



JAN DENYS

UITZENDWERK

360° HANDBOEK



D/2015/45/14 – ISBN 978 94 014 2159 1 – NUR 800

Vormgeving binnenwerk: Gert Degrande | DE WITLOFCOMPAGNIE

Vormgeving omslag: Peer De Maeyer

© Jan Denys & Uitgeverij Lannoo nv, Tielt, 2015.

Uitgeverij LannooCampus maakt deel uit van Lannoo Uitgeverij, de boeken- en multimediodivisie van Uitgeverij Lannoo nv.

Alle rechten voorbehouden.

Niets van deze uitgave mag veelevoudigd worden en/of openbaar gemaakt, door middel van druk, fotokopie, microfilm, of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Uitgeverij LannooCampus
Erasmestraat 179 bus 101
3001 Leuven
België

www.lannoocampus.be

VOORWOORD RANDSTAD 50 JAAR

GOUD

Bij een gouden bruiloft horen een glaasje, bloemen en een welgemeende proficiat. Om de mooie jaren te vieren, maar ook uit bewondering voor die prestatie. Want elk geslaagd huwelijk is een aaneenschakeling van hoogtes en laagtes. Mensen die 50 jaar gehuwd zijn, verstaan echter de kunst om te investeren in elkaar. De parallel met een gouden jubileum van een bedrijf is dan ook niet ver te zoeken. Voor Randstad wil ik dat graag in de verf zetten: 50 jaar volgehouden inspanning voor werknemers, werkzoekenden, bedrijven én de overheid, dat verdient bewondering.

In die 50 jaar is er op onze arbeidsmarkt veel veranderd. We hebben een industriële en digitale transformatie gekend, de sociale wetgeving heeft een ware metamorfose ondergaan, de economie en demografie is meer dan ooit gemonialiseerd en ga zo maar door. Randstad is een bedrijf dat zich steeds heel flexibel heeft kunnen aanpassen aan de immer veranderende omstandigheden waarin het groeide. Zowel door aanpassingen in de dienstverlening voor de klanten als in het eigen interne HR-beleid.

Human resources is een van die domeinen die de afgelopen 50 jaar enorm aan belang hebben gewonnen. En terecht. Hoe we vandaag met onze mensen omgaan, verschilt als dag en nacht met hoe dat een halve eeuw geleden het geval was. De juiste man of vrouw op de juiste plaats, de juiste competenties en talenten toeleiden naar bedrijven: daarin ligt de kern van Randstad.

Randstad heeft heel goed begrepen dat de focus op cv's en diploma's moet veranderen naar aandacht voor talenten en competenties. Een diploma van 20 jaar geleden bewijst dat je 20 jaar geleden de inhoud van de toenmalige cursussen beheerste. Een momentopname dus. Maar voor wie in 20 jaar zijn kennis niet heeft bijgespijkerd, zegt dat diploma op zichzelf niets.

Mensen pikken daarenboven heel veel competenties op bij activiteiten die niet meteen rechtsreeks gelinkt worden aan werk. Door te sporten leren ze bijvoorbeeld winnen en verliezen, leren ze samenwerken, leren ze andere mensen te laten scoren enzovoort. Jonge ouders leren zorgen, verantwoordelijkheid nemen, en plannen op het moment dat ze hun kersverse baby voor het eerst in hun armen nemen. Stuk voor stuk competenties die op de werkvloer van enorm belang kunnen zijn.

Wat iemand kent en kan, dát is van belang om een job goed uit te oefenen. Het is meteen ook het enige criterium om mensen al dan niet aan te nemen voor een job. Dat

Randstad één van de voortrekkers is om discriminatie binnen de uitzendsector aan te pakken, bewijst hoezeer ze deze filosofie genegen zijn.

Wie Randstad zegt, denkt uiteraard in de eerste plaats aan uitzendarbeid. Het is de corebusiness waarrond de rest van de activiteiten van Randstad gebouwd zijn. Die kerntaak van Randstad is uiterst belangrijk.

Uitzendarbeid is namelijk een goede graadmeter voor de gezondheid van onze economie. Als de uitzend opveert, zit er een betere periode aan te komen: bedrijven hebben plots op korte termijn extra handen nodig om aan de stijgende vraag te kunnen voldoen.

Aan de kant van de werknemers is de uitzendsector dan weer een goed kanaal om werkervaring op te doen. Leren op de werkvloer blijkt in de meeste gevallen nog altijd de beste opstap naar werk. Vaak wordt de uitzendsector gebruikt als een aanwervingskanaal voor vaste contracten. Voor de werkgevers biedt de uitzendsector een goede manier om talent te matchen met de vacatures die ingevuld moeten worden.

Maar dat is niet alles. Wat ooit begon als een klein bedrijf is intussen uitgegroeid tot een van de grootste spelers op de HR-markt, met een enorm divers dienstenpakket. Randstad is een van die bedrijven die erin geslaagd zijn om steeds innoverend naar de markt te kijken en diensten aan te bieden die inspelen op actuele én toekomstige evoluties. Randstad is intussen actief in de loopbaanbegeleiding, het outplacement, werving en selectie, heroriëntering ... Er is haast geen domein in de brede HR-waai die niet door Randstad gecoverd wordt.

Evengoed is Randstad een van die bedrijven die mee vooruit denkt over waar het met onze arbeidsmarkt heen moet. Randstad bestudeert, becijfert en bedenkt hoe we onze arbeidsmarkt nog beter kunnen laten functioneren. Als HR-speler, die met beide voeten in het werkveld staat, neemt het die rol heel ernstig. En wordt het voor die rol ook sterk gewaardeerd, zowel door de klanten als door de overheid.

Het arbeidsmarktbeleid is er al jaren op gericht om meer flexibiliteit in te bouwen en mensen meer loopbaanzekerheid in plaats van jobzekerheid te bieden. De rol van de uitzendsector in die visie kan moeilijk overschat worden. In de private sector is uitzendarbeid een succesvol systeem om productiepieken op te vangen, maar fungeert het ook steeds vaker als een vast aanwervingskanaal voor veel bedrijven.

Het is dan ook een grote anomalie dat de overheid hier zelf achterop hinkt: binnen de openbare sector kan uitzendarbeid tot vandaag niet gehanteerd worden. Dat strookt niet met een goed functionerende moderne overheid. In het nieuwe Vlaamse Regeerakkoord hebben we daarom ingeschreven dat uitzendarbeid voortaan ook zijn plaats moet hebben in de overheid. “Practice what you preach”, een spreuk die Randstad al jaren met succes op zichzelf toepast.

Ik ben ervan overtuigd dat ook voor Randstad – dat nu officieel bij de 50-plussers hoort – niet de leeftijd van tel is, maar wel de talenten en competenties van het bedrijf en vooral de medewerkers. Er wacht dus nog een mooie toekomst.

Mijn gelukwensen met de voorbije én de volgende 50 jaar!

Philippe Muylers

Vlaams minister van Werk, Economie, Innovatie en Sport

INLEIDING BIJ DIT BOEK

Randstad is 50 jaar actief in België.

Deze verjaardag zetten we graag in de verf met een nieuw boek.

Het resultaat hebt u in handen: 'Uitzendwerk'.

In dit boek wordt teruggekeken ...

We gaan na of de uitzendsector de verwachtingen heeft kunnen waarmaken en waar de sector die verwachtingen heeft overtroffen.

We maken een stand van zaken op ...

Wat betekent flexibiliteit vandaag? Hoe evolueren de behoeften van onze klanten? Hoe kijken uitzendkrachten tegen uitzendwerk aan? We gaan na of de hindernissen die de sector belemmerden nog steeds van kracht zijn. We laten zien of en hoe de visies van onze stakeholders zijn geëvolueerd.

We kijken ook vooruit, naar de toekomst ...

Welke nieuwe mogelijkheden bieden zich aan? Van welke nieuwe dienstverleningsconcepten kunnen we ons bedienen? Op welke wijzigende behoeftes kunnen we inspelen? Tien jaar geleden zorgde Randstad met de publicatie van 'Plus est en vous - een halve eeuw uitzendarbeit in België' voor een primeur. Nooit eerder was er al een werk verschenen dat zo inzoomde op de verschillende aspecten van uitzendarbeit en tegelijk de blik verruimde.

'Uitzendwerk' werpt opnieuw vanuit zeer verschillende invalshoeken een licht op uitzendarbeit. En daar zorgen de verschillende stakeholders voor: de uitzendkrachten, de bedrijven, de vakbonden, werkgeversfederaties, de overheid, de academische wereld.

Randstad kon voor dit nieuwe boek rekenen op de afzonderlijke bijdragen van externe en interne deskundigen. Elke deskundige keek naar uitzendarbeit vanuit een zeer specifieke invalshoek. Hun bijdragen leveren samen een 360°-kijk op uitzendarbeit. Niet enkel panoramisch vanuit diverse disciplines, ook vanuit uiteenlopende visies.

Zo vertellen ze het verhaal van Randstad, het verhaal van de uitzendsector, en het verhaal van een economische activiteit die voor welvaart en welzijn zorgt. En tussen de pagina's staan de uitzendconsulenten en uitzendkrachten van Randstad. Hun vaak persoonlijke testimonials zorgen voor de levende geschiedenis.

Ik wil iedereen die aan dit boek bijdroeg hartelijk danken voor het delen van een mening, van onderzoek, van kennis en ideeën. Tal van deskundigen werkten trouwens tien jaar geleden al mee aan 'Plus est en vous', en ze waren meteen bereid om opnieuw mee te werken. Dank u wel om ons gezamenlijk werk naar waarde te schatten en aan de weg te timmeren.

Het panoramische beeld met de relaties tussen de verschillende stakeholders kan je voorstellen in een 360°-landschap. Deze figuur vormt de centrale wegwijzer in dit boek. Zoals in elke relatie gaat het ook in de relatie tussen het uitzendbedrijf en zijn stakeholders telkens om een tweerichtingsverkeer: er is onderlinge beïnvloeding; men versnelt elkaar of men remt elkaar af; de belangen van de stakeholders overlappen elkaar of verschillen.



WIE EN WAT MAG U ALS LEZER VERWACHTEN?

Na een voorwoord van Vlaams minister van Werk Philippe Muyters, brengt Jan Denys van Randstad een algemene historische schets (1). En Claudia Allatta, zelfstandig advocaat, blikt terug op de juridische evoluties inzake uitzendarbeid (2).

Daarna is het de beurt aan drie deskundigen van Randstad. Caat Devroedt beschrijft het huidige uitzendproduct en –proces en wat en wie daar allemaal bij komt kijken (3). Vervolgens gaan Eddy Annys en Philippe Stulens in op de relaties van Randstad met de inlenende bedrijven (4) en de werkzoekenden (5). Ook het matchingproces tussen vraag en aanbod komt in hun bijdrage aan bod.

Net zoals 10 jaar geleden hebben we ook academici uitgenodigd. Kim Bosmans, Nele De Cuyper, Christophe Vanroelen en Hans De Witte gaan samen dieper in op wat mensen motiveert om als uitzendkracht aan de slag te gaan (6).

Vervolgens komen de sociale partners aan bod. Eerst reflecteert Paul Soete, (ex-secretaris generaal van Agoria) vanuit werkgeversperspectief en als bevoorrecht getuige, over het sociaal overleg dat gedurende vier decennia over uitzendarbeid gevoerd is (7). De opinie van de vakbond over de ontwikkelingen inzake uitzendarbeid wordt vertolkt door het ACLVB (8).

Fons Leroy (VDAB) en Ronald Van Bekkum (Centra voor Werk & Inkomen) waren er in 2005 ook al bij voor ‘Plus est en vous’. In hun nieuwe bijdrage focussen ze opnieuw op de veelzijdige relatie tussen overheid, publieke bemiddelaar en uitzendbedrijven (9 en 10). Ook Paul Verschueren (Federgon) schreef eerder mee. Dit keer gaat hij dieper in op het marktaandeel van uitzendarbeid (11).

In een boek als dit mag de toekomst niet ontbreken. Daarom blikken we vooruit. Anneke Goudswaard, Ellen van Wijk en Sarike Verbiest van TNO onderzoeken hoe de externe flexibiliteit van bedrijven de komende jaren zal evolueren (12). Vervolgens schetst Walter Reynaert (Randstad) de nieuwe dienstverleningsmodellen onder het motto “de toekomst is al begonnen” (13). De laatste bijdrage is voor professor Laurent Taskin (UCL) en Maxime Desmarets (UCL) die in een beschouwend artikel ingaan op “de nieuwe wereld van werk”, waarin ook uitzendarbeid zijn plaats heeft (14). Jan Denys van Randstad verzorgt de uitleiding van het boek. Daarin vindt u een samenvatting die de parallellen tussen de verschillende bijdragen blootlegt en een persoonlijk slotcommentaar op de aangeleverde inzichten.

Het resultaat van deze reeks bijdragen is een 360°-kijk op uitzendarbeid. We wensen u veel lees- en studieplezier.



INHOUD

- 15 **BIJDRAGE 1**
BEKNOPT GESCIEDENIS VAN UITZENDARBEID IN BELGIË
JAN DENYS is director External Communications and Public Affairs Randstad Belgium.
- 35 **BIJDRAGE 2**
DE LANGE WEG NAAR EEN MODERNERE UITZENDWETGEVING
CLAUDIA ALLATTA is zelfstandig advocaat.
- 57 **BIJDRAGE 3**
HET UITZENDPROCES: VAN VACATURE TOT ELEKTRONISCH LOONBRIEFJE
CAAT DEVROEDT is director Business Excellence bij Randstad Belgium.
- 73 **BIJDRAGE 4**
OVER HOE RANDSTAD ZIJN AANBOD AFSTEMT OP DE MARKT
EDDY ANNYS is Chief Operations Officer (Vlaanderen) bij Randstad Belgium.
- 91 **BIJDRAGE 5**
DE WEG NAAR WERK: VAN KAARTENBAK TOT CLOUD
PHILIPPE STULENS is marketing director bij Randstad Belgium.
- 109 **BIJDRAGE 6**
IS UITZENDARBEID EEN VALKUIL OF EEN TOEGANGSPOORT?
KIM BOSMANS is doctoraatsstudente bij het Fonds Wetenschappelijk Onderzoek (FWO) Vlaanderen en is verbonden aan de Vakgroep Sociologie van de Vrije Universiteit Brussel.
NELE DE CUYPER is als docent verbonden aan de Onderzoeksgroep Arbeids-, Organisatie- en Personeelspsychologie van de KU Leuven.
CHRISTOPHE VANROELEN is socioloog en doctor in de sociale gezondheidswetenschappen. Hij is verbonden aan de Vakgroep Sociologie van de Vrije Universiteit Brussel.
HANS DE WITTE is Gewoon Hoogleraar Arbeidspsychologie aan de Faculteit Psychologie en Pedagogische Wetenschappen van de KU Leuven.
- 121 **BIJDRAGE 7**
DE KWADRATUUR VAN HET SOCIAAL OVERLEG
PAUL SOETE is ex-secretaris-generaal van Agoria.
- 137 **BIJDRAGE 8**
UITZENDARBEID MOET ZIJN PLAATS KENNEN
De bijdrage van ACLVB werd in naam van het ACLVB geschreven.

- 147 **BIJDRAGE 9**
SAMENWERKING PRIVÉ EN PUBLIEK: ALMAAR RUIMER EN INTENSER
FONS LEROY is afgevaardigd bestuurder van de Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling (VDAB).
- 169 **BIJDRAGE 10**
PUBLIEKE EN PRIVATE ARBEIDSBEMIDDELING KUNNEN ELKAAR STERKER MAKEN
RONALD VAN BEKKUM is senior policy advisor bij het Nederlandse Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV).
- 195 **BIJDRAGE 11**
DE IMPACT VAN UITZENDARBEID ALS BRON VAN WERK
PAUL VERSCHUEREN is directeur Research & Economic Affairs en directeur Vlaanderen bij Federgon.
- 219 **BIJDRAGE 12**
DE TOEKOMST VAN EXTERNE FLEXIBILITEIT
ANNEKE GOUDSWAARD is senior onderzoeker/adviseur bij TNO Duurzame Arbeidsproductiviteit en Employability en Lector Nieuwe Arbeidsverhoudingen bij Windesheim Flevoland.
ELLEN VAN WIJK is senior onderzoeker/adviseur bij TNO Duurzame Arbeidsproductiviteit en Employability.
SARIKE VERBIEST is onderzoeker/adviseur bij TNO Duurzame Arbeidsproductiviteit en Employability.
- 241 **BIJDRAGE 13**
NIEUWE DIENSTVERLENINGSMODELLEN, NIEUWE KANSEN
WALTER REYNAERT is directeur Randstad Recruitment & Selection.
- 259 **BIJDRAGE 14**
'NEW WORLD OF WORK': PARADOX EN UITDAGING
MAXIME DESMARETS is onderzoeker aan de Université catholique de Louvain.
LAURENT TASKIN is professor en bekleder van de leerstoel laboHR inzake Menselijk management en transformatie van de arbeid, Université catholique de Louvain, Louvain School of Management & Institut des Sciences du Travail.
- 273 **SLOTCOMMENTAAR**
SAMENVATTING EN UITZENDLESSEN
JAN DENYS is director External Communications and Public Affairs Randstad Belgium.
- 290 EINDNOTEN

Zoals uitzendwerk echt is ... "Enkele jaren geleden hadden we een studente, Emely, die tijdens haar studies graag een centje wou bijverdienen. Wij hebben ze naar verschillende bedrijven gestuurd voor korte opdrachtes, van poetsen tot horecawerk allerhande. Plots zochten ze bij bedrijf X, een grote decoratiezaak, zowel klein- als groothandel, iemand om iedere zondag te helpen in de winkel, aan de kassa, enzovoort. Emely zag dit wel zitten en ging de uitdaging aan. Ook dit deed ze goed.

Vele maanden later had Emely haar bachelor diploma Accountancy op zak en begon ze te solliciteren. Bedrijf X waar ze hele tijd als jobstudente gewerkt had, zocht plots iemand voor in de boekhoudafdeling, en wij hebben haar onmiddellijk voorgesteld. Ondertussen zijn we een paar jaar verder en werkt Emely er nog steeds."

CHANTAL LAMBEIN



BIJDRAGE 01

De geschiedenis van uitzendarbeid overspant vele jaren. In België brengt de zoektocht naar de eerste sporen van uitzendarbeid je meer dan 60 jaar terug in de tijd.

Eerst was uitzendarbeid een wat obscure dienstverlening in de marge van de arbeidsmarkt. Vandaag is uitzendarbeid niet meer weg te denken uit het arbeidsmarktgebeuren. Het is een belangrijk flexibiliteits- en aanwervingsinstrument voor bedrijven, een belangrijk (re-)integratie-instrument voor werknemers en werkzoekenden én een belangrijk arbeidsmarktinstrument voor de overheid.

In deze eerste bijdrage geeft Jan Denys van Randstad de geschiedenis van de uitzendarbeid weer. Decennium na decennium.¹

BEKNOPTE GESCHIEDENIS VAN UITZENDARBEID IN BELGIË

DE OORSPRONG VAN UITZENDARBEID

De eerste wortels van uitzendarbeid vind je een goede eeuw geleden terug in de Verenigde Staten en in het Verenigd Koninkrijk. In deze van bij de oorsprong reeds zeer flexibele arbeidsmarkten begonnen eind 19^{de}, begin 20^{ste} eeuw kleine bedrijfjes werknemers tijdelijk ter beschikking te stellen aan andere bedrijven. In het Verenigd Koninkrijk werd de dienstverlening ontwikkeld door traditionele arbeidsbemiddelingsbureaus. In de VS groeide het ter beschikking stellen van werknemers voor het eerst uit tot een aparte bedrijfstak. De sleutelfiguren in de V.S. waren D.J. Nugent en Sam Workman.

Nugent ontwikkelde op het einde van de eeuw een vorm van uitzendarbeid om zijn havenarbeiders aan zich te kunnen binden. Omdat er in de haven van Milwaukee toen enkel tijdens de warme seizoenen werd gewerkt, verlieten zijn arbeiders tijdens de koudere maanden de regio om elders werk te zoeken. Velen kwamen niet meer of te laat terug. De eerste schepen die begin lente aanmeerden, kampten dus altijd met een tekort aan laders of lossers. En dat was een probleem. Daarom zocht Nugent een manier om zich altijd van voldoende arbeidskrachten te kunnen verzekeren. De oplossing bestond erin de betrokken arbeiders tijdens de wintermaanden uit te lenen aan bedrijven in de buurt. Maar ze bleven intussen wel op Nugents payroll staan.

Sam Workman werd op een andere manier geïnspireerd. Workman werkte in de jaren 1920 bij de Monroe Calculating Machine Company in New Jersey en stelde vast dat zijn collega's steeds op zoek waren naar bijbaantjes. En daar zag hij wel een onderneming in. Workman nam diverse opdrachten aan (zoals het opmaken van inventarissen) en huurde vervolgens zijn collega's in om na werktijd deze klussen te klaren. Na verloop van tijd richtte Workman zich ook op werkloze vrouwen. Toen was het nog zo dat de meeste bedrijven vrouwen ontsloegen op het ogenblik dat ze huwden. Workman ontving ze echter met open armen. Hij breidde zijn dienstverlening uit met tikwerk en andere administratieve taken. Toen na Wereldoorlog II vrouwen massaal de dienstensector verlieten om in de industrie te gaan werken vanwege de hogere lonen, richtte Workman zich met succes op de huisvrouwen. Hij bood deze aan om zich

om te scholen tot typistes. Workmans bedrijf groeide snel. In 1947 had hij reeds 1400 secretaresses in dienst.

Nugent en Workman zetten de toon. Net na Wereldoorlog II ontstonden in de VS twee uitzendbedrijven die later uitgroeiden tot de grootste ter wereld: Kelly Services in 1946 en Manpower in 1948. Manpower zou uitgroeien tot het grootste uitzendbedrijf ter wereld. Pas in 2000 werd het van de troon gestoten door Adecco. In 2008 werd het bijgehaald door Randstad.

DE PIONIERS IN BELGIË

Over de oorsprong van uitzendarbeid in België bestaat geen duidelijkheid. In de 19^{de} eeuw bestonden er weliswaar heel wat private bemiddelingsbureaus, maar het is niet zeker of er sprake was van uitlening. Maar dat er vanaf de jaren 1950 in België uitzendbedrijven operationeel waren, dat staat wel vast. Eén van de eerste bedrijven bestaat zelfs nu nog: het is het uitzendbedrijf Daoust. Daoust startte in 1954 en is op dit ogenblik het oudste nog opererende uitzendbedrijf.

De eerste uitzendbedrijven waren aannemingsbedrijven. Ze verrichten tikwerk voor andere bedrijven maar voerden dit werk in eigen huis uit. Uitzonderlijk werd een typiste gevraagd om op locatie een opdracht uit te voeren. Zo begon uitzendarbeid embryonaal vorm te krijgen.

De eigenlijke doorbraak kwam er in 1958 dankzij de Wereldtentoonstelling in Brussel. Lucille Rode Gregg, de dochter van een in Ukkel wonend Amerikaans echtpaar, speelde in op de tijdelijke grote nood aan secretaresses, babysitters, vertalers enz. door een bedrijf op te richten dat deze werkneemsters ter beschikking stelde. Het werd een groot commercieel succes. Onder de naam Gregg-Manpower kan het bedrijf beschouwd worden als de eerste marktleider van uitzendarbeid in België. Het zou later onder de namen Gregg, Vedior en Tempo-Team systematisch tot de grootste uitzendbedrijven in België blijven behoren. In 2008 werd Vedior overgenomen door Randstad. Sindsdien gaat het in België verder onder de naam Tempo-Team.

DE JAREN 1960: DE ORGANISATIE VAN DE SECTOR

In de jaren 1960 ontwikkelde de jonge sector zich gestaag. In dit decennium startten vier uitzendkantoren die later met het reeds vernoemde Gregg tot op vandaag mee de top uitmaken van de Belgische uitzendmarkt: Adia (1961), Creyf's (1962), Interlabor (1965) en Randstad (1969). Opmerkelijk is dat het op één na (Creyf's) allemaal om bedrijven gaat van buitenlandse origine.

In de jaren 1960 bleef uitzendarbeid grotendeels beperkt tot administratieve profielen: typistes, steno in één, twee of drie talen, boekhouders, vertalers, telefonistes, verkoopsters, hostessen, tolken enz. De markt ontwikkelde zich moeizaam omdat de kosten van arbeid op dat ogenblik nog geen remmende factor vormden om personeel

in vast dienstverband aan te werven. In de meeste bedrijven werd gewerkt met een veel hogere bezetting dan nu gangbaar is. Afwezigheden of plotse werkpieken konden daardoor nog gemakkelijk intern worden opgevangen door de collega's. Er was dus weinig nood aan extra invulkrachten.

DE STICHTING VAN UPEDI

Met de ontwikkeling van de markt voor uitzendkrachten doken meteen een heleboel juridische en andere problemen op. Bij gebrek aan een passend statuut hadden uitzendkrachten op dat ogenblik een zelfstandig statuut. Omdat ze duidelijk orders kregen van de inlenende klant, was het duidelijk dat hun statuut de reële situatie niet dekte. Daarnaast waren er krachten aan het werk die uitzendarbeid kwalificeerden als 'plaatsen tegen betaling', wat wettelijk verboden was.

18

Ook de Internationale Arbeidsorganisatie sloot zich oorspronkelijk bij deze interpretatie aan. Dit leidde in verschillende landen (Zweden, Italië, Spanje, Noorwegen) tot een verbod op uitzendarbeid. Ook het fenomeen van de koppelbazerij, waarbij sociale bijdragen werden ontdoken, wierp een smet op de zich ontwikkelende sector. Uiteraard zaten ook de vakbonden niet stil. Ze zagen in uitzendarbeid een potentieel gevaar voor de vaste werknemers in bedrijven. Niet onterecht, want door het zelfstandig statuut van uitzendkrachten waren deze goedkoper dan de zittende (vaste) werknemers. Ook de vakbonden beschouwden uitzendarbeid bovendien als een vorm van (verboden) arbeidsbemiddeling. En ten slotte was er de vrees dat de werknemers in de uitzendsector moeilijker te organiseren waren.

Voor de vooruitziende bedrijven in de sector was het duidelijk dat als ze zich niet zelf gingen organiseren, de sector niet zou overleven. In 1964 verenigden 16 uitzendbedrijven zich in de federatie Upedi.² Nauwelijks drie jaar later zag Ciett, de internationale federatie, het levenslicht.³ Het derde internationale congres van Ciett ging door in Brussel.

DE JAREN 1970: DE MOEIZAME WEG NAAR EEN JURIDISCHE VORM⁴

Van bij het ontstaan van Upedi (Union Professionnelle des Entrepreneurs de Travail Intermittent) werden er pogingen ondernomen om het fenomeen uitzendarbeid juridisch te kanaliseren. In 1971 keurde de Nationale Arbeidsraad eenparig een advies goed inzake een eerste wettelijke omschrijving van het statuut van uitzendkracht. De voortijdige val van de regering Eyskens zorgde er jammer genoeg voor dat de sector verstoken bleef van een wettelijk statuut. Ernest Glinne, de minister van Arbeid in de daaropvolgende regering-Leburton, veegde tot overmaat van ramp het bereikte compromis van tafel. Hij sloot zich opnieuw aan bij de oude stelling waarbij uitzendarbeid werd

gekwalificeerd als een vorm van plaatsing, en dus moest verboden worden. Maar ook de regering-Leburton kwam voortijdig ten val. En dat speelde in het voordeel van de sector. Glinne verdween van het toneel. Onder de nieuwe minister van Tewerkstelling Califice werd dan eindelijk een voorlopige wet van 1976 gestemd. Het was zo voorzien dat deze wet na vier jaar zou ophouden te bestaan. Het zou echter tot 2013 duren vooraleer aan de wet grote wijzigingen aangebracht werden.

De wet maakte van uitzendkrachten een volwaardige werknemer met principieel dezelfde rechten en plichten. Uitzendarbeid werd ook beperkt in de tijd en uitzendkantoren konden ook enkel nog opereren mits een erkenning van het Ministerie van Arbeid en Tewerkstelling. De vakbonden gingen er op dat ogenblik van uit dat de toenmalige RVA op termijn de nieuwe markt inzake het ter beschikking stellen van tijdelijke arbeidskrachten kon overnemen. Het duurde uiteindelijk tot 1980 vooraleer de eerste openbare uitzendbureaus verschenen. Dat gebeurde in Antwerpen, Brussel en Luik.

De nieuwe wet zorgde mee voor een sanering van de prille uitzendmarkt. Van de meer dan 150 bureaus die dateren van de periode voor de wet bleven er eind jaren 1970 nog 40 bestaan. Ook de zware economische crisis speelde uiteraard een grote rol in deze sanering. Tijdens de zwaarste crisisjaren 1974 en 1975 daalde de omzet in de sector met maar liefst 50%. Eind jaren 1970 werd echter terug met groei aangeknoopt. In 1979 groeide de sector met maar liefst 47%. Vanaf dan werd een structureel groeipad ingezet dat bijna 30 jaar bleef duren.

De bron van deze groei was de industrie. De economische crisis zorgde voor een gigantische uitstoot van arbeid. Bedrijven verdwenen. En zij die overleefden, moesten herstructureren. Het werd nooit meer als voorheen. De kostenfactor van arbeid ging meer en meer een doorslaggevende rol spelen. Daarenboven was het voor bedrijven duidelijk geworden dat er veel sneller dan vroeger moest worden ingespeeld op de veranderende omgevingsfactoren.

Het is in die periode dat de idee van flexibiliteit een zeer belangrijk item is geworden in de managementstrategieën. Het concept is er sindsdien niet meer uit verdwenen. Het flexibiliteitsconcept legde de basis van het wereldwijde succes van uitzendarbeid. Een eerste gevolg van de intrede van uitzendarbeid in de industrie was dat het bij uitzendkrachten steeds meer om arbeiders ging. In 1977 waren er nog iets meer bedienden dan arbeiders aan het werk (resp. 13 000 en 11 000). Vanaf 1979 zie je arbeiders kwantitatief belangrijker worden. Deze positie hebben ze sindsdien niet meer prijsgegeven.

Op het eind van de jaren 1970 bestond de top 5 van de uitzendbedrijven uit: Creyf's (14,9%), Gregg (12,7%), Randstad (12,6%), Interlabor (10,3%) en Adia (8,2%). Samen waren ze goed voor een marktaandeel van bijna 60%. Deze grote concentratie op de uitzendmarkt was toen een typisch Belgisch gegeven, en dat is het tot op de dag van vandaag gebleven. Trouwens, alle bedrijven die eind jaren 1970 de plak zwaaiden, zijn anno 2015 nog steeds toonaangevend in de Belgische uitzendsector. Ze doen het



vandaag wel onder een andere merknaam, op Randstad na, dat zijn merknaam nooit heeft veranderd.

DE JAREN 1980: DE INDUSTRIËLE DOORBRAAK

In 1981 liep de voorlopige uitzendwet af. Voor de sector dreigde een juridisch vacuüm. Nu de sector zich op korte tijd zo had ingeplant in de industrie, was er van afschaffen geen sprake meer. De Nationale Arbeidsraad sloot een cao die in afwachting van een nieuwe uitzendwet het vacuüm kon opvullen. De cao bevestigde trouwens de bestaande situatie.

Het zou dan nog zes jaar duren vooraleer een definitieve uitzendwet werd gestemd. Ook deze nieuwe wet zou nagenoeg in niets verschillen van deze van 1976. Vanaf 1987 werd het Fonds voor Bestaanszekerheid ook in de sector actief. Het betaalde een eindejaarspremie uit aan de uitzendkrachten. Volgens deskundigen is het Fonds doorslaggevend geweest voor de definitieve syndicale aanvaarding van de uitzendsector.

Gedurende de jaren 1980 speelden de publieke uitzendkantoren, een gevolg van het historisch compromis rond de wet van 1976, een belangrijke rol op de uitzendmarkt. In het begin van de jaren 1980 werden ze al snel marktleider, met een historisch hoog marktaandeel van 30%. Dit marktleiderschap was echter voor een flink deel gebaseerd op oneerlijke concurrentie (het niet aanrekenen van BTW, het beroep doen op publieke infrastructuur zonder dit in de prijs door te rekenen...). Anderzijds speelde ook de ideologische voorkeur van de vakbonden een rol.

Toen de privésector met gedeeltelijk succes deze oneerlijke prijszetting aanklaagde, viel het marktaandeel van de publieke uitzendkantoren sterk terug. Deze daling werd ook veroorzaakt door het onvermogen van de publieke kantoren om mee te groeien in een dynamische markt. De noodzakelijke investeringen bleven uit en het ambtenarenstatuut bleek ook geen voordeel. Het marktleiderschap werd midden jaren 1980 overgenomen door Gregg en eind jaren 1980 door Interlabor, dat het marktleiderschap, sinds 2001 onder de naam Randstad, tot op de dag van vandaag vasthoudt. België is intussen het enige land waar nog publieke uitzendkantoren actief zijn. Begin 2000 werd, om ideologische redenen, in de verschillende gewesten, het moment gemist om de publieke bedrijven te verkopen aan de privésector.

De allerbelangrijkste ontwikkeling die zich in de jaren 1980 voltrok, was de doorbraak van uitzendarbeid op de arbeidsmarkt, vooral in de industrie en de aansluitende dienstverlening. Uitzendarbeid werd niet enkel meer ingezet om een zieke of afwezige werknemer te vervangen of een éénmalige seizoenspiek op te vangen. Uitzendarbeid werd naast overuren, deeltijdse arbeid en ploegenarbeid een belang-

rijke flexibiliteitstool die mee moest zorgen voor een optimale afstemming van het personeelsbestand op de productie. De groei die opgetekend werd, was gigantisch. In 1980 waren er op jaarbasis 31.000 uitzendkrachten actief. Tien jaar later bleken er dat 143.000.

Zo'n sterke groei moet je natuurlijk kunnen opvangen. De sector werd verplicht om uit te zwermen naar de provinciesteden, eerst in Vlaanderen, nadien in Wallonië. Deze meer regionale inplanting zorgde voor betere marktwerking wat op zijn beurt voor een bijkomende vraag zorgde. In de daaropvolgende jaren zouden uitzendkantoren een onmiskenbaar deel beginnen uitmaken van het weefsel van een typische Belgische provinciestad. Omdat uitzendbedrijven elkaars aanwezigheid opzochten, clusterden ze in veel steden ook samen. Je kon zodoende in een 'uitzendstraat' gaan wandelen. Het is pas recent dat deze distributiebeleid een halt is toegevoegd en zelfs gedeeltelijk wordt teruggedraaid. De combinatie van technologische ontwikkelingen en sterk stijgende huurprijzen op toplocaties zorgen ervoor dat een zeer dicht kantorennet gelokaliseerd in de binnensteden anno 2015 niet altijd meer de meest opportune distributiemethode is.

Maar even terug naar de jaren 1980. De sterk stijgende behoefte aan uitzendkrachten lokte natuurlijk nieuwe spelers naar de markt. Dikwijls ging het om geroutineerde uitzendconsulenten of managers van bestaande uitzendbedrijven die voor eigen rekening begonnen. Het aantal bureaus dat na de wet van 1976 sterk was teruggevallen naar 40, bedroeg in 1990 alweer 82. Toch zou de erkenningsregeling ervoor zorgen dat de toestroom van nieuwe uitzendondernemingen in België redelijk beperkt bleef. Tot op de dag van vandaag blijft de Belgische uitzendmarkt één van de meest geconcentreerde in de gehele wereld.

Naast uitzendarbeid ontwikkelden zich in de jaren 1980 twee andere vormen van dienstverlening in de sfeer van de personeelsvoorziening. Vooreerst de wervings- en selectiekantoren die gingen inspelen op de verhoogde nood van bedrijven aan professioneel advies inzake rekruteren. Deze hogere nood kwam vooral voort uit het sterk stijgend kwalificatieprofiel van de kernwerknemers. De grote herstructureringsgolf zorgde eveneens voor de opkomst van professionele hulp bij het zoeken naar een nieuwe baan: outplacement. Ook deze dienstverlening is komen overwaaien uit de Verenigde Staten. In 1985 ging het eerste outplacementkantoor in België van start. In de beginjaren concentreerde de markt zich rond hogere kaderprofielen. Het is pas in de jaren 1990 dat vormen van collectief outplacement zich gingen ontwikkelen waarbij ook lager gekwalificeerde doelgroepen in het vizier kwamen. Sinds 2001 is outplacement zelfs wettelijk verplicht bij een ontslag van een werknemer ouder dan 45 jaar.



DE JAREN 1990: DE VERBREDING EN VERDIEPING VAN DE MARKT

Hoewel de recessie begin jaren 1990 wat roet in het eten gooide, bleef de sector zich razendsnel verder ontwikkelen. Met de groeiende maturiteit van de sector kwamen de marges onder druk te staan. Hierop reageerde de sector door enerzijds de werkprocessen te stroomlijnen en te informatiseren en anderzijds nieuwe specialisaties te ontwikkelen gericht op meerdere sectoren en beroepen/functies. Een belangrijke ontwikkeling in die periode was dat de per definitie zeer flexibele studentenarbeid gedeeltelijk via uitzendarbeid ging bediend worden. Als vorm van outsourcing gingen meer en meer grote bedrijven hun pakket studentenarbeid uitbesteden aan uitzendbedrijven. Het aantal studentuitzendkrachten is sindsdien alleen maar gestegen. In 2005 ging het reeds om zo'n 100.000 studenten. Vandaag is hun aantal nagenoeg verdubbeld tot bijna 200.000. Ook het aandeel van de uitzendarbeid binnen de studentenarbeid is bijna onafgebroken gestegen. Van één derde in 2005 tot een kleine helft in 2013. Uitzendarbeid heeft er zo mee voor gezorgd dat het segment studentenarbeid, waar zwarte arbeid vroeger welig tierde, voor een flink deel is gewit.

Tijdens de jaren 1990 vonden nog twee andere belangrijke ontwikkelingen plaats. Een eerste was het ontstaan van inhouse uitzendkantoren. Dit concept is gericht op grote industriële afnemers van uitzendarbeid. Het uitzendkantoor bevindt zich binnen de bedrijfsmuren. De consultant is op de werkvloer zelf aanwezig en daardoor beter in staat dienstverlening te ontwikkelen op maat van de inleners en uitzendkrachten.⁵ Daarnaast was er de toenemende internationalisering van de vraagzijde. In plaats van in elk land aparte contracten af te sluiten met lokale leveranciers, gingen multinationale ondernemingen over op het uitschrijven van internationale globale offertes. Dat stimuleerde de grote uitzendbedrijven om zelf ook verder te gaan internationaliseren.⁶

De sterke groei inzake uitzendarbeid die mee werd ondersteund door een aantrekkelijke conjunctuur en een lichte versoepeling van de uitzendwet, ontnam de sector niet de prikkel om zelf ook buiten de grenzen van de uitzendarbeid te gaan kijken. Alle grote uitzendbedrijven startten zonder uitzondering een activiteit op het vlak van aanneming en detachering. Sommige deden dat ook op het vlak van opleiding. Vanaf het midden van de jaren 1990 is de dienstverlening onder druk van de markt ook in de richting van werving en selectie en outplacement geëvolueerd.

Dat uitzendarbeid meer en meer als aanwervingsinstrument wordt ingezet, was midden jaren 1990 al niet meer nieuw.⁷ Heel wat bedrijven wilden echter de kandidaat meteen in dienst nemen, en niet eerst als uitzendkracht. Dat kon alleen binnen het dienstverleningsconcept 'werving en selectie' waarbij een selectievergoeding wordt betaald. Om deze diensten aan te kunnen bieden, dienden de uitzendbedrijven aparte bedrijven op te richten waarvoor ook een aparte erkenning moest worden aange-