sheets Arbeid & Organisatie in een veranderende samenleving, college 5)



Het overzicht geeft de Nederlandse arbeidsmarkt schematisch weer. Er zijn verschillende mogelijkheden die een werknemer kan benutten, de verschillende transitie I tot en met V staan voor de stappen die een werknemer kan nemen. Iemand die arbeid verricht (I), kan stoppen met werken (II), een (nieuwe) studie oppakken (III), stoppen met betaalde arbeid en thuis werkzaam zijn (IV) of met pensioen gaan (V).

2.2 Strategie van Organisaties

Veranderingen in de omgeving kunnen directe gevolgen hebben op de organisatiedoelen en organisatiestrategieën, denk bijvoorbeeld aan nieuwe concurrentie of overheidsinterventies. Bij het formuleren van een strategie kan een onderscheid gemaakt worden in de contextuele en de transactionele omgeving (Boonstra e.a., 2005:28).

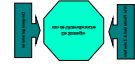
2.2.1 Omgevingskenmerken

De contextuele omgeving kent vijf verschillende componenten die invloed uitoefenen op de onderneming:

- Economische factoren;
De belangrijkste factoren zijn de conjunctuur, het nationaal en individueel besteedbaar inkomen, valuta- en wisselkoersen, protectionistische maatregelen, ontwikkelingen op internationale effectbeurzen, monetair beleid, rentevoet en rentestand.
- Politieke factoren;
Overheidsmaatregelen en wetgeving. De overheid kan enerzijds de vrijheid van ondernemingen inperken door wet- en regelgeving en anderzijds kan zij ondernemingen meer ruimte geven door dereguleringsmaatregelen.
- Technologische factoren;
Nieuwe productietechnologieën, nieuwe materialen en grondstoffen zijn van invloed op het bepalen van de aard van het product en productieprocessen.
- Sociaal-maatschappelijke factoren;
Demografische ontwikkelingen, zoals groei, omvang, samenstelling, opleidingsniveau, spreiding en mobiliteit van de bevolking hebben een sterke invloed op de afzetmogelijkheden en beschikbaarheid van (flexibele) arbeidskrachten.
- Fysieke factoren.
De beschikbaarheid en toevoer van grondstoffen, de productiemethoden en de wijze van distributie van goederen zijn van invloed op het in de markt zetten van de producten.

Binnen de transactionele omgeving kunnen vijf verschillende groepen binnen een onderneming worden onderscheiden die directe interactie hebben met de omgeving van de onderneming (Boonstra e.a., 2005:30):

- Eigenaren;
Samen met kapitaalverschaffers en aandeelhouders verstrekken zij kapitaal aan de onderneming. Zij willen in ruil voor het verstrekte kapitaal een redelijk rendement ontvangen.



- Direct belanghebbenden;
Dit zijn klanten, afnemers, toeleveranciers en concurrenten.
- Werkgeversorganisaties;
Deze ondernemingen bieden ondernemingen de kans gezamenlijk op te treden naar overheden en vakondernemingen. Gegevens en informatie kunnen worden uitgewisseld en strategieën kunnen worden ontwikkeld.
- Werknemersorganisaties / vakbonden;
Samen met vakbonden kunnen ondernemingen invloed uitoefenen op bijvoorbeeld CAO-onderhandelingen en andere vormen van overheidsbeleid en de eigen onderneming.
- Algemene belangengroepen.
Overheden en overheidsinstanties kunnen invloed uitoefenen door wet- en regelgeving, het verstrekken van krediet, kredietgaranties of subsidies, het afnemen van goederen en diensten, het toezicht houden op de bedrijfsvoering of door het bezit van aandelen.

Doelen vormen de bestaansreden van een organisatie. *“Een organisatie heeft altijd een aantal doelen, bijvoorbeeld op economisch, technisch of sociaal-maatschappelijk gebied”* (Boonstra e.a., 2005).

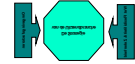
De organisatiedoelen worden vertaald in een strategie. *“Strategie is te omschrijven als de beslissingen over de wijze waarop gestelde doelen kunnen worden bereikt door het inzetten van mensen en middelen, rekening houdend met de eisen vanuit de omgeving”*. (Boonstra e.a., 2005).

Strategie wordt door Mintzberg (2004:15) beschreven als een kracht die tussen de organisatie en haar omgeving bemiddelt. De omgeving moet geïnterpreteerd worden en binnen de organisatie moeten consistente patronen in de beslissingenstroom van de organisatie ontwikkeld worden die in relatie staan tot de omgeving. Er ontstaat een externe noodzaak om te veranderen doordat omgevingsveranderingen en markteisen worden vertaald naar strategische doelen. Een heldere bedrijfsstrategie is van belang om misverstanden en verwarring over de organisatiedoelen en de richting van de verandering te voorkomen.

2.2.2 Beheersstrategieën van Organisaties

Neil Fligstein kiest voor een politiek culturele benadering van de markt. Het politieke onderdeel van de benadering van Neil Fligstein refereert aan de machtsstrijd binnen een onderneming en de concurrentie in de markt (Fligstein, 1996:198). Afdelingen binnen een onderneming kunnen strijden om de 'beste' beheersstrategie. De strategie die uiteindelijk de meeste stabiliteit genereert in de omgeving, wordt dominant en wordt uiteindelijk door de rest van de onderneming overgenomen.

Binnen de markt overheersen de sterke en dominante ondernemingen. Dominante partijen nemen het initiatief, zij bepalen wat de zwakkere partijen moeten doen. Het culturele onderdeel verwijst naar de waarde en het belang die door externe partijen en de onderneming zelf wordt toegekend aan hun product. Uit het feit dat de uitzendbranche aanvankelijk gedoogd werd, kan bijvoorbeeld afgeleid worden dat er weinig belang gehecht werd aan de uitzendbranche door de overheid. Pas toen werkgevers het belang inzagen van flexibele arbeidskrachten en ook de uitzendbranche meer waarde ging hechten aan een professionele aanpak en marktpositie, trad er een verschuiving op in de positie van de uitzendbranche.



De overheid zag ook het belang in van de uitzendbranche en ging regels opstellen om het veld te beheersen door in te spelen op de wensen van werkgevers en werknemers. De waarde die partijen toekennen aan een product of onderneming, is van invloed op de ontwikkeling van een onderneming. Dit leidt bijvoorbeeld tot aanpassing van spelregels over corporate governance: bestuursrichtlijnen, eigendomsrechten, contracten en de wijze waarop hiermee binnen een onderneming wordt omgegaan.

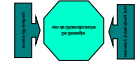
Neil Fligstein stelt een markt voor als een veld waar verschillende actoren op elkaar inwerken en invloed op elkaar uitoefenen. Een veld, ofwel een markt, is geconstrueerd rondom een gemeenschappelijke interesse. Dit kan een branche zijn waarbinnen verschillende ondernemingen werkzaam zijn. Binnen een veld bepalen ondernemingen verschillende beheersstrategieën, de zogenaamde conceptions of control, om hun omgeving te beheersen en te stabiliseren. Hiervoor moeten zij met hun concurrentie om kunnen gaan.

De primaire doelstelling van een onderneming, volgens Neil Fligstein, is continuïteit. Daarvoor moet de omgeving beheerst worden en stabiliteit in de omgeving gecreëerd worden. Twee mogelijke bedreigingen voor de stabiliteit binnen een veld zijn extern de prijsconcurrentie en intern de machtsstrijd binnen de onderneming over de koers. Een veld hoeft niet alleen te bestaan uit ondernemingen die hetzelfde werk verrichten, maar bestaan ook uit overheden, financiële instituties, internationale ondernemingen of andere ondernemingen die interesse of belang hebben in hetzelfde veld. Overheden hebben een belangrijke rol binnen het veld. Zij bepalen met regels en wetten de bandbreedte waarbinnen het veld moet opereren. Markten en velden hebben regels nodig om te kunnen functioneren. Vaak kunnen deze regels alleen door overheden worden ontwikkeld en afgedwongen, omdat ondernemingen zich niet met regels en wetten bezig willen houden, maar met hun product en marktpositie.

Neil Fligstein (1990:12,251) heeft een aantal conceptions of control beschreven die zorgen voor het beheersen en creëren van continuïteit van de onderneming en stabiliteit van diens omgeving. Deze conceptions heeft hij bedacht aan de hand van historische ontwikkelingen van grote Amerikaanse ondernemingen.

De vijf conceptions of control, volgens Neil Fligstein zijn: 1) Direct conception of control, 2) Manufacturing conception of control, 3) Sales en marketing conception of control, 4) Finance conception of control en 5) Shareholder value conception of control (Fligstein, 1990:12,251).

Na de burgeroorlog in Amerika (1861-1865) is er bijna geen sprake van staatsregulering en is bijna alles mogelijk. Het gaat ondernemingen er in eerste instantie om hun concurrenten te beheersen door middel van vijandige handelstactieken, kartels en fusies. Het gebrek aan regels en toezicht door de staat maakt dit soort handelstactieken en overnames mogelijk. De Amerikaanse overheid heeft nog niet de middelen om regels af te dwingen. De concurrentiewetgeving kan niet adequaat worden toegepast. Dit wordt de *direct conception of control* genoemd. Toen deze wetgeving wel toegepast kon worden, bedachten ondernemingen een andere strategie, die met een andere conception of control te benaderen is.



Begin twintigste eeuw richten ondernemingen zich meer op zichzelf. Dit leidt ertoe dat ondernemingen zich niet richten op hun concurrentie, maar op het zo efficiënt mogelijk produceren van hun eigen producten. Dit blijkt zeer succesvol.

Deze fase wordt de *manufacturing conception of control* genoemd. Toen er een enorm capaciteitsoverschot ontstond door een tekort aan vraag, waren sommige ondernemingen genoodzaakt zich weer te binden aan het concept van direct control van de externe markt. Toen dit ongrondwettelijk werd verklaard, moest er alsnog een nieuwe strategie bedacht worden om te overleven en de onderneming te ontwikkelen.

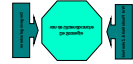
Neil Fligstein benoemt deze strategie als de *sales en marketing conception of control*. Ondernemingen willen zich van elkaar onderscheiden om de wegvallende vraag te kunnen herstellen en om prijsconcurrentie te voorkomen. Daarom proberen ze uniek te zijn en een eigen niche in de markt te vinden, zowel qua producten als qua locatie. Ondernemingen beginnen weer te groeien, waardoor er wederom een nieuwe strategie nodig was. Dit wordt de *finance conception of control* genoemd. Ondernemingen worden zo groot dat de verschillende onderdelen binnen de onderneming bijna geen verband meer met elkaar hebben. Er is sprake van differentiatie. Er is dus een nieuwe manier nodig om dit soort ondernemingen te leiden. Ondernemingen worden gezien als een bundel van middelen die op verschillende manieren ingezet kunnen worden om rendement te behalen. De verschillende onderdelen van een onderneming worden beoordeeld aan de hand van financiële criteria. Dit wordt de *finance conception of control* genoemd. Overheidsbeleid en technologische ontwikkelingen maken deze conception of control mogelijk. Fusies en overnames worden weliswaar verboden door het nieuwe concurrentiebeding, maar diversificatie is wel mogelijk waardoor ondernemingen hun voortbestaan kunnen garanderen.

Ontwikkelingen in de jaren zeventig met grote economische problemen leiden opnieuw tot aanpassing van de ondernemingsstrategie, want de onderneming heeft zelf niet genoeg middelen om voldoende rendement te halen en de continuïteit van de onderneming te waarborgen.

Neil Fligstein noemt deze strategie de *shareholder value conception of control*. Om continuïteit te waarborgen en de waarde van een onderneming te verhogen, richten de ondernemingen zich op het primaire proces en wordt de rest afgestoten of uitbested.

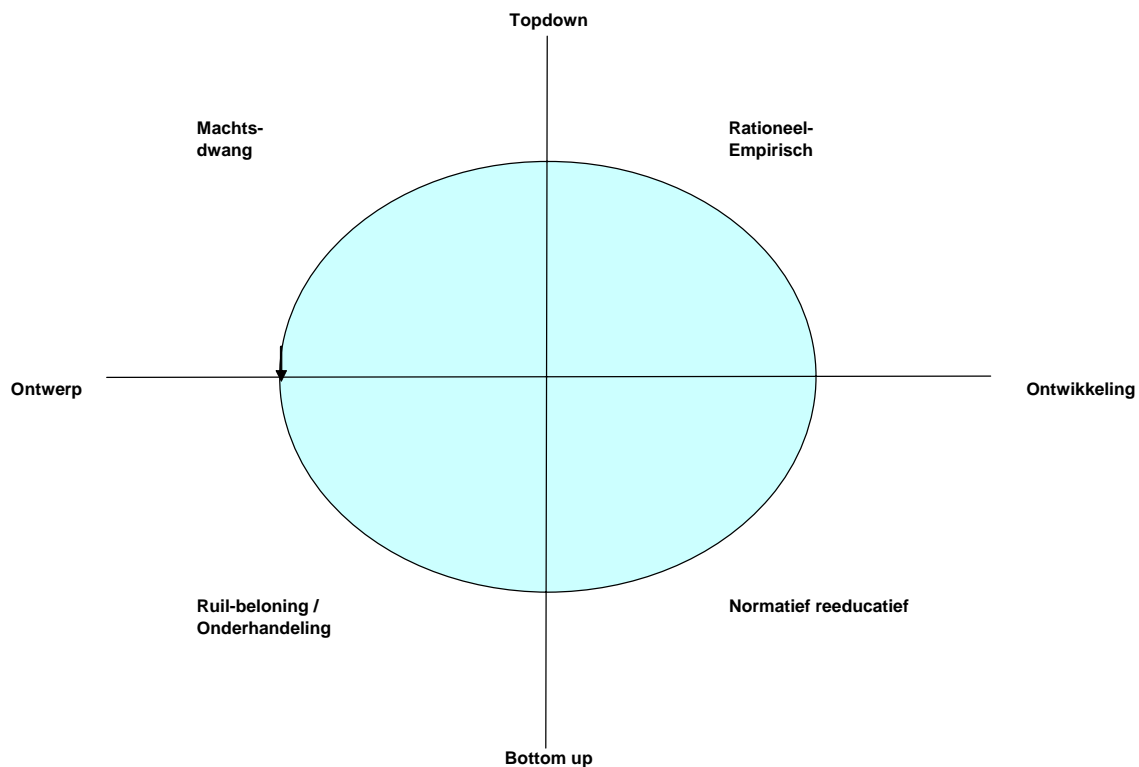
De *shareholder value conception* wordt een onderneming nog steeds als een bundel van middelen gezien, alleen is het doel van de onderneming hierbij de aandeelhouderswaarde te verhogen via de beurs of door het bedrijf juist van de beurs af te halen, zoals private equity fondsen deden. Invloedrijke groepen zoals institutionele investeerders, financieel analisten en private equity fondsen steunen deze strategie.

Deze invloedrijke groepen beweren de aandeelhouders te vertegenwoordigen en als zodanig verklaren zij dat het management zijn werk niet goed doet. Het financiële netwerk weet de rationaliteit van hun ideeën over te brengen op managers en andere investeerders om op die manier de waarde van de onderneming te verhogen. Deze strategie wordt door veranderingen in wet- en regelgeving, zoals belasting- en concurrentiewetgeving, ondersteund. Neil Fligstein heeft deze strategie de *shareholder value conception of control* genoemd.



2.2.3 Veranderingsstrategieën van Organisaties

Om een strategie te kunnen ontwikkelen, wordt vaak aangeraden meerdere niveaus binnen een organisatie bij de strategieontwikkeling te betrekken. De bereidheid tot verandering wordt hierdoor groter en mensen leren elkaars perspectieven kennen wat helpt bij het formuleren en uitvoeren van de strategie. Een essentieel onderdeel van strategieontwikkeling is wederzijdse communicatie voor het vertalen van de strategie naar organisatorische, technologische en culturele veranderingen (Boonstra e.a., 2005:298). Hieronder zijn drie verschillende veranderingsstrategieën van Chin & Benne (1979) te zien. In aanvulling op Chin & Benne onderscheidt Mastenbroek (1991) nog een vierde strategie, namelijk de ruil-beloningsstrategie of onderhandelingsstrategie.

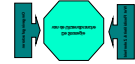


Figuur 2.2: Vier veranderingsstrategieën (Boonstra e.a., 2005:78)

De rationeel-empirische strategie gaat ervan uit dat mensen zich laten leiden door hun eigen belangen en zij rationele wezens zijn. Wanneer mensen ervan overtuigd zijn dat een verandering in hun eigen voordeel is, dan zullen zij bereid zijn bepaalde handwijze te volgen.

De normatief-reëducatieve strategie gaat er vanuit dat mensen actief op zoek zijn naar bevrediging van hun behoeften. Net als bij de rationaal-empirische strategie gaat de normatief-reëducatieve strategie uit van de veronderstelling dat mensen rationele wezens zijn. De strategie is erop gericht mensen bewust te maken van de relaties die er tussen enerzijds gedrag en anderzijds de normen en waarden van mensen bestaat.

De machts-dwang strategie hanteert het uitoefenen van directe macht om het gewenste gedrag van mensen te bereiken.

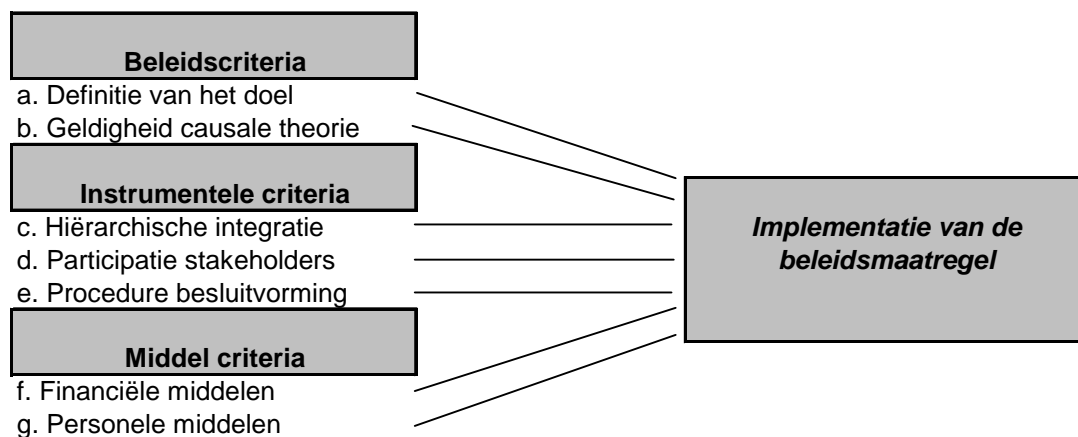


Binnen deze strategie wordt verondersteld dat mensen puur handelen vanuit eigen belang. Deze vorm van strategie wordt vaak toegepast binnen organisaties waarbij het management een verandering in gang zet, zonder daarbij rekening te houden met de mensen die binnen die organisaties werkzaam zijn.

Tot slot heeft Mastenbroek (1991) nog een vierde strategie toegevoegd. Deze strategie, de onderhandelingsstrategie gaat er vanuit dat mensen een kosten- en batenafweging maken voordat zij deel gaan uit maken van een verandering.

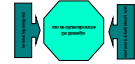
2.3 Implementatie van Beleid

Hieronder staat het veranderingsproces afgebeeld in het statutaire model. Sabatier en Mazmanian (1980) tellen variabelen die van invloed kunnen zijn op de implementatie van beleid. Het statutaire model bestaat uit een drietal categorieën; beleidscriteria, instrumentele criteria en middel criteria.



Figuur 2.3 Het statutaire model van Sabatier & Mazmanian (van de Vall:279-312))

In dit model wordt geëvalueerd of bij strategische veranderingen bepaalde criteria zijn toegepast binnen een organisatie. Als eerste wordt bekeken naar de beleidscriteria, dat wil zeggen of het doel vooraf wordt gedefinieerd en of dit doel afgeleid is van een externe noodzaak of behoefte van mensen. Bij de instrumentele criteria wordt gekeken naar de wijze waarop de organisatieverandering kenbaar gemaakt wordt, wie daarbij betrokken worden en welke procedures er zijn om tot besluitvorming te komen. De middelcriteria hebben betrekking op de beschikbare middelen om het veranderingsproces in gang te zetten, op de financiële en personele consequenties van het veranderingstraject.



2.4 Onbedoelde effecten van Beleid

Het afkondigen van beleid kan weliswaar met goede bedoelingen worden ingezet, maar kan een aantal neveneffecten oproepen. Deze neveneffecten kunnen positief zijn, maar ook negatief en zelfs contraproductief. In een artikel van Godfried Engbersen en Romke van der Veen (1992:220-224) worden een aantal mechanismen beschreven, die deze effecten duiden. Zij zijn op een vrije wijze ontleend aan de studie van Sieber, *Fatal Remedies* (1981):

1. Functionele ontwrichting;

De functionele eisen die het voortbestaan van een sociaal systeem garanderen kunnen worden verstoord door een interventie die destructief uitwerkt op de samenhang van de groep of gemeenschap. In de jaren tachtig werd bijvoorbeeld de werkloosheid bestreden door een selectief uitschakelingbeleid (een vorm van interventie) via de VUT, WAO of AWW. Oudere werknemers werden uitgeschakeld en een kleine groep actieven premies en belastingen moest opbrengen. Een tweede voorbeeld is dat het verhogen van bijstandsuitkeringen enerzijds leidt tot uitschakeling van armoede maar anderzijds een duurzame uitkeringsafhankelijkheid creëert.

2. Exploitatie;

Dit mechanisme vloeit voort uit misbruik of oneigenlijk gebruik van middelen en mogelijkheden die regelgeving en voorzieningen aanreiken. Calculerend gedrag wordt hierdoor opgeroepen.

3. Doelverschuiving;

Interventie impliceert het nastreven van specifieke doelen, maar als gevolg van de specifieke uitvoering van sociaal beleid kunnen de oorspronkelijke doelen uit het zicht raken. Merton noemt dit ook wel goal displacement (Engbersen e.a., 1992:221).

4. Classificatie;

Interventie impliceert classificatie. Er dient onderscheid gemaakt te worden tussen mensen die recht hebben op voorzieningen en anderen die dit niet hebben; tussen situaties waarin wel en niet hoeft worden ingegrepen. Een indeling van mensen in groepen maakt bijvoorbeeld het berekenen van kosten gemakkelijker, maar het kan ook leiden tot misbruik.

5. Provocatie;

Iedere vorm van interventie is gebaseerd op een definitie van de situatie. Dergelijke definities zijn uiteraard altijd meer of minder omstreden. Een bepaalde definitie kan leiden tot bedreiging van bepaalde groepen in een organisatie. Een voorbeeld hiervan is de positieve discriminatie van vrouwen en allochtonen die een bedreiging van de gevestigde groepen betekent.

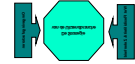
6. Overcommitment;

Doelen zijn moeilijk of zelfs onmogelijk te realiseren, omdat er onvoldoende middelen zijn.

7. Geruststellen.

De beleidsmaatregel heeft niet als doel problemen op te lossen, maar om burgers gerust te stellen. De aanpak is meer retorisch dan effectief.

Onderstaande mechanismen sporen aan om sceptisch te blijven bij invoering van sociaal beleid en bedacht te zijn op eventuele onbedoelde effecten. Dit zowel positief als negatief zijn



3 Methoden & Technieken

Nadat de vraagstelling opgesteld is, wordt er gericht gezocht naar informatie die kan bijdragen aan de beantwoording van de vraagstelling. In deze scriptie wordt eerst het thema verkend en worden er feiten verzameld over de arbeidsmarkt, de uitzendbranche en de Wet Flexibiliteit & Zekerheid. Binnen de thema's van de arbeidsmarkt en uitzendbranche, zullen onderwerpen zoals flexibilisering van arbeid en economische, politieke en sociaal-maatschappelijke factoren vanuit de omgeving verzameld worden. Na het verzamelen van feiten, worden de meningen van experts verzameld die een aanvulling geven op de feitelijke informatie. Deze leiden samen tot veronderstellingen die met behulp van verschillende theorieën juist of niet juist worden bevonden. Dit is een inductieve manier van theorievorming (Van Engeldorp Gastelaars, 1998:17).

3.1 De vraagstelling

'Wat was de strategische positie van de uitzendbranche voor de invoering van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid in 1997 en op welke wijze heeft deze wet invloed gehad op een herziening van de strategische positie van de uitzendbranche in 2006?'

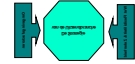
Om de vraagstelling te kunnen beantwoorden, zijn hieronder enkele vragen geformuleerd die puntsgewijs de vraagstelling ontrafelen:

- Welke ontwikkelingen zijn van invloed geweest op de uitzendbranche in 1997 en 2006?
- Welke punten zijn bepalend voor de strategische positiebepaling van de uitzendbranche in 1997 en 2006?
- Wat houdt de Wet Flexibiliteit & Zekerheid in en hoe is deze wet tot stand gekomen?
- Zijn er verschillen tussen de strategische positiebepaling van de uitzendbranche in 1997 & 2006?
- Zo ja, welke theoretische verklaringen zijn hiervoor te vinden?
- Wat was de invloed van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid op de strategische positiebepaling van de uitzendbranche?

3.2 Veronderstellingen

Voorafgaand aan het onderzoek formuleer ik een aantal veronderstellingen waarvan ik verwacht dat zij na het onderzoek bevestigd kunnen worden. De veronderstellingen zijn gebaseerd op eigen ervaringen en verkenning van de thema's.

1. De positie van de uitzendbranche heeft zich na de Wet Flexibiliteit & Zekerheid meer ontwikkeld naar de positie van werkgever dan van tussenpersoon;
2. De Wet Flexibiliteit & Zekerheid is bepalend geweest voor de erkenning van de uitzendbranche;
3. Economische factoren hebben meer effect gehad op de zekerheid van de flexibele arbeidskracht dan de Wet Flexibiliteit & Zekerheid;



4. De Wet Flexibiliteit & Zekerheid heeft geleid tot een groter bindend vermogen tussen uitzendorganisatie en flexibele arbeidskracht.

3.3 Onderzoeksmethoden

3.3.1 Feitenverzameling

Om systematisch het thema te verkennen, wordt gebruik gemaakt van diverse bestaande bronnen, waaronder jaarverslagen, gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek, gegevens van de ABU, het Sociaal Cultureel Rapport en gegevens over de Wet Flexibiliteit & Zekerheid. De verzameling van feiten wordt enerzijds gebruikt om de verschillende facetten in de vraagstelling te verkennen en te beschrijven en anderzijds bevat zij systematische waarnemingen die als basis voor de interviews met de experts gebruikt kunnen worden.

3.3.2 Randvoorwaarden Interviews

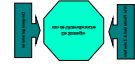
Er zijn drie verschillende doelen mogelijk (van Engeldorp Gastelaars, 1998:70):

- iets te weten komen over de kennis en de informatie die iemand heeft over een bepaald onderwerp;
- Iemands overtuiging te doorgronden of zijn opinie over bepaalde zaken te peilen;
- De gevoelens en de persoonlijke ervaringen van de geïnterviewde te weten te komen.

De interviews die voor deze scriptie afgenomen worden, treffen voornamelijk de eerste twee doelen. De doelgroep die geïnterviewd wordt heeft bepaalde kennis en informatie die voor deze scriptie van belang is. Vervolgens wordt de eigen opinie van de geïnterviewde verkend, om een beeld te krijgen van de ervaringen rondom de Wet Flexibiliteit & Zekerheid binnen de uitzendbranche. Het derde doel komt beperkt aan de orde, omdat het gaat om een collectief ervaringsbeeld van de uitzendbranche en niet om persoonlijke ervaringen van de geïnterviewde ten opzichte van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid.

Betrouwbaarheid van de onderzoeker

Om de strategische positiebepaling van de uitzendbranche in kaart te brengen, worden verschillende experts van diverse uitzendorganisaties benaderd. Aangezien ikzelf bij een uitzendorganisatie werk, kan dit vragen oproepen over de betrouwbaarheid van de onderzoeker. Voorafgaand aan het interview wordt dan ook, zowel ter voorbereiding op het interview als ter verklaring van de betrouwbaarheid van de onderzoeker, informatie toegezonden waarin aangegeven wordt dat de verzamelde kennis en informatie enkel voor het scriptieonderzoek gebruikt zal worden, en onder geen beding gebruikt zal worden bij concurrenten van de betreffende uitzendorganisatie. Desgewenst kunnen de geïnterviewden een ondertekende verklaring van de onderzoeker ontvangen waarin aangegeven wordt dat de verzamelde gegevens anoniem in de scriptie verwerkt zouden worden.



3.4 Onderzoeksinstrumenten

Onderzoeksinstrumenten worden zowel gebruikt voor de feitenverzameling, het interviewplan als voor het theoretisch kader. Als eerste worden feiten van de onderzoeksobjecten systematisch beschreven en geordend. Vervolgens wordt, onder andere op grond van dit materiaal, een interviewplan opgesteld. Na de feitenverzameling en het afnemen van interviews, worden er theorieën verzameld die de verschijnselen uit de empirie (feitenverzameling en interviews) kunnen verklaren.

3.4.1 Feitenverzameling

Het formuleren van de vraagstelling geeft een indicatie voor het verzamelen van feiten. Hierbij is gebruik gemaakt van zowel primaire als secundaire data. Primaire data zijn ontleend aan mijn werkomgeving en secundaire data zijn verkregen via onder andere jaarverslagen, rapporten en overige gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek. Deze gegevens worden zowel op Internet als in hardcopy's gevonden. Alle verzamelde feiten hebben betrekking op de ontwikkelingen van de arbeidsmarkt en van de uitzendbranche, op de Wet Flexibiliteit & Zekerheid en de branchegerichte CAO (van Engeldorp Gastelaars, 1998:150).

3.4.2 Interviewplan

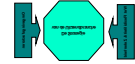
In een interviewplan worden achtereenvolgens de vragen wie, wat, waar, hoe en waarom opgesteld. Het is hierbij van belang om een variëteit in meningen na te streven, zodat verschillende aspecten rond het onderzoeksobject aandacht kunnen krijgen.

Wie worden er geïnterviewd en waarom deze personen?

De sleutelfiguren die voor het onderzoek benaderd worden, zijn de experts die ten tijde van de invoering van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid nauw betrokken waren bij de strategische keuzes van hun uitzendorganisatie, hetzij binnen hun functie, als bijvoorbeeld bedrijfsjurist, directievoorzitter of secretaris Juridische Zaken, of op enige andere wijze als onderhandelaar of tussenpersoon. Experts kunnen aangeven welke zaken er voor hen belangrijk zijn bij de ontwikkeling van het strategische beleid.

De uitzendbranche is een ons-kent-ons wereldje⁸. Aan het eind van het interview wordt aan de geïnterviewde gevraagd welke mensen er nog meer voor het onderzoek benaderd kunnen worden. Op deze wijze worden sleutelfiguren en meerdere experts geselecteerd en benaderd. Dat ikzelf bij een uitzendorganisatie werk, kan in mijn voordeel werken. Ik ben hierdoor in staat gemakkelijk contact te leggen en de geïnterviewden weten dat ik als onderzoeker in de praktijk met de Wet Flexibiliteit & Zekerheid te maken heb. Deze wijze van benadering kan het zogenaamde snow-ball-effect genoemd worden. Een valkuil hierbij kan zijn dat de geïnterviewde gelijkgestemden van elkaar zijn, waardoor er minder variëteit in de meningen terug te vinden zal zijn. Hier zal ik alert op zijn.

⁸ Ter verduidelijking: gebaseerd op eigen ervaring binnen de uitzendbranche.



Wat wordt er gevraagd en op welke manier?

Het interview focust op de invloed van de wet op de uitzendbranche en de gevolgen voor de strategische keuzes van de uitzendbranche in de jaren 1997 en 2006. Het is interessant te horen welke stappen er genomen zijn binnen de uitzendorganisatie vanaf het moment dat bekend werd dat de Wet Flexibiliteit & Zekerheid ingevoerd zou worden en of de strategie hierop is aangepast.

Het interview zal voor een deel gestructureerd en voor een deel open zijn. Er wordt gewerkt met een topiclist met allerlei onderwerpen die tijdens het interview besproken zullen worden. Er zullen onderwerpen aangesneden worden met een gesloten vraag, waarna vervolgens dieper op het onderwerp zal worden ingegaan. De onderwerpen die besproken zullen worden, bevatten de centrale thema's van het onderzoek. De onderwerpen zijn⁹:

- Algemeen (de functie met bijbehorende taken en verantwoordelijkheden, aantal jaren in dienst en de grootte van de organisatie);
- Wet Flexibiliteit & Zekerheid;
- Strategie van organisatie;
- Effect van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid;
- Overig & afsluitend.

Hoe worden deze personen benaderd?

De geïnterviewden worden per e-mail of per telefoon benaderd voor het maken van een afspraak. Door te refereren aan een bekende van de geïnterviewde kan het contact gelegd worden. Het aantal benaderde personen is relatief klein, waardoor kwantitatieve verwerking van uitspraken in de interviews niet kan leiden tot generaliserende uitspraken, maar de uitspraken kunnen wel een beeld schetsen van de invloed van de wet in de praktijk.

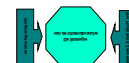
Wanneer en waar vinden de interviews plaats?

De interviews vinden plaats op het moment dat het de geïnterviewde het beste uit komt en wordt op een locatie naar keuze van de geïnterviewde gehouden. De interviews vinden plaats in de periode mei en juni 2007.

3.4.3 Theorieën

Na het formuleren van mijn vraagstelling en de verkenning van het onderzoeksthema, vraag ik in welke omgeving de uitzendbranche werkzaam is, welke factoren de meeste invloed op de uitzendbranche hebben, hoe een strategie van de betreffende organisatie bepaald wordt, hoe zij met veranderingen vanuit de omgeving omgaat en op welke wijze wetgeving, bedoeld dan wel onbedoeld effect heeft op de organisatie. Deze vragen en antwoorden vormen de basis voor het verzamelen van theorieën op het gebied van flexibilisering van arbeid, doelen en strategieën van organisaties en de implementatie en (on)bedoelde effect van beleid van organisaties. Met deze theorieën zal ik beantwoorden of mijn veronderstellingen juist zijn en wanneer dit wel of niet het geval is.

⁹ De uitgebreide topiclist, inclusief vragenlijst voor de onderzoeker, zijn opgenomen in bijlage één en twee.



4 Analyse

Als eerste zullen de interviews geanalyseerd worden op een drietal thema's die aan de orde zijn gekomen. De thema's zijn de Wet Flexibiliteit & Zekerheid, de strategie van de betreffende organisatie en het effect van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid op de uitzendbranche.

Terugkomend op de vraagstelling wordt bekeken welke verklaringen de theorieën bieden voor de beschrijving van de praktijk en het collectieve ervaringsbeeld van de geïnterviewden. In de analyse wordt er een systematische relatie gelegd tussen de feiten en meningen die in de empirie verzameld zijn en de theorieën die hierbij verklarend kunnen zijn. Aan de hand van het statutaire model (Sabatier en Mazmanian, 1980) zal vervolgens de invloed van de wet verklaard worden op de beleidscriteria, instrumentele criteria en middel criteria die de uitzendbranche wel of niet gebruikt heeft. Tot slot zullen in dit hoofdstuk de opgestelde veronderstellingen beantwoord worden. De veronderstellingen zullen niet wetenschappelijk getoetst worden, omdat er sprake is van een kwalitatief onderzoek.

4.1 Interviews

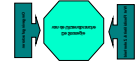
Voor de interviews zullen per thema alle geïnterviewden aan bod komen en zal aan de hand van enkele citaten duidelijk worden welke geïnterviewden een duidelijke mening hebben over het thema. Om te voorkomen dat alle geïnterviewden, onoverzichtelijk, onder de getallen 1...9 vermeld worden, is ervoor gekozen de geïnterviewden bij de voornaam en fictieve voornaam te noemen¹⁰.

Hieronder vindt u een overzicht van de geïnterviewden, met enkele kenmerken die voor het onderzoek het meest van belang zijn.

Tabel 4.1: Geïnterviewden overzicht

	Naam respondent:	Functie:	Ervaringsjaren	Organisatiegrootte:
1	Herman	Bedrijfsjurist	10	1000< medewerkers
2	Suzanne	Vestigingsmanager	10	500< medewerkers
3	Pieter	Verandermanager	15	750< medewerkers
4	Nicole	Trainer	20	500< medewerkers
5	Karel	Bedrijfsjurist	17	750< medewerkers
6	Kaj	Secretaris Sociale en Juridische zaken	12	500< medewerkers
7	Jurriën	Hoofd afdeling Arbeidsvoorwaarden en Juridische Zaken	8	500< medewerkers
8	Fred	Onderhandelaar	16	1000< medewerkers
9	Yvonne	Trainer	13	500< medewerkers

¹⁰ Ter verduidelijking: om privacyredenen zijn enkele namen gefingeerd.



4.1.1 Wet Flexibiliteit & Zekerheid

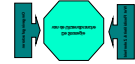
“Het was eigenlijk een externe noodzaak, zowel juridisch als maatschappelijk dat de wet werd ingevoerd”, aldus Herman. “Een hele lange tijd was de rechtspositie van de flexibele arbeidskracht onduidelijk, er was wel een CAO, maar verder lag niks vast in het Burgerlijk Wetboek”, aldus Fred.

In eerste instantie had de wet als doel meer flexibiliteit bij werkgevers te bewerkstelligen. Uit de wet blijkt echter dat de opdrachtgevers minder flexibiliteit hebben door de zogenaamde 3x3x3-regel. Uitzendorganisaties kregen echter meer flexibiliteit door de verschillende fasen die in de CAO vermeld zijn. Dit verklaart waarom uitzendorganisaties meer de rol van werkgever op zich nemen, en de werkgevers die flexibele arbeidskrachten inhuren via een uitzendorganisatie de rol van opdrachtgever krijgen.

Uitzendorganisaties zijn door de invoering van de wet verantwoordelijk voor zowel de financiële als de sociale zekerheid van flexibele arbeidskrachten. *“De uitzendbranche heeft het voor elkaar gekregen een branchegerichte CAO op te stellen, waardoor er meer speling in de wet kwam. Alleen hierdoor is de wet uiteindelijk doorgegaan, anders niet”, aldus Pieter. Werknemers- en werkgeversorganisaties hebben er samen met de Stichting van de Arbeid voor gezorgd dat er een unaniem advies werd uitgebracht met betrekking tot de flexibiliteit voor werkgevers en zekerheid voor de flexibele werknemers. “Ik heb met allerlei onderhandelaren letterlijk aan de keukentafel gezeten om een plan van aanpak te schrijven. Dat er iets moest veranderen was duidelijk, maar wij hadden nog wel invloed in de wijze waarop dit zou gebeuren”, aldus Fred. De invoering van de CAO vond tegelijkertijd plaats met de totstandkoming van de wet.*

“Tot de invoering van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid vocht de uitzendbranche voor erkenning, de overheid en vakbonden zagen nog niet de positieve invloed van de uitzendbranche op de arbeidsmarkt in”, aldus Jurriën.

De uitzendbranche had een paar belangrijke spelers die vochten voor deze erkenning en voorbereid waren op het arbeidsvraagstuk dat Minister Melkert toentertijd aangaf. *“Als wij niet voorbereid waren geweest op het arbeidsvraagstuk, dan had de arbeidsmarkt er nu misschien wel heel anders uitgezien. De tegenstander, lees: de overheid, zou dan veel sterker geweest zijn en had ons, als uitzendbranche, naar alle waarschijnlijkheid gewoon weggespeeld”, aldus Fred. “Een tegenhanger van Minister Melkert was in die periode de Minister van Economische Zaken, de heer Wijers. Hij steunde de uitzendbranche en streefde naar flexibilisering, zodat er meer flexibiliteit bij de werkgevers ontstond. Minister Melkert wilde juist zekerheid bij de werknemer creëren. Vanuit deze twee meningen is uiteindelijk met de Wet Flexibiliteit & Zekerheid een mooi resultaat ontstaan”, aldus Fred.*



4.1.2 Strategie van Organisatie

De wet heeft voornamelijk tot gevolg gehad dat de uitzendbranche haar strategische positie heeft veranderd. Zij heeft haar positie aangepast aan haar 'nieuwe' rol binnen de arbeidsmarkt, namelijk die van werkgever. *“Eigenlijk was het doel van de wet niet om de positie van de uitzendbranche te veranderen, dit is een onbedoeld effect geweest. Dit komt denk ik meer door de invoering van de CAO en niet zozeer door wet”*, aldus Karel.

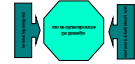
De reden van herziening van het strategische beleid kent vooral een externe noodzaak. Uitzendorganisaties binnen de uitzendbranche werden geconfronteerd met de nieuwe wet en de CAO en moesten zich hierop aanpassen. De overheid heeft de wet ingevoerd, zonder daarbij te denken aan de financiële, personele en organisatorische gevolgen voor de uitzendbranche. *“De grotere en sterkere organisaties hebben het kunnen overleven, kleinere uitzendorganisaties hadden de middelen en de capaciteit niet om met de wet- en regelgeving mee te gaan. Zij hebben dit uiteindelijk wel kunnen doen, maar waren minder vooruitstrevend en meer volgers binnen de uitzendbranche”*, aldus Herman.

Overige omgevingsfactoren, zoals economische en sociaal-maatschappelijke factoren speelden eveneens een grote rol bij het herzien van de strategie. Zij werden wel degelijk meegenomen in de strategische keuzes. De grootte van de uitzendorganisatie is bepalend geweest voor de wijze waarop zij is omgegaan met de invoering van de wet en de invloed daarvan op het strategische beleid. *“Er zijn eigenlijk vier belangrijke factoren die invloed hebben op de positie van de uitzendbranche: 1) conjunctuur, 2) werkloosheid, 3) maatschappelijke factoren en 4) de productlevenscyclus”*, aldus Kaj. De Wet Flexibiliteit & Zekerheid heeft een bepaalde levenscyclus die nu nog invloed heeft op de strategische positie van de uitzendbranche. Op den duur is de invloed van de wet uitgewerkt en moeten uitzendorganisaties nieuwe producten ontwikkelen.

“Tot de invoering van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid, moest de uitzendbranche strijden voor erkenning. Na de invoering van de wet kwam er eindelijk erkenning en zelfs waardering voor de uitzendbranche”, aldus Jurriën.

De wet heeft, ondanks zijn invoering in 1999, nog steeds invloed op de strategische positiebepaling van de uitzendbranche. Dit komt doordat de wet een richting heeft aangegeven voor de uitzendbranche, namelijk die van werkgever, wat niet meer terug te draaien of weg te denken is. *“We hebben een weg ingeslagen door de invoering van de wet en daar is niet meer vanaf te wijken.*

Het heeft grote gevolgen gehad voor de uitzendbranche en heeft tot op heden de positie van de uitzendbranche beïnvloed”, aldus Nicole. *“De positie van de uitzendbranche werd niet alleen door de wet bepaald, maar ook door de maatschappelijke erkenning, de economische conjunctuur en het juridische raamwerk”*, aldus Karel.



In 2006 zijn naast de politieke factoren, ook de economische en sociaal-maatschappelijke factoren belangrijk. Er is een arbeidskrachte op de arbeidsmarkt te constateren, waardoor uitzendorganisaties de flexibele arbeidskrachten meer willen binden aan hun organisatie. Deze binding vindt plaats door flexibele arbeidskrachten een contract aan te bieden, waardoor zij in dienst komen van de uitzendorganisatie en zij gedetacheerd kunnen worden bij de opdrachtgevers van de betreffende uitzendorganisatie.

Kort na de invoering van de wet was er ook een toename in het aantal contractanten waar te nemen. De reden hiervoor was dat uitzendorganisaties aan de arbeidsmarkt wilden laten zien dat zij een volwaardige werkgever waren en zij ook arbeidskrachten in dienst konden nemen. *“Wij, op de afdeling juridische zaken, kregen te maken met ontbindingen van allerlei contracten die gegeven waren. Van tevoren was niet helder genoeg aan welke arbeidskrachten je het beste wel of geen contract kon bieden. Hier hebben wij als organisatie niet goed genoeg over nagedacht”,* aldus Herman.

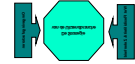
Het aantal vormen van flexibele arbeid is de afgelopen tien jaar steeds meer toegenomen, waar uitzendorganisaties door hun rol als werkgever voldoende op in kunnen spelen. *“Een addertje onder het gras hierbij is het aantal illegale uitzendorganisaties die onderdeel zijn de van uitzendbranche.*

Dit zijn de uitzendorganisaties die 's ochtends vroeg op een plein met een busje een aantal mensen komen ophalen die in de tuinbouw, kassen of bouw werken. Deze illegale uitzendorganisaties houden zich niet aan de officiële voorschriften van CAO-loon, werktijden en afdrachten van premies, waardoor zij de uitzendbranche een slechte naam geven”, aldus Jurriën.

De nieuwe strategische positie van de uitzendbranche werd op het hoofdkantoor ontwikkeld en doorgefilterd naar alle vestigingen door heel Nederland. *“Als vestiging zijnde werd je geconfronteerd met nieuwe wet- en regelgeving en je kreeg er andere taken en verantwoordelijkheden bij. Je werd meer werkgever, hierdoor werden functie eisen aangescherpt. Je moest meer een personeels- en arbeidsachtergrond hebben en contractbesprekingen aangaan met je werknemers. Door de invoering van de wet kwamen er ook allerlei administratieve taken bij, waardoor het commerciële gedeelte van je baan als intercedent in gevaar kwam. Je moest meer werkzaamheden verrichten in dezelfde tijd. Dit was in het begin lastig en het duurde even voordat wij, op een vestiging, eraan gewend waren”,* aldus Suzanne.

Naast het bieden van contracten aan flexibele arbeidskrachten, besteden uitzendorganisaties de afgelopen jaren steeds meer aandacht aan andere vormen van zakelijke dienstverlening, waaronder Human Resources en customer-care-services.

Zij willen zich door de veranderende arbeidsmarkt onderscheiden van hun concurrenten door dit op een innovatieve manier te doen. Uitzendorganisaties die vooruitstrevend van aard zijn en openstaan voor nieuwe ontwikkelingen gericht op de toekomst, zullen op den duur meer marktaandeel genereren. *“Als je als uitzendorganisatie meer een volger bent, dan wordt het in de toekomst lastig je marktaandeel te behouden en zal je uiteindelijk achterblijven op de meer innovatieve uitzendorganisaties”,* aldus Pieter.



4.1.3 Effect van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid

“De wet heeft voor een groot deel gezorgd voor erkenning en waardering van de uitzendbranche. Dit geldt zowel voor maatschappelijke als juridische erkenning”, aldus Jurriën.

Grote uitzendorganisaties waren in staat zichzelf te profileren als expert op het gebied van de nieuwe wetgeving en stelden hun opdrachtgevers daarvan op de hoogte. Naast het feit dat zij als expert binnen de arbeidsmarkt zijn neergezet, hadden zij voldoende financiële en personele middelen om de wet op de juiste wijze in te voeren binnen hun organisatie. Grote uitzendorganisaties waren door hun grootte in staat zich te ‘bemoeien’ met de branchegerichte CAO, waardoor zij zeer tevreden waren over de ingevoerde CAO. *“Wij hadden een grote lepel in de pap, waardoor wij grote invloed konden uitoefenen op de invulling van de CAO. Kleinere organisaties waren niet bij Tweede Kamer discussies aanwezig en namen uiteindelijk de CAO zoals die was”, aldus Herman.*

Kleine uitzendorganisaties bleken niet tot vrijwel niet in staat hun strategie aan te passen aan de nieuwe wetgeving. Kleine uitzendorganisaties hadden onvoldoende financiële en personele middelen om in de beginfase van de wet een pro-actieve houding aan te nemen binnen de arbeidsmarkt. De uitzendbranche heeft in zekere mate kunnen profiteren van de invoering van de wet, doordat zij zich meer als partner op de arbeidsmarkt hebben kunnen neerzetten voor opdrachtgevers en meer de rol van werkgever voor de flexibele arbeidskrachten hebben kunnen ontwikkelen.

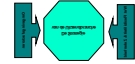
“In eerste instantie was het geen doel van de uitzendbranche zich te profileren als werkgever, maar we waren er wel blij mee”, aldus Yvonne. Door de CAO heeft de uitzendbranche speling weten te creëren in de wetgeving die bij de Wet Flexibiliteit & Zekerheid hoorde. Voor opdrachtgevers van de uitzendbranche heeft de wet niet per definitie geleid tot meer flexibiliteit, maar wel dat zij flexibele arbeidskrachten nu langer via een uitzendorganisatie konden laten werken dan voorheen.

De wet heeft ervoor gezorgd dat de maximale uitzendtermijn is afgeschaft, waardoor flexibele arbeidskrachten nu langer via een uitzendorganisatie kunnen werken. *“Samen met de afdeling juridische zaken hebben wij, als afdeling Learning en Education, de droge juridische informatie kunnen omzetten naar begrijpelijke teksten die wij verder konden verwerken in trainingen binnen de organisatie”, aldus Yvonne.*

“Voor deze trainingen zijn grote bijeenkomsten georganiseerd waarbij alle facetten van de wet en bijbehorende CAO werden toegelicht. Hierbij werd ook gekeken naar eventuele toekomstscenario’s waar de uitzendbranche mee in aanraking zou kunnen komen”, aldus Nicole.

Kort na de invoering van de wet was er sterk sprake van de uitdrukking: ‘the survival of the fittest’. Alleen grote uitzendorganisaties die sterk waren qua middelen (financieel, personeel, organisatorisch) konden de invoering van de wet verwerken binnen hun organisatie. De kleine organisaties hadden moeite hun hoofd boven water te houden. *“Na de invoering van de wet stond alles op zijn kop, er was grote onduidelijkheid over wat er van uitzendorganisaties verwacht werd. Er werden massameetings georganiseerd die ervoor moesten zorgen dat alle uitzendorganisaties die lid waren van de ABU de CAO konden naleven en wisten wat er van hen verwacht werd”, aldus Kaj.*

“Een groot struikelblok van de invoering van de wet en bijbehorende CAO was dat het beide juridische aangelegenheden waren. Hierdoor was een leek niet in staat de wet en de CAO toe te passen, omdat het merendeel gewoon niet begreep wat er met alle regels en wetten bedoeld werd”, aldus Karel.



Na de invoering waren de meeste uitzendorganisaties bang dat iedereen die via hen werkzaam was over zou moeten gaan naar een contract. Dit bleek echter niet geval te zijn. Veel flexibele arbeidskrachten werken voor een korte periode als uitzendkracht, waardoor zij niet te maken hebben met contracten, maar met uitzendovereenkomsten. Zij komen vaak niet in de fase B en C terecht, omdat er dan een periode van 78 gewerkte weken voorbij moeten zijn. *“Ongeveer 75% van de flexibele arbeidskrachten zit in fase A, 20% zit in fase B en slechts 5% zit in fase C”*, aldus Suzanne.

Kort na de invoering waren een tweetal zaken waar te nemen. Enerzijds werden er contracten aan flexibele arbeidskrachten geboden om hen te binden aan uitzendorganisaties. Uitzendorganisaties hadden het gevoel hierdoor meer status als werkgever te krijgen. Anderzijds bleek dat voor het merendeel van de flexibele arbeidskrachten het zogenaamde ketensysteem en fasesysteem niet van toepassing was. Niet iedereen die na de invoering van de wet werkzaam was via een uitzendorganisatie kreeg per definitie een contract van de uitzendorganisatie. Er is in die periode een systeem gehanteerd, zodat alle flexibele arbeidskrachten op dezelfde wijze overgezet zouden worden naar het fasensysteem. *“Ook bleek dat het merendeel van de flexibele arbeidskrachten niet op de hoogte waren van de rechten en plichten die zij hadden”*, aldus Suzanne.

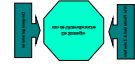
Het collectieve ervaringsbeeld van de geïnterviewden kan ik als volgt samenvatten:

Het voornaamste doel van de uitzendbranche in 1997 is het streven naar erkenning binnen de arbeidsmarkt. Waar uitzendorganisaties in 1997 streven voor erkenning, is er in 2006 sprake van ontwikkeling als werkgever. De positie van werkgever is niet meer weg te denken en uitzendorganisaties passen hun nieuwe strategieën daarop aan.

In 1997 is er sprake van een positie als tussenpersoon tussen vragers en aanbieders van arbeid; na de invoering van de wet is er een positieverschuiving van tussenpersoon naar werkgever, die tot op heden niet veranderd is. Het doel van de wet om werkgevers flexibiliteit te geven in hun personeelsbestand is gehaald. Dit kwam niet alleen door invoering van de wet, maar ook door gelijktijdige invoering van de CAO, waardoor de uitzendbranche kon voorzien in de flexibele vraag naar arbeid van hun opdrachtgevers. Een ander doel van de wet is zekerheden aan de kant van de werknemer waarborgen. Na de invoering van de wet blijkt echter dat het merendeel van de flexibele arbeidskrachten in de eerste fase terecht komt en er een klein percentage (25%) arbeidskrachten in de tweede en derde fase terecht komt.

De 3x3x3-regel in de Wet Flexibiliteit & Zekerheid bindt opdrachtgevers aan drie tijdelijke contracten van maximaal drie jaar. De uitzendbranche heeft invloed gehad op de totstandkoming van de wet en heeft hierbij een branchegerichte CAO opgezet. Door de CAO, krijgen opdrachtgevers de kans tijdelijk een flexibele arbeidskracht in dienst te nemen, zonder dat hij daarbij in de situatie komt dat hij een contract voor onbepaalde tijd moet bieden. Dit is opgepakt door het fasensysteem in de CAO op te nemen.

Zowel de economische conjunctuur als de nieuwe positie van de uitzendbranche als werkgever, hebben ertoe geleid dat na de invoering van de wet, veel flexibele arbeidskrachten een contract kregen.



De strategie van zowel kleine als grote uitzendorganisaties heeft in 1997 voornamelijk tot doel het bemiddelen tussen vacatures en kandidaten en het realiseren van groei in omzet en bezetting. In 2006 is de strategie van grote uitzendorganisaties gericht op het binden van personeel door het bieden van contracten en opleidingen. Extern is de strategie gericht op het vergroten van het marktaandeel, het geven van voorlichting aan opdrachtgevers en op bewerkstelligen van een goede CAO, die met zijn tijd meegaat. In 2006 blijkt dat kleine uitzendorganisaties, door de invoering van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid, een tekort aan personele en financiële middelen hebben om het interne beleid op een adequate wijze aan te passen.

4.2 Verklaringen

Samen met de thema verkenning en het collectieve ervaringsbeeld van de geïnterviewden, worden hieronder theoretische verklaringen gezocht voor de strategische positie van de uitzendbranche in 1997, voor de ontwikkelingen tussen 1997 en 2006 en voor de strategische positie van de uitzendbranche in 2006.

4.2.1 Strategische positie anno 1997

Boonstra e.a. (2005:28) geven aan dat veranderingen in de omgeving direct gevolgen hebben voor de doelen en strategieën van een organisatie. Zij onderscheiden hierin de contextuele- en de transactionele omgeving. Rekeninghoudend met de eisen vanuit de omgeving, omschrijven zij strategie als beslissingen over de wijze waarop gestelde doelen kunnen worden bereikt door het inzetten van mensen en middelen.

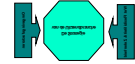
In 1997 hebben uitzendorganisaties als voornaamste doel erkend te worden als zijnde een speler op de arbeidsmarkt. In dit jaar is de uitzendbranche door de Wet Ter Beschikkingstellen van Arbeidskrachten verplicht met een vergunning te bemiddelen in uitzendarbeid. In die periode komt het kabinet tot de conclusie dat een vergunning niet meer in overeenstemming is met de behoefte aan flexibele personeelsvoorziening.

Doordat er in 1997 een grotere behoefte ontstaat aan het flexibel inzetten van personeel (www.flexmarkt.nl, pagina 8 van deze scriptie), kunnen uitzendorganisaties groeien en zichzelf ontwikkelen binnen meerdere branches.

Om concurrentie te voorkomen ontstond binnen de uitzendorganisaties een differentiatie naar verschillende soorten in te zetten personeel met verschillende kwalificaties en vaardigheden. Niet alleen land- en tuinbouw en de bouw, maar ook de dienstensector kon rekenen op uitzendkrachten op verschillende opleidingsniveaus.

In de periode van lage economische groei blijft juist de vraag in diverse sectoren naar tijdelijke arbeid groeien; de uitzendbranche ging zich bezinnen op haar product, de kwaliteit en vaardigheden van de flexibele arbeidskracht. Neil Fligstein (1996) noemt deze fase van ontwikkeling de *manufacturing conception of control*.

Na 1996 neemt het werkloosheidspercentage (zie figuur 1.4) af, wat betekent dat er sprake is van een opgaande conjunctuur. Naast het herstel van werkgelegenheid, zijn er ook politieke factoren van invloed op de strategie van de uitzendbranche in 1997.



Politiek gezien uit het kabinet de wens het allocatieproces op de arbeidsmarkt goed te laten verlopen (van der Werf, 1997:3). Zij wil, gezien de opkomst van personele flexibiliteit, de flexibiliteit waarborgen aan de kant van de werkgever, maar tegelijkertijd ook meer zekerheden aan de flexibele arbeidskracht bieden. Samen met andere partijen, waaronder vakbonden en werknemersorganisaties, hebben zij een akkoord opgesteld voor de invoering van de wet Flexibiliteit & Zekerheid. Wet- en regelgeving hebben een directe invloed op de positie van de uitzendbranche. Zij hebben ervoor gekozen zich bezig te houden met de totstandkoming van de wet, zodat zij inzichtelijk kregen wat de gevolgen waren.

Vanuit sociaal-maatschappelijk oogpunt, zijn er in 1997 verschillende demografische kenmerken die invloed uitoefenen op de beschikbaarheid van arbeidskrachten. De meest relevante ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn een toename van het aantal vrouwen, de ontwikkeling van het tweeverdienerschap en een stijging van het opleidingsniveau. Daarnaast is er een toename in het aandeel van allochtonen en 55-plussers. Bij een stijgende vraag naar arbeid, is dit de doelgroep waar uitzendorganisaties voor kunnen bemiddelen¹¹.

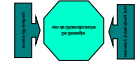
Vanuit het transactionele omgevingsmodel kan er geconstateerd worden dat werknemers-, werkgeversorganisatie en de overheid een belangrijke invloed hebben op de uitzendbranche. Zij zijn in 1997 allemaal betrokken bij de totstandkoming van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid en de bijbehorende CAO. De invloed van de eigenaren en kapitaalverschaffers wordt niet besproken, omdat dit onderzoek zich richt op de invloed van de wet en niet op de invloed van kapitaal.

4.2.2 Ontwikkelingen tussen 1997 & 2006

In aanloop naar de definitieve invoering van de wet betekent de aankondiging van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid dat de uitzendbranche zich expliciet moet bezinnen op zijn strategische positie in het veld, als werkgever, als expert op het uitzenden van gekwalificeerd personeel, als onderhandelaar ten opzichte van de overheid, werkgevers- en werknemersorganisaties. *“Ik heb met allerlei onderhandelaren letterlijk aan de keukentafel gezeten om een plan van aanpak te schrijven. Dat er iets moest veranderen was duidelijk, maar wij hadden nog wel invloed in de wijze waarop dit zou gebeuren. Als wij niet voorbereid waren geweest op het arbeidsvraagstuk, dan had de arbeidsmarkt er nu misschien wel heel anders uitgezien. De tegenstander, lees: de overheid, zou dan veel sterker geweest zijn en had ons, als uitzendbranche, naar alle waarschijnlijkheid gewoon weggespeeld”*, aldus Fred.

Door de overheid wordt ingezet op een machts-dwang strategie (Chin en Benne, 1979), waarbij zij de uitzendbranche dwingt zich aan de uitvoering van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid te houden. Het management van de uitzendorganisaties komt voor een verandering te staan, waarbij het geen keuze heeft hierin af te wijken. Zowel het management als de medewerkers van een uitzendorganisatie worden ‘gedwongen’ zich aan de nieuwe situatie aan te passen.

¹¹ De technologische en fysieke factoren, zoals Boonstra e.a. bespreken, zijn in dit onderzoek buiten beschouwing gebleven.



Deze strategie wordt door de tegenspelers van de overheid verruild voor een ruil-beloning / onderhandelingsstrategie (Mastenbroek, 1991), waarbij grotere spelers binnen de uitzendbranche een kosten-baten afweging maken voordat zij toestemmen in de Wet Flexibiliteit & Zekerheid. De uitzendbranche wil bijdragen aan de flexibilisering van de arbeid, maar wil hiervoor in de plaats graag officiële erkenning van de uitzendovereenkomst in het Burgerlijk Wetboek krijgen om hiermee zekerheid van de flexibele arbeidskracht te garanderen. Daarnaast wil zij een branchegerichte CAO, die speling in de wet kan creëren, zodat de uitzendbranche niet aan alle regels van de wet verbonden is. Een mooi voorbeeld hiervan is de ontslagregeling, zoals toegelicht in paragraaf 1.3.

Hierna past het management een rationeel-empirische strategie toe, waarbij het management de veronderstelling heeft dat medewerkers zich aan willen passen als die aanpassing in hun eigen voordeel is. Deze strategie is toegepast op vernieuwing van werkprocessen. Uitzendorganisaties willen zich meer als professional op het gebied van arbeid en human resources profileren, waardoor er meer gespecialiseerde taken en functies binnen een uitzendorganisatie ontstaan.

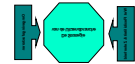
Iedere organisatie wil een zo groot mogelijk terrein aan specialisaties bestrijken, maar moet tegelijk de eigen organisatie beheersen. Een nieuwe reflectie op strategie is noodzakelijk om de winst te optimaliseren. Kleine uitzendorganisaties gaan zich bundelen, fuseren of worden door de dominante spelers in het veld overgenomen. Zo ontstaat bijvoorbeeld USG People, die als moederorganisatie van diverse uitzendorganisaties fungeert. De onderneming wordt als bundel van middelen gezien, die zo efficiënt mogelijk en met differentiatie ingezet kan worden om meer winst te maken en de concurrentie op de markt te verkleinen. Hierdoor ontstaat stabiliteit in de omgeving. Deze fasen van ontwikkeling van fusies en overnames wordt door Neil Fligstein (1996) de *conception of finance control* genoemd.

4.2.3 Strategische positie anno 2006

Binnen de contextuele omgeving (Boonstra e.a., 1998:28) is één van economische factoren dat de vraag naar arbeid toeneemt (figuur 1.5). Organisaties, zullen bij het aantrekken van de economie, flexibele arbeidskrachten inzetten. Tussen 2008 en 2011 zal de groei aanhouden en neemt het aantal banen met gemiddeld 130.000 per jaar toe. Deze groei is gunstig voor de uitzendbranche. De verdere doorgroei van de uitzendbranche verleidt een aantal grote dominante spelers op de markt van de uitzendbranche naar de beurs te gaan en aandeelhouders de kans geven te investeren in een uitzendorganisatie. Hierdoor zal verdere internationale groei gestimuleerd worden en de internationale markt beheerst worden.

Met deze strategie hopen de dominante spelers de internationale concurrentie van buitenlandse uitzendorganisaties voor te zijn, ook van kleine buitenlandse uitzendorganisaties die met goedkopere flexibele arbeidskrachten aan de vraag naar arbeid kunnen voldoen.

Deze fase wordt door Neil Fligstein de *shareholder value conception of control* genoemd. Doel is om de aandeelhouderswaarde te verhogen via de beurs of door de onderneming juist van de beurs te halen. Bij verdere doorgroei wordt tevens gereflecteerd op die onderdelen van de organisatie die tot de core business behoren en worden “verliesgevende” onderdelen afgestoten of verkocht. Zo zou een onderdeel van een grote organisatie, die een kleine niche bedient, bijvoorbeeld weer afgestoten



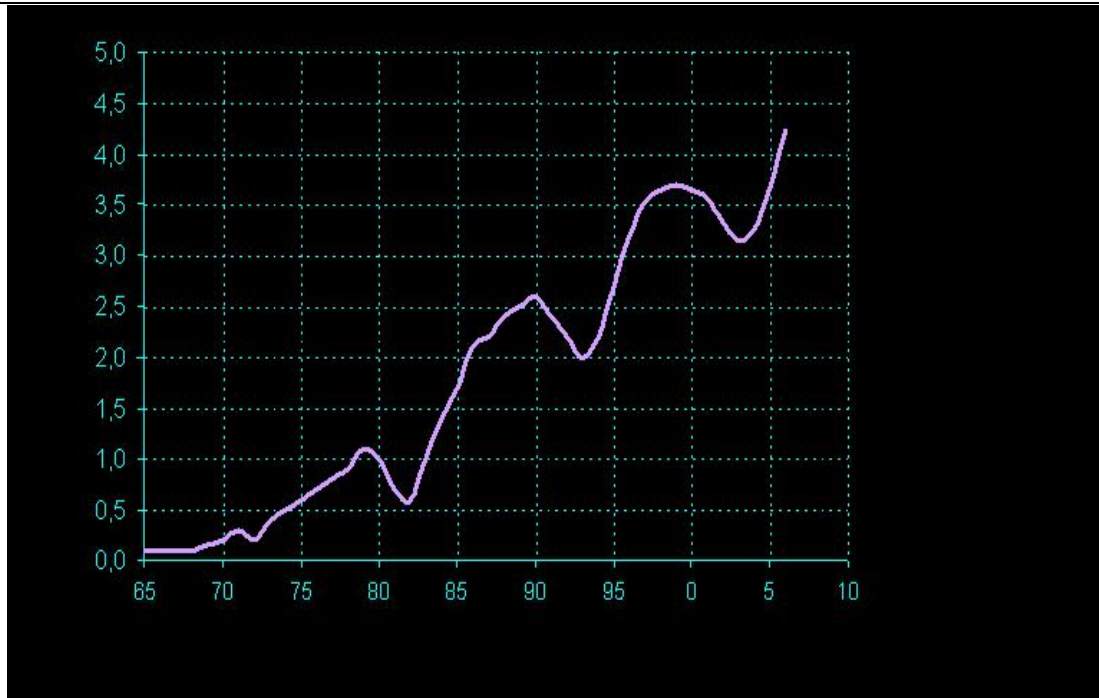
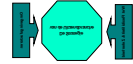
kunnen worden en overgelaten worden aan kleinere spelers in het veld. Aandeelhouders hebben, vanuit de transactionele omgeving bekeken, in 2006 een grotere invloed dan in 1997.

Een andere strategie is dat grote ondernemingen zoveel draagkracht creëren binnen een markt, dat zij bepaalde niches blijven beheersen, waardoor kleine uitzendorganisaties uiteindelijk geen kans maken. Er kan hierbij gedacht worden aan verdere specialisatie in bepaalde sectoren, een productiviteitsgroei zowel in Nederland als wereldwijd, omzetgroei door specialistische dienstverlening en verwerven van schaalgrootte (Jaarverslag USG People, 2006:17).

In 1997 zijn een aantal sociaal-maatschappelijke factoren aangegeven die een belangrijke ontwikkeling vormen voor de arbeidsmarkt van Nederland, zoals een toename van het aantal vrouwen, de ontwikkeling van het tweeverdienerschap en een stijging van het opleidingsniveau. Daarnaast is er een toename in het aandeel van allochtonen en 55-plussers. In 2006 is te zien dat deze groepen voor een belangrijk deel zich inschrijven bij uitzendorganisaties (zie figuur 1.6).

Het transitionele arbeidsmarktmodel (Schmid, 1998) geeft aan wat voor mogelijkheden er op de Nederlandse arbeidsmarkt zijn. Dit zijn allemaal transitie die medewerkers kunnen kiezen (zie figuur 3.2), waar de uitzendbranche op in kan spelen. Dit soort veranderingen op de arbeidsmarkt, leiden ertoe dat er een toename is in flexibele arbeid en dat het marktaandeel van de uitzendbranche zal groeien.

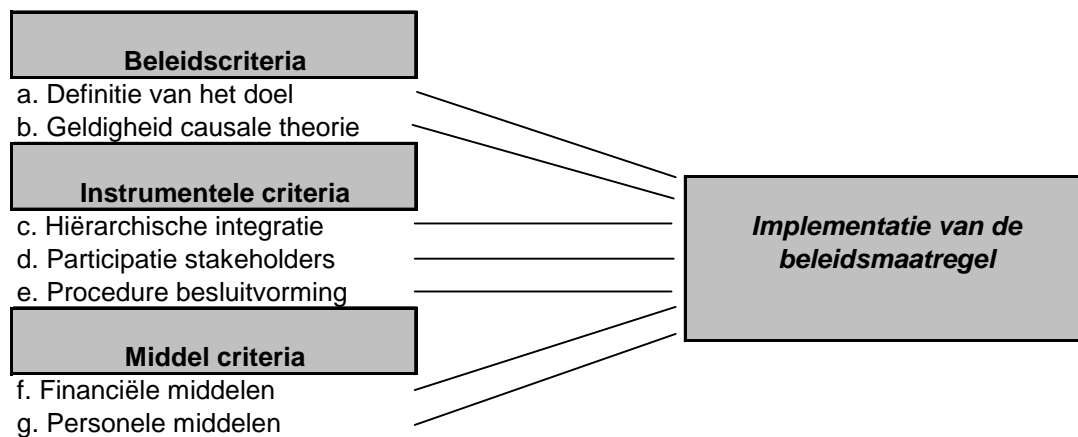
Zoals in figuur 4.1 te zien is, neemt de penetratiegraad van de uitzendbranche op de arbeidsmarkt na de invoering van de wet toe. Na 1995 zie je een stijging van de penetratiegraad. Alle conjuncturele golven zijn ook in het figuur duidelijk waar te nemen. Begin jaren tachtig was er sprake van een economische crisis, wat terug te zien is aan de penetratiegraad van de begin jaren tachtig. Begin jaren negentig was er ook sprake van economische neergang, waardoor de penetratiegraad weer afnam, maar niet tot het niveau van 1980. Sinds eind jaren negentig zien we een stijgende lijn, in de beginjaren na de eeuwwisseling is er een lichte terugval te constateren. Sinds de invoering van de wet hebben zich geen sterke terugvallen voorgedaan en ontwikkelt de uitzendbranche zich in stijgende lijn. Zij heeft hierdoor een stabiele positie op de arbeidsmarkt verworven.



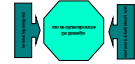
Figuur 4.1: Penetratiegraad Uitzendbranche op de arbeidsmarkt 1965-2007. (ABU, 2006)

4.3 Implementatie van Beleid

Met behulp van het statutaire model van Sabatier en Mazmanian (1980) wil ik evalueren of bij strategische veranderingen de door hen genoemde criteria zijn toegepast. Aan de hand van ditzelfde model, wil ik analyseren of de wet op de beleids-, instrumentele- en middel criteria van invloed waren tijdens de veranderingen die de uitzendbranche moest doorvoeren.



Figuur 4.2: Het statutaire model van Sabatier & Mazmanian (van de Vall:279-312))



4.3.1 Beleidscriteria

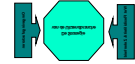
Als gekeken wordt naar het doel van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid, dan is deze gericht op het waarborgen van flexibiliteit bij de werkgever en zekerheid bij de werknemer. Dit doel is helder geformuleerd voor de werkgevers, opdrachtgevers en vakbonden en is voor de uitzendbranche een startschot van vele veranderingen. Door de invoering van de wet bleek echter dat uitzendorganisaties ook de positie van werkgever innamen. Dit doel was niet geformuleerd. De verschuiving van de positie van de uitzendbranche is een onbedoeld effect geweest.

Volgens Godfried Engbersen en Romke van der Veen (1992) is er sprake van doelverschuiving wanneer de interventie het nastreven van specifieke doelen impliceert, maar als gevolg van deze specifieke uitvoering van sociaal beleid de oorspronkelijke doelen uit het zicht raken. Bij de Wet Flexibiliteit & Zekerheid is er eerst sprake geweest van een unaniem advies van de Stichting van de Arbeid over het waarborgen van flexibiliteit en zekerheid. Uit de interviews is naar voren gekomen dat uitzendorganisaties, op eigen initiatief, aan de onderhandelingstafel wilden zitten. Als uitzendorganisaties dit initiatief niet getoond hadden, dan had de overheid een andere arbeidsmarkt gecreëerd en was er geen sprake geweest van een branchegerichte CAO die speling in de wet creëerde. In dit geval is het doel niet geheel verschoven, maar heeft de uitzendbranche het doel kunnen verschuiven. De geldigheid van een causale theorie gaat niet op. Niet de Wet Flexibiliteit Zekerheid, maar de branchegerichte CAO was oorzaak voor de zekerheid van de flexibele arbeidskracht. De betrokken partijen hebben tijdens de onderhandelingen een deal gesloten. De wet is er de oorzaak van dat tevens de CAO, de maatschappelijke en juridische erkenning tot stand kwamen door opname in het Burgerlijk Wetboek.

4.3.2 Instrumentele criteria

De bekendmaking en invoering van de wet werden aanvankelijk, binnen de uitzendbranche, top down door zowel de overheid als het management gecommuniceerd. Voor de juridische afdelingen is het onderhandelingsakkoord de aanleiding geweest voor de juridische afdelingen het raamwerk van de wet en de bijbehorende CAO scherp te krijgen en te communiceren naar de afdelingen marketing en personeel. Deze afdelingen hebben vervolgens trainingen opgezet om de medewerkers van de uitzendorganisatie op de hoogte te brengen van hun nieuwe functie, namelijk die van werkgever.

In 1997 werd een aantal stakeholders betrokken bij de totstandkoming van de wet. De stakeholders zoals de vakbonden en de ABU, wonnen aan invloed. In 2006 is de invloed van de stakeholders toegenomen. Door de invoering van de wet zijn zij een belangrijke speler op de arbeidsmarkt geworden. De uitzendbranche heeft haar strategische positie versterkt op het gebied van werkgeverschap naar werknemers, expertise naar opdrachtgevers en overlegpartner naar de overheid. De besluitvorming van de invoering werd opgehouden. Het kabinet besloot éézijdig aan de Stichting van de Arbeid een unaniem advies te vragen met betrekking tot de nota Flexibiliteit en Zekerheid. Zij waren hierin vergeten één belangrijke partij uit te nodigen, namelijk de uitzendbranche. De uitzendbranche kreeg door uitstel van de invoering van de wet de tijd zich voor te bereiden, waardoor er een branchegerichte CAO is uitgesleept, maar de uiteindelijke besluitvorming rond de wet werd met twee jaar vertraagd.



4.3.3 Middel criteria

Binnen de uitzendbranche is niet exact aan te geven welke hoeveelheid middelen er zijn ingezet. Uit de interviews kwam naar voren dat grotere uitzendorganisaties meer dan kleinere uitzendorganisaties in staat waren de wet op de juiste wijze te implementeren binnen hun organisatie, omdat zij de specialistische personele capaciteiten en financiële middelen hadden. Zij hadden een volledige juridische afdeling die samen met allerlei andere afdelingen trainingen aan de medewerkers kon bieden. Kapitaalkrachtige uitzendorganisaties waren voor en na de invoering van de wet in staat hun kapitaal te behouden en hun marktaandeel te veroveren.

4.4 Conclusies

Veronderstelling één: De positie van de uitzendbranche heeft zich na de Wet Flexibiliteit & Zekerheid meer ontwikkeld naar de positie van werkgever dan van tussenpersoon.

Deze veronderstelling is juist. De wet heeft ertoe geleid dat de uitzendbranche verantwoordelijk werd voor de afdracht van sociale premies, scholingsgelden en pensioenopbouw van flexibele arbeidskrachten. Hierbij moet wel erkend worden, dat niet alleen de wet deze positie bevordert heeft, maar dat dit in combinatie met de branchegerichte CAO is gerealiseerd.

Veronderstelling twee: De Wet Flexibiliteit & Zekerheid is bepalend geweest voor de erkenning van de uitzendbranche.

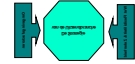
Deze veronderstelling is juist. De wet heeft de uitzendovereenkomst als zijnde een arbeidsovereenkomst in het Burgerlijk Wetboek laten opnemen, waardoor de uitzendbranche en de uitzendovereenkomsten zijn erkend.

Veronderstelling drie: Economische factoren hebben meer effect gehad op de zekerheid van de flexibele arbeidskracht dan de Wet Flexibiliteit & Zekerheid.

Deze veronderstelling is juist. Economische factoren zijn zeer bepalend voor de zekerheid van flexibele arbeidskrachten. Als de economie gunstig is, zullen er meer banen gecreëerd worden en is de kans groter dat flexibele arbeidskrachten een contract krijgen. Dit kan zowel bij een uitzendorganisatie als bij een andere organisatie. Als de economie ongunstig is, dan heeft de flexibele arbeidskracht, door het fasensysteem, in feite pas meer zekerheid als hij 78 weken voor de uitzendorganisatie gewerkt heeft. Hier heeft de Wet Flexibiliteit & Zekerheid verder geen invloed op.

Veronderstelling vier: De Wet Flexibiliteit & Zekerheid heeft geleid tot een groter bindend vermogen tussen uitzendorganisatie en flexibele arbeidskracht.

Deze veronderstelling is niet juist. Uit de thema verkenning en de interviews blijkt dat ongeveer 75% van de flexibele arbeidskrachten in fase A zit. Dit houdt in dat slechts 25% een fase B of C contract heeft, 14% ziet uitzendwerk als noodoplossing (figuur 1.6). Ondanks dat de wet ervoor heeft gezorgd dat uitzendorganisaties zich kunnen profileren als werkgever, blijkt dat de flexibele arbeidskracht dit vaak nog niet zo ziet. Het blijft dus de vraag hoe de uitzendbranche haar bindend vermogen kan organiseren.



5 Conclusie

5.1 Beantwoording van de vraagstelling

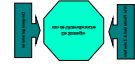
Het doel van de scriptie is om te onderzoeken wat de strategische positie van de uitzendbranche was in 1997 en welke invloed de Wet Flexibiliteit & Zekerheid heeft op de strategische positie van de uitzendbranche in 2006. Het jaar 1997 is gekozen, omdat in dat jaar aangekondigd is dat de wet ingevoerd wordt. De vraagstelling luidt als volgt:

'Wat was de strategische positie van de uitzendbranche voor de invoering van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid in 1997 en op welke wijze heeft deze wet invloed gehad op een herziening van de strategische positie van de uitzendbranche in 2006?'

Simpel gezegd kan de vraagstelling beantwoord worden met de mededeling dat de strategische positie van de uitzendbranche anno 2006, onder invloed van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid, veranderd is ten opzichte van de strategische positie van de uitzendbranche anno 1997. Hiermee wordt echter niets gezegd over de wijze waarop de wet invloed heeft gehad op de strategische positie van de uitzendbranche en welke soort verandering er binnen de uitzendbranche in gang is gezet.

In 1997 is de strategische positie op de arbeidsmarkt bepaald door het feit dat de uitzendbranche erkend werd als zij met een vergunning werkt. In die periode werkt zij als bemiddelaar tussen werkgevers en werknemers. De verandering in positie van de uitzendbranche wordt ingezet door de wens van werkgevers die meer flexibiliteit in hun personeelsbestand willen, en door een aantal sociaal- maatschappelijke ontwikkelingen in arbeidspatronen. De uitzendorganisaties worden niet als werkgever op de arbeidsmarkt gezien en ze worden hierdoor niet uitgenodigd bij de onderhandelingen aanwezig te zijn met betrekking tot de Wet Flexibiliteit & Zekerheid. Grote ondernemingen binnen de uitzendbranche met o.a. juridische expertise willen invloed op de totstandkoming van de wet hebben en hiermee hun positie verbeteren op de arbeidsmarkt.

De wet is hierdoor niet iets wat hen overkomt, maar waarmee ze actief invloed kunnen uitoefenen. Dit leidt ertoe dat, in een package deal, niet alleen de wet uiteindelijk tot stand komt, maar tevens in de CAO voor uitzendkrachten. De wet en de CAO zorgen samen voor erkenning van de uitzendbranche. Haar positie verandert van bemiddelaar in die van werkgever, wat tot veranderingen leidt binnen de organisatie en erbuiten. De uitzendbranche moet intern haar HRM beleid aanpassen, met trainingen en werkprocedures, en naar de uitzendkrachten met onder andere contractwijzigingen, opleidingen en functioneringsgesprekken. Extern kan de uitzendbranche concurreren op de arbeidsmarkt en haar marktaandeel vergroten.



De wet heeft invloed gehad op de positiebepaling van de uitzendbranche. Zeker zo belangrijk zijn de economische conjunctuur die de vraag en aanbod van arbeid beïnvloedt, de politieke factoren die invloed hebben op de arbeidsparticipatie van verschillende groepen en de hierbij behorende wet- en regelgeving en CAO-onderhandelingen, en de sociaal-maatschappelijke factoren die vooral de behoefte aan verschillende arbeidspatronen hebben bepaald en zekerheid hebben afgedwongen voor flexibele arbeidskrachten.

Één van de belangrijkste conclusies is dat de wet samen met de CAO ervoor gezorgd heeft dat de uitzendbranche enerzijds kan voorzien in de flexibilisering van het personeelsbestand en anderzijds zekerheid aan flexibele arbeidskrachten kan geven door middel van het fasensysteem.

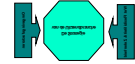
Omdat de uitzendbranche de positie van werkgever heeft gekregen en hierdoor meer rechten en plichten heeft, lopen uitzendorganisaties in eerste instantie bij een neergaande economische conjunctuur meer risico. Dit kunnen zij echter opvangen, wanneer zij een groter marktaandeel gecreëerd hebben, een spreiding hebben in de afzet van flexibel personeel en specialisatie in verschillende werkvelden.

5.2 Reflectie

In eerste instantie ben ik voor mijn themaverkenning begonnen met lezen over flexibilisering van de arbeidsmarkt, ontwikkelingen op de uitzendbranche, de totstandkoming van de wet Flexibiliteit en Zekerheid. Na het verzamelen van de informatie wilde ik graag een collectief ervaringsbeeld hebben van sleutelfiguren, die de veranderingen in de uitzendbranche van nabij hadden meegemaakt. Omdat het om beeldvorming ging over de strategische positie van de uitzendbranche en over de invloed van de wet Flexibiliteit en Zekerheid, heb ik gekozen voor diepte-interviews. Juist uit deze interviews bleek dat de branche zelf voor betrokkenheid bij de invoering van de wet heeft moeten zorgen en dat het afdwingen van een CAO een belangrijke factor was om de wet in te kunnen voeren. In de literatuur was voornamelijk de invloed van de overheid beschreven en niet die van de uitzendbranche zelf.

Voor theorieën zocht ik gericht naar onderwerpen, die betrekking hadden op de flexibilisering van de arbeidsmarkt, veranderingsstrategieën van organisaties en de wijze waarop de implementatie van beleidsmaatregelen geëvalueerd konden worden.

Hierbij kwam ik tot de conclusie dat ik een theorie nodig had over de manier waarop organisaties hun omgeving konden beheersen en continuïteit konden waarborgen. Om die reden heb ik de theorie van Neil Fligstein toegevoegd. Na het afnemen van de interviews ontdekte ik dat de positie van de uitzendbranche verschoven was van bemiddelaar naar werkgever, hetgeen een onbedoeld effect was van de wet. Hierdoor is ook de theorie van onbedoelde effecten van beleid bestudeerd en gebruikt.



Normaal gesproken ben ik het type die zoveel mogelijk informatie zo bondig mogelijk wil opschrijven. Hierdoor is het voor de lezer niet altijd even duidelijk wat ik bedoel. Voor het schrijven van deze scriptie heb ik er bewust voor gekozen eerst heel veel te lezen en de informatie uitvoerig per paragraaf op te schrijven. Dit had weer tot gevolg dat ik zoveel besproken had, dat het lastig was om de relevante informatie te selecteren. Ik heb hierdoor geleerd weer te structureren en overtollige informatie te verwijderen. Een tip voor de onderzoeker: Geef je zelf een bepaalde tijd voor verkenning en durf te stoppen met het verzamelen van informatie.

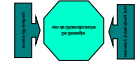
5.3 Discussie

Aanvullend op dit onderzoek zijn een aantal onderwerpen de revue gepasseerd die nader onderzocht kunnen worden.

Externe omgevingsfactoren hebben geleid tot herziening van de strategische positiebepaling. Interessant hierbij is te onderzoeken wat voor effect deze verandering heeft op de structuur en cultuur van de uitzendbranche. Dit is in deze scriptie buiten beschouwing gebleven.

Daarnaast blijkt uit diverse gegevens dat flexibele arbeidsrelaties toenemen, dat de vaste baan ter discussie staat en de negen tot vijf baan onder invloed van de flexibilisering verdwijnt. Interessant is het te onderzoeken wat voor invloed dit heeft op de strategische positiebepaling van de uitzendbranche. Lopen straks alle vormen van flexibele arbeid via een uitzendorganisatie?

De Wet Flexibiliteit & Zekerheid heeft er niet voor gezorgd dat meer werknemers zich aan de uitzendorganisaties binden. Een vraag is dan ook hoe uitzendorganisaties binding van nieuw personeel en werknemers in de toekomst kunnen organiseren, zeker nu er in de toekomst een tekort aan werknemers zal ontstaan. De uitzendbranche zal geconfronteerd worden met een tekort aan werknemers op de arbeidsmarkt. Niet alleen zullen zij innovatief hierop in moeten spelen, maar moeten zij rekening houden met de opkomst van de zelfstandige zonder personeel (zzp'er). De zzp'er kan worden gezien als een resultaat van de transitie die op de arbeidsmarkt een steeds belangrijkere rol zullen gaan spelen. De zzp'er is inzetbaar in meerdere branches en functies, waardoor hij zichzelf als zelfstandige uitleent aan bedrijven. Zzp'ers kunnen hierdoor nieuwe concurrentie vormen voor de uitzendbranche. Welke strategie voert de uitzendbranche om deze concurrentie aan te gaan?



Literatuurlijst

Literatuur

Boonstra, J. e.a. (2005). *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties*. Den Haag.

Castells, M. (1996). *The Information Age: economy, society and culture*. Cambridge: MA

CBS (1997). *Centraal Bureau voor de Statistiek, Enquête beroepsbevolking*. Den Haag: SDU.

Engbersen, G. & Veen, R. van der (1992). *De onbedoelde effecten van sociaal beleid*. *Beleid en Maatschappij*, XX(5), 214-226.

Engeldorp Gastelaars, Dr. Ph. Van. (1998). *Theorievorming en methoden van onderzoek binnen de sociale wetenschappen*. Nieuwerkerk a/d IJssel: Service Post B.V.

Fligstein, N., (1990). *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge: Harvard University Press.

Fligstein, N., (1996). *Markets as Politics. A Political-Cultural Approach to Markets* (oorspronkelijk 1996), N. Biggart (ed.), *Readings in Economic Sociology*, Oxford: Blackwell 2002, 197-218.

Groot, R. de (2006). *Vacatures in Nederland 2006. De vacaturemarkt en personeelswerving in beeld*. Amsterdam: CWI.

Koops, B.J., Hof, S. van der, Bekkers, V. (2005), *Risico's in de netwerksamenleving: over vervlochten netwerken en kwetsbare overheden*.

Uit: Lips, Bekkers & Zuurmond (red.), *ICT en openbaar bestuur*, Utrecht: Lemma 2005:671-706.

Mintzberg, H. (2004) *Organisatiestructuren*. Den Haag: Academic Service.

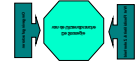
Ruyssseveldt, J. van & Hoof, J. van. (1998). *Arbeid in verandering*. Heerlen: Kluwer.

Sanders, G. en Neuijen, B. *Het beïnvloeden van de cultuur van het eigen bedrijf*,

Uit: *Bedrijfscultuur: Diagnose en beïnvloeding*, pp. 71 – 111

Reader *Verandermanagement 2006-2007* p. 161-175

SCP (1998). *Sociaal Cultureel Rapport 1998*. Den Haag: SCP.



Sociaal-economische Raad (2001). *Levensloopbanen: gevolgen van veranderende arbeidspatronen: Rapport van de Commissie Sociaal-economische Deskundigen*. Den Haag: Sociaal-economische Raad.

Steijn, B. (2004). *Werken in de informatiesamenleving*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Toren, J.P. van den e.a.(2002). *Flexibiliteit en zekerheid. Effecten en doeltreffendheid van de Wet Flexibiliteit en zekerheid*. Den Haag: in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Torka, N. (2003). *Flexibel maar toch betrokken*. Enschede: Twente University Press.

Vall, M. van de. *De structuur van ongestructureerde problemen: een rationele methode tot Effectuering van beleid*. Uit: Rationaliteit en beleid, pp. 279-312

Reader Verandermanagement 2006 - 2007 p. 241

Verspuij, S. (1999, augustus). *De positie van de uitzendkracht: na de inwerkingtreding van de Wet Flexibiliteit en zekerheid, de WAADI en de CAO voor Uitzendkrachten*. Scriptie gepresenteerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam.

Bedrijfsinformatie

Adecco Jaarverslag (1997). Lausanne: Adecco.

USG People Jaarverslag (2006). Almere: USG.

Internet Algemeen

www.abu.nl

www.cbs.nl

www.ciett.org

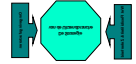
www.managementboek.nl

www.nu.nl

www.overheidsmanagement.nl

www.scp.nl

www.usg.nl



Internet gespecificeerd

<http://www.abu.nl/abu/pagina.asp?pagkey=39390>

9 juli 2007

www.abukenniscentrum.nl/iFrames/zkn_cijfers_details.asp?C192=on&ID_Report,

6 mei 2007

<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-inkomen-sociale-zekerheid/arbeidsmarkt/publicaties/arbeidsmarkt-vogelvlucht/default.htm>,

28 mei 2007

http://www.flexmarkt.nl/flexibele_arbeid/id531-1032/cijfers

28 mei 2007

http://www.flexmarkt.nl/arbeidsmarktprognose/id523-4409/aantal_banen_neemt_weer_toe.html

28 mei 2007

http://www.kellyservices.com/web/global/services/en/pages/william_russell_kelly_tribute.html,

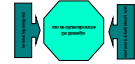
15 juli 2007

<http://statline.cbs.nl/StatWeb/Temporary%20Files/download48299.xls>

28 mei 2007

<http://www.usgpeople.nl/367/default.aspx>

23 juli 2007



Bijlagen

I) Topic list Interview

Algemeen

- Functie binnen organisatie;
- Rol ten tijde van de invoering van de Wet Flexibiliteit en Zekerheid;

Wet Flexibiliteit & Zekerheid

- Doel van de wet;
- Aanloop naar de wet, inclusief voorgaande wetten;
- Vervolg van de wet, ontstaan van de branchegerichte CAO;
- Eerste reactie op de wet, plan van aanpak binnen de organisatie.

Strategie van organisatie

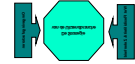
- Kenmerken die bepalend zijn voor de strategische positie;
- Hoe heeft de organisatie de strategie ingevuld;
- Strategie van de organisatie rond 1997, inclusief alle bepalende kenmerken;
- Strategie van de organisatie rond 2006, inclusief alle bepalende kenmerken;

Effect van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid

- Effect van de wet in 1999 nu;
- Waarneembare verandering door de invoering van de wet;
- Mening en reactie van en op de wet na de invoering binnen de organisatie;

Overig & afsluitend

- Reactie op de omgeving die de wet ingevoerd hebben;
- Aanvulling op verschillende onderwerpen;



II) Vragenlijst Interview

Algemeen (5 vragen)

- Functie binnen organisatie;
 - Kunt u mij iets vertellen over de functie die u bekleed (heeft) binnen de organisatie?
 - Welke kerntaken en verantwoordelijkheden had u?
 - Hoe lang bent u werkzaam binnen de uitzendbranche?
 - Was is de grootte van uw organisatie?

- Rol ten tijde van de invoering van de Wet Flexibiliteit en Zekerheid;
 - Welke rol had binnen de organisatie op het moment dat er sprake was van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid?

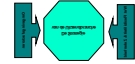
Wet Flexibiliteit & Zekerheid (12 vragen)

- Doel van de wet;
 - Wat is naar uw mening het voornaamste doel van de wet?
 - Delen andere mensen uw mening aangaande het doel van de wet?
 - Is het doel van de wet vanuit de overheid duidelijk naar uw organisatie gecommuniceerd?

- Aanloop naar de wet, inclusief voorgaande wetten;
 - Wat is de noodzaak van het ontstaan van wet?
 - Wat kunt u mij vertellen over eventuele voorgaande wetten en de aanloop naar de wet Flexibiliteit & Zekerheid;
 - Is de organisatie concreet betrokken geweest bij de aanloop naar de wet? Zo ja, op welke wijze? Zo nee, hoe komt dit denkt u?

- Vervolg van de wet, ontstaan van de branchegerichte CAO;
 - Hoe heeft uw organisatie invulling gegeven aan de wet?
 - Wanneer, in het gehele traject, was er sprake van een branchegerichte CAO die opgezet diende te worden?
 - Welke partijen zijn bij de CAO betrokken en wat is de rol van uw organisatie hierin geweest?
 - Hoe heeft u dit aangepakt en met wie?

- Eerste reactie op de wet, plan van aanpak binnen de organisatie.
 - Bij welke sleutelfiguren kwamen de gegevens betreffende de wet binnen en hoe er een plan van aanpak ontstaan?
 - Bij welke personen werd er binnen uw organisatie om advies gevraagd?



Strategie van organisatie (7 vragen)

- Kenmerken die bepalend zijn voor de strategische positie;
 - Welke kenmerken zijn naar uw idee bepalend voor strategische keuzes binnen een organisatie? (Voorbeeld hiervan zijn de omgeving, externe noodzaak tot veranderen en demografische kenmerken)

- Hoe heeft de organisatie de strategie ingevuld;
 - Is er sprake van een herziene strategie door de invoering van de wet? Zo ja, op welke punten is de strategie herzien? Zo nee, waarom niet?
 - Op welke wijze heeft u en uw organisatie de strategie ingevuld na de bekendmaking van de wet Flexibiliteit & Zekerheid?

- Strategie van de organisatie rond 1997, inclusief alle bepalende kenmerken;
 - Waren jullie in 1997 op de hoogte van de wet die in 1999 ingevoerd zou worden en hebben jullie toen al ingespeeld op deze wet in de strategie?

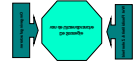
- Strategie van de organisatie rond 2006, inclusief alle bepalende kenmerken;
 - Wat kunt u nu vertellen over de strategie in 2006?
 - Welke kenmerken zijn naar uw mening bepalend voor de strategie in 2006?
 - Heeft de wet nog steeds invloed op de strategie in 2006 of zijn er andere kenmerken die meer bepalend zijn?

Effect van de Wet Flexibiliteit & Zekerheid (7 vragen)

- Effect van de wet in 1999 nu;
 - Wat is naar uw mening het effect van de wet in 1999 op de uitzendbranche?
 - Wat is naar uw mening het effect van de wet in 2006 op de uitzendbranche?
 - Is de rol van de uitzendbranche veranderd door de invoering van de wet? (in plaats van tussenpersoon nu meer de rol van werkgever?)

- Waarneembare verandering door de invoering van de wet;
 - Zijn er waarneembare gevolgen / veranderingen als gevolg van de wet?
 - Welke andere factoren hebben voor een verandering gezorgd?

- Mening en reactie van en op de wet na de invoering binnen de organisatie;
 - Wat was uw eerste reactie op de wet en hoe kijkt u nu tegen de wet aan?
 - Wat was de algemene reactie binnen de organisatie op de wet en wat is de algemene reactie nu?



Overig & afsluitend (10 vragen)

- Reactie op de omgeving die de wet ingevoerd hebben;
 - Wat was uw reactie op de omgeving toen de wet werd ingevoerd?
 - Is de uitzendbranche betrokken bij het ontstaan van de wet?
 - Hoe heeft de overheid gehandeld?
 - Hoe heeft de uitzendbranche hierop gereageerd?
 - Welke zaken zijn er naar uw mening goed georganiseerd?
 - Welke zaken hadden er naar uw mening anders georganiseerd kunnen worden?

- Aanvulling op verschillende onderwerpen;
 - Zijn er nog onderwerpen die ik niet heb besproken, maar die wel relevant zijn voor mijn onderzoek?
 - Zo nee, hartelijk dank.
 - Zo ja, welke onderwerpen zijn dit en kunt u mij hier meer over vertellen?

- Wederom contact opnemen bij het ontbreken van informatie.
 - Mag ik bij het ontbreken van bepaalde informatie per e-mail contact met u opnemen?
 - Kent u nog mensen die ik voor mijn onderzoek kan benaderen? Zo ja, wie zij dit en hoe kan ik hen het beste bereiken?