

Uitzendbureaus als opleiders

Na de ongeschoolde arbeid wordt ook de markt voor gekwalificeerd personeel flexibeler. Uitzendbureaus spelen hierop in door meer opleidingen voor uitzendkrachten te verzorgen.

In de afgelopen decennia heeft de uitzendbranche zich kunnen ontwikkelen tot een niet meer weg te denken schakel op de arbeidsmarkt¹. Vooral door de toegenomen behoefte aan flexibele arbeidsrelaties konden jaren achtereenvolgende omzettingen worden genoteerd. Met de daling in de uitzendvolumes is hieraan een einde gekomen². Thans wordt door de uitzendondernemingen meer dan ooit naar methoden gezocht om de marktpositie te verbeteren. Een markante ontwikkeling is het feit dat uitzendondernemingen in de strijd om de gunst van de opdrachtgever steeds intensiever gebruik maken van de mogelijkheid om uitzendkrachten te scholen. Werden in 1987 nog 4.250 kwalificatietrajecten aangeboden, in 1991 was dit aantal gestegen tot 15.500³.

In de literatuur is nog weinig aandacht besteed aan de toegenomen opleidingsinspanningen van uitzendondernemingen. Meer aandacht is op zijn plaats, omdat er sprake is van een duidelijke breuk met het verleden. In dit artikel staat de vraag centraal welke redenen uitzendondernemers hebben voor het aanbieden van opleidingen aan uitzendkrachten.

Allereerst wordt een beeld geschetst van enige belangrijke ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. Vervolgens worden de resultaten van een veldonderzoek gepresenteerd. De resultaten hiervan worden geïnterpreteerd in het licht van de transactiekostenbenadering.

Arbeidsmarktontwikkelingen

Om het hoofd te kunnen bieden aan het tekort aan gekwalificeerde arbeidskrachten is na de oorlog door veel werkgevers een interne arbeidsmarkt gecreëerd. Hier worden werknemers via bedrijfsinterne opleidingen toegerust met de vereiste kwalificaties. Toen de arbeidsmarkt

in het begin van de jaren tachtig ruimer werd, gingen veel werkgevers via de externe arbeidsmarkt voorzien in de behoefte aan adequaat gekwalificeerde arbeidskrachten.

Ondanks het feit dat er op de arbeidsmarkt al geruime tijd sprake is van een aanbodoverschot, kan in de toegenomen vraag naar externe arbeidskrachten niet altijd worden voorzien. Kwalitatieve discrepanties zijn hiervan de oorzaak. Deze zijn niet ten aanzien van alle soorten werkzaamheden even groot. In dit artikel wordt het volgende grove onderscheid aangehouden:

- ongeschoolde en laaggekwalificeerde arbeid. Hier bestaan geen of weinig kwalitatieve discrepanties. Externalisering heeft op grote schaal plaatsgevonden, getuige de in de jaren tachtig explosief gegroeide omzetting in de uitzendbranche. We zullen op deze werkzaamheden slechts zijdelings terugkomen;
- hooggekwalificeerde arbeid, op haar beurt weer in te delen in twee categorieën. Bij de eerste categorie gaat het om werkzaamheden die uniek zijn voor de desbetreffende organisatie en waarvan de benodigde vaardigheden alleen binnen het bedrijf zijn over te dragen. De externaliseringstendens is aan deze categorie van bedrijfsspecifieke werkzaamheden voorbijgegaan; op de arbeidsmarkt zijn immers geen geschikte arbeidskrachten te vinden. De kwalificaties benodigd voor de tweede categorie van werkzaamheden hebben wel een hooggekwalificeerd, maar geen bedrijfsspecifiek karakter. Werknemers die beschikken over deze vaardigheden, kunnen binnen verscheidene (typen) ondernemingen aan de slag. Deze hooggekwalificeerde werkzaamheden zijn veel makkelijker te externaliseren. Voorwaarde is wel dat arbeidskrachten met de vereiste kwalificaties op de arbeidsmarkt voorhanden zijn. Waar dat niet het geval is,

ontstaan door de externalisering van arbeid kwalitatieve discrepanties met als gevolg een grote behoefte aan bedrijfsexterne scholing.

Nieuwe kansen

Getuige de in de jaren tachtig explosief gestegen uitzendvolumes, heeft de branche kunnen profiteren van de externalisering van laaggekwalificeerde arbeid. Nu leidt ook de externalisering van hooggekwalificeerde, maar niet-bedrijfsspecifieke werkzaamheden tot grote marktkansen. De uitzendondernemingen zullen steeds meer verzoeken bereiken om hooggekwalificeerde (en goedbetaalde) arbeidskrachten te leveren.

Daar waar adequaat geschoolde arbeidskrachten niet voorhanden zijn, ondervindt de uitzendonderneming echter grote moeilijkheden om in de vraag te voorzien. Met het aanbod van korte, aanvullende opleidingen verschaft de uitzendbranche zich toegang tot nieuwe deelmarkten, waarop veelal hoge uurtarieven en lange uitzendtermijnen gerealiseerd kunnen worden. De investering waarmee het aanbod van kwalificatietrajecten gepaard gaat, verdient zichzelf zo ruimschoots terug.

Het veldonderzoek

Om te achterhalen of de opleidingsbereidheid van uitzendondernemingen inderdaad ingegeven wordt door de bovenbeschreven marktkansen voerden wij een veldonderzoek uit. In de maanden april, mei en juni 1992 vonden twintig interviews plaats met functionarissen die betrokken zijn bij de uitzend- en opleidingspraktijk binnen zeventien uitzendorganisaties. De respondenten zijn benaderd na overleg met de hoofdkantoren van de a-select gekozen uitzendondernemingen.

De kwalitatieve wijze van dataverzameling dient het best het doel van

1. W. van Voorden, Uitzendarbeid in een nieuwe arbeidsmarkt, *ESB*, 27 juli 1983, blz. 670-672.

2. Algemene Bond van Uitzendondernemingen (ABU), *Jaarverslag 1991*, Amsterdam, 1992, blz. 5-6.

3. De gegevens voor 1987 zijn afkomstig uit: J.F. Bolweg e.a., *Uitzendarbeid baalt 2000!*, Berenschot, Utrecht, 1987. De gegevens voor 1991 zijn afkomstig van drie marktleders. Zij nemen - zo bleek uit onze interviews - het merendeel van het kwalificatieaanbod voor hun rekening.

het onderzoek, namelijk inzicht krijgen in de overwegingen die hebben geleid tot de explosie van het opleidingsaanbod in de uitzendbranche. Inherent aan de gebruikte methode van dataverzameling is dat over de 'representativiteit' van de bevindingen weinig gezegd kan worden.

Resultaten van het onderzoek

Nieuwe markten

Uit de interviews blijkt zonneklaar dat het aanbod van kwalificatietrajecten op de markt voor uitzendarbeid niet los gezien kan worden van de ontwikkeling van een uitzendmarkt voor hoger gekwalificeerde, niet-bedrijfsspecifieke werkzaamheden. Omdat in de technische, de paramedische en de administratieve sector door uitzendondernemingen veel hogere uurtarieven en veel langere uitzendtermijnen worden gerealiseerd dan op de markt voor ongekwalificeerde arbeid, hebben uitzendondernemingen zich toegeleigd op de ontwikkeling van deze nieuwe deelmarkten.

Op deze deelmarkten voor professionele arbeidsrelaties zijn hier en daar reeds forse omzetsijgingen gerealiseerd. Kwam in de jaren 1990 en 1991 de groei op de markten voor ongeschoolde en laaggekwalificeerde arbeid (in de industriële sector) tot stilstand, op de markt voor paramedische en administratieve professionals kon nog wel enige tijd een flinke groei worden waargenomen. Dit geeft steun aan ons vermoeden dat uitzendondernemingen zich toeleiden op de ontwikkeling van een markt voor hooggekwalificeerde, maar niet-bedrijfsspecifieke uitzendarbeid.

Nieuwe problemen

Het optreden van uitzendondernemingen op nieuwe deelmarkten stelt de branche voor problemen die zich op de traditionele markt voor ongeschoolde arbeid niet, of in mindere mate, voordoen. Zo zien de ondernemingen zich op de markt voor professionele relaties vaker gesteld voor kwalitatieve discrepanties, vooral in de technische en de paramedische sector.

De interviews bevestigen dat een belangrijke reden hiervoor is dat bedrijfsexterne scholingsvoorzieningen ontbreken. Zo wordt in de medische sector, ondanks de tendens tot flexibi-

lisering van de arbeidsverhoudingen, nog vooral binnen de instellingen zorg gedragen voor de kwalificatie van arbeidskrachten. Daardoor is er te weinig extern scholingsaanbod, en blijft het voor uitzendondernemingen lastig om op de externe markt adequaat gekwalificeerde uitzendkrachten te vinden. In de administratieve sector kwam slechts met grote vertraging een bedrijfsextern aanbod van kantoorautomatiseringscursussen tot stand. Langzamerhand beginnen daardoor kwalitatieve discrepanties te verdwijnen.

Nieuwe werkwijzen

De problemen waarvoor uitzendondernemingen zich op de nieuwe deelmarkten gesteld zien, dwingen hun ertoe de traditionele werkwijze aan te passen. De activiteiten van uitzendondernemingen op de traditionele markt voor laag en ongeschoolde werkzaamheden beperken zich volgens de uitzendfunctionarissen tot het zoeken van de juiste uitzendkracht bij een gegeven vacature. Kan de 'matching' niet onmiddellijk tot stand worden gebracht, dan loont het om te wachten op het moment dat de geschikte kandidaat zich alsnog aandient. Op de markt voor hoger gekwalificeerde werkzaamheden gaat de voorkeur tegenwoordig vaak uit naar het vacature- of functiegericht opleiden van uitzendkrachten.

Gesteld kan worden dat uitzendondernemingen zich op de deelmarkten voor professionals niet meer alleen als bemiddelaar pur sang presenteren, maar steeds vaker ook als opleider ('peoplechanger'). In deze laatste hoedanigheid worden de kwalificaties van uitzendkrachten aangepast aan de wensen van de inlener⁴.

Nieuwe afwegingen

In de beslissing om al dan niet kwalificatietrajecten aan te bieden, zijn volgens de ondervraagden twee kostenposten van belang. Enerzijds het financiële nadeel dat uitzendondernemingen ondervinden wanneer zij als gevolg van kwalitatieve discrepanties op de arbeidsmarkt niet (direct) een geschikte kandidaat kunnen leveren. Dit nadeel omvat zowel de kosten van de extra wervingsinspanningen, als de gemiste opbrengsten die het gevolg zijn van een gebrekkige of uitblijvende levering van een uitzendkracht.

Anderzijds zijn er uiteraard de kosten die het aanbieden van een scholingsvoorziening met zich brengt. Daartoe behoren zowel de (directe) kosten van de voorziening als de (indirecte) kosten die bestaan uit de gederfde inkomsten (kandidaten kunnen gedurende trainingen niet als uitzendkracht geplaatst worden).

Door de kwalitatieve discrepanties op de markt voor professionele arbeidsrelaties kunnen de bovenbeschreven zoek- en informatiekosten zo hoog oplopen, dat ze de interne coördinatiekosten van scholingsvoorzieningen verre te boven gaan. In dat geval gaan de in het onderzoek betrokken uitzendondernemingen over tot het aanbieden van kwalificatietrajecten. Hierbij moet overigens wel worden aangetekend dat dit aanbod diverse varianten kent. In veel gevallen komen uitzendondernemingen niet verder dan het aanbieden van kortcyclische, weinig algemene en zeer functie- of vacaturegerichte trainingen. Van een aanbod van langdurige en meer algemene opleidingen en cursussen is slechts sporadisch sprake binnen de technische sector. Dit heeft mede te maken met ondernemersdurf en de beschikbare kennis.

Interpretatie van de resultaten

Transactiekostenbenadering

De hierboven gepresenteerde resultaten zijn theoretisch goed te interpreteren binnen de kaders van de transactiekostenbenadering van het Human Resource Management (HRM)⁵. Kern hiervan is, dat binnen organisaties op verschillende manieren vorm wordt gegeven aan arbeidsrelaties. Kunnen

4. In deze context is het raadzaam een onderscheid te maken tussen 'peoplechanging organisations' (pco's) en 'people processing organisations' (ppo's). Pco's houden zich bezig met het veranderen van eigenschappen en kwalificaties van individuen (b.v. onderwijs gezondheidszorginstellingen). Ppo's fungeren daarentegen als doorverwijzende organisatie's (b.v. de VVV). Terminologie afkomstig uit: Y. Hasenfeld, People processing organisations: an exchange approach, *American Sociological Review*, jg. 37, blz. 256-263.
5. Een van de grondleggers van deze benadering is Williamson. Zie: O.E. Williamson, The economics of the organization: the transaction cost approach, *American Journal of Sociology*, jg. 87, nr 3, blz. 552. Zie ook K. ten Have en A. Vissers, *Arbeid tussen markt en organisatie*, OSA, Den Haag, 1987, blz. 11-23.

ze tegen lage transactiekosten worden aangegaan en ontbonden, dan zal gekozen worden voor een weinig verplichtende, 'markt-achtige' arbeidsrelatie. Wanneer arbeidsrelaties slechts na hoge investeringen of hoge transactiekosten tot stand komen, heeft een duurzame, wederzijds verplichtende arbeidsrelatie de voorkeur.

Externalisering van arbeid

De externalisering van arbeid is binnen de transactiekostenbenadering te interpreteren als een reactie op de toegenomen ruimte op de arbeidsmarkt. Onder druk van de door aanbodoverschotten dalende transactiekosten, verdienen marktachtige arbeidsrelaties steeds vaker de voorkeur boven duurzamere constructies⁶. Met betrekking tot externalisering van arbeid dient een onderscheid te worden gemaakt tussen de externalisering van hoog- en laaggekwalificeerde werkzaamheden.

De externalisering van laaggekwalificeerde werkzaamheden heeft geleid tot een grotere vraag naar laaggekwalificeerd flexibel personeel. Uitzendondernemingen hebben hierop zonder problemen kunnen inspelen. Het betrof een deelmarkt waarop zij reeds lang actief waren; slechts het volume van de activiteiten behoefde te worden vergroot.

De externalisering van hooggekwalificeerde werkzaamheden stelt werkgevers en bemiddelaars voor meer problemen. Zoals bij de presentatie van de resultaten werd aangegeven, kan met name door het ontbreken van scholingsvoorzieningen op de externe arbeidsmarkt niet overal worden voorzien in de groeiende behoefte aan flexibel personeel. Van een neerwaartse druk op de transactiekosten is op die deelmarkten voor hoger opgeleide arbeidskrachten daardoor geen sprake. Externalisering van hooggekwalificeerde arbeid komt in deze deelmarkten dan ook moeizaam van de grond; duurzamere contracten worden vaak verkozen boven de markt-achtige flexibele relaties.

Deze visie op de externalisering van hooggekwalificeerde arbeid leert ons dat het aanbod van kwalificatietrajecten de uitzendbranche in staat stelt de transactiekosten en dan met name de zoekkosten substantieel te verlagen. Op het niveau van de arbeidsmarkt zou dat de neerwaartse druk op de transactiekosten vergro-

ten en de externaliseringstendens versterken. Op het niveau van de uitzendonderneming kan een rendementsverbetering worden bereikt: de hoge zoekkosten kunnen worden vervangen door de lagere kosten van het aanbod van de kwalificatietrajecten.

Discussie

Uit het voorgaande is duidelijk geworden dat uitzendorganisaties door het aanbieden van opleidingen een verdere bijdrage leveren aan de flexibilisering van de arbeidsmarkt. Dit komt ten goede aan het functioneren van deze markt, maar uiteraard ook aan het winststreven van de commerciële uitzendorganisaties. Zo hebben zij met het aanbod van kwalificatietrajecten hun concurrentiepositie ten opzichte van de arbeidsbureaus versterkt.

Kwaliteitszorg

Ofschoon hier door de respondenten zelden expliciet melding van wordt gemaakt, is de ontplooiing van scholingsactiviteiten ook te interpreteren als klantgerichte kwaliteitszorg.

Voor talrijke uitzendbureaus is deze kwaliteitszorg gebruikelijk geworden. Kenmerkend is dat de specificaties van het produkt beter worden afgestemd op de wensen van de klant. Richting inlener wordt gewerkt aan een beter toegeruste arbeidskracht en aan snellere lever- en doorlooptijden. Richting uitzendkracht wordt gewerkt aan een uitzendprodukt met een vormend aspect.

Het is niet ondenkbaar dat in de toekomst dit vormend aspect aan belang zal winnen. Zoals eerder is aangegeven, kunnen uitzendondernemingen gestalte geven aan vormen van loopbaanbegeleiding zoals deze vanouds plaatsvonden binnen interne markten. Ze zouden in dat geval uitgroeien tot "coach" van arbeidskrachten op de externe arbeidsmarkt.

Gevolgen voor werkgevers en uitzendkrachten

Het is niet bevreemdend dat in een ruimer wordende arbeidsmarkt werkgevers vooral voordelen putten uit de beschreven veranderingen. De inzet van uitzendkrachten draagt ertoe bij dat werkgevers de door hen gewenste externalisering van arbeid kunnen voortzetten, ook in de markt voor hogeropgeleiden. Nu uitzendorganisa-

ties tevens zorg zijn gaan dragen voor scholingsactiviteiten, zijn ook de opleidingskosten verschoven van de werkgever naar de uitzendorganisatie en de uitzendkracht, die meebetaalt aan de opleiding.

Tegenover dit nadeel voor de uitzendkracht staat het voordeel dat de uitzendorganisatie meer oog heeft gekregen voor de behoefte aan training en scholing, ook bij werknemers. Van Ham, Paauwe en Williams⁷ vestigen de aandacht op het belang dat tijdelijke werknemers hebben bij het aanbod van aanvullende opleidingen door arbeidsbemiddelaars. De opleidingen verschaffen uitzendkrachten volgens de auteurs de mogelijkheid een sterke positie op de arbeidsmarkt te realiseren en te consolideren. Wanneer de bemiddelaar daarnaast deel uitmaakt van de juiste netwerken, verschaft dit de uitzendkracht de zekerheid dat de ene tijdelijke werkkring snel wordt opgevolgd door de andere. Voor de uitzendkracht betekent dit alles dat de uitzendonderneming op de externe arbeidsmarkt de plaats kan gaan innemen van de loopbaanbegeleiders op de interne arbeidsmarkt. We moeten hierbij wel aantekenen dat dit positieve aspect van de beschreven veranderingen zich voornamelijk beperkt tot een deel van de uitzendkrachten, afhankelijk van het segment waarbinnen zij opereren (de markt voor professionele relaties) en hun gerealiseerd opleidingsniveau. De door Mok⁸ geventileerde vrees voor marginalisering van uitzendkrachten is nog steeds actueel voor de laagopgeleide uitzendkrachten die laaggekwalificeerde werkzaamheden verrichten.

Job Horbeek Justus Veenman

De auteurs zijn verbonden aan het Instituut voor Sociaal-Economisch Onderzoek (ISEO) van de Erasmus Universiteit Rotterdam.

6. J.M.J. Baaijens, K. ten Have en A.M. Josepa, *Organisaties, transacties en strategieën*, IVA, Tilburg, 1989.

7. J.C. van Ham, J. Paauwe en A.R.T. Williams, *Flexibiliteit en stabiliteit van de arbeidsorganisatie*, in: J. Paauwe en J.H. Huygen, *Personeelsmanagement bedrijfskundig en economisch bekeken*, Samsom, Alphen aan de Rijn, 1992, blz. 147-158.

8. A.L. Mok, *De marginaliteit van tijdelijke arbeid een sociologische beschouwing*, in: C. Galan, *Vijf pré-adviezen over tijdelijk werk*, 1976.