

Bijlage I Begrip flexibiliteit

De term flexibiliteit wordt voor het eerst schriftelijk gebruikt in 1824 en betekent dan zoveel als 'buigzaamheid' (Sijs, 2002). Tegenwoordig is het een veel gebruikt begrip, 100% van de volwassen Nederlanders en 99% van de Vlaamse volwassenen kent het begrip (Kernerman Dictionaries, z.j.). Het woord heeft wel inmiddels meerdere betekenissen gekregen. Je komt de term vooral tegen op het gebied van beleid, sport, werk en techniek.

In de techniek wordt flexibiliteit gezien als het vermogen tot vervorming van een voorwerp waarbij het materiaal intact blijft (Aquo, 2012).

In de sportwereld wordt het vaak in verband gebracht met de fysieke soepelheid en lenigheid van een atleet (MWB, z.j.).

Op beleidsniveau is het een kenmerk van een specifieke regeling. Flexibiliteit is dan de mate waarin een regeling gewijzigd, verfijnd of verruimd mag worden (Universiteit Utrecht, z.j.).

In deze scriptie staat het begrip flexibiliteit in de werksfeer centraal. Er wordt dan gesproken over de flexibele werknemer en flexibele arbeidsvormen. Enkele kernwoorden of synoniemen hierbij zijn 'inschikkelijkheid' (MWB, z.j.), 'het zich lenen tot verschillende vormen van gebruik' (Gemeente Leuven, 2007). Onderstaand zullen vier definities van flexibiliteit worden opgesomd. Dit dient om inzicht te geven in het begrip, ten slotte wordt samengevat wat in deze scriptie onder flexibiliteit zal worden verstaan.

Schouten & Nelissen geeft als kenmerkende omschrijving van een flexibele medewerker: 'Zich gemakkelijk aan kunnen passen aan veranderende omgeving, werkwijzen, werktijden, taken, verantwoordelijkheden, beleidswijzigingen en gedragingen van anderen' (Schouten & Nelissen, 2007). Wanneer flexibiliteit op deze manier wordt gezien, is het feitelijk een competentie die van een werknemer wordt gevraagd. Dit blijkt ook uit het feit dat verschillende competentiebeschrijvingen de omschrijving van Schouten & Nelissen hebben overgenomen.

In organisaties waar werknemers flexibel dienen te zijn zou de organisatie dit zelf ook moeten zijn. De verwachtingen op het gebied van het aanpassingsvermogen van de werknemer moet realistisch zijn. Veranderingen dienen daarnaast zo doorgevoerd te worden dat het personeel hier zo min mogelijk last van heeft (Dijk, 2007). Flexibiliteit vraagt dus, zowel van de werknemer als werkgever, aanpassingsvermogen op diverse gebieden.

Waarom zouden we dan flexibiliteit willen? De Nederlandse online encyclopedie, Encyclo.nl, omschrijft flexibiliteit op de meer formele manier, waarbij vooral de voordelen voor werkgevers duidelijk worden: 'Flexibiliteit van de werknemer heeft betrekking op de flexibilisering van het personeelsbestand van een bedrijf, in het raam van streven naar een steeds grotere efficiëntie, productiviteit en competitiviteit. Bedrijven willen hun arbeidsvolume en de beschikbaarheid zo precies mogelijk kunnen afstemmen op de bedrijfsbehoeften. Deze flexibiliteit kan verschillende vormen aannemen: tijdelijke contracten, ploegenwerk, avond- en weekendwerk, onregelmatige uurroosters, afwijkende werktijden, uitzendarbeid' (Encyclo.nl, z.j.). Geconcludeerd kan worden dat van werknemers het aanpassingsvermogen wordt gevraagd om economisch voordeel te behalen. Wanneer het arbeidsvolume beter kan worden afgestemd op de bedrijfsbehoeften bevordert dit de efficiëntie, productiviteit en verwerft het bedrijf een betere concurrentiepositie.

Een bondigere omschrijving wordt gegeven door Surplus: 'Hiermee (flexibiliteit) wordt de ontwikkeling aangeduid waarbij vormen van arbeid, arbeidstijden, verdeling van arbeid over het leven en dergelijke steeds minder uniform worden.' (Surplus, z.j.). Naast meer efficiëntie zorgt flexibiliteit er blijkbaar ook voor dat er meer diversiteit ontstaat in

arbeidsrelaties. Deze diversiteit kan ervoor zorgen dat medewerkers minder snel een collectief kunnen vormen.

Het grote aanpassingsvermogen dat van flexibele medewerkers wordt verwacht veroorzaakt wel een bepaalde mate van onzekerheid en stress. Een rode draad die door de verschillende omschrijvingen loopt is het aanpassingsvermogen op diverse werk gerelateerde gebieden.

Deze beschrijvingen geven een beter inzicht in wat het begrip flexibiliteit in zijn algemeenheid betekent maar bieden weinig houvast en geven slecht inzicht in het onderscheid tussen flexibele werknemers, flexibele organisaties en flexibele arbeid. De flexibele werknemer die de competentie bezit valt niet binnen de scope van deze scriptie. Deze scriptie is gericht op flexibele organisaties en flexibele arbeid. Voor de flexibele arbeid zou ik graag de omschrijving van Brinkman & Strating (2016) nemen; 'flexibele arbeid is de mate waarin de inzet van mensen binnen organisaties wordt aangepast aan de wijzigende omstandigheden van de organisatie, arbeidsmarkt en individu.' (Brinkman & Strating, 2016, p.3-4).

Zij specificeren deze definitie verder door vier vormen van flexibele arbeid te onderscheiden. Wanneer de flexibiliteit binnen de arbeidsrelatie is gebaseerd op de kwantitatieve omvang van werknemers spreken zij van numerieke flexibiliteit. Wanneer het gaat om de kwalitatieve inzet van de werknemer, spreken zij van functionele flexibiliteit (Brinkman & Strating, 2016, p.5). De werkgever kan de flexibiliteit vormgeven met werknemers die in enige mate een vaste arbeidsrelatie hebben, dit valt onder interne flexibiliteit. Bij externe flexibiliteit is er formeel gezien sprake van een minder vaste arbeidsrelatie (Brinkman & Strating, 2016, p.5).

Brinkman & Strating hebben deze vier vormen in een kwadrant weergegeven waardoor er zogenaamde 'flexibiliteitsstrategieën' zichtbaar worden:

	Interne flexibiliteit	Externe flexibiliteit
Numerieke flexibiliteit	deeltijdwerk tijdelijke contracten met looptijd langer dan een jaar en/of uitzicht op vast dienstverband* jaarurencontracten overwerk verruiming werktijden	tijdelijke contracten korter dan een jaar oproep-/ invalcontracten uitzendcontracten Inkoop van 'reguliere' arbeid (zzp)*
Functionele flexibiliteit	ruime functieomschrijving aanstelling in algemene dienst taakintegratie taakrotatie	Inkoop specialistische arbeid (zzp)

Tabel 1: Flexibiliteitsstrategieën met voorbeelden van (invulling van) arbeidsrelaties

* Voorbeelden zijn de inhuur van vakkrachten in de bouw (metselaars, timmermannen) en de inhuur van verpleegkundigen in de zorg.

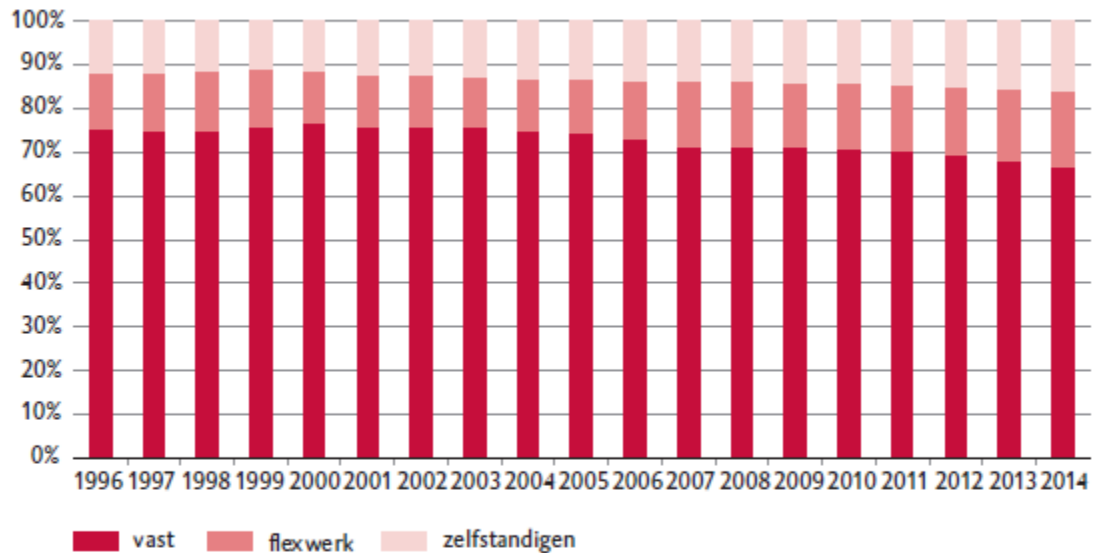
De interne flexibiliteit wordt meestal gezien als de flexibele kern, deze werknemers hebben een redelijk aanpassingsvermogen maar het bedrijf kan ze niet volledig naar eigen wens inzetten en desgewenst pacificeren. De externe flexibiliteit wordt de flexibele schil genoemd en kan door de werkgever makkelijk worden geworven en afgestoten. De indeling is niet sluitend en er kan discussie zijn over welke groep waar hoort te staan. Zo zijn er voorbeelden van gespecialiseerde zzp'ers die een langdurige samenwerkingsrelatie zijn aangegaan met één werkgever. Deze zouden misschien eerder onder interne functionele flexibiliteit vallen dan externe functionele flexibiliteit.

Flexibele arbeid is nu nader gedefinieerd maar flexibele organisatie is lastiger te definiëren. Een organisatie is niet 'wél' of 'niet' flexibel. Het beste kan een flexibele organisatie gezien worden in de mate waarin de organisatie contractvormen aanbiedt die in bovenstaand kwadrant staan.

Bijlage II Groei van het aantal flexibel werkenden

De groei van het aantal flexibel werkenden als percentage van de werkzame beroepsbevolking, opgesplitst naar flexwerk en zelfstandigen.

Figuur 3.1 Aandeel flexibel werkenden in Nederland, 1996-2014 (% werkzame beroepsbevolking)



Toelichting: de groep flexwerkers omvat werkenden met een tijdelijk contract (al dan niet met uitzicht op een vaste aanstelling), uitzend-, oproep- en invalkrachten en werknemers zonder vaste uren. De groep zelfstandigen omvat zowel de groep met als zonder personeel.

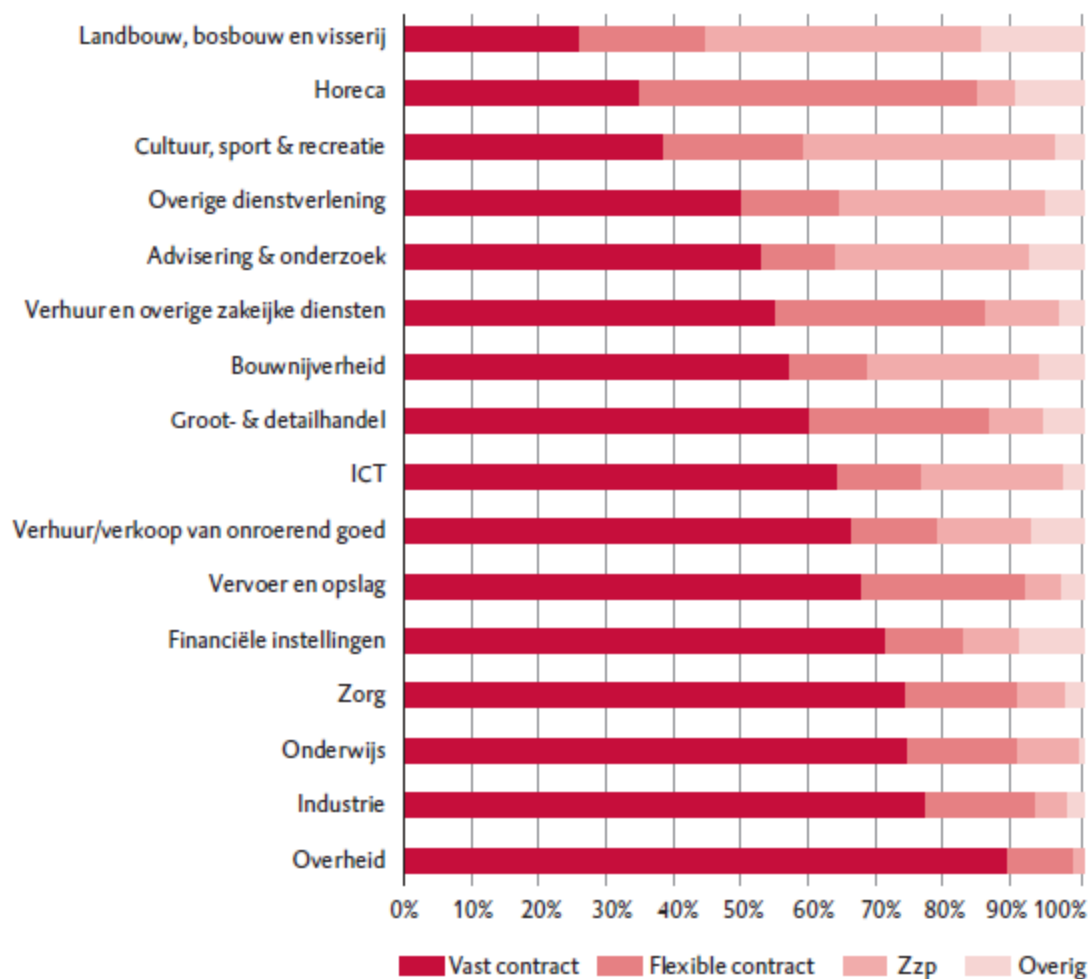
Bron: CBS StatLine (eigen bewerking).

(Dekker, 2017, p.70)

Bijlage III Verhouding flexibilisering naar bedrijfssectoren

De verhouding van het percentage flexibele contracten per bedrijfssector.

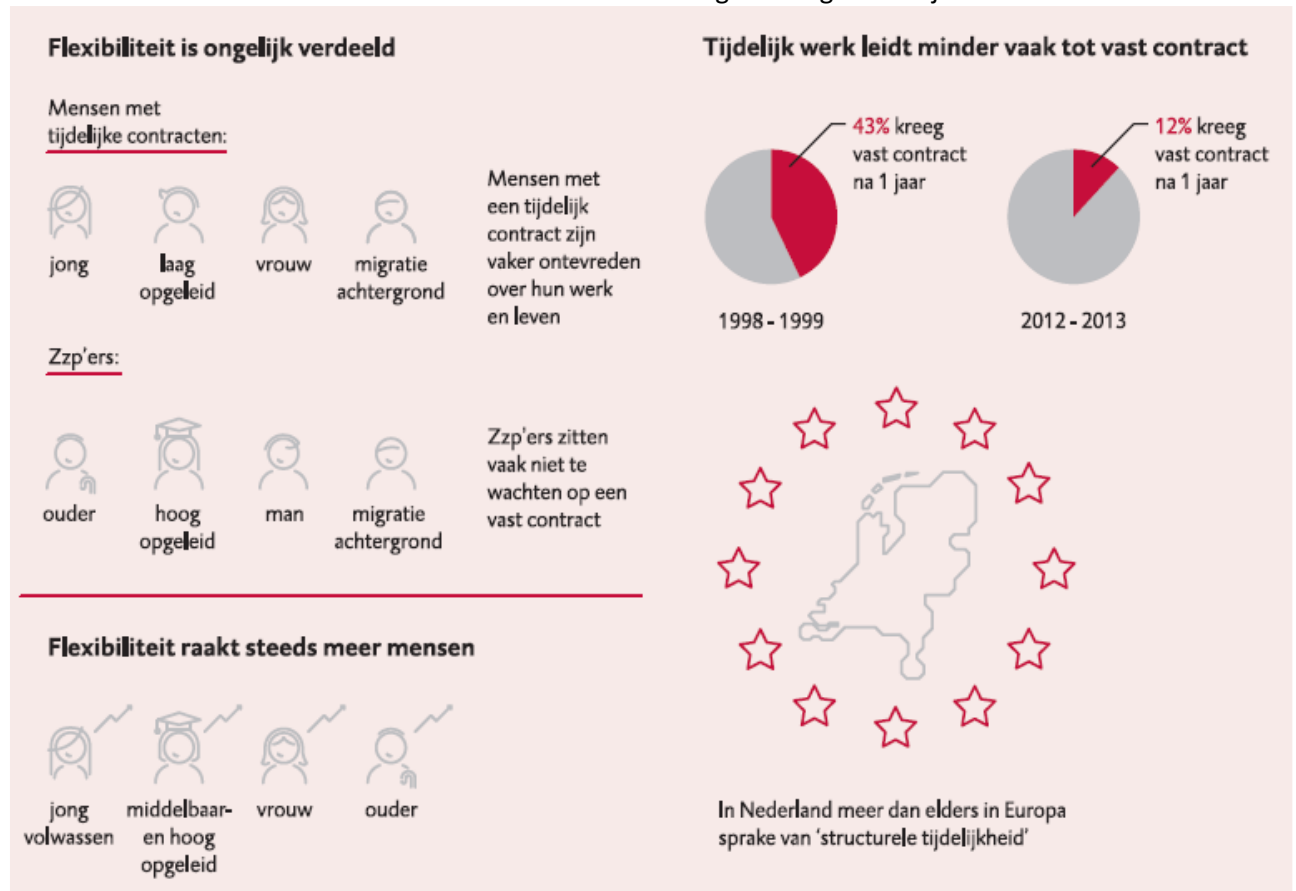
Figuur 2.3 Flexibilisering naar bedrijfssectoren, 2016



(Kremer, Went, Knottnerus, 2017, p.27)

Bijlage IV Verdeling en ontwikkeling van flexibele arbeid

Kenmerken van het flexibele contract en welke ontwikkelingen hier gaande zijn.



(Kremer, Went, Knottnerus, 2017, p.23)

Bijlage V Vier oorzaken die bijdragen aan de flexibilisering

Vier oorzaken die bijdragen aan de flexibilisering met elk hun eigen kenmerken.

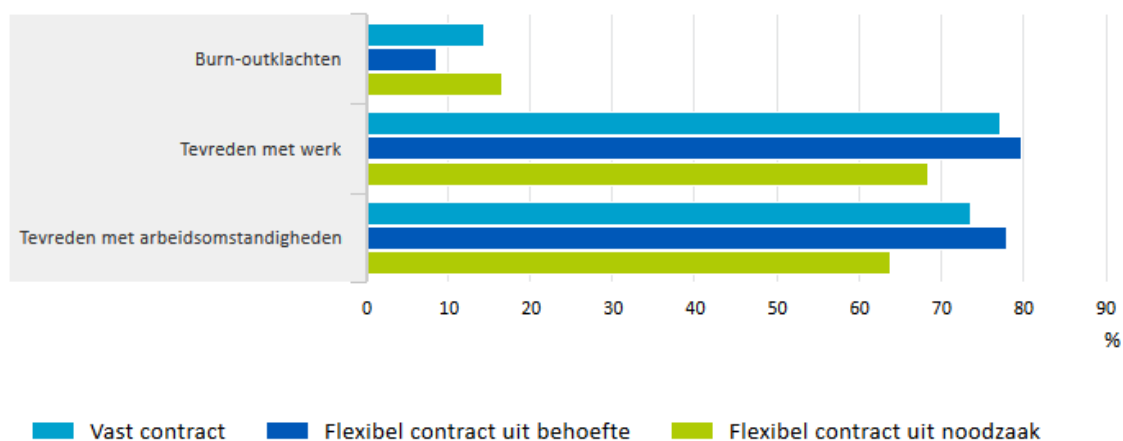


(Kremer, Went, Krottnerus, 2017, p.33)

Bijlage VI Tevredenheid over het werk naar soort dienstverband

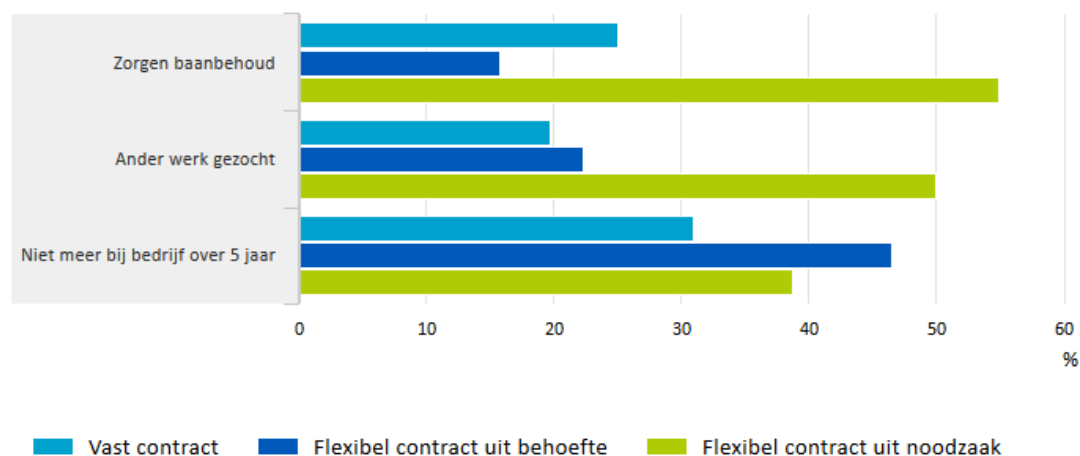
Overzicht van onderwerpen als burn-outklachten en tevredenheid met het werk naar mensen met een vast contract, flexibel contract uit behoefte en flexibel contract uit noodzaak.

Burn-outklachten en tevredenheid met werk onder werknemers (25 tot 75 jaar), 2015



(CBS, 2016)

Baanbehoud en -mobiliteit van werknemers (25 tot 75 jaar), 2015



(CBS, 2016)

Bijlage VII Historische inleiding op de arbeid

De arbeid heeft een lange en uitgebreide geschiedenis. Arbeid is een differentiatie van werk. Werk is een paraplu-begrip. Onder werk vallen bijvoorbeeld huishoudelijke werkzaamheden, vrijwilligerswerk en betaald werk. Arbeid richt zich specifiek op het laatste, het betaalde werk. Wanneer loon (in de brede zin) tegenover een te leveren prestatie staat wordt dit arbeid genoemd (Lucassen, 2012, p.1).

Kenmerkend voor arbeid in deze zin is dat er sprake is van verhoudingen binnen de van arbeid: arbeidsverhoudingen. In de tijd van jagers en verzamelaars waren deze niet zo formeel of geïnstitutionaliseerd als tegenwoordig. In die tijd waren de gemeenschappen klein en was nauwe samenwerking noodzakelijk om te overleven. Deze situatie leidde tot een strikte taakverdeling. Je zou kunnen stellen dat de 'arbeidsverhoudingen' van die tijd direct zijn (Lucassen, 2012, p.3). Een directe arbeidsverhouding houdt in dat er een informele plicht bestaat om de dienst van een ander met minstens een gelijkwaardige dienst te beantwoorden. K. Polanyi (1944) noemt dit wederkerige arbeidsverhoudingen. Deze vorm komt niet alleen voor in kleine leefgemeenschappen (Polanyi, 1944, p.320), maar blijft ook tijdens de opkomst en ontwikkeling van de landbouw bestaan. Wel ontstaat er naast deze wederkerige arbeidsverhouding een tweede vorm van arbeidsverhoudingen, de tribulaire vorm (Lucassen, 2012, p.3). De ontwikkeling van de landbouw maakt productie op een grotere schaal mogelijk, wat leidt tot de mogelijkheid om meer te produceren in kortere tijd. Er ontstaat voorraadvorming van leefmiddelen, hierdoor verdwijnt de focus op het voorzien in de etensbehoefte en ontstaat er ruimte voor arbeidsspecialisatie (Lucassen, 2012, p.4). Geestelijken en grondeigenaren konden een 'tribuit' vragen, of eisen in de vorm van dienstverlening van de burger. Deze vorm ontwikkelt zich met name al vroeg in Azië. Naast de wederkerige ontstaat dus de tribulaire arbeidsverhouding (Lucassen, 2012, p.4) (Benschop, 2017).

Door de opkomst van staten ontstaan twee nieuwe soorten arbeidsverhoudingen; slavernij en loonarbeid. Bij slavernij mag duidelijk zijn dat er sprake is van onderdrukking. De betaling van soldaten vinden we als eerste 'loonarbeid' in de geschiedenis terug. Hun arbeid heeft echter net als die van de slaven een behoorlijk dwingend karakter. Zeker in het geval van krijgsgevangenen die als 'loon' bestaansrecht krijgen. Er is echter nog absoluut geen sprake van een arbeidsmarkt, hiervoor is het immers noodzakelijk dat er meer werkverschaffers arbeidskrachten zoeken (Lucassen, 2012, p.4-5).

In de middeleeuwen zijn er burgers die zich los maken van de productie en gaan handelen, zij voorzien in hun levensonderhoud door middel van ruil. Hier zien we de eerste afdrücken van de vijfde soort arbeidsverhouding, de zelfstandige arbeid (Lucassen, 2012, p.5).

Dit is slechts een grove geschiedenisschets, want er zijn ook samenlevingen, zoals de Babylonische, waar zelfstandige arbeid al veel eerder voorkwam en slaven bijvoorbeeld wel loon kregen en bezit konden verwerven (Lucassen, 2012, p.6).

Arbeidsverhoudingen zijn blijkbaar aan verandering onderhevig en situatieafhankelijk. Lucassen (2012) geeft aan dat deze arbeidsverhoudingen op twee manieren kunnen veranderen. De eerste manier is onder druk van de arbeider, dit noemt hij horizontale verschuiving. De tweede manier, verticale verschuiving, wordt afgedwongen van buitenaf door machtige instituten zoals de staat. Deze verticale verschuiving is het meest voorkomend (Lucassen, 2012, p.11).

Na de middeleeuwse feodale samenleving met horigen die gunsten en productie afstaan aan de grondbezitters, vindt er in de 18^e eeuw een ingrijpende verandering plaats. Door de industriële revolutie en andere omstandigheden, zoals het gebruik van universele munteenheden en verbeterde infrastructuur, komt een nieuwe vorm van markteconomie op gang: het kapitalisme (Lucassen, 2012, p.16-20).

Het kapitalisme wordt gekenmerkt door de commodificatie van de loonarbeid. Dit betekent dat menselijk handelen en resultaten worden uitgedrukt in geldwaarde (Marx, 2001). Volgens Marx vervreemdt de arbeider hierdoor van zijn productie, zichzelf en de medemens, omdat de productie niet langer hemzelf toebehoort (Marx, 1844). Er valt veel over de kapitalistische markteconomie te zeggen, zo ziet A. Smith het als een scheppende kracht en K. Marx het ziet als een vernietigende macht (Lucassen, 2012, p.16).

Dit kapitalistisch systeem wordt gekenmerkt door het 'verkopen' van je eigen arbeid aan anderen, veelal werkgevers in ruil voor loon. Dit kapitalistische systeem bestaat al meer dan twee eeuwen. Dat betekent niet dat het een vaststaand systeem is. Men kan grofweg drie vormen van kapitalisme onderscheiden, elk geplaatst in een eigen tijd en met eigen kenmerken. Een korte toelichting hierop is van belang voor een goed begrip van de ontwikkeling van het kapitalisme en de gevolgen hiervan op flexibele arbeid.

Het eerste kapitalisme is het laissez faire kapitalisme (liberal capitalism). In dit kapitalisme is er geen overheidsingrijpen. Politiek en economie staan dus los van elkaar. Ondernemers hebben een behoorlijke vrijheid in de manier waarop zij de arbeid vormgeven (Dandaneau, 2005, p.191). De meeste arbeidsverhoudingen zijn paternalistisch van aard (Lucassen, 2012, p.26).

De tweede vorm is het 'hoog kapitalisme'. De omslag naar deze vorm zou in Amerika zijn ingezet door 'The Great Depression'. In Europa komt deze vorm op in de wederopbouwperiode na de Tweede Wereldoorlog. Deze vorm van kapitalisme wordt gekenmerkt door overheidsingrijpen.

Er komen diverse regelingen die bescherming moeten bieden aan werknemers en werklozen. Daarnaast groeit de macht en de reikwijdte van vakbonden. De bedoeling van de regulaties is het verkrijgen van een betere balans tussen de krachten van kapitaal en arbeid. Problemen die ontstaan door het economisch systeem worden weggenomen door de overheid. Dit maakt dat deze problemen als een politieke tekortkoming worden gezien en niet als een tekortkoming van het economisch (kapitalistisch) systeem (Dandaneau, 2005, p.192-193).

Het 'laatkapitalisme' ontstaat in de jaren 70 van de vorige eeuw. Kenmerk van het laatkapitalisme is de-industrialisatie en het verlies van werkgelegenheid (Dandaneau, 2005, p.194).

Lucassen ziet sinds de oliecrisis van de jaren 70 de volgende trends in de arbeidsverhoudingen: de arbeidsintensivering per huishouden neemt toe (te verklaren door vrouwen die meer werken), een verschuiving in de machtsverhoudingen van instituties op de arbeidsmarkt en ten slotte een afname van de wederzijds verplichtingen tussen werknemers en werkgevers (arbeidscontracten worden steeds losser) (Lucassen, 2012, p.25).

Deze drie punten zijn volgens Lucassen trendbreuken.

1. Door de oliecrisis en de daarop volgende tendens van crisissen wordt een groot beroep gedaan op de sociale voorzieningen. De arbeidsbemiddeling die veelal vanuit de staat is geregeld vermindert (Lucassen, 2012, p.26). De overheid trekt zich dus meer terug. Onder aanvoering van de Europese Commissie worden flexibele contracten onderdeel van beleidsvoering. Deze vorm van contracten zou economisch gezien voordeliger zijn voor zowel werkgever als werknemer. Het zelfstandig ondernemerschap wordt aangemoedigd onder het mom van 'je eigen belangen kunnen behartigen'. Deze toename in zzp'ers kan niet ontkend worden, maar dit is niet altijd uit vrije wil en maskeert de werkelijke werkloosheid. Feitelijk zijn veel zzp'ers niet werkloos, maar behoren zij wel tot de groep van verborgen werklozen (Lucassen, 2012, p.27).

2. De arbeidsintensivering is vanaf de 19^e eeuw structureel afgenomen. Er kwamen minder werkdagen en de arbeidsduur per dag nam ook af. Het lijkt erop dat er een einde komt aan deze afname. In Amerika is dit duidelijk zichtbaar doordat ze daar langere dagen zijn gaan maken en minder vakantiedagen ter beschikking hebben. In Nederland is de trend vooral zichtbaar door de toegenomen arbeidsparticipatie van vrouwen (Lucassen, 2012, p.28-29).
Deze arbeidsintensivering is misschien lastig te rijmen met andere trends, zoals de robotisering, die er juist voor zou zorgen dat het aantal beschikbare arbeid afneemt. Opmerkelijk genoeg werd deze ogenschijnlijke tegenstelling ook waargenomen toen halverwege de 19^e eeuw de mechanisatie er niet voor zorgde dat er minder, maar juist meer arbeidsuren werden gemaakt. Ondanks deze meerarbeid werd de situatie van arbeidersgezinnen toentertijd slechter (Lucassen, 2012, p.29).
3. De verzwakking van de arbeidsbeweging is de derde en laatste trendbreuk in de arbeidsverhoudingen sinds de oliecrisis (Lucassen, 2012, p.30). De macht van de instituties verschuift naar de markt waardoor de primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden privatiseren. Dit komt mede door het neoliberale geloof in de superioriteit van de werking van 'de markt'. Dit zorgt ervoor dat er minder collectieve bewegingen zijn. De organisatiegraad van de werkende bevolking die lid is van een vakbond is van 40% in 1980 in enkele jaren teruggezaakt tot 25%. Deze trend heeft zich gestaag voortgezet en is tijdens het schrijven van Lucassen in 2012 gezaakt tot 20% (Lucassen, 2012, p.30-31) (CBS, 2012). Vanaf 2012 is het percentage nagenoeg stabiel, al neemt dit jaarlijks nog zeer licht af. Opvallend is dat de samenstelling van de vakbonden wel verandert. Deze samenstelling vergrijst enerzijds en anderzijds neemt de participatie van vrouwen in de vakbonden verhoudingsgewijs sterk toe. Dit is te verklaren door de, hierboven al genoemde, toegenomen arbeidsparticipatie van vrouwen. Een andere opvallende verandering is dat jongeren en lager opgeleide arbeiders de vakbonden belangrijk vinden. Dit zie je echter niet terug in hun participatiegraad (CBS, 2016).

Bijlage VIII Rationaliteit volgens Weber en Simmel

Max Weber en Georg Simmel hanteren als eerste het begrip rationaliteit. Kort gezegd is rationaliteit volgens Weber het ordenen en systematiseren van de werkelijkheid, met als doel deze voorspelbaar en beheersbaar te maken. Deze voorspelbaarheid en beheersbaarheid neemt toe wanneer ons denken en handelen wordt onderworpen aan berekening, beredenering en beheersing. In deze denkwijze is geen plaats voor dogma's of tradities onder het mom 'omdat we dit altijd zo doen' of 'omdat wij dat geloven'. Deze rationalisatie heeft een grote invloed op de samenleving en luidt bijvoorbeeld de secularisatie in en het ontstaan van de moderne wetenschappen. De rationalisatie die Weber beschrijft gaat ervan uit dat men doel-rationeel handelt en hij stelt dat dit handelen ten grondslag ligt aan de ontwikkeling van de maatschappelijke domeinen in de moderne tijd. Dit doel-rationeel handelen wordt gekenmerkt door weloverwogen gekozen middelen en doelen. Habermas is het hier niet mee eens, hij vindt dat de (vroeg)moderne leefwereld in het Westen ook bepaald wordt door waarde-rationeel handelen. Dit handelen wordt juist gekenmerkt door intrinsieke waarden los van nut of resultaat. De waarden zijn subjectief en irrationeel.

Bijlage IX Interviewlijst

Interview 1	Vrijdag 7 april 2017	Amsterdam
Functie:	Extraordinary Professor	
Bedrijf	Vrije Universiteit	
Corebusiness	Onderzoeken en opleiden	
Aantal medewerkers	4.500 (3.500 FTE)	
Verloop interview	Fijne gesprek gehad met Prof. Dr. (...) Hij geeft echt zijn eigen mening (ook politiek gezien). Het was een prettig en open gesprek waar ruimte was voor uitweiding en verdieping. Hij heeft het gesprek ook als fijn ervaren gaf hij op het einde aan met een professionele houding van mij die een goed interviewer beaamt. Hij heeft zelfs een opmerking gemaakt in de richting van 'bij onervaren interviewers merk je dat nog wel eens, maar dat ben jij zeker niet'. Hij is veel aan het woord geweest en heb zo doorgevraagd dat mijn interviewvragen de revue passeerde. Er hing een goede sfeer en was een fijne gesprekspartner	
Achtergrondzaken die speelde	Dit was mijn eerste interview. De dag ervoor werd de interviewlijst vernieuwd. Ik moest deze dus kort van tevoren opnieuw doornemen en eigen maken. Ik was niet zenuwachtig en had vooral veel zin in het interview. Ik was wel erg benieuwd hoe het zou zijn om te interviewen aan de hand van een interviewlijst die je niet zelf hebt gemaakt.	
Situatie van het interview	Ik was ruim op tijd, het interview startte circa 10 minuten later omdat zijn afspraak ervoor uitliep, het interview mocht van hem echter ook uitlopen waardoor de duur van het interview uiteindelijk lang werd (1.20 uur). Het interview vond plaats aan een tafel in zijn kantoor. Er was veel rust en stilte.	

Interview 2	19 april	Amsterdam
Functie:	Zzp'er, eigen gegeven titel: creatief strateeg/educator	
Bedrijf	Caracta	
Corebusiness	Organisatie advies	
Aantal medewerkers	2	
Verloop interview	Het was een onwennig gesprek. Ten eerste had ik een ander soort persoon verwacht waardoor na het haasten (zie situatie dit interview) de tweede onverwachte factor was dat ze zzp'er was. Daardoor moest ik mij aanpassen en sommige vragen anders stellen. Tijdens het interview was er niet echt een klik, ik merkte zelf dat ik het duidelijk niet eens was met veel dingen die ze zei en me ergerde. In het interview heb ik dit niet laten merken. Wat ik vervelend vond tijdens het interview, en mijn manier van interviewen ook heeft beïnvloed (minder doortastend doorvragen) is dat ik merkte dat ze op veel thema's niet wist wat ze moest antwoorden en zich daarom er doorheen probeerde te 'bluffen'. Daarbij greep ze vaak terug op thema's waar ze wel verstand van had. Opmerkingen die ze maakte als '(...) dat is je vraag eigenlijk' vond ik niet prettig omdat het niet mijn vraag was. Dit heb ik soms bijgestuurd naar wat wel mijn vraag was, soms ook niet omdat het voor mij duidelijk was dat ze niet genoeg van dat specifieke thema afwist. Dat is niet gek gezien een zzp'er zich ook met andere thema's bezighoudt en vaak andere denkwijze en visie heeft dan grote bedrijven. Ondanks dat we iets later startte was er ruimte wat langer door te gaan en duurde het interview ruim een uur.	
Achtergrondzaken die speelde	Voor het interview een tentamen van drie uur gemaakt. Zeer korte pauze kunnen houden. Ik had verwacht een interview te hebben met iemand van Ziggo. Bij aankomst op het adres stond ik voor een restaurant. Hier zag ik niet van Ziggo, ook niet toen ik naar binnen liep. Er was twintig minuten verder lopen een 'suggestie' die google maps deed voor hetzelfde adres. Terwijl ik de respondent probeerde te bellen ben ik die kant opgelopen. Na een tijdje belde ze terug en bleek het toch het oorspronkelijke adres te zijn. Hierop ben ik gehaast teruggelopen en kwam ik circa 5-10 minuten te laat aan. Het interview daarom meteen gestart met het oog op de tijd.	
Situatie van het interview	De situatie was onverwachts in een open ruimte boven een restaurant. We zaten dus in een ruimte waar verschillende mensen (over het algemeen) in stilte aan het werk waren. Wel zaten we precies naast het centrale spoor naar Amsterdam Centraal dus kwamen er veel treinen langs (zoals te horen op opnames). De gasten beneden in het restaurant zorgde voor continu achtergrond geluiden en er waren veel 'prikkelers' zoals de geur van eten. Alhoewel het zeker niet de ideale interviewsituatie is, voelde mijn respondent zich er juist fijn bij. Mijzelf lukte het, mede door tactisch te gaan zitten om de focus bij het interview te houden. Gelukkig waren op de opnames onze stemmen goed te horen.	

Interview 3	21 april	Den Haag
Functie:	Vice-President	
Bedrijf	Shell	
Corebusiness	Olie en energie transitie	
Aantal medewerkers (in FTE's)	90.000	
Verloop interview	Het interview verliep goed. De respondent was in zijn antwoorden erg to the point. Dit is natuurlijk fijn maar ik merkte van mezelf dat het meer vroeg van mij als interviewer. Waar ik in de interviews hiervoor vooral luisterde en vragen stelde wanneer het nodig was moest ik hier soms onverwachts snel naar de volgende vraag. Dit voelde onnatuurlijk omdat ik veel sneller door mijn vragen heen ging dan bij de andere. Op het moment van het interview zelf gaf mij dat een onrustig gevoel en merkte ik dat ik soms even een moment moest nemen om de vraag goed te stellen. Het gesprek zelf verliep op een prettig manier. Het was een fijne respondent met een goede en duidelijke stem die veel informatie gaf. Tijdens het interview viel het me op dat hij vaak naar het opname apparaat keek, dit deed hij echter dusdanig vaak op momenten dat er niet perse 'spannende' informatie werd besproken dat dit denk ik geen specifieke reden had (behalve dat het een van de weinige dingen was in de 'kale' ruimte). Respondent gaf zelf aan wanneer hij ergens niet genoeg van af wist. Het interview duurde korter dan de andere interviews (50 minuten). Dit kwam mede denk ik door de to the point antwoorden. Het viel me op dat de antwoorden wel steeds korter werden. Dit kan twee oorzaken hebben (of combinatie van beide). De laatste vragen zijn een vorm van herhaling van eerder gestelde vragen dus vond hij niet nodig toe te lichten of hij wilde het interview liefst wat eerder afronden. Hij gaf na het interview dan ook aan dat hij in een strakke tijdsplanning zat.	
Achtergrondzaken die speelde	Geen bijzonderheden, ik keek erg uit naar het interview en had er zin in.	
Situatie van het interview	In een ruime 'board room' gereserveerd voor dit gesprek. De tafel was erg breed waardoor respondent en ik ver van elkaar verwijderd zaten. De formele en grote ruimte bood weinig 'warmte' en weinig afleiding.	

Interview 4	24 april	Amsterdam (telefonisch)
Functie:	HR-directeur	
Bedrijf	Schiphol	
Corebusiness	Logistiek door de lucht	
Aantal medewerkers (in FTE)	90.000	
Verloop interview	Fijn verloop interview, telefonisch voelde minder onnatuurlijk dan verwacht. Wel merkte ik dat ik richting het einde meer moeite had om mijn aandacht er bij te houden en soms een zin 'miste'. Normaal heb ik dit tijdens een een-op-een interview niet zo snel. De lijn was goed en de omgang voelde informeel en natuurlijk. Het interview duurde wat korter, mede doordat het telefonisch was (45 minuten).	
Achtergrondzaken die speelde	Geen	
Situatie van het interview	Interview telefonisch afgenomen, omdat dit gewenst was door de respondent en er ander maximaal 20 tot 30 minuten konden worden vrijgemaakt. Gezien ik een rustige omgeving heb op mijn kamer heb ik deze vanaf mijn kamer afgenomen. Ik heb rekening gehouden met zaken als gesloten ramen en heb ik mijn hospita ingelicht dat ik een interview zou afnemen en of zij hier rekening mee wilt houden (geen wasmachine aanzetten bijvoorbeeld wat wel voor achtergrondgeluiden zorgt). Ondanks dat ik het niet vervelend vond om een telefonisch interview af te nemen blijft mijn voorkeur uitgaan naar face-to-face interviews.	

Interview 5	24 april	Diemen
Functie:	Arbeidsmarktstrateeg	
Bedrijf	Randstad	
Corebusiness	Uitzenden en detacheren	
Aantal medewerkers	33.000	
Verloop interview	Prettig interview met iemand die verstand van zaken heeft en op een fijne wijze verteld. Hij zat in een strakke tijdsplanning dus er was geen ruimte voor uitloop, het interview heeft dus een uur geduurd. Dit zorgde ervoor dat ik een selectie van vragen heb gemaakt die ik echt nog wilde stellen. In mijn ogen zijn desondanks alle thema's van de vragenlijst al eerder in het gesprek aan bod geweest. De 'tijdsdruk' zorgde er niet voor dat hij kortere antwoorden ging geven. Achteraf vertelde hij me dat mijn interviewstijl fijn en prettig was. Hij had het er met een collega vantevoren over gehad dat het wel weer zo een student zou zijn die puur aan de vragenlijst vasthoudt en binnen twintig minuten klaar is. Dit was niet het geval. Toch ik vroeg wat beter kon gaf hij aan dat hij het fijn had gevonden als ik soms wat meer 'losliet' over waar we waren in het interview. Hij had richting einde geen flauw idee hoeveel vragen ik nog wilde stellen. Dit is een punt wat ik zal meenemen maar gezien mijn ongestructureerde stijl, en het feit dat einde van vragenlijst vaak al eerder aan bod komt door het doorvragen is deze schatting vaak lastig te geven.	
Achtergrondzaken die speelde	Geen	
Situatie van het interview	Ruim op tijd op locatie, interview gehouden in een semi open ruimte waar je wel rust had. Het was een kleine tafel waardoor het een 'intiem' interview is. Je maakt makkelijk oogcontact. Dit zorgde ervoor dat er stiltes konden vallen en ik hem ruimte kon geven na te denken.	

Interview 6	24 april	Uithoorn
Functie:	HR-manager	
Bedrijf	Trafficlink	
Corebusiness	Intelligente mobiliteitsoplossingen	
Aantal medewerkers	25	
Verloop interview	Doordat ze zich kon voorbereiden (zie achtergrondzaken), vond zij het fijn als het interview redelijk gestructureerd zou verlopen. Dit was voor mij onwennig omdat ik dit geen fijne manier van interviewen vind. Daarnaast had ze op de vragen waar zij minder 'inzat' met marketing overlegd en de antwoorden genoteerd. Deze las ze dan super snel voor waardoor ik hier vaak maar een of twee punten uit kon pakken om op door te vragen. Verder was het een fijn interview met een gemoedelijke sfeer	
Achtergrondzaken die speelde	Derde interview van de dag, dus mogelijk vermoeidheid/minder scherp (niet dat ik het zelf heb gemerkt). Respondent wilde dat de vragenlijst van te voren opgestuurd werd zodat ze deze kon bespreken met marketing (dominant organisatiedeel binnen de organisatie). Dit zorgde ervoor dat ze veel vragen goed had voorbereid. Nadeel hiervan kan zijn dat ze minder uitweidt over de onderwerpen.	
Situatie van het interview	Ik was mooi op tijd, maar interview startte 20 min later door 'drukke op de werkvloer'. Interview was in een ruime kamer zonder veel afleiding. We zaten dicht bij elkaar op de hoek van de tafel wat ik prettiger vind dan een grote afstand tussen respondent en mij. Het waren bureaustoelen waardoor ik merkte dat ik soms aan het draaien was op de stoel (niet vanwege zenuwen maar omdat ik nu eenmaal slechter stilzit). Mogelijk dat dit wel een zenuwachtige of onzekere indruk heeft gewekt bij de respondent. Toen ik dit bij mijzelf merkte (vrij vroeg in het interview al) heb ik een 'stevige' zithouding aangenomen in de hoop dat het minder snel gebeurt. Hierna is het mij niet opgevallen dat ik het nog deed.	

Interview 7	25 April	Amsterdam
Functie:	HR-directeur	
Bedrijf	UvA	
Corebusiness	Onderzoeken en opleiden	
Aantal medewerkers	5.000 (3.800 FTE)	
Verloop interview	In het begin had ik het gevoel dat er een afstand heerste. Waar normaal de klik bij mij snel (en vaak 'vanzelf') ontstaat merkte ik in dit gesprek een bepaalde afstandelijkheid. Hierdoor was ik opzoek naar de 'klik' maar lukte het mij deze niet echt te vinden. In het begin van het interview had de respondent dan ook een vrij passieve houding voor mijn gevoel. Hierdoor heb ik besloten om in plaats van vragen te stellen hem meer stellingen voor te leggen. Dit deed ik aan de hand van theorieën die ik tot mij heb genomen en andere interviews. Het moment dat ik onderzoeksinstellingen als de WRR begon te noemen merkte ik een enthousiasme bij de respondent. Vanaf dat moment (nogsteeds bij vraag 1 van het interview) begon hij ronduit te vertellen en haalde hij veel rapporten en theorieën aan. Dit droeg bij aan de rijkheid van het interview. Het gevoel dat ik had was dat hij weinig zin had in een interview met een 'studentje' maar toen hij merkte dat ik mijn scriptie baseer op academische bronnen en geautoriseerde onderzoeksrapporten vond hij het veel leuker. Dit interview verschilde van de andere interviews doordat ik hier vaak vroeg om zijn visie op een bepaalde geschetste situatie. Ik was blij dat het me toch gelukt is de klik te maken omdat dit een meer bruikbaar en rijker interview heeft opgeleverd. 'Nadeel' van door laten schemeren dat ik gedegen onderzoek heb gedaan is dat hij er vanuit ging dat ik veel punten wist, dat bleek door zijn veelgebruikte woorden 'zoals je weet'. Door deze woorden was het soms lastiger doorvragen omdat je niet dom of onvoorbereid wilt overkomen. Soms heb ik hierdoor niet om verheldering gevraagd als de bron van zijn uitspraak helder was. Ik dacht dan kan ik hem op een later moment erbij zoeken en rustig nalezen. Wanneer iets mij echt niet duidelijk was heb ik ook om verduidelijking gevraagd. De respondent vond dit voor mijn gevoel niet vervelend.	
Achtergrondzaken die speelde	Geen	
Situatie van het interview	Ruim op tijd, ter plekke interview nogmaals voorbereid. De afspraak die de HR-directeur voor mij had liep uit en direct aansluitend op mijn afspraak had de HR-directeur een vergadering waardoor het gesprek tien minuten korter duurde dan gepland. De ruimte waar het interview plaatsvond was op zijn eigen kantoor in het bestuurshuis van de UvA. We zaten aan een aparte kleine tafel tegenover elkaar. De kamer zelf bood veel prikkels maar toch weinig afleiding. Qua achtergrondgeluiden was het vrij zacht. Het was gehorig in de zin van dat je ambulances en dergelijke langs hoort rijden. Dit is mij in het gesprek zelf niet opgevallen maar kwam ik achter na de hand door het beluisteren van de audio-opname	

Bijlage X Interview vragenlijst

Interview vragen jobs of the future

TRENDS SECTOR

1. Als u denkt aan 2025, welke grote veranderingen ziet u optreden die invloed zullen hebben op uw markt of sector?
 - *Ziet u economische veranderingen?*
 - *Ziet u politieke veranderingen?*
 - *Ziet u technologische veranderingen?*
 - *Ziet u sociale veranderingen?*

WAARDEPROPOSITIE

2. Waarom zouden klanten / gebruikers / patiënten / etc. gebruik maken van uw producten/diensten in de toekomst (2025)?
 - *Welke producten en diensten levert u nu?*
 - *Ziet u veranderingen optreden in uw producten en diensten in 2025?*
 - *Welke wensen hebben uw klanten in de toekomst (2025)?*
 - *Hoe komt u aan deze wensen tegemoet?*
3. Welke kennis heeft uw personeel nodig om uw toekomstige producten/ diensten aan te kunnen bieden?
4. Welke vaardigheden heeft uw personeel nodig om uw toekomstige producten en diensten aan te kunnen bieden?
5. Welke houding heeft uw personeel nodig om uw toekomstige producten en diensten aan te kunnen bieden?
6. Denkt u dat de door u genoemde kennis, vaardigheden en houding een probleem zouden kunnen vormen voor uw organisatie in de toekomst?
 - a. Ja, waarom? {OF} Nee, waarom niet?

DOELGROEPEN

7. Denkt u dat de samenstelling van uw gebruikers/ klanten/ etc. zal veranderen tussen nu en 2025? *Waarom wel? {OF} Waarom niet?*
8. Denkt u dat de relatie met uw doelgroepen zal veranderen tussen nu en 2025? *Waarom wel? {OF} waarom niet?*

9. Welke gevolgen heeft de samenstelling van de doelgroepen en relatie met de doelgroepen gevolgen voor kennis, vaardigheden en houding die de organisatie nodig heeft?

- *Denk aan klant / gebruiker benadering*
- *Denk aan specifieke kennis over klanten / gebruikers*
- *Denk aan data-vaardigheden om te kunnen personaliseren*
- *Denk aan taalvaardigheden en intercultureel bewustzijn*

ONDERSTEUNENDE ACTIVITEITEN

10. Als u denkt aan 2025, welke grote veranderingen ziet u optreden onder ondersteunende activiteiten in de organisatie?

- *Denk aan automatisering*
- *Denk aan robotisering*
- *Denk aan IT-ondersteuning en systemen*
- *Denk aan flexibilisering*

11. Heeft dit gevolgen voor de kennis, vaardigheden en houding die de organisatie nodig heeft voor personeel dat de ondersteunde activiteiten uitvoert?

12. Over welk van de door u genoemde kennis, vaardigheden en houding maakt u zich het meest zorgen in de toekomst?

AFSLUITENDE VRAGEN

13. Welke grote interne veranderingen (tot en met 2025), hebben gevolgen voor de benodigde kennis, houding en vaardigheden van het personeel?

14. In hoeverre vindt u dat uw organisatie klaar is voor de arbeidsmarkt van de toekomst?

- *welke concrete maatregelen neemt uw organisatie*

15. Kunnen partners u helpen bij uw toekomstige personeelsvraagstukken?

- *Zo ja, welke partners en hoe kunnen zij helpen?*

16. Kent u de Amsterdam Economic Board? Zo ja, hoe zou de *Amsterdam Economic Board* u kunnen helpen?

17. In hoeverre speelt internationalisering uw personeelsvraagstukken? Hoe uit zich dat?

Bijlage XI Transcripts

Op verzoek van respondenten zijn de transcripten niet voor iedereen openbaar gemaakt. Deze zijn slechts te raadplegen in overleg, neem hiervoor contact op met nathan.ruijs@hotmail.com

Bijlage XII Codering

Eerst is er op basis van het theoretisch kader gesloten gecodeerd. Hier zijn de volgende codes uit voort gekomen:

1. Wat zijn de door de werkgever genoemde ontwikkelingen richting 2025, die als eventuele oorzaak kunnen worden gezien van flexibilisering?
 - Globalisering;
 - Technologisering;
 - Culturele ontwikkelingen;
 - Institutionele ontwikkeling.
2. Wat zijn de door de werkgever genoemde belangrijke thema's in 2025 en welke impact heeft flexibilisering hierop?
 - Voor werkgever;
 - Voor werknemer;
 - Voor maatschappij.

Op basis van de vragenlijst die mij is aangeleverd zijn hier de volgende codes aan toegevoegd:

1. Wat zijn de door de werkgever genoemde ontwikkelingen richting 2025, die als eventuele oorzaak kunnen worden gezien van flexibilisering?
 - Economische ontwikkelingen.
3. Welke kwaliteiten hebben werknemers in de toekomst nodig?
 - Kennis;
 - Vaardigheden;
 - Houding;
 - Schaarste naar toekomst toe.

Door open coderen zijn hier de volgende codes aan toegevoegd:

2. Wat zijn de door de werkgever genoemde belangrijke thema's in 2025 en welke impact heeft flexibilisering hierop?
 - Beleid t.o.v. vast/los.
3. Welke kwaliteiten hebben werknemers in de toekomst nodig?
 - Multidisciplinariteit.

Dit heeft dus geresulteerd in het codeeroverzicht dat in het hoofdstuk Methode van Onderzoek staat vermeld.

Bijlage XIII Analyseschema

Op verzoek van respondenten is dit analyseschema met informatie uit de transcripten niet voor iedereen openbaar gemaakt. Deze zijn slechts te raadplegen in overleg, neem hiervoor contact op met nathan.ruijs@hotmail.com

Bijlage XIV Het precariaat

In deze bijlage wordt gepoogd een beeld te geven wat het precariaat is. In het onderzoeksrapport 'Meedoen in Nieuw-West', wordt het precariaat omschreven als: 'Een groepering die vooral gekenmerkt wordt door onzekerheid qua werk en een laag inkomen – worden ook wel mensen met een zwakke arbeidsmarktpositie genoemd.' (Ballafkih, Zinsmeister, Meerman, Bay, 2016, p.13).

Volgens Standing (2017) heeft het precariaat drie hoofdkenmerken. Ten eerste is er sprake van structurele onzekerheid. Het precariaat zit in een paradox, zij moet werk doen dat niet gewaardeerd wordt en waar zij weinig baat bij heeft, toch, als zij dit werk niet doet lijdt zij daar onder. Dit kan leiden tot een identiteitscrisis. Het tweede kenmerk is dat zij loon krijgen zonder de voordelen en toeslagen van normale vaste medewerkers. Voor veel personen in een precaire situatie bestaat het gevaar in de schulden terecht te komen. Het laatste kenmerk dat deze groep onderscheidt van andere groepen, is dat het de eerste groep is die systematisch rechten verliest. Zij worden niet vertegenwoordigd in de politiek en verliezen economisch kapitaal doordat zij zich niet goed kunnen ontwikkelen (Standing, 2017).

Er zijn volgens Standing drie groepen te onderscheiden binnen het precariaat. 'De activisten', zij kijken terug hoe goed hun ouders het hadden. Hier verlangen ze bijna nostalgisch naar, hebben vaak geen goed diploma en lijden aan een 'verloren verleden'. De tweede groep bestaat uit minderheden zoals zigeuners en migranten. Zij worden benadeeld op de arbeidsmarkt. Met opgeheven hoofd dienen zij te overleven maar de onzekerheid drukt op hen.

De derde, de 'progressieven', zijn jongeren die een hoge opleiding volgen of hebben afgerond. Hen is verteld dat zij door hard werken hun succes in de eigen hand hebben. Na hun afstuderen vinden ze geen baan maar hebben ze wel een studieschuld opgebouwd. Bij de 'progressieve' groep tref je een mengeling van angst, radeloosheid en boosheid aan (Standing, 2017).

De afgelopen decennia neemt wereldwijd de onzekerheid en onvoorspelbaarheid van werk toe. Dit leidt tot stress en een groei van het precariaat (Kalleberg, 2009, p.2) (CBS, 2016).

Bourdieu (1998) ziet het precariaat als de bron van problematische sociale problemen (Kalleberg, 2009, p.2).

Bedrijven willen in de jaren negentig de komst van een flexibele arbeidsrelatie bespoedigen, dit leidt tot een meer precaire en onzekere arbeidsrelatie (Kalleberg, 2008, p.3). Tegenwoordig is precair werk in alle sectoren en op meerdere niveaus aanwezig, zelfs managementbanen worden steeds precairder (Kalleberg, 2008, p.6). Een laatste oorzaak van de groei van het precariaat is dat steeds meer risico's niet meer bij de overheid of werkgevers liggen maar bij de werknemer worden gelegd (Kalleberg, 2008, p.8).

Een toenemende precaire werksituatie heeft een impact op het onderwijs en de studenten. Studenten zijn onzeker over hoe de toekomst er uit ziet en welk onderwijs zij het best kunnen volgen (Kalleberg, 2008, p.10). In precaire en flexibele werknemers wordt minder geïnvesteerd of alleen in bedrijfsspecifieke trainingen die niet bijdragen aan de arbeidsmarktwaarde (Akgündüz & Huizen, 2015, p.74). In een 'precaire wereld' is juist educatie essentieel omdat personen continu nieuwe vaardigheden moeten aanleren (Kalleberg, 2008, p.16).

Bijlage XV Business Model Canvas

In deze bijlage wordt kort het 'Business Model Canvas' toegelicht dat door bedrijven gebruikt kan worden om te bepalen welke 'key resources' personeel nodig heeft. Van daaruit kan worden bepaald of deze key resources eerder 'aanwezig' zullen zijn bij flexibel of vast werkenden. De onderzoekspopulatie bestaat vooral uit grote organisaties met meer dan vijfduizend medewerkers. In zulke organisaties ontstaat vaak onduidelijkheid over de manier waarop resources dienen te worden ingezet (Mulder, 2014, p.78). Dit model helpt om de onduidelijkheid te verhelpen en een beter beleid te voeren. Hieronder worden de key resources, kernactiviteiten en waardepropositie verder toegelicht. Het model ziet er als volgt uit:

Key partners  Wie zijn onze key partners? Wie zijn onze key-leveranciers? Welke resources krijgen we van partners? Welke key-activiteiten voeren onze partners uit?	Kernactiviteiten  Welke activiteiten moeten we uitvoeren voor onze waardepropositie? Distributiekkanalen? Relatiebeheer? Winst? Key resources  Welke resources hebben we nodig voor onze propositie? Distributiekkanalen? Relatiebeheer? Winst?	Waardepropositie  Welke toegevoegde waarde leveren we de afnemers? Welke problemen helpen we ze op te lossen? Wat bieden we elk afnemerssegment? Welke afnemersbehoefte bevredigen wij?	Klantrelaties  Welke relaties moeten wij met elk van onze klanten aangaan? Welke hebben we? Hoe zitten deze in't business model? Hoeveel kosten ze? Kanalen  Via welke kanalen willen de klanten bereikt worden? Hoe doen we 't nu? Hoe zijn onze kanalen geïntegreerd? Wat zijn de beste? De goedkoopste? Integratie klant?	Klantsegmenten  Voor wie voegen we waarde toe? Wie zijn onze belangrijkste klanten?
Kostenstructuur  Wat zijn de grootste in onze business? Welke resources zijn het duurste? Welke activiteiten zijn het duurste?		Inkomstenstromen  Waar willen onze klanten echt voor betalen? Wat betalen ze er nu voor? Hoe betalen ze nu? Hoe willen ze betalen? Hoeveel draagt elke klant bij aan de totale omzet?		

(Mulders, 2014, p.77)

De waardepropositie beschrijft diensten en producten die toegevoegde waarde creëren; het onderscheidkarakter waarom klanten specifiek voor dit bedrijf kiezen en niet voor de concurrent (Mulders, 2014, p.78).

De kernactiviteiten beschrijven de activiteiten die door de organisatie uitgevoerd worden om de waardepropositie mogelijk te maken. Door deze kernactiviteiten goed in te richten functioneert het hele bedrijfsmodel beter (Mulders, 2014, p.79).

De key resources beschrijft alle hulpmiddelen die nodig zijn om de waardepropositie te realiseren, zoals grondstoffen, materiaal en mensen. Juist deze laatste factor zorgt ervoor dat bedrijven zichzelf kunnen onderscheiden van concurrenten, grondstoffen en materialen kunnen de concurrenten immers ook aanschaffen (Mulders, 2014, p.79).

Om de kernactiviteiten uit te voeren moeten bedrijven over de juiste key resources beschikken. Wanneer in de kernactiviteiten dus is 'bepaald' dat door een hele specialistische know-how en complexe samenwerkingen de toegevoegde waarde wordt gecreëerd voor de waardepropositie en klanten daardoor voor dit bedrijf kiezen, is vast personeel voor deze bedrijven belangrijker.