

## **SNF-rapport nr. 02/11**

# **Organisering av transaksjoner mellom bemanningsbedrifter og kunder**

**av**

**Torstein Nesheim og Ruth Rørvik**

SNF-prosjekt nr. 6355  
Bemanningsbedriftenes rolle i arbeidsmarkedet

Prosjektet er finansiert av Norges forskningsråd

**SAMFUNNS- OG NÆRINGSLIVSFORSKNING AS  
BERGEN, MARS 2011**

© Dette eksemplar er fremstilt etter avtale med KOPINOR, Stenergate 1, 0050 Oslo. Ytterligere eksemplarfremstilling uten avtale og i strid med åndsverkloven er straffbart og kan medføre erstatningsansvar.

ISBN 978-82-491-0753-7 Trykt versjon  
ISBN 978-82-491-0754-4 Elektronisk versjon  
ISSN 0803-4036

## **Forord**

Denne rapporten inngår i forskningsprosjektet ”Bemanningsbedriftenes rolle i arbeidsmarkedet”, som er finansiert av Arbeidslivsforskningsprogrammet i Norges forskningsråd. Rapporten bygger på intervjuer med representanter for bemanningsbedrifter og deres kunder, utført første halvår 2010. Ruth Rørvik har gjennomført alle intervjuene, og har også gjort det meste av skrivearbeidet. Det vil også komme en rekke artikler og ”papers” fra prosjektet, basert på andre typer av data.

Vi takker intervjuobjektene for at de har stilt opp. Norges forskningsråd takkes for økonomisk støtte.

Bergen, mars 2011

Torstein Nesheim  
Prosjektleder



# Innholdsfortegnelse

## Sammendrag

<b>1. Innledning</b> .....	1
<b>2. Metode</b> .....	3
<b>3. Bemanningsbransjen</b> .....	5
3.1 Bemanningsbedrifter .....	5
3.2 Kundebedrifter .....	8
3.3 Arbeidstakere .....	13
3.4 Strukturelle betingelser i omgivelsene .....	17
3.5 Sammenfatning .....	20
<b>4. Samarbeid mellom byrå og kunde – rammekontrakt eller ad hoc?</b> .....	22
4.1 Innledning .....	22
4.2 Dimensjoner ved samarbeidet .....	22
4.3 Koordineringsmekanismer – kontrakt eller tillit? .....	23
4.4 Samarbeidsformer og tjenestespekter .....	23
4.5 Tjenestetilbud .....	25
4.6 Ad hoc, enkeltoppdrag og standardbetingelser .....	27
4.7 Parallele rammeavtaler .....	28
4.8 Kjennetegn ved rammeavtaler .....	30
4.9 Eksklusive rammeavtaler/eneleverandøravtaler .....	33
4.10 Foretrukket leverandør .....	36
4.11 Samarbeid mellom bemanningsbyrå om rammeavtaler .....	37
4.12 Joint Venture .....	41
4.13 Internt ”vikarbyrå” .....	42
4.14 Sammenfatning .....	45
<b>5. Kontakt og integrasjon, key account managers og innkjøpssjefer</b> .....	46
5.1 Innledning .....	46
5.2 Salgsfremstøt og sjarmoffensiv .....	47
5.3 Key accounts, daglig kontakt og jevnlig møter .....	48
5.4 Golfturner og julebord .....	51
5.5 Anskaffelser og HR – når produktet er et menneske .....	52
5.6 Eksempel – Kundebedrift innen olje og gass .....	55
5.7 Sammenfatning .....	56
<b>6. Bemanningsbyråenes utfordringer og dilemma</b> .....	57
6.1 Innledning .....	57
6.2 Bemanningsbyråenes strategi: nisje eller bredde? .....	59
6.3 Jakten på markedsandeler – (B-K) – rammeavtalejaget .....	61
6.4 Forhandlingsposisjoner (B-K) .....	63
6.5 Tette bånd mellom kunde og leverandør? (B-K) .....	66
6.6 Risiko ved innleie av arbeidstaker .....	69
6.7 Fast kjerne av arbeidere? .....	71
6.8 ”Try and hire” og fireårsregelen .....	76
6.9 Avsluttende analyse .....	80
<b>Litteraturliste</b> .....	86



# Sammendrag

Utleie av arbeidskraft medfører en relasjon mellom tre parter. Arbeidstakeren er ansatt hos en bemanningsbedrift, men arbeider under ledelse av kundebedriften. I denne rapporten analyserer vi hvordan transaksjonene mellom bemanningsbedrift og kundebedrift blir organisert. Vi bygger på intervjuer med representanter fra åtte bemanningsbedrifter av ulik karakter; store generalistbedrifter, mellomstore virksomheter og noen nisjebedrifter rettet mot oljesektoren. Vi har også gjort intervjuer i to interne vikarbyråer og i tre kundebedrifter.

Transaksjonen mellom bemanningsbedrift er en vertikal transaksjon der arbeidskraft eller personbundet kompetanse blir levert til en kunde. Her har leverandøren ansvaret for selve ”råvaren” arbeidskraft, mens det er kunden som benytter denne. Arbeidstakeren inngår i kundens arbeidsorganisering, og kunden er ansvarlig for tilrettelegging og ledelse av arbeidet. I de bedriftene vi har undersøkt utgjør utleie av arbeidskraft den klart dominerende delen av omsetningen. I tillegg kommer tjenester som rekruttering, og andre HR-relaterte tjenester som rådgivning.

I kapittel 4 viser vi det store mangfoldet i hvordan transaksjonen mellom de to partene kan organiseres. Dette spenner fra ad-hoc kjøp hvor kundebedriften går ut i markedet og inngår avtaler etter behov, til en løsning hvor tidsbegrensede arbeidskraftbehov blir dekket gjennom en egen intern ressurspool eller ”internt vikarbyrå”. Mellom disse ytterpunktene beskriver vi en rekke måter de to partene kan samarbeide på:

- Parallelle rammeavtaler
- Eneleverandøravtaler
- Foretrukket leverandør
- Horisontalt samarbeid mellom bemanningsbedrifter
- Joint venture mellom bemanningsbedrift og kunde

De ulike formene representerer ulike løsninger på ønskene om kontroll, forutsigbarhet, konkurranse og lønnsomhet fra bedriftenes side. Vi har særlig gått inn på avveiningene knyttet til parallelle rammeavtaler og eneleverandøravtaler. Kundene ønsker slike avtaler når innleie av arbeidskraft når et visst volum. Ved bruk av avtaler kan man sikre seg at dette blir mer standardisert, forutsigbart og billigere.

I noen tilfeller vil eneleverandøravtaler være aktuelt. Mens det ble sett på som fordelaktig å sikre seg en rammeavtale med en stor kunde, er bemanningsbedriftene mer delt når det gjelder eneleverandøravtaler. Fordelene som ble trukket fram var forutsigbarhet, høyt volum og mindre behov for salgsinnsats. Ulempene er stort press på å levere og fare for sanksjoner hvis man ikke klarer dette. Sett fra kundenes side ligger fordelene i at de får prioritet, og at leverandøren er grundigere og bruker mer ressurser på kunden enn ved andre avtaleformer. En bedrift i utvalget hadde gått bort fra slike avtaler, fordi konkurranseaspektet forsvant og man hadde erfaring med en bedrift som ikke klarte å levere.

I kapittel 5 går vi nærmere inn på kontakten mellom bemanningsbedrift og kunde. De store kundebedriftene har gjerne formelle prosedyrer i samhandlingen. Ofte er kontrakthåndteringen overlatt til innkjøpsavdelingen, selv om HR også er involvert. Hos bemanningsbedriftene har egne kundeansvarlige en nøkkelrolle mot de største kundene. Hyppig kontakt og møter er viktig for at man skal få ut potensialet i samarbeidet. Samtidig kan uformell relasjonsbygging være et omdømmemessig utsatt område.

I kapittel 6 beskriver vi noen avveininger og dilemmaer for bemanningsbedriftene. En første avveining er om man skal satse på bredde eller spesialisere seg på et mindre segment: knyttet til spesial kompetanse og/eller en bransje. Vi beskriver også utfordringer knyttet til jakten på rammeavtaler, forhandlingsposisjoner, fordeler og ulemper med tette bånd mellom leverandør og kunde, samt hvordan risiko ved innleie kan håndteres.



# 1. Innledning

Et grunnleggende trekk ved arbeidslivet er kjøp og salg av arbeidskraft, hvor det inngås ansettelseskontrakter mellom arbeidsgiver og arbeidstaker. Arbeidstaker står til rådighet for arbeidsgiver, som er ansvarlig for organisering og ledelse av arbeidet. Store deler av den samfunnsvitenskapelige arbeidslivsforskningen og store deler av det norske lovverket bygger slik på en antakelse om at arbeidsforhold består av to parter og skjer innenfor klare organisatoriske grenser (Nesheim 2009). En rekke utviklingstrekk utfordrer bildet av en slik topartsrelasjon, og det kan være relevant å se nærmere på flere ”atypiske” tilknytningsformer for arbeid. Her inngår midlertidige ansettelser, ringehjelper, bruk av uavhengige konsulenter/kontraktører og innleid arbeidskraft.

Bidwell og Fernandez-Mateo (2008) viser til at det har vært en vekst i bruken av trepartsrelasjoner, hvor arbeidstaker er knyttet til *to* organisasjoner; en kundebedrift og en utleiebedrift. Dette medfører at arbeidstakeren er

- a) ansatt i en virksomhet ( gjerne et bemanningsbyrå eller en konsulentbedrift); samtidig som han/hun
- b) i stor grad jobber fysisk hos kunden og inngår i kundens arbeidsorganisering, dvs. under kundebedriftens daglige ledelse (Rønning og Nesheim 2008:231).

Utleiebedriften er formelt sett arbeidsgiver, med de plikter og retter dette medfører. Det finnes ulike utleiebedrifter, med variasjon langs en rekke dimensjoner; bl.a. størrelse, hvilke bransjer de har fokus på, om de leier ut på høyt kvalifisert arbeidskraft eller ufaglært arbeidskraft. Nesheim og Olsen (2006) anslår at seks prosent av norske arbeidstakere arbeider i slike trepartsrelasjoner. Bemanningsbransjen har vokst over tid og antall arbeidstakerforhold innen bemanningsbransjen økte fra ca 25 000 i 1996 til 80 000 i 2007 (Econ Pöyry, 2009).

Temaet for denne rapporten er *samarbeid mellom bemanningsbedrifter og deres kundebedrifter*. Det finnes allerede en god del forskning på arbeidsforhold og holdninger hos utleide arbeidstakere, relasjonene arbeidstaker/kundebedrift og arbeidstaker/bemanningsbyrå, men det er få studier som tar for seg hvordan transaksjonen mellom bemanningsbedrift og kundebedrift er organisert.

Det finnes mange interessante bidrag innen dette forskningsfeltet, vi vil spesielt trekke frem Smith og Neuwirth (2008; 2009), Bidwell og Fernandez-Mateo (2008), Benner (2002) og

Barley og Kunda (2008) sine studier av ulike deler av bemanningsbransjen i USA. Andre relevante bidrag er Lefevre, Michon og Viprey (2002) sin studie av det franske bemanningsmarkedet, Peck og Theodore (1998) sin studie av bemanningsbransjen i Chicago og Koene og Purcell (2009), som har sett nærmere på noen aspekter ved bemanningsbransjen i Storbritannia og Nederland. De nevnte bidragene går imidlertid i liten grad inn på hvordan bemanningsbyråer fungerer som forretningsenheter som inngår ulike typer strategiske samarbeid med kundebedrifter. Det er også generelt sett lite forskning som behandler bemanningsbyråer som aktører i det private næringslivet, som legger strategier og som gjerne har mål om profit:

”While there is some recognition that temporary staffing agencies are themselves capitalist profit-making business, temporary staffing agencies are in many cases rendered invisible in many academic accounts. “ (Coe et al.2009)

Det er mangelfull forskning på selve relasjonene mellom *bemanningsbedrifter* og *kundebedrifter* i det norske arbeidsmarkedet. Denne rapporten går nettopp inn på *hvordan bemanningsbyråer samarbeider med kundebedrifter*, og hvordan de jobber strategisk ut mot disse. Det faglige bakteppet for vår analyse vil være a) forskning om inter-organisatoriske relasjoner, og b) forskning om tilknytningsformer og trepartsrelasjoner.

Oppbygningen av rapporten er som følger: I kapittel to vil vi redegjøre for datagrunnlaget og det metodologiske opplegget. I kapittel tre vil vi presentere noen trekk ved bransjen i Norge, bl.a. ved å vise til sentrale aktører og til bemanningsbransjens eksistensbegrunnelse. I kapittel fire vil vi se nærmere på hvilke formelle kontrakter som er inngått mellom bemanningsbedrifter og kundebedrifter, og hvilke føringer de setter for samarbeidet. Deretter vil vi i kapittel fem se på hvordan kontakten mellom bemanningsbedrifter og kundebedrifter er organisert, og på hvem som er i kontakt og hvordan. Vi vil også vise til utfordringer som oppstår når ”produktet” som selges er personbundet kompetanse. I det siste kapittelet (seks) vil vi se nærmere på sentrale utfordringer og dilemmaer i relasjonen mellom kundebedrift og bemanningsbyrå.

## 2. Metode

Det er lite forskning i Norge som har omhandlet samarbeidet mellom bemanningsbyrå og kundebedrift. Denne studien fikk dermed et noe eksplorativt design, der formålet var å se på hva som kjennetegnet disse relasjonene. For å forstå samhandlingen mellom bemanningsbedrifter og kundebedrifter valgte vi å gjennomføre kvalitative semi-strukturerte intervjuer med a) et utvalg ledere fra bemanningsbransjen, b) intervjuer fra bransjeorganisasjonen til bemanningsbyråene, samt c) flere store kundebedrifter som har en utstrakt bruk av atypisk arbeidskraft. Vi valgte en kundebedrift fra olje og gass segmentet, en stor bank og et sykehus. Alle disse kundebedriftene hadde i tillegg samarbeid med en eller flere av bemanningsbyråene vi snakket med, noe som gjorde at vi kunne se på flere konkrete relasjoner fra begge parters synspunkt.

Når det gjelder representanter for bemanningsbyråer, valgte vi bevisst å fokusere på bemanningsbyråer som representerer den seriøse og anerkjente delen av bransjen. Vi intervjuet to av bransjens markedsledere, som ansetter personer i ulike kompetansegrupper og har kunder i alle bransjer og sektorer. I tillegg intervjuet vi tre middels store bemanningsselskaper som var spesialisert i yrker innenfor IT, handel og kontor og helsesektoren. Vi valgte også å intervjuere ledere i tre bemanningsselskaper som hadde spesialisert seg på høykompetanse innenfor ingeniør og prosjektadministrativ kompetanse, spesielt rettet mot olje og gass-segmentet. Til slutt valgte vi interne ”vikarbyråer” i et stort sykehus og en stor bank. Bedriftene som ble valgt ut dekket dermed viktige deler av bemanningsbransjen.

Vi intervjuet topplederne, dvs. konsernsjefer og administrerende direktører som hadde tilgang til beslutningsarenaer og som hadde oversikt over selskapenes strategier. De kunne gi oss omfattende informasjon om strategiene vis-a-vis kundebedriftene og bemanningsbyråenes begrunnelse for å ha valgt de ulike strategiene. I de tre kundebedriftene intervjuet vi nøkkelpersonell, dvs. vi valgte å intervjuere personer som var ansvarlige for og hadde god innsikt i relasjonene med bemanningsbedrifter. Hovedvekten av intervjuene var dermed med bemanningsbyråer, men intervjuene med kundebedriftene var nyttige for å tilstrebe et mer balansert bilde av samarbeidet. Det må imidlertid tas høyde for at de valgte kundebedriftene var store kunder, og når det gjelder transaksjonene med mindre kundebedrifter har vi kun informasjon fra utleiebedriftenes ståsted.

Type bemanningsbedrift	Antall bedrifter	Antall informanter totalt
Markedsledere, generalister	2	3
Medium store selskaper, spesialiserte innen bl.a. IT, kontor og handel, helse	3	3
Spesialister, ingeniør og prosjektadministrativ, spesielt innen olje og gass	3	3
Interne ”vikarbyrå”	2	2
Kundebedrifter	3	5

**Figur 2.1: Oversikter over utvalg og respondenter**

Intervjuene vi gjennomførte varte i mellom en og en og en halv time, og fant sted på informantens kontor eller et møterom ved deres arbeidsplass. Intervjuene var semi-strukturerte, ble gjennomført med utgangspunkt i en intervjuguide og ble tatt opp med diktafon og deretter transkribert ord for ord. Deretter analyserte vi datamaterialet for å finne tilbakevendende temaer og relevante problemstillinger, og systematiserte funnene i en matrise der intervjuene gikk langs den ene akse og temaene gikk langs den andre.

Informantene ble informert om studiens formål, og vi har valgt å delvis anonymisere, ved å ikke nevne navn og bedrift, men heller gi en kort beskrivelse av de analyserte casene. Disse semi-strukturerte intervjuene er imidlertid bare en av datakildene vi har brukt for å få forståelse for bemanningsbedriftene og deres kunder. Vi har også benyttet offentlig tilgjengelig dokumentasjon fra bransjen, statistikker, noen interne dokumenter fra bransjen, avtaler o.l. Vi har også sett på tidligere forskningslitteratur på feltet i Norge og internasjonalt.

## 3. Bemanningsbransjen

### 3.1 Bemanningsbedrifter

Bemanningsbyrå og konsulentbedrifter er begge representanter for trepartsrelasjoner i arbeidsmarkedet. De vil i hovedsak kunne skilles fra hverandre på to punkt: a) om arbeidstaker er fast eller midlertidig ansatt og b) om det er kunden eller arbeidsgiver som organiserer arbeidet, som skissert i følgende modell fra Rønning og Nesheim (2008):

Hvem organiserer arbeidet? (ansettelsesform)	Midlertidig ansettelse	Fast ansettelse
Kunden (utleie)	I – typisk for bemanningsbedrift	II
Arbeidsgiver (entreprise)	III	IV- typisk for konsulentbedrift

**Figur 3.1 Trepartsrelasjoner i arbeidsmarkedet**

Dette bildet må nyanseres noe, ettersom bemanningsbedrifter også til en viss grad ansetter fast, men i hovedsak er det vanlig å leie ut personer som er ansatt på midlertidig basis. I henhold til arbeidsmiljøloven skal arbeidstakerne være ordinært ansatt hos bemanningsbyrået, enten midlertidig ansatt på prosjekt eller fast ansatt med eller uten garantilønn (Econ Pöyry 2009:6). Enkelte bemanningsbedrifter har også begynt å tilby entreprisetjenester, men dette er en svært liten del av totalomsetningen, og utleie av arbeidskraft er fortsatt kjernevirksomheten hos bemanningsbyråene. Konsulentbedriftene skiller seg i hovedsak fra bemanningsbedriftene ved at arbeidet i større grad organiseres av konsulentbedriften, og denne har også et ansvar for sluttresultatet. I tillegg antas det at konsulentbedriftene tilbyr høyere kompetanse enn bemanningsbedriftene og at de har mer langsiktige relasjoner til sine medarbeidere (Rønning og Nesheim 2008). En representant for NHO Service illustrerer forskjellen mellom bemanningsbedrift og konsulentbedrift på følgende måte:

”Forskjellen mellom en bemanningsbedrift og en konsulentbedrift er at bemanningsbedriften er ansvarlig for å skaffe kvalifisert personell, men de er ikke ansvarlige for den jobben som gjøres ute hos kunden. Fordi kunden går inn og er arbeidsleder. Bemanningsbedriften går ikke inn og sier at de tar ansvar for å bygge huset, bemanningsbedriften skaffer folkene. Man har altså et trekantsforhold hvor kunden har

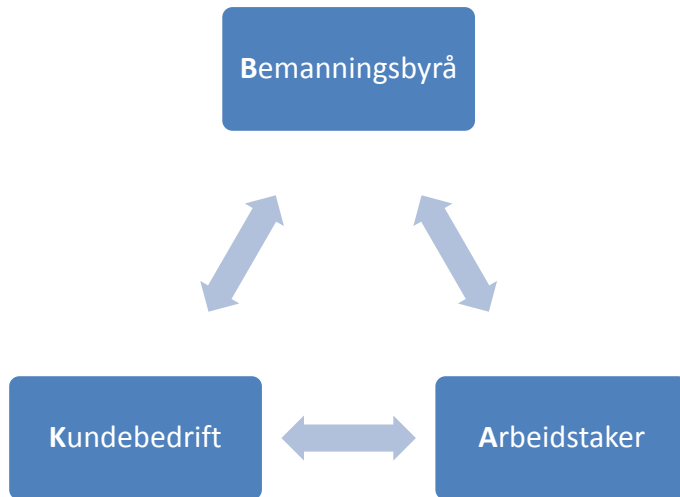
et forhold til bemanningsbedriften, bemanningsbedriften har et forhold til sine ansatte, de ansatte har et forhold til kunden, ved at kunden har styringsrett i forhold til det arbeidet som gjøres. ” (Representant for NHO Service)

Det er viktig å påpeke at begrepet ”konsulent” for mange har høyere status enn begrepet vikar, og svært mange av de intervjuede brukte begrepet konsulenter om utleide arbeidstakere, til tross for at bemanningsbyrået ikke hadde noe ansvar for sluttresultatet. Ute i bedriftene har dermed begrepet konsulent fått en mer diffus betydning. En av de intervjuede forklarte begrepsbruken slik:

”Det der reagerte jeg på når jeg begynte i bransjen. Jeg lurte litt på hvorfor vi skulle kalle dem for konsulenter. Vi har dratt med oss dette fra [det forrige bemanningsbyrået vi jobbet i], vi ble opplært sånn. Det var et spørsmål jeg stilte første dagen på jobb, fordi jeg ble korrigert flere ganger når jeg snakket om ”vikarer”, de sa at det heter ”konsulent”. Jeg spurte hvorfor, for det er jo i realiteten en vikar vi snakker om? [De svarte:] Ja, men det er ingen ingeniører eller sivilingeniører som vil bli kalt vikar. Du får heller ikke søkere hvis du kaller det vikarstilling (B).”

Begrepet konsulent vil dermed i denne rapporten til tider bli brukt for å referere til utleide arbeidstakere med høy kompetanse. Bruk av konsulenter medfører dermed ikke at det er tale om en entreprise eller et konsulentoppdrag. I denne rapporten er vi opptatt av konsulentbistand (og annen utleie), hvor kunden er ansvarlig for organisering og ledelse av arbeidet<sup>1</sup>.

Fra bemanningsbyråenes ståsted vil midlertidigheten og utleie av stadig nye arbeidstakere som ideelt sett skal oppfylle en bestemt kravspesifikasjon, gjøre at man kontinuerlig må ha god oversikt og godt nettverk ut mot arbeidsmarkedet. Bemanningsbyråene må slik forholde seg til to ”kunder”, til kundebedriftene på den ene siden, og til potensielle arbeidstakere på den andre siden, m.a.o.: ”*[Temporary Help Agencies are] serving two ”masters”: their temporary workers (their products) and the companies who employ their workers (their clients).*” (Smith og Neuwirth 2008: 58). Relasjonene i bemanningsbransjen oppsummeres med følgende figur:



**Figur 3.2 Tre relasjoner**

### ”The good temp” og vertikal leverandørallianse

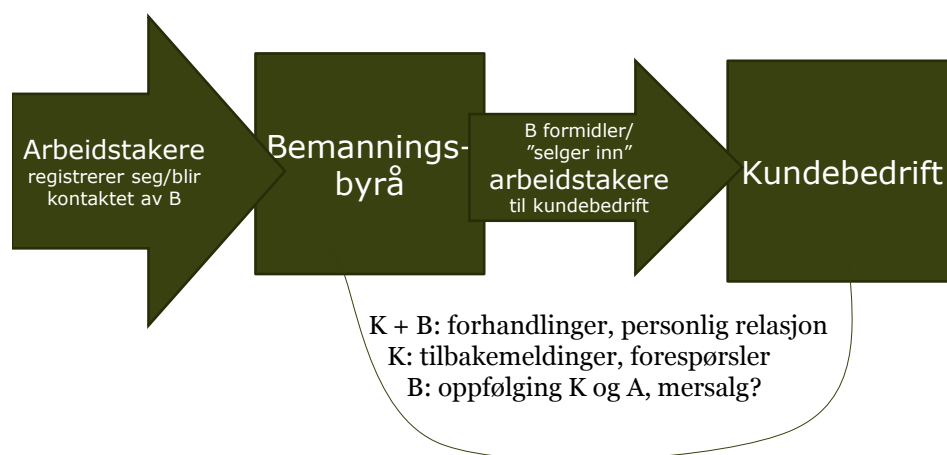
Bemanningsbyråene kan også ses på som leverandører til kundebedriftene, der ”produktet” er den utleide arbeidstakeren. For at bemanningsbyråene skal kunne selge sine tjenester til kundebedriftene, er de avhengige av at mange kvalifiserte arbeidstakere registrerer seg i databasene deres med tanke på å jobbe som utleid arbeidstaker. Et bemanningsbyrå foretar en silingsprosess på forhånd der de forsøker å finne personer som har riktig egnethet og kompetanse til de enkelte jobbene. En parallell kan her trekkes til Smith og Neuwirth (2008) sin studie av et bemanningsbyrå i USA, der byrået hadde et gjennomgripende system for å sile ut og forme ”the good temp”, en slags ”supervikarer”:

“A good temp, we argue, is a specific type of worker, but also an image, a sales pitch, and a source of competitiveness for the THS industry (...) Promising, then constructing good temporary workers is at the heart of the mainstream temporary placement industry.” (Smith og Neuwirth 2009:59).

For å lykkes, er bemanningsbyråene avhengig av at kundebedriftene er fornøyde med ”produktene” sine (arbeidstakerne), og gode ”produkter” vil kunne være et bemanningsbyrås konkurransefortrinn, ved siden av pris og andre betingelser.

“The desirability of selling good temporary workers is a driving, profit-maximizing logic of the THS industry, leading it to adopt practices that will improve its ability to stand behind its product” (Smith og Neuwirth 2008:9).

Prosesen fra arbeidstaker registrerer seg hos bemanningsbyrå til den er ute hos kunde, samt relasjonen mellom bemanningsbyrå og kunde kan skisseres som følger<sup>1</sup>:



**Figur 3.3 Utleie prosesser**

### **3.2 Kundebedrifter**

#### **Motiver for innleie av arbeidskraft**

Bemanningsbransjens eksistensbegrunnelse bygger bl.a. på å bidra til fleksibilitet for næringslivet, ekspertise på arbeidsmarkedet og en mulighet til å formidle kontakt med de rette personene, en representant fra et bemanningsbyrå forklarer det slik:

”Hva er det vi produserer for kunden? Det er jo tilgang på arbeidskraft, det gjør vi jo gjennom at vi har gode rekrutteringsrutiner, bra nettverk for å få tak i folk, opprettholde nettverket osv. etablere rutiner for å kunne hente inn fra Sverige og sånn.”

<sup>1</sup> I denne figuren står K for kundebedrift, B for bemanningsbyrå og A for arbeidstaker.



Ifølge en representant fra NHO Service, bransjeorganisasjonen til bemanningsbyråene, kan man se en sammenheng mellom kundebedriftenes størrelse og hvor ofte man leier inn arbeidskraft:

”Det vi ser er at store bedrifter leier inn hyppigere fra bemanningsbedrifter enn små bedrifter. På mange måter så tror jeg at man outsourcer rekruttering samtidig som man leier inn personell, at man har flere oppgaver man plasserer ut. Så tror jeg også at de store bedriftene har et større behov for å fylle på og fylle av i perioder, og så er det også sann at store bedrifter har et stort antall vikariater som må fylles.”

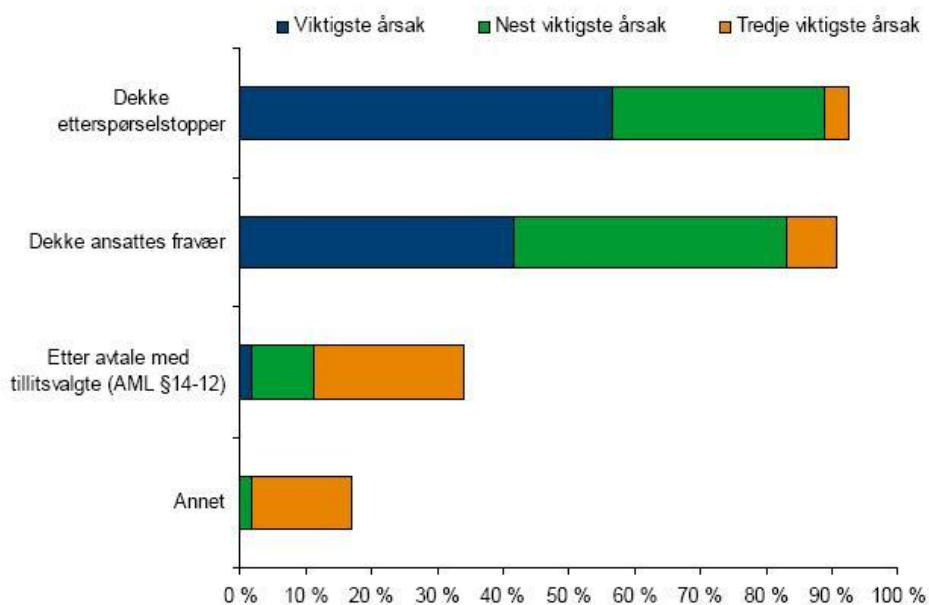
Det er en god del forskning som fokuserer på hvorfor kundebedrifter benytter seg av innleie av arbeidskraft og fordelene og ulempene med dette (Nesheim, 2009). Coe et al. (2009) trekker frem fire årsaker til innleie fra bemanningsbyrå: Numerisk fleksibilitet, screening/testing av medarbeidere for en eventuell fast ansettelse, reduksjon av arbeidskostnader og eksternalisere risikoen med direkte ansettelser. Det er viktig å huske på at innleide også brukes til å erstatte en person som har permisjon eller er sykmeldt. Dette er reelle vikariat, hvor den innleide fra bemanningsbedriften bidrar til numerisk stabilitet (Nesheim, 2003). Det finnes flere fordeler med innleie av arbeidskraft. Kundebedriftene kan kreve liste over potensielle kandidater i løpet av kort tid, gjerne noen timer. Flere av kundebedriftene kan også benytte seg av bemanningsbyrå for å teste ut medarbeidere, og dermed redusere risikoen for feilansettelser. Ved innleie av arbeidskraft kan kundebedriftene lettere skifte ut ansatte de ikke er fornøyde med. Selv om timelønnen til innleide arbeidstakere er høyere enn ved egenansettelse, vil lavere rekrutteringskostnader, redusert usikkerhet knyttet til arbeidstakerens kompetanse og andre administrative kostnader gjøre at kostnadene alt i alt er de samme ved innleie og egenansettelse, sett fra kundebedriftenes synspunkt (Econ Pöyry 2009:8). En av bemanningsbyråinformantene vi intervjuet sa det slik:

”Marginene våre er så små at det er nesten billigere å bruke bemanningsforetak enn å ansette selv. For det første... som kunde betaler man bare for de effektivt arbeidete timene. Men hvis du har en fast ansatt på heltid så vet du at det er mye rare ting folk skal drive med i løpet av et år, hvor du ikke jobber, men der arbeidsgiveren betaler. Du skal håndtere de ansatte, rekruttere, finne de riktige, det er vanskelig å si opp en person ved feilansettelser, så det er ikke veldig dyrt.” (B)

I Norge oppgir kundebedrifter at de viktigste fordelene med innleie er større fleksibilitet, at de får raskere tilgang på arbeidstakere gjennom bemanningsbyrå fremfor å ansette selv, samt at

de slipper det administrative ansvaret for de innleide arbeidstakerne og en krevende rekrutteringsprosess (Econ Pöyry 2009:106).

Når det gjelder motiver for innleie, fremhever Econ Pöyry to motiv: Etterspørselstopper og reelle vikariat. Ifølge intervjuer med 14 kundebedrifter, var de viktigste motivene for å leie inn arbeidskraft: 1) Å erstatte egne ansatte ved sykdom, ferie og permisjoner, eller 2) å ta topper i etterspørselen, slik som uforutsette eller sesongmessige svingninger eller prosjekter (Econ Pöyry 2009:104). Et par bedrifter hadde også benyttet et bemanningsbyrå for å få tak i en spesiell type kompetanse (ibid). Disse resultatene sammenfaller med Nesheim (2003). En undersøkelse blant 53 bemanningsbedrifter viser mange av de samme tendensene, som vist i følgende modell:



Kilde: Spørreundersøkelse – bemanningsbedrifter, Econ Pöyry

**Figur 3.4 De tre viktigste årsakene til at bedrifter leier inn arbeidskraft. Andel bemanningsbedrifter som oppga ulike årsaker, hentet fra Econ Pöyry (2009:105)**

Hovedårsaken til innleie av arbeidskraft var altså å ta etterspørselstopper (57 % oppgir det som viktigste årsak) eller dekke fravær fra ansatte (42 % oppgir som viktigste årsak) (Econ Pöyry 2009:104). Andre årsaker til innleie var egenrekruttering, gi fast ansatte et ”pusterom”, vanskeligheter med å skaffe kvalifisert arbeidskraft selv, å vurdere om en stilling ”forsvarer”

seg økonomisk og prosjekt (ibid). I figuren nevnes det også at innleie kan skje etter avtale med tillitsvalgte. Den paragrafen det her henvises til er §14-12, andre ledd, lovteksten er som følger:

§ 14-12. Innleie fra virksomhet som har til formål å drive utleie

(1) Innleie av arbeidstaker fra virksomhet som har til formål å drive utleie er tillatt i samme utstrekning som det kan avtales midlertidig ansettelse etter § 14-9 første ledd.

(2) I virksomhet som er bundet av tariffavtale kan arbeidsgiver og tillitsvalgte som til sammen representerer et flertall av den arbeidstakerkategori innleien gjelder, inngå skriftlig avtale om tidsbegrenset innleie uten hinder av det som er bestemt i første ledd.” (Hentet fra lovdata.no)

Bemanningsbedriftene oppga altså at en del bedrifter hadde leid inn arbeidskraft etter avtale med tillitsvalgte. Dette fremstår imidlertid ikke som et av de viktigste motivene. Som vi ser av modellen, mener bemanningsbedrifter at det å dekke etterspørselstopper og å dekke ansattes fravær er de to viktigste motivene for innleie.

### **Fordeler med innleie: Numerisk og funksjonell fleksibilitet**

La oss se litt nærmere på fordelene med innleie, fra kundebedrifters synspunkt. Ved å leie inn arbeidskraft fra bemanningsbyråer, kan kundebedrifter sikre seg numerisk og funksjonell fleksibilitet (Benner 2002). Disse begrepene kan relateres til Atkinsons modell av den fleksible bedrift (1984, referert i Nesheim et al. 2004). Modellen bygger på et skille mellom bedriftens kjerne og periferi. *Funksjonell fleksibilitet* er mest relevant i bedriftens kjerne og omhandler bedriftens evne til å flytte og omplassere arbeidstakerne internt for å tilpasse seg endringer i produkter og marked (ibid). En antakelse er at kjernen omfatter nøkkelkompetanse og at bedriften her ønsker langsiktige relasjoner med disse ansatte. *Numerisk fleksibilitet* ses ofte på i forhold til bedriftens periferi og omhandler evnen til å justere størrelsen på arbeidsstokken i forhold til variasjoner i f.eks. etterspørsel og arbeidsmengde. Gitt dette vil det anses som fornuftig å knytte til seg arbeidskraft på andre måter enn gjennom fast ansettelse, slik som midlertidig ansettelser i bedriften, arbeidskraft leid inn fra tredjepart, selvstendige konsulenter, ”freelancere” eller lignende (ibid).

Ved å knytte til seg atypisk arbeidskraft, vil det være enklere å justere bemanningen. Når det er lite å gjøre, slipper kundebedriften den (ofte smertefulle) prosessen med nedbemanning, og kan i stedet avslutte oppdraget til de innleide ansatte. I flere kundebedrifter er det en

gjennomgripende strategi at en viss andel av bemanningen skal være midlertidig, slik en av våre informanter påpeker:

”det ligger jo på konsernnivå at vi skal ikke være bemannet opp 100 %, fordi plutselig snur markedet, (...) Da blir du nødt til å leie inn for å ta den siste... for rett og slett å bemanne opp.. (...) Vi har jo også blitt enige med både fagforeningene og de ansattes representanter at en viss fleksibilitet må vi ha, vi kan ikke være bemannet med fast ansatte opp til hundre prosent, vi er nødt til å ha en viss fleksibilitet. Så er jo diskusjonen hva den muskelen skal være, den fleksibiliteten, hvor stor den skal være” (K)

En del arbeidslivsforskning viser til at ekstern arbeidskraft i utgangspunktet benyttes utenfor bedriftens strategisk viktige kjerneområder. Nesheim et al. (2004:11,29) argumenterer imidlertid for at bruk av eksterne også kan ha en viktig rolle innen strategisk viktige, kompetansetunge områder i en bedrift;

”bedrifter som opererer i dynamiske omgivelser vil benytte ekstern arbeidskraft innen eller i nær tilknytning til bedriftens strategiske kjerne” (Nesheim et al. 2004:11).

Ekstern arbeidskraft kan altså benyttes for å sikre numerisk fleksibilitet, men arbeidskraften kan også brukes nær bedriftens kjerne, og ikke nødvendigvis bare i vanlige støttefunksjoner.

### **Medaljens bakside**

Et fleksibelt arbeidsliv har blitt et stadig gjentakende mantra, men det finnes også ulemper med en slik fleksibilitet. Fleksibilitet for arbeidsgiver kan innebære større usikkerhet for arbeidstakerne, og vektleggingen mellom hhv. (arbeidsgiveres) fleksibilitet og (arbeidstakeres) jobbsikkerhet har variert (Kalleberg 2009:4; Allen og Henry 1997)). Benner (2002) påpeker også en strukturell selvmotsigelse i betingelsene for fleksibilitet og produktivitet. Bedrifter trekker gjerne frem innovasjon og tilpasningsdyktighet som positive trekk ved arbeidsmarkedsfleksibiliteten. Ulempen er at situasjonen for mange ”fleksible” arbeidstakere kan være preget av risiko, usikkerhet, lav lønn og dårlige arbeidsforhold, en beskrivelse som passer situasjonen til mange arbeidstakere i Silicon Valley (Benner 2002). En slik situasjon kan undergrave produktiviteten og arbeidstakernes vilje og evne til å dele taus kunnskap:

”Why should the worker invest in the company, rather than in his own professional portfolio, if the partnership with the company is occasional, unstable, and unpredictable?” (Benner 2002:xi).

Han påpeker videre at trekk ved de institusjonelle omgivelsene og ved de ulike bedriftenes policy kan påvirke hvordan atypiske arbeidere fungerer i kundebedriften.

### **3.3 Arbeidstakere**

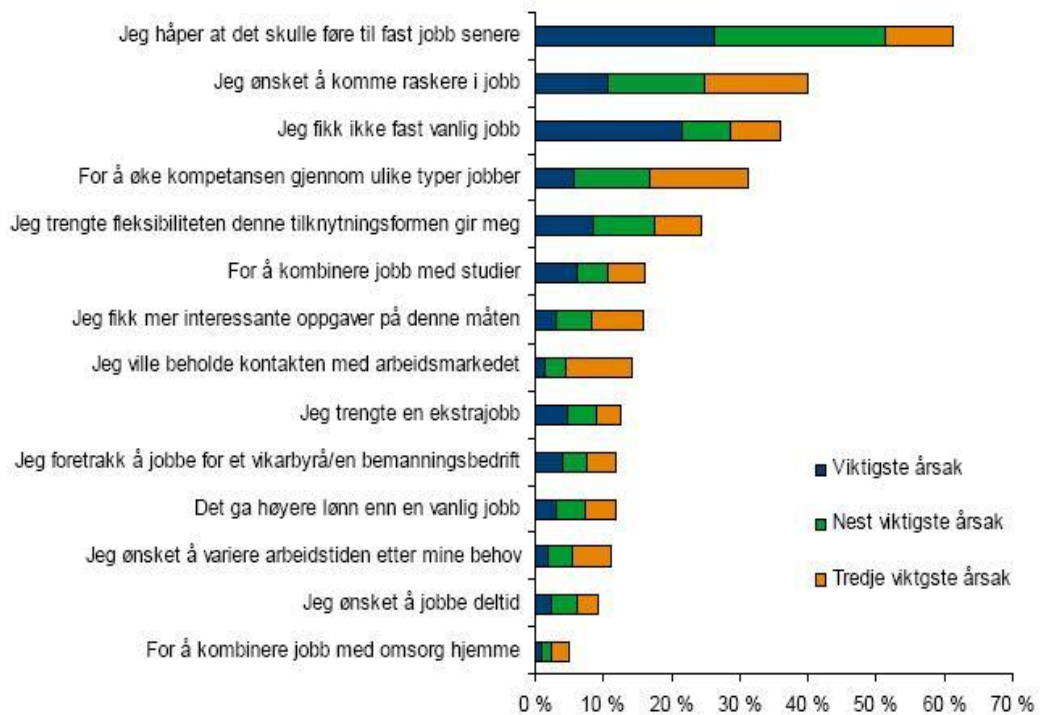
#### **Arbeidstakeres motivasjon**

Bemanningsbedrifter kan ses på som et mellomledd mellom potensielle arbeidstakere og kundebedrifter. Bemanningsbedriftene er avhengig av en god CV-database, slik at de med større sannsynlighet kan presentere en god løsning på kundens spesifikke bemanningsbehov. Det har vært en sterk økning i antall personer som jobber for bemanningsbedrift de siste årene. Antallet utleide arbeidstakere har økt fra ca 40 000 i 1996 til nærmere 100 000 i 2008 (Econ Pöyry 2009:69). Vi vil her se på hvorfor arbeidstakere velger å jobbe for en bemanningsbedrift.

Det er flere fordeler ved å registrere seg hos et bemanningsbyrå for å få hjelp til å skaffe seg jobb. For det første; bemanningsbyråene har ekspertisen, nettverket og ressursene til å hjelpe jobbsøkere. I tillegg kan bemanningsbyråene hjelpe arbeidssøkerne med CVen, tilby kurs, hjelpe dem med kompetansebevisstgjøring m.m. Bemanningsbyråene kan ideelt sett fungere som en ”broker”, en agent, en brekkstang for å komme inn i arbeidslivet, som formidler kontakt mellom arbeidstakere og arbeidsgivere:

”Hva er det egentlig vi gjør? Jo, vår jobb er fra arbeidstakerens ståsted å ha kontakt med de riktige bedriftene slik at de kan få spennende oppdrag. Sett fra kundebedriftens side er det det å ha kontakt med de rette folkene slik at jeg kan få de her hos meg.” (B)

Den aller viktigste årsaken til at personer jobber som innleid arbeidskraft er at de håper at det skal føre til fast jobb på et senere tidspunkt (Econ Pöyry 2009:6). De tre viktigste årsakene som oppgis av arbeidstakerne er at de 1) håpet at det skulle føre til fast jobb senere, 2) ønsket å komme raskere i jobb og 3) at de ikke fikk fast vanlig jobb (Econ Pöyry 2009:69). I tillegg kan det å jobbe som utleid arbeidskraft gjøre at arbeidstakeren får bygge opp sin kompetanse, gjennom å få erfaring fra ulike typer jobber. Andre faktorer som trekkes frem i undersøkelsen er fleksibilitet, kombinasjon med studier og behovet for en ekstrajobb. Undersøkelsen kan oppsummeres i følgende figur:



Kilde: Spørreundersøkelse – vikarer, Econ Pöyry

### Figur 3.5 Vikarenes tre viktigste årsaker til å jobbe som utleid arbeidskraft. Andel bemanningsbedrifter som har oppgitt ulike årsaker, hentet fra Econ Pöyry (2009:71)

Det kan være interessant å merke seg at også bemanningsbedrifter ble spurt de samme spørsmålene om hva som er motivasjonen til innleide arbeidstakere. I likhet med arbeidstakerne, oppga bemanningsbedriftene at håpet om fast jobb er den viktigste årsaken. Bemanningsbedriftene legger imidlertid noe større vekt på behovet for fleksibilitet enn arbeidstakerne og de tror flere arbeidstakere foretrekker å jobbe som utleid enn det arbeidstakerne selv oppgir (Econ Pöyry 2009:71).

En annen undersøkelse kan være interessant å se på i denne sammenheng. Von Simson (2009) påpeker at enkelte grupper har større problemer med å få seg jobb, blant annet gjelder dette for ikke-vestlige innvandrere. Von Simson (2009) påpekte i den sammenheng at en del marginaliserte grupper kan få verdifull arbeidserfaring og jobbing som utleid arbeidstaker. Dette kan i sin tur fungere som et springbrett til en fast jobb ved at arbeidsgivere får ”prøvd ut” om de klarer å utnytte deres kompetanse på en god måte, og det kan hjelpe de

marginaliserte arbeidstakerne å få innpass på arbeidsmarkedet (von Simson 2009). Slik kan et bemanningsbyrå redusere usikkerheten som kundebedrifter gjerne har sett i forhold til å ansette personer fra bestemte grupper. En av våre informanter påpeker det samme:

”Terskelen er lavere. Hvis du har et etternavn som er litt vanskelig å uttale, så blir du ofte lagt til side i søkerbunken, men hvis vi får en bestilling på en person, en regnskapskonsulent eller noe, og så forteller vi at dette er den rette personen, som har det du etterspør, så kanskje man da lettere kommer inn, at man får vist seg frem.”  
(Intervju med representant for stort generalistbyrå).

Von Simson (2009:348, 350) konkluderer bl.a. med at bemanningsbyråarbeid øker sannsynligheten for å få seg ordinær jobb med omtrent 30 % for arbeidsledige ikke-vestlige innvandrere, sammenlignet med det å forbli arbeidsledig til man eventuelt finner seg en jobb.

### **Bruk av innleid arbeidskraft - konsekvenser for arbeidstakerne**

Fremveksten av innleie av arbeidskraft har blandede effekter for arbeidstakerne. På den ene siden er det mange utleide arbeidstakere som egentlig ønsker permanent arbeid, som opplever høy jobbsikkerhet og mindre mobilitetsmuligheter. På den annen side kan det å jobbe via bemanningsbyrå innebære muligheter for jobbsøkere som har problemer med å få jobb på egen hånd, den kan gi gode referanser til jobbsøking og øke arbeidstakernes sosiale nettverk (Smith og Neuwirth 2009). I tillegg kan personer som har problemer med å komme inn på arbeidsmarkedet få arbeidserfaring (Smith og Neuwirth 2009; von Simson 2009). For mange vil det å jobbe som utleid arbeidstaker være bedre enn alternativet, som ofte er å gå arbeidsledig. Olsen (2006) har ved hjelp av en kvantitativ analyse sammenlignet jobbkvalitet blant arbeidstakere i topartsrelasjoner med de som jobbet i en trepartsrelasjon (bemanningsbedrift) i Norge. De midlertidig ansatte i bemanningsbyråer kom dårligst ut ved at de hadde lavere lønn, mindre utviklingsmuligheter, lavere autonomi og mindre jobbsikkerhet enn både de som var midlertidig ansatt i en topartsrelasjon og de som var fast ansatt (både i toparts- og trepartsrelasjon). Det er imidlertid store variasjoner innen atypiske ansettelse, og enkelte atypiske arbeidere hadde like vilkår som fast ansatte. Olsen (2006) påpeker også at atypiske ansettelse jevnt over gir lavere jobbsikkerhet, men at det til tross for dette vurderes som relativt lett å få tilsvarende arbeid.

### **Rater og marginer**

I mange tilfeller får man dårligere betalt ved å jobbe som innleid enn de fast ansatte med tilsvarende arbeidsoppgaver (Olsen 2006; Econ Pöyry 2009). Det er imidlertid ikke alle som

får dårligere lønn ved å jobbe via bemanningsbyrå i stedet for som fast ansatt, blant annet finnes det unntak ved en del av innleien av sykepleiere i Norge (Econ Pöyry 2009:9). Lønnen varierer også i forhold til typen arbeidsoppgaver som utføres, og i forhold til arbeidstakernes kvalifikasjoner. Det kan være greit å skille mellom ufaglært arbeidskraft (ofte kalt vikarer) og høyt kvalifiserte arbeidere, gjerne med spisskompetanse (ofte kalt konsulenter):

”Many who study contingent or nonstandard employment differentiate between high-level contract workers (well educated professional, managerial, and technical workers who possess specialized skills and often earns spectacular wages for their work) and low-level temporary workers (those who typically lack much formal education, possess general skills, earn fairly low wages, and have virtually no bargaining power (Smith og Neuwirth 2008:8).

Barney og Kunda (2004:73) påpeker at konsulenter som har en spisskompetanse som er etterspurt i markedet har betydelig større forhandlingsmakt vis-a-vis bemanningsbyråene enn vikarer med mer generell kompetanse. Et viktig forhandlingspunkt mellom konsulenter og bemanningsbyrå kan være lønnen bemanningsbyrået betaler til konsulenten. En representant for et bemanningsbyrå innen olje og gass-segmentet påpeker at konsulentene ofte tror at bemanningsbyråene stikker av med en større andel av raten enn det de faktisk gjør, og derfor har de gjort et bevisst valg om å være åpne om regnestykket bak timesraten til konsulenten:

”Den raten vi har skal gjenspeile timelønnen til konsulenten, vi må jo ha dekning for faste utgifter og så må vi jo ha påslag, vi er jo ikke NAV, vi driver butikk. (...) [De utleide konsulentene] glemmer selvfølgelig de faste utgiftene som er opp mot 40 % hvis du skal ta med forsikring, sykelønn og helligdager. Så det glemmer de jo, de tenker gjerne at arbeidsgiver gir feriepenge, men de glemmer resten (B). ”

Enkelte konsulenter etablerer et enkeltmannsforetak og benytter et bemanningsbyrå for å formidle sin arbeidskraft. For enkelte lønner dette seg økonomisk, samtidig som bemanningsbyrået blir et mellomledd mellom dem og organisasjonen, og tar seg av administreringen av oppdrag:

”Økonomisk så slår det bedre ut for dem. Vi har et lavere påslag, vi blir nærmest en administrativ funksjon for dem. De har en rate på for eksempel 500 kr, vi har påslag på der igjen slik at vi kan dekke våre utgifter pluss litt ekstra oppå der igjen, hvis ikke blir det jo ikke butikk. Da driver de sine egne selskaper, egne AS (B).”



Enkelte konsulenter med spisskompetanse har i perioder fått en relativt høyere lønn som innleid enn som fast ansatt, og har sluttet i fast jobb for deretter å bli leid inn til tredobbel pris. Enkelte store kundebedrifter har imidlertid foretatt innstramminger i antall leverandører, og derfor må enkeltmannsforetak i mange tilfeller registrere seg i bemanningsbyråene for å få mulighet til å jobbe som innleid. Bemanningsbyråene blir en slik kanal som sluser disse konsulentene inn til selskapene:

”Vi ser jo at det var flere som heiv seg ut.. for det var jo så lukrativt å starte disse her små konsultentselskapene og leie seg ut, så tok de kanskje med seg en kompis her og en kollega der og så laget de mindre selskaper og så forventet de da at en tidligere kollega skulle kjøpe de inn til triple prisen. Og i 2007-2006-2008, så gjorde vi jo det (K)”.

### ***3.4 Strukturelle betingelser i omgivelsene***

Flere ytre faktorer vil påvirke og sette rammer for bemanningsbyråenes virksomhet. En organisasjon opererer ikke i et vakuum, men blir derimot påvirket av de strukturelle betingelsene i omgivelsene. Organisasjonens omgivelser kan ses på som noe som ligger utenfor organisasjonens grenser og danner begrensninger og som krever tilpasning for at organisasjonen skal overleve. (Hatch 2004:81; Scott 2003). Hatch viser til at det ved analyser kan være hensiktsmessig å dele de generelle omgivelsene inn i ulike sektorer, for eksempel en sosial, kulturell, juridisk, politisk, økonomisk, teknologisk og fysisk sektor (Hatch 2004:85). Disse sektorene påvirker i ulik grad bemanningsbransjen, og vi vil i det følgende se nærmere på to; rettslige forhold samt normer og omdømme.

#### **Juridisk sektor - Arbeidsmiljøloven og fireårsregelen**

Den juridiske sektoren defineres ved forfatningen og lovverket i landet der organisasjonen er virksom, og er ofte knyttet til både politisk og økonomisk sektor (Hatch 2004:87). I bemanningsbransjen har viktige lovendringer endret bransjen ved å sette nye begrensninger og gi nye muligheter for utleievirksomheten. I 2000 ble lovverket endret ved at man gikk fra et generelt forbud mot innleie av arbeidskraft til en generell tillatelse til å leie ut arbeidskraft via bemanningsbyråer (Econ Pöyry 2009:4). Etter denne lovendringen i 2000 kom det stadig nye aktører på markedet. Det finnes ikke godkjenningssystemer for bemanningsbyråer, men det er etter hvert etablert en registreringsordning for å få bedre oversikt over markedet. I

Norge regulerer arbeidsmiljøloven i hvilke tilfeller en kundebedrift har lov til å benytte seg av innleid arbeidskraft<sup>2</sup>:

**§ 14-9. Midlertidig ansettelse**

- (1) Arbeidstaker skal ansettes fast. Avtale om midlertidig ansettelse kan likevel inngås:
- a) når arbeidets karakter tilsier det og arbeidet atskiller seg fra det som ordinært utføres i virksomheten,
  - b) for arbeid i stedet for en annen eller andre (vikariat),
  - c) for praksisarbeid,
  - d) deltaker i arbeidsmarkedstiltak i regi av eller i samarbeid med Arbeids- og velferdsetaten,
  - e) for idrettsutøvere, idrettstrenere, dommere og andre ledere innen den organiserte idretten.

Det er to problemstillinger som er sentrale i forbindelse med arbeidsmiljøloven og innleie av arbeidskraft, disse kalles gjerne for ”try and hire” og ”fireårsregelen”. ”Try and hire” omhandler kundebedriftens motiver for innleie og reguleringen av en eventuell overgang fra innleie til fast ansettelse. Mange innleide arbeidstakere har et ønske om fast jobb, og flere kundebedrifter kan også tenke seg å tilby en innleid fast stilling hvis vedkommende gjør en god jobb. Arbeidsmiljøloven setter imidlertid visse begrensninger for en praksis der bedrifter lar innleide arbeidstakere får ”prøve seg” i en jobb og deretter vurderer om de skal tilby dem fast stilling, en praksis som ofte kalles for ”Try and hire”. I arbeidsmiljøloven §14-12 fastsettes det at det er lov å leie ut arbeidstakere hvis det er et midlertidig behov, som spesifisert i §14-9, første ledd.

**§ 14-12. Innleie fra virksomhet som har til formål å drive utleie**

- (1) Innleie av arbeidstaker fra virksomhet som har til formål å drive utleie er tillatt i samme utstrekning som det kan avtales midlertidig ansettelse etter § 14-9 første ledd.

”Try and hire”-praksisen er ulovlig i den grad vikaren leies inn uten at det bunner i et midlertidig behov. Det er imidlertid lovlig for en kundebedrift å leie inn en arbeidstaker grunnet et midlertidig behov, og at den innleide personen på et senere tidspunkt velger å søke på en fast stilling som dukker opp. Bemanningsbedriftene har ulike strategier for å forholde seg til dette regelverket, noe vi skal gå nærmere inn på senere.

En annen problemstilling som omhandler overgangen mellom innleie og fast ansettelse er det som har blitt kalt for ”fireårsregelen”. Denne loven gir den innleide arbeidstakeren rett til å

---

<sup>2</sup> [www.lovdata.no](http://www.lovdata.no)

kreve fast stilling hvis han/hun har vært innleid til samme bedrift i mer enn fire år. Arbeidstakeren får dermed samme oppsigelsesvern som fast ansatte. Ordlyden er som følger:

**§14-9. Midlertidig ansettelse**

(5) (...) ”Arbeidstaker som har vært sammenhengende midlertidig ansatt i mer enn fire år etter første ledd bokstav a og b, skal anses som fast ansatt slik at reglene om oppsigelse av arbeidsforhold kommer til anvendelse.

Ettersom Norge er medlem av EØS, vil også nye EU-reguleringer sette rammer for bemanningsbedriftenes virksomhet, og i 2011/2012 skal Norge implementere det såkalte bemanningsbyrå-direktivet.<sup>3</sup> Det ligger utenfor temaet for denne rapporten å vurdere hvilken betydning dette vil ha i det norske arbeidsmarkedet.

**Normer og omdømme**

Det er ikke bare juridiske lover og regler som setter rammer for bemanningsbransjen. Kultur, normer og verdier er også viktige rammebetingelser, selv om de ikke er like eksplisitte som de juridiske rammene. Dette handler om historie, tradisjoner, atferdsforventninger og verdier i samfunnet (Hatch 2004:86). Bemanningsbransjen er preget av at bemanningsbyråene aktivt konkurrerer om å leie ut arbeidskraft til kundebedrifter (Smith og Neuwirth 2008: 21). I en slik konkurranse vil de enkelte bemanningsbyråers rykte og omdømme kunne spille en viktig rolle, bl.a. ved å påvirke hvorvidt de ”riktige” og ”gode” arbeidstakerne ønsker å registrere seg hos dem. Likeledes gjelder dette opp mot kundebedriftene; selve bransjens omdømme vil kunne påvirke i hvor stor grad kundebedriftene velger å benytte seg av bemanningsbyråer fremfor å ta seg av rekrutteringen selv.

Hvordan en bedrift knytter til seg arbeidskraft kan altså bli påvirket om hva som er de gjeldende ”spillereglene” i samfunnet; inkludert lov- og regelverk og hvilke normer og verdier som er rådende. Dette handler bl.a. om hvordan samfunnet ser på bemanningsbransjen, hvilke tilknytningsformer for arbeid som er akseptert og hvilke holdninger den enkelte har til å arbeide som utleid arbeidstaker. De institusjonelle omgivelsene vil slik kunne påvirke bransjens legitimitet og terskelen for å benytte seg av tjenester fra bemanningsbedrifter. Organisasjoners legitimitet kan bli påvirket av om de ”følger spillereglene” og hvorvidt deres strukturer og prosedyrer stemmer overens med oppfatningene om hva som er rasjonelt, rimelig og moderne (Roness 1997:77).

---

<sup>3</sup> ”Vikarbyrådirektivet. Europa-Parlamentets og Rådets direktiv om vikararbeide” (2010)  
<http://www.regjeringen.no/nn/sub/europaportalen/eos-notatbasen/notatene/2008/mars/vikarbyradirektivet.html?id=553607>

At bemanningsbyråer og bransjen har et godt rykte vil være et suksesskriterium for å få hjulene til å gå rundt. Inntoget av useriøse aktører i løpet av 2000-tallet blir av mange informanter trukket frem som den største trusselen for de seriøse bemanningsbyråene, og flere bemanningsbyråer understreker at de tar avstand fra deres arbeidsmetoder og måte å utøve arbeidsgiverrollen sin på. Sett i forhold til bransjens vekst og holdningsendringer kan mye tyde på at bemanningsbransjen i Norge har vokst fra å være en marginal bransje til å bli mer betydningsfull:

”Det man jo kanskje har sett mest på de siste 15 år - 20 år, er jo statusen til bransjen, som har gått fra å være ”om ikke annet kan du jo se om du kan jobbe for Manpower inntil videre”, så har det jo blitt helt vanlig. LO, før gadd dem jo ikke en gang å snakke med oss, nå er de jo interessert i å forhandle med oss. Nå er det faktisk slik at de ser at vi faktisk finnes og kommer til å finnes. Vi er vel ikke positivt ansett alltid, men forståelsen for at bransjen fungerer og har fått mer fokus på å gjøre bransjen skikkelig enn å få den vekk. Det tror jeg er en veldig tydelig utvikling.”

Som informanten her er inne på, vil statusen til bransjen og ulike aktørers holdninger til bransjen kunne være viktige påvirkingsfaktorer, og bemanningsbransjens anseelse har ikke alltid vært like høy i Norge. Det kan også være interessant å merke seg at dette ikke bare gjelder Norge. Internasjonalt har bemanningsbransjens anseelse til tider vært lav, og bemanningsbransjen i USA jobbet i flere år for å øke statusen og anerkjennelsen til bransjen i samfunnet og næringslivet, med sikte på å gjøre det mer attraktivt å leie inn arbeidskraft (Smith og Neuwirth 2008).

### ***3.5 Sammenfatning***

Som vi har sett er det bemanningsbedriftenes rolle å skaffe arbeidstakere til kundebedrifter som har behov for dette. I motsetning til konsulentbedrifter, tar bemanningsbedrifter vanligvis ikke ansvaret for sluttresultatet av arbeidet som gjøres hos kunden. Vi viste også at begrepet konsulent ofte i praksis brukes om innleide arbeidstakere med høy kompetanse, bl.a. fordi det er et begrep med høyere status.

Noe av det særegne med bemanningsbransjen er at bemanningsbedriften må forholde seg til to ulike kundegrupper, nemlig potensielle arbeidstakere og kundebedrifter. Forholdet mellom disse tre aktørene kan betegnes som en trepartsrelasjon bestående av bemanningsbedrifter, kundebedrifter og arbeidstakere. Relasjonene mellom disse tre aktørene er gjensidig

avhengige, og de kan brukes strategisk av aktører for å hevde sine interesser. Bemanningsbedriftene kan også ses på som leverandører av arbeidskraft. Ettersom arbeidskraften er uunngåelig tilknyttet personer, blir det altså arbeidstakere som er det egentlige produktet som formidles. Dette gjør at produktet i bemanningsbransjen er risikofyllt, det er vanskelig å vite på forhånd hvordan en arbeidstaker vil fungere i en bestemt jobb. Bemanningsbedriften har heller ikke kontroll over arbeidstakerens holdninger, intensjoner og motivasjon.

Bemanningsbedrifter leverer arbeidskraft til kundebedrifter, og gir dem muligheten til å ha en mer fleksibel bemanning. Kundebedriftenes viktigste motiver for å benytte innleie er å møte etterspørselstopper og å dekke opp for ansattes fravær. Vi har også sett at den vanligste årsaken til at personer jobber for bemanningsbedrift er håpet om at det skal føre til fast jobb, og at marginaliserte grupper kan bruke slik arbeidspraksis som springbrett for å komme inn på arbeidsmarkedet.

Strukturelle betingelser i omgivelsene bidrar med å sette rammer for bemanningsbedriftenes virksomhet. Arbeidsmiljøloven regulerer mulighetene for innleie, og fireårsregelen og ”try-and-hire”-problematikken er sentrale tema for bemanningsbedriftene.

## **4. Samarbeid mellom byrå og kunde - rammekontrakt eller ad hoc?**

### ***4.1 Innledning***

Vi går i dette kapitlet inn på relasjonen mellom bemanningsbedrift og kunde. Utgangspunktet for denne relasjonen er transaksjonen om utleie/innleie av arbeidskraft mellom de to partene. Dette er en vertikal transaksjon i den forstand at bemanningsbedriften leverer ”arbeidskraft og personbundet kompetanse til en kunde”. I motsetning til andre typer av leveranser har ikke leverandør ansvar for et produkt eller en tjeneste, men bare for ”råvaren” arbeidskraft. De utleide arbeidstakerne inngår i kundens arbeidsorganisering og kunden er ansvarlig for organisering og ledelse av arbeidet. Vi er altså opptatt av transaksjoner knyttet til en spesifikk tilknytningsform for arbeidskraft; innleie. For å forstå måten slike transaksjoner styres og organiseres, kan vi bygge på litteratur om interorganisatoriske relasjoner, samtidig som tar hensyn til at de er ”hoder” og ikke produkter eller tjenester som er objektet for transaksjonen.

Som Drucker og Stanworth (2001) poengterer, kan relasjonen mellom bemanningsbyrået og kundebedriften bli påvirket av både a) kontraktinngåelser og overordnede rammer på den ene siden og den b) mer subtile, komplekse sosiale interaksjonen, inkludert kontakten mellom representanter fra byråene og kontaktpersoner i kundebedriften. Vi skiller også mellom to nivåer av relasjoner og styring. I dette kapitlet går vi inn på de formelle kontraktene mellom bemanningsbedrifter og kundebedrifter. Hvilke føringer setter disse formaliserte relasjonene for samarbeidets karakter? I neste kapittel (5) går vi nærmere inn på den faktiske kontakten og mellom bemanningsbedrift og kunde. Hvem er kontaktpersoner hos de to aktørene? Hva inngår i kontakten? Hvilken betydning spiller tillit og personlige relasjoner for styring av transaksjonen?

### ***4.2 Dimensjoner ved samarbeidet***

Bemanningsbyråene og kundebedriftene inngår i en dyadisk transaksjon, samtidig som denne transaksjonen utgjør en del av en trepartsrelasjon. Gitt at vi fokuserer på den interorganisatoriske relasjonen mellom de to partene; bemanningsbyråene og kundebedriftene, så finnes det et mangfold av mulige samarbeidsformer og organiseringsmåter. En dimensjon er antall samarbeidspartnere. En stor kundebedrift kan inngå parallelle avtaler med 2-3 leverandørbedrifter, men den kan også inngå avtaler med en del flere, for eksempel 16

bemanningsbyråer. Haugland (2004) påpeker at samarbeidet vil fortone seg svært ulikt alt ettersom hvor mange bedrifter som er involvert.

#### ***4.3 Koordineringsmekanismer – kontrakt eller tillit?***

For å koordinere samarbeidet mellom kundebedrifter og bemanningsbyrå, og for at begge parter skal redusere risikoen for at den/de andre ikke opptrer opportunistisk, trenger man ulike mekanismer. En kontrollmekanisme kan være kontrakter, der man spesifiserer retter og plikter på forhånd, slik at samarbeidet i større grad blir avklart og definert av begge aktører. Formalisering handler om at man utvikler regler, retningslinjer og prosedyrer for å skape rutiner for samarbeidsaktivitetene (Haugland 2004:52). Macneil (1978, referert i Nesheim 2001) påpeker at man kan skille mellom ”discrete exchange” og ”relational exchange”. ”Discrete exchange” innebærer at interaksjonen mellom de to partene bærer preg av at partene fremmer sin egeninteresse, og de formelle kontraktforpliktelsene er de sentrale reguleringsmekanismene av samhandlingen. På den andre siden har samhandling også en uformell side, og kan være styrt av gode relasjoner, tillit og normer som styringsmekanisme, noe han begrepsfester som ”relational exchange”. Den uformelle siden er spesielt viktig ettersom kontrakter ikke er fullstendige:

”Alle forhold kan ikke reguleres i kontraktsdokumentet, fordi all relevant informasjon er ikke tilgjengelig. Dermed oppstår det et planleggingsgap. Det er et gap mellom de forholdene som lar seg spesifisere i kontraktsdokumentet og de situasjonene kontraktspartene kan komme opp i.” (Haugland 2004:43).

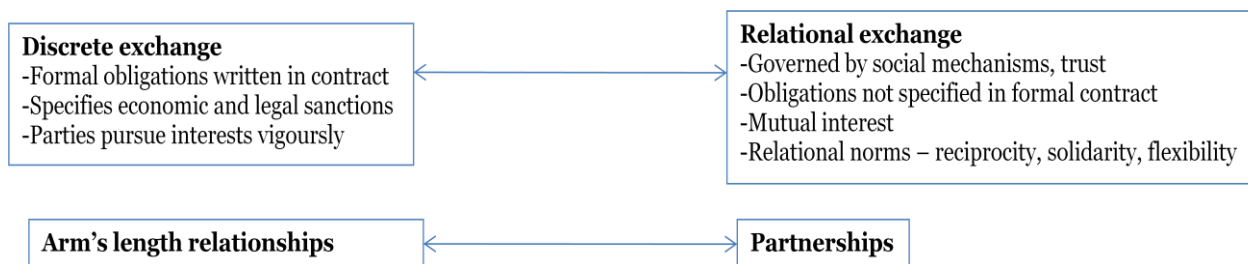
I tillegg kan en viss grad av tolkningsmulighet gjøre en kontrakt mer dynamisk og fleksibel. Personlige relasjoner, hyppig interaksjon og tillit spiller dermed en viktig rolle for å dekke ”planleggingsgapet” (Haugland 2004).

#### ***4.4 Samarbeidsformer og tjenestespekter***

Når man skal kategorisere og beskrive grad av integrasjon, kontakt og samarbeid mellom bemanningsbedrifter og kundebedrifter, kan dette gjøres med hensyn til flere dimensjoner. Dette inkluderer 1) samarbeidets retning (horisontalt/vertikalt) 2) samarbeidets form (bl.a. kontraktstype) 3) leverandørens tjenestetilbud og 4) antall leverandører i alliansen (Haugland 2004). Vi går ikke nøyere inn på alle disse dimensjonene, men har valgt å legge vekt på variasjonen i de formelle bindingene og den faktiske kontakten mellom bedriftene.

Samarbeidet mellom bemanningsbedriftene og kundebedriftene er et *vertikalt* samarbeid, der bemanningsbedriften fungerer som en leverandør av en tjeneste. Dette samarbeidet vil variere i form og intensitet. En tett relasjon kan både innebære sterke bindinger, stor avhengighet, nært kjennskap, hyppig kontakt og høy grad av tillit. En eksklusiv avtale hvor en bemanningsbedrift har en kontrakt som eneleverandør vil være en indikasjon på en tett relasjon. En løs relasjon vil være preget av svakere bindinger, lite avhengighet, kontakt kun ved behov, og at representantene mellom ikke nødvendigvis kjenner hverandre godt. I en løs relasjon vil kundebedriften stadig gå ut i markedet for å få løst sitt bemanningsbehov, heller enn å gå til et lite antall bemanningsbedrifter .

Sako *et al* (1994, referert i Nesheim 2001) ser på sin side på hvor tett relasjonen mellom partene er og, skiller mellom partnerskap og en relasjon der partene holdes på en armlengdes avstand.



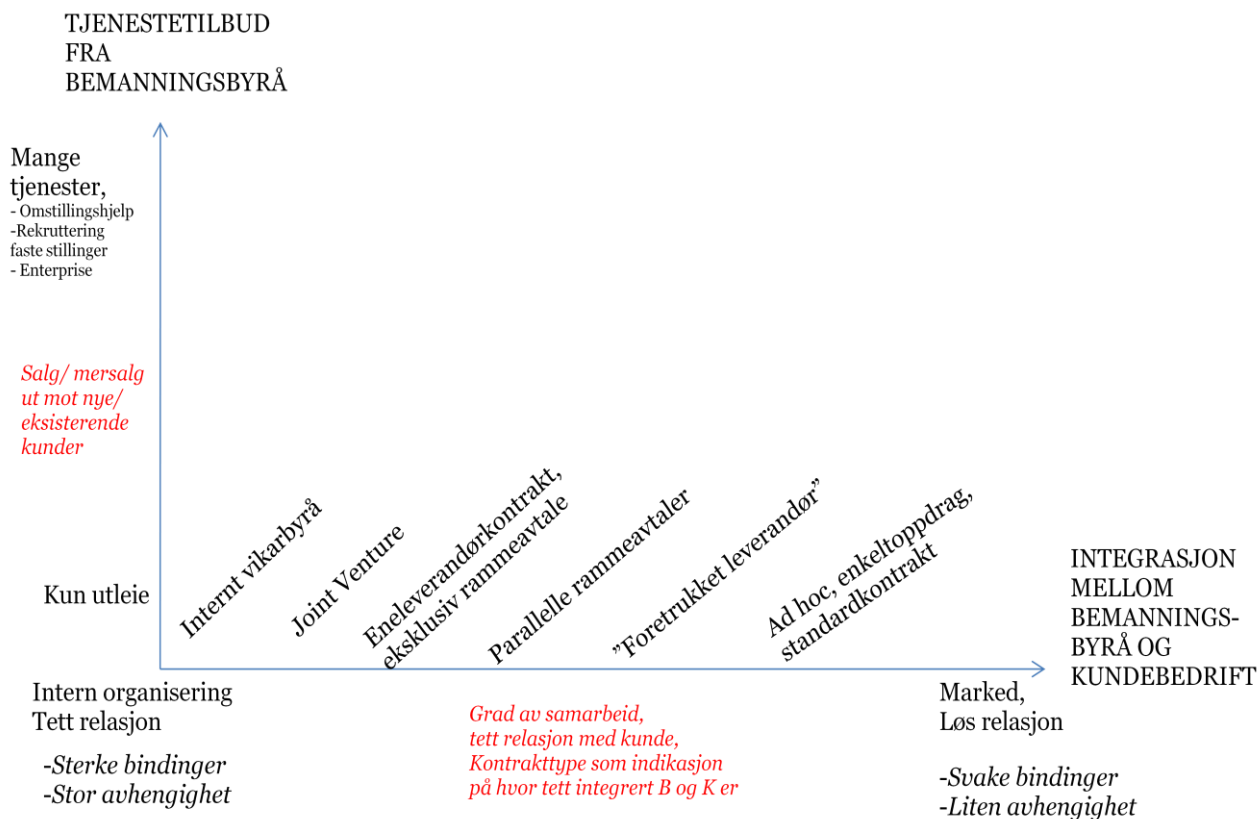
**Figur 4.1 Ulike former for transaksjoner**

Samarbeidets form vil indikere hvor sterke bindinger som etableres mellom bedriftene, og kontraktstypen og formaliseringen av samarbeidet kan brukes som indikator på hvor tett integrert bemanningsbyrå og kundebedrift er. Integrasjonsgrad forstås her som hvor tett og hyppig kontakt bemanningsbyrået har med kundebedriften. Som indikator på denne relasjonen har vi i dette kapittelet valgt å se på den formaliserte kontrakten som ligger til grunn for samarbeidet. En annen dimensjon går på bemanningsbyråenes tjenestespekter, dvs. hvilke tjenester bemanningsbyråene tilbyr kundebedriftene utover vanlig utleie av arbeidskraft. Slike tjenester er ofte HR-relaterte tjenester som rekruttering til faste og midlertidige stillinger, omstillingshjelp, rådgivning, kurs m.m.

Vi fant et stort register av kontraktsformer som skulle regulere relasjonen mellom kunde og bemanningsbyrå, inkludert: Ad hoc-avtaler, leverandøravtaler, parallelle rammeavtaler, eksklusive rammeavtaler/ eneleverandøravtaler, joint Venture mellom kunde og bemanningsbyrå, Joint Venture mellom ulike bemanningsbyrå og internt vikarbyrå. Følgende modell viser hvor de ulike samarbeidsformene er plassert på dimensjonen intern organisering og marked.



På den andre akse er tjenestespekteret. Modellen er videreutviklet fra Haugland (2004:21) og tilpasset bemanningsbransjens mange samarbeidsformer:



**Figur 4.2 Organisasjonsformer mellom marked og hierarki**

Denne modellen viser de mange alternativene på kontinuumet mellom marked og intern organisering. Som Williamson (1991) argumenterer for, har samarbeid gjerne trekk både fra markeds- og intern organisering. Formene for integrasjon viser imidlertid ikke hele bildet. Den viser for eksempel ikke hvor langsiktige samarbeidsrelasjonene er, men kan likevel illustrere hvor sterke bindingene er og hvor avhengig aktørene er av hverandre (Haugland 2004:22).

#### 4.5 Tjenestetilbud

Bemanningsbyrå tilbyr ulike tjenester til kundebedriftene, både tradisjonell utleie, men også rekruttering til faste stillinger, entrepris og HR-relaterte tjenester, som ulike typer rådgivning. Mens utleie av arbeidskraft har en positiv samvariasjon med økonomisk vekst, er en rekke slike HR-relaterte tjenester motkonjunkturrelle, slik som for eksempel hjelp og rådgivning ved omstilling og nedbemanning. I nedgangstider kan det dermed være fordelaktig

for et bemanningsbyrå å forsøke å selge disse tjenestene til nye/eksisterende kunder. De fleste byråene vi snakket med hadde slike tjenester, men noen av dem hadde kun fokus på utleie av arbeidskraft. Selv om flere av bemanningsbyråene har flere tjenester enn ren utleie, er informantene likevel helt klare på at dette er marginale aktiviteter og at anslagsvis 90 - 95 % av virksomheten dreier seg om utleie av arbeidskraft.

”[Omstilling] er et område som svinger syklisk og som hadde et oppsving i fjor. Men størrelsen på dette området er noe annet enn utleie.... Det blir lite i forhold til utleievolumet.” (B))

Som representanten påpeker, selges omstilling som oppdrag, noe som gjør at det blir et lite område sammenlignet med volumet på utleie. Likevel, flere representanter fra bemanningsbyråene påpekte at slike tjenester har økt de siste årene, spesielt i forbindelse med nedgangstidene.

”Mye tyder på [et økt fokus på omstillingstjenester]. At det har vært et fokus på de områdene, på hvordan man kan få ekstra avkastning på det. Flere konkurrenter har økt betydelig innenfor omstillings- og rådgivningstjenester i løpet av de siste to årene.” (B)

En representant for NHO Service påpeker også at omstillingsrollen fremstår som stadig tydeligere i bransjen generelt, selv om veksten ikke er tallfestet:

”En typisk bemanningsbedrift, i hvert fall de større, de driver utleie av personell, de driver rekruttering av fast personell, de driver omstillingsarbeid, rådgivning i forhold til at folk som er i overtall kan komme over til et annet sted. (...) Den rollen, den omstillingsrollen har vokst kraftig de siste årene, men vi har ikke god statistikk på det, vi har ikke målt omstilling.” (NHO Service)

Avtalene som inngås mellom kunde og leverandør setter ulike rammer for utleie/innleie av arbeidskraft og spesifiserer retter og plikter i samarbeidet. Det er variasjon i hvor spesifiserte de ulike avtalene er, og de har ulik grad av tolknings- og forhandlingsrom. Det er også mulig med reforhandlinger av avtalene midt i avtaleperioden, noe det som regel er kundebedriftene som tar initiativ til.

#### **4.6 Ad hoc, enkeltoppdrag og standardbetingelser**

Ad hoc avtaler er en løsning som innebærer at kundebedriften går ut i markedet og inngår avtaler ved behov. Man sender forespørsel til en eller flere byråer. Det er vanlig å benytte en standardkontrakt som bemanningsbyråene har utformet, eventuelt etter at kundebedriften og bemanningsbyrået har reforhandlet på noen punkter og vilkår i standardkontrakten.

Ad hoc-baserte avtaler og bruk av standardkontrakter er ofte vanlig når det er svake bindinger mellom kunde og bemanningsbyrå og liten grad av avhengighet. Ad hoc-baserte avtaler blir gjerne benyttet når en bedrift bare trenger en/noen få arbeidstakere (enkeltoppdrag). Det er spesielt vanlig for små bedrifter å bruke denne typen avtaler.

”[Med små bedrifter] blir det mer på enkeltoppdrag, de trenger... de trenger kanskje en regnskapssjef, en snekker, hva vet jeg. Det er mer enkeltoppdrag.” (B)

Bemanningsbyråene vi intervjuet hadde ulike strategier i forhold til ”ad hoc-kunder”, og andelen ad hoc kunder varierte fra 25-90 %. Flere uttrykte et ønske om å fokusere mindre på disse små kundene og heller ha fokus på noen få store kunder. En informant sier det slik:

”Så har vi de ad hoc-kundene som vi egentlig har veldig få av. Det er bare noen få i året. Men vi har styrt hele vår tankegang, hele vår måte å jobbe på har vi egentlig vridt mot at vi.. jo da, vi tar jo vel i mot dem, snakker med dem, hjelper dem så godt vi kan, men det er ikke vår hovedstrategi å gå mot de store mengdene småkunder. Vi går heller motsatt vei, vi går heller mot flere.. eller mot færre kunder, men som har større potensial for volum... Som på mange måter går inn i den strategien at vi ønsker færre kunder som kjøper.” (B)

En representant fra et annet bemanningsbyrå viste til en ganske annen strategi. Han påpekte at hans eget bemanningsbyrå ønsket mange små enkeltoppdrag, heller enn de store rammeavtalene, og begrunnelsen for dette var det han fremholdt som store forskjeller i pris mellom rammeavtaler og enkeltoppdrag:

”Enkeltoppdrag er det som regel høyere pris på. Faktor mellom lønn og pris kan være nede i 1, 15 på store rammeavtaler med store volumer, så kan det være 1,8 eller 2 på enkeltstående oppdrag. Det er ekstremutslag, da.. Hvis du plukker vekk et par tideler fra hver ende ligger det vel på 1.60 og 1.75..” (B)

Ad hoc-avtaler blir ofte forbundet med små kunder. Fra et kundeperspektiv kan prisforskjellen mellom ratene i rammeavtaler og ad hoc-avtaler forklares ved at små bedrifter ofte ikke kan tilby bemanningsbyråene store volum og dermed er det vanskeligere for dem å presse ratene til bemanningsbyråene. Marginene i slike ad hoc-avtaler er betydelig høyere enn i rammeavtaler, men administreringen er til gjengjeld mer ressurskrevende. Hva det lønner seg å satse på blir derfor en vurderingssak. En representant for et annet bemanningsbyrå fremholdt at det viktigste ikke var størrelsen på bedriften, men om bedriften opererte innenfor de satsingsområdene bemanningsbyrået ønsket å satse:

”Vi har jo valgt ut hva vi vil være best på, så er det de bedriftene som passer inn i vår strategi og i våre satsingsområder det er jo det som er... da spiller det ikke noen rolle om bedriften er liten eller stor.” (B)

Flere av informantene påpekte også at det å ha en del små bedrifter i porteføljen var greit for å spre risikoen slik at man ikke ble alt for sårbar for svingninger i bemanningsbehovet innad i de store selskapene. Bruk av ad hoc-avtaler betyr ikke alltid at kundebedriften har lite behov for arbeidskraft. I en ad hoc-avtale ligger det som regel en midlertidighet og en lav binding og forventning til fremtidige transaksjoner. Ad hoc-avtaler kan imidlertid også brukes når kunde og bemanningsbyrå har en sterk uformell relasjon, men ingen overordnet leverandør- eller rammekontrakt. Et bemanningsbyrå innen olje og gass hadde nettopp en slik relasjon med en stor kundebedrift:

”[Vi og kundebedriften] lager en ny kontrakt for hver gang. Men de generelle kontraktsbetingelsene endrer seg jo ikke, det som er helt generelt, men det som gjelder det spesifikke oppdraget er jo varigheten på oppdraget, hvilket prosjekt, hvilken person varierer, men oppsigelsesfrist o.l. er generelle.” (B)

#### **4.7 Parallele rammeavtaler**

Rammeavtale er en avtale ”som fastsetter visse hovedtrekk, men ikke inneholder detaljerte bestemmelser eller avtale om gjennomføring. Utfyllende regler blir fastsatt på et senere tidspunkt, men vilkårene i rammeavtalen skal i alminnelighet være bindende for partene” (snl.no). Rammeavtaler er et steg mot sterkere integrasjon mellom kunde og bemanningsbyrå. En tilsvarende definisjon finner vi i Fornyings-, administrasjons- og kirkedepartementets veileder til offentlige anskaffelser der en rammeavtale blir definert som:

”En avtale som er inngått mellom en eller flere oppdragsgivere og en eller flere leverandører. Avtalen har til formål å fastsette vilkårene for de kontrakter som skal tildeles i løpet av en gitt periode, særlig med hensyn til pris og eventuelt planlagte mengder.” (Fornyings- administrasjons- og kirke departementet 2006:104)

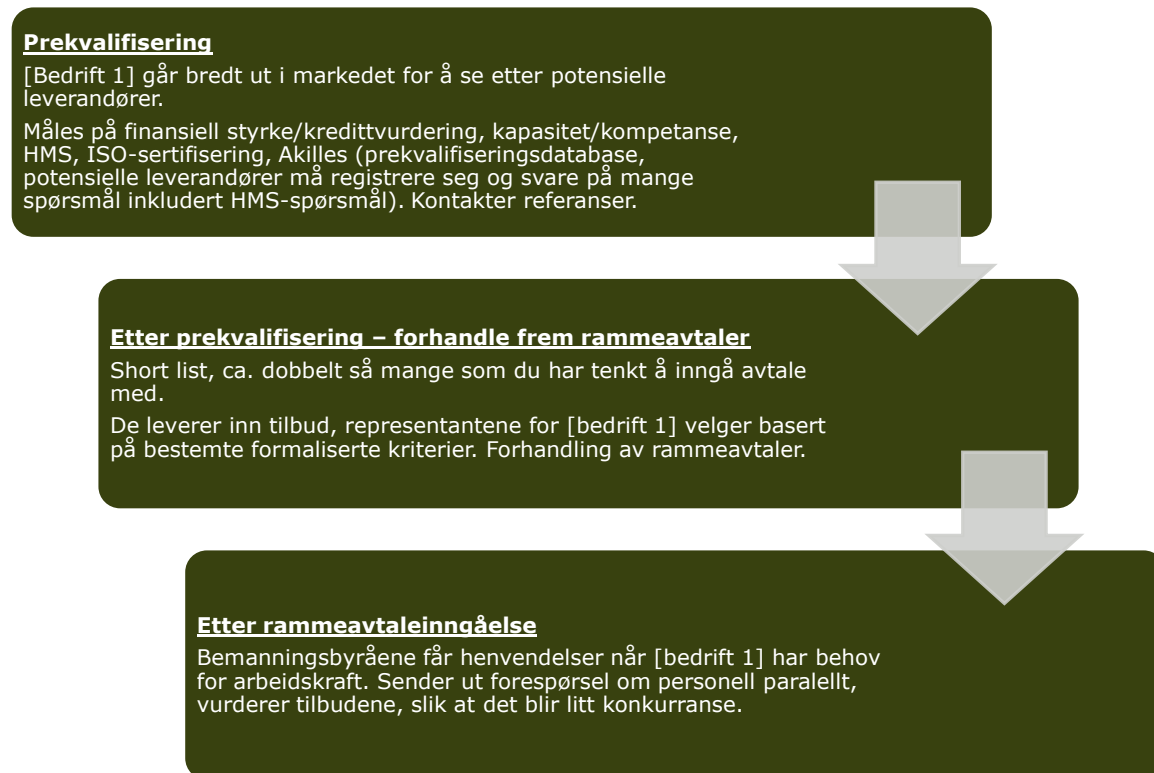
I bemanningsbransjen vil rammekontrakten ha mye av den samme funksjonen, bortsett fra at det ikke skisseres planlagte mengder av personellinnleie. Avtalen innebærer en sterkere binding og større avhengighet til kunden enn det de ad hoc.-baserte avtalene representerer. Rammeavtaler er blitt en stadig vanligere koordineringsmekanisme mellom kunder og leverandører i bemanningsbransjen. Rammeavtaler kan brukes både når en kunde ønsker én leverandør (eksklusive rammeavtaler eller eneleverandøravtaler), eller når en kunde ønsker flere leverandører (parallele rammeavtaler). Kundebedriftene som benytter seg av slike rammeavtaler er som regel store selskaper som ser for seg å kjøpe inn store volumer med bemanningstjenester, og formålet er å sette de ytre rammene slik at innkjøp av arbeidskraft blir mer standardisert, forutsigbart, sentralisert og billigere.

Rammeavtaleinngåelse foregår ofte ved at kunden ber bemanningsbyråene om å legge inn tilbud på sine tjenester. Vi vil her bruke kundebedriften innen olje og gass som eksempel på hvordan rammeavtaler kan inngås. Her er det flere faser. Den første er prekvalifiseringsfasen, der kundebedriften går rett ut i markedet og ser på mange leverandører, også globalt.

”Første skrittene før vi inngår de store avtalene.. senere inngår mindre avtaler for å ta den enkelte konsulent. Først så går det ut på å lage disse rammeavtalene, så skriver vi jo i forespørslene hva vi kommer til å evaluere de på. Først og fremst er det jo organisasjonen, hvordan de er organisert. Om de har gode collective insurance systemer, om de har gode systemer for å sikre de konsulentene de tar inn, at de faktisk har de kvalitetene de sier at de har, at de har de CVene de sier at de har, at de har gode nok intervjuprosesser, oppfølging ved sykefravær, eksterne timer. Hvordan de er som organisasjon, hvor de har kontorer henne, hvor de har konsulentene henne.” (B)

Prekvalifiseringen har til formål å luke ut useriøse aktører bl.a. ved å sjekke ISO-sertifisering, HMS-fokus, egne/andres erfaringer ved bruk av dette bemanningsbyrået osv. For eksempel er det utviklet en HMS-prekvalifiseringsdatabase for olje- og gassvirksomhet i Norge og Danmark, som heter Akilles. Alle leverandører som ønsker rammeavtale må registrere seg og svare på mange spørsmål om seg selv og sin virksomhet angående HMS. Deretter beregnes det poeng ut fra svarene, og de må ha en viss poengsum for å godkjennes for prekvalifisering.

Etter prekvalifiseringsrunden kommer det en runde der det legges frem tilbud. I den nevnte kundebedriften, foregår prosessen på følgende måte:



**Figur 4.3 Faser i forhandling om rammeavtaler**

De ønskede tilbyderne blir valgt på bakgrunn av bestemte, formaliserte kriterier. Til slutt forhandler kunden og de aktuelle bemanningsbyråene om pris og betingelser. Kunden og bemanningsbyrået har mange sammenfallende mål, men prisen er et stridsspørsmål.

”Sammenfallende mål må jo være at vi begge vil at avtalen skal fungere best mulig. Det er jo hele tiden samhandling. Vi hadde ikke brukt så mye tid på dette hvis vi ikke ønsket å ha gode avtaler som fungerte godt for oss og leverandøren. Så samarbeid hele veien, det er jo en sånn nøkkel. Men det er jo klart at de har som mål å tjene mest mulig penger på konsulentene sine, det er jo levebrødet deres.” (K)

#### **4.8 Kjennetegn ved rammeavtaler**

Rammeavtaler har ofte en begrenset varighet, for eksempel 3 år med ett års opsjon. I det offentlige kan rammeavtaler som hovedregel ikke inngås for mer enn fire år (FAD 2006:106). I det private kan imidlertid enkelte rammeavtaler både være lenger enn fire år, og det finnes

også eksempler på rammeavtaler som ikke innebærer tidsbegrensning, slik at de løper inntil de blir sagt opp av kundebedriften.

”I det private kan du bare ha det inntil de finner det for godt å si det opp. Private bedrifter kan gjøre som de vil sånn sett, jeg har vært borti løpende rammeavtaler.”(B)

Det er også tilfeller der rammeavtalen har blitt sagt opp midt i perioden, eller at kunden har ønsket å reforhandle på vilkårene i avtalen før den har gått ut, dette i motsetning til i det offentlige (for sammenligning se FAD 2006:109). En representant for en kundebedrift beskriver situasjonen slik:

”Det er alltid rom for forhandlinger. (...) Det er et spill. Spørsmålet er ”hvorfør skal du ha rammeavtale da?” Jo, det er for å være med på å i det hele tatt få forespørslene.” (B)

Forventet volum spesifiseres normalt ikke i avtalene, men ulike juridiske forpliktelser, sanksjonsmuligheter, HMS-reglement og priskategorier blir fastsatt i appendiksene. Med priskategorier menes en spesifisering av hvor mye kunden skal betale for en arbeidstaker med en bestemt angitt kompetanse. En informant forklarer hvordan deres standardkontrakter ser ut:

”Vi har jo Appendix A, som beskriver hva vi forventer, hva som skal ligge i hver kategori på hver ingeniør, så vi deler det opp. Hva som skal ligge i bunnen på hver eneste ingeniør vi ber om. Den beskriver også måten de skal følge dem opp på kompetanseutvikling og den typen ting.” (K)

Samme informant viser til at det prisformatet blir beskrevet i appendix B. Dette innebærer at det blir satt en pris på innleie av en bestemt type kompetanse, delt inn i kategorier, og dette blir altså spesifisert i appendixene til rammeavtalen. Fordelen med dette fra kundens synspunkt er at en fastsettelse av pris innebærer mindre rom for forhandlinger i ettertid. Kunden kan for eksempel spørre etter ingeniør i kategori tre, og da vet leverandøren hva de får for den ingeniøren, ettersom dette allerede er spesifisert. Gitt at en kundebedrift har forhandlingsmakt kan den også forsøke å forhandle frem standardisert pris ut mot alle leverandørene. Et eksempel er en kundebedrift innen olje og gass-segmentet bestemte at rammeavtalekundene skulle ha like rater, og at dette skulle spesifiseres i rammeavtalene. En informant fra kundebedriften forklarer dette på følgende måte:

”Vi benyttet anledningen når markedet stupte, så... da slipper vi at det er den som har de høyeste ratene, som er i stand til å betale konsulentene mest, og da skal alle konsulentene til det selskapet. Så det var helt bevisst og det fungerer kjempebra. Det var jo en av de leverandørene som tradisjonelt har hatt de høyeste ratene og de høyest betalte konsulentene. Han spurte jo under forhandlingsrommene ”hva skal vi da konkurrere på?” så sier jo alle på [vår] side av bordet: ”kompetanse!” Og han sa ”Åh” Så [at leverandørene har like rater] er veldig greit.” (K)

I motsetning til anskaffelser i det offentlige, innebærer ikke en rammeavtale i bemanningsbransjen at kunden forplikter seg til kun å kjøpe inn arbeidskraft fra de bemanningsbyråene som de har rammeavtale med. Rammeavtalen betyr imidlertid at disse får forespørselen først, før kunden evt. går ut i markedet:

”Den er ikke forpliktende, vi har ikke forpliktet til å kjøpe verken et minimum eller maksimum antall konsulenter, men vi har sagt til dem at vi spør ikke noen andre, vi spør dem først. Har vi et behov, så spør vi alltid de først, og som regel så kan de levere. Men hvis de ikke kan levere, så har vi altså mulighet til å gå ut ellers i markedet, men det skal mye til at vi gjør det, for vi ønsker jo ikke det selv, for det fratrar oss litt av kontrollen.” (K)

”[Rammeavtaler] skal være en vinn-vinn-situasjon. Hvis vi får folk inn, så tjener vi penger og de får en god kandidat. Hvis ikke vi gjør det, så er det noen andre som får den muligheten.” (B)

I utgangspunktet er det de store kundebedriftene som lager rammeavtalene, etter forhandlinger med bemanningsbyråer kan vilkårene i avtalen endres, en representant for et bemanningsbyrå sier det slik:

”I utgangspunktet så er det [kundebedriften som lager avtalen]. Så er det i samarbeid med [kundebedriften] at vi blir enige om å putte inn våre forventninger og krav og at vi til slutt ender opp med en felles avtale, fremfor å skrive en standardtekst som [kundebedriften] har forfattet.” (B)

Parallele rammeavtaler kan ses på som et system som gjør at kundebedriften kan avgrense konkurransen og kanalisere arbeidskraften gjennom et begrenset antall aktører. Fra bemanningsbyråenes side, kan prosessen ses på som en konkurranselogikk i to faser. Den første fasen innebærer konkurranse mellom de aktørene som ønsker rammeavtale, der målet er



å få tilgang til kundebedriftene slik at man i det hele tatt får forespørsler. Det er imidlertid ikke automatisk slik at en rammeavtale gjør at man får leid ut et stort antall arbeidstakere. Den andre fasen innebærer nemlig at alle rammeavtalebyråene konkurrerer hver eneste gang kundebedriften sender ut forespørsel om kandidat til oppdrag.

”Det er enkelte potensielle konsulenter som helst vil jobbe for en aktør som har rammeavtale med den bedriften som de kunne tenkt seg inn i, i forhold til å jobbe hos aktører som ikke har den rammeavtalen. Så det er flere som har AS meg selv, men som har sluttet med det og heller blir leid ut som konsulent i [vår bemanningsbedrift] fordi vi har rammeavtale med [en attraktiv kundebedrift].” (B)

#### ***4.9 Eksklusive rammeavtaler/eneleverandøravtaler***

En tett integrasjon mellom bemanningsbyrå og kundebedrift finner vi ved bruk av eneleverandøravtale, også kalt eksklusiv rammeavtale. En slik avtale innebærer sterke bindinger mellom leverandør og kunde og høy grad av avhengighet. I stedet for å inngå avtaler med flere leverandører, velger kundebedriften ut en enkelt aktør og inngår en eksklusiv avtale med denne. Bemanningsbedriften står som regel fritt til å hente inn underleverandører, men kontrakten innebærer ofte sanksjonsmuligheter og bøter hvis bemanningsbedriften ikke klarer å levere slik kundebedriften ønsker.

Det er ikke veldig utbredt med eneleverandøravtaler, men de utgjør likevel en ganske viktig del av volumet til bemanningsbyråene. Det er spesielt de store generalistbyråene som har slike eneleverandøravtaler, men også enkelte av de mindre bemanningsbyråene har slike avtaler.

Det var stor variasjon i hvordan bemanningsbyråene oppfattet eneleverandøravtaler. Risiko og leveringsmuligheter var sentrale faktorer. En så tett relasjon er svært krevende og setter store forventninger og press på levering, det er derfor ikke gitt at alle bemanningsbyråer ønsker en slik kontrakt. Risikoen er at bemanningsbedriften ikke klarer å levere personell av ønsket kvalitet til kundebedriften og at de derfor enten får en sanksjon, eller at de mister rammeavtalen med kunden.

”[Med eneleverandøravtaler] kan det bare gå en vei. Hvis det går galt så er det din skyld uansett. Du får ansvaret for alt. Det er like greit at det er flere å dele på det, med mindre det er små oppdrag. Men ta for eksempel Oslo Kommune, som kanskje er den største enkeltkunden vår, vi ville jo aldri i verden hatt den alene, for det er så mye i perioder, sant? Vår bedrift er ikke stor nok til å ha en tilstrekkelig fleksibilitet til det”. (B)

Flere informanter påpekte at det var en iboende risiko for sanksjoner hvis man ikke klarte å levere personell til kunden. Det var også risiko i forhold til å pådra seg større kostnader enn det som var kalkulert. Eneleverandøravtaler har vanligvis lavere margin, ettersom man får monopol på leveranse til store kunder, og dette ble trukket frem som en ekstra utfordring for mange bemanningsbedrifter.

Mens enkelte bemanningsbyråer ikke ønsket en slik løsning, var det andre igjen som ønsket en slik avtale velkommen. Fordelene som ble trukket frem var forutsigbarhet, høyt volum, at man får monopol på å levere innleid arbeidskraft til kunden, færre kontaktpersoner og at man får mindre behov for salgskraft og kan fokusere på leveransen i stedet. En representant for et stort generalistbyrå ordla seg slik:

”Fordelen [med eneleverandøravtaler] er at vi stort sett får bedre oversikt og høyere volum ved en slik avtale. Kunden får bedre oversikt over sitt eget kjøp. Mer konsistent kvalitet og leveranse. Får færre kontaktpersoner å forholde seg til. Men ulempen for vår side er at det er krevende, når du forplikter deg som leverandør på en helt annen måte. Du må prioritere kunden. Som oftest er det også krevende på margin, prisen, på marginsiden. Når kunden gir fra seg hele volumet, medfører det ofte press på marginen.” (B)

For bemanningsbedriften er det altså stor risiko med eneleverandøravtale, ettersom det stiller store krav til leveranser og det er stor fallhøyde hvis de ikke lykkes. Samtidig innebærer eneleverandøravtale et monopol på å skaffe kunden innleid arbeidskraft og dette kan medføre et stort volum. Det er også mulig å benytte underleverandører i de tilfeller man ikke selv klarer å finne gode kandidater til en stilling.

Fra kundebedriftenes side var det også variasjon i hvordan de så på eneleverandøravtalene. Kundebedriften innen banksektoren har en eneleverandøravtale med et stort generalistselskap, og oppga at de ikke så noen ulemper med en slik avtale. I intervjuet trakk de frem flere fordeler med å ha en slik eneleverandøravtale. For det første får de prioritet hos leverandøren, som forplikter seg til å levere den arbeidskraften som kunden har behov for. En annen ting de trakk frem, var muligheten til å få et grundig samarbeid og god nok rapportering på leveransen av arbeidskraft.

”Hadde du hatt flere leverandører, så hadde du ikke hatt sjanse til å få inn den typen rapporter som vi får. Det er med på å kaste lys over hva det er som blir levert. (...) Med flere leverandører får du ikke den grundigheten inn i samarbeidet som du gjør når du har en

eneleverandør, spesielt når eneleverandøren kan levere det du spør om. Vi er jo store og vi blir veldig stor hos den eneleverandøren, og får god og høy oppmerksomhet hos denne.” (K)

I en slik situasjon vil det være svært viktig for leverandøren at kunden er fornøyd, og kunden sitter gjerne i posisjon til å forhandle frem lave rater. Samtidig er det viktig for kundebedriften å ikke trekke en slik forhandlingsposisjon for langt, ettersom for dårlige vilkår hos leverandørbedriften kan påvirke hvor attraktivt det er for arbeidstakere å jobbe på slike oppdrag ”jeg tror nok at vi kan presse ganske mye, men så må vi jo passe oss, så vi ikke presser dem så mye at vikarene ikke gidder å jobbe hos leverandøren.” Selv om denne bedriften har eneleverandøravtale når det gjelder innleie av personell, viste informantene til at de hadde fått mange invitasjoner til å bivåne presentasjoner av mindre bemanningsbyråer som ønsket å levere til dem. Ettersom de hadde en eneleverandøravtale var ikke dette aktuelt, men bemanningsbyrået kunne eventuelt fungere som underleverandør til selskapet med eneleverandøravtale med kundebedriften.

Vurderingen av eneleverandøravtaler var en litt annen hos kundebedriften innen olje og gass. Bedriften har tidligere hatt eneleverandøravtaler, men de har i ettertid gått vekk fra en slik løsning. I stedet for eneleverandøravtaler har de nå i stor grad gått over til parallelle rammeavtaler. En av årsakene til at de valgte å gå vekk fra eneleverandøravtaler, var at konkurranseaspektet forsvant. De viste til at de ble knyttet til leverandøren, og de fikk forpliktelser, men hvis de ikke leverte det som kunden forventet, så måtte kunden ut i markedet å lage enkeltkontrakter. En av grunnene til at det er ekstra vanskelig å forutse leveransedyktigheten til bemanningsbedriftene, er at leveransen er personbundet kompetanse:

”[Med eneleverandøravtaler] måtte de levere, og da kunne det stå i avtalen at de er forpliktet til å levere, hvis ikke de leverer må de betale bot, for eksempel. Vi er helt avhengige av at de leverer. Det er lett når man driver med stål, men ikke så lett når man driver med en konsulent. Så det er litt skummelt, vi har nesten gått vekk fra det.” (K)

Kunden valgte derfor å gå over til parallelle rammeavtaler der leverandørene har like priser på de ulike kompetansekategoriene. Ved en slik avtale formidler kundene behov for konsulent parallelt til de ulike bemanningsbedriftene, og disse leverer deretter inn CVer og konkurrerer om oppdraget ut fra hvor tung CVen er og hvor godt kvalifisert kandidat de kan levere for den prisen som allerede er bestemt.

#### **4.10 Foretrukket leverandør**

I tillegg til ad hoc og rammeavtaler finnes det andre kontraktuelle samarbeidsformer mellom kundebedrifter og bemanningsbyrå, der bemanningsbyrået er foretrukket leverandør, men uten den omfattende formaliseringen som rammeavtaler innebærer. Leverandøravtaler er gjerne overordnede avtaler om leveranser med kundebedrifter. En informant beskrev bemanningsbyråets samarbeidsrelasjoner til kundebedriftene slik:

”Vi kategoriserer jo våre kunder i tre, egentlig. Vi har rammekontraktskunder, som er de store tunge, så har vi det vi kaller leverandøravtalekunder, der vi egentlig ikke har tegnet en full rammekontrakt med alle formaliteter som ligger rundt det, men der vi har en avtale om leveranser, og der vi får forespørsler der vi har jevnlig møter med dem og har et rimelig greit og godt samarbeid med dem. Og så har vi de ad hoc-kundene som vi egentlig har veldig få av. Det er bare noen få i året.” (B)

I tillegg kan bemanningsbyrået være på en ”forespørselsliste”, for eksempel hvis kundebedriftene ikke får det de trenger fra rammeavtalebyråene. En representant for en kundebedrift forklarte at rammeavtaler ikke betydde at de nødvendigvis måtte leie inn fra noen forhåndsbestemte selskaper, men at det var noen bemanningsbedrifter som fikk forespørslene først. En informant fra en bemanningsbedrift forklarte det slik:

”[Når det gjelder den kundebedriften] er vi på en forespørselsliste, det er vi på hos mange store aktører. (...) så vet vi det at hvis det går en viss tid [uten at bemanningsbyråene med rammeavtale klarer å levere], som kan variere alt ettersom, så er det jo en god del andre leverandører som blir forespurt, og på den listen er vi inn mot (...) flere store aktører.” (B)

Bemanningsbyråene kan også være en foretrukket leverandør uten at det ligger en avtale i bunnen. Det er variasjon i hvordan avtalene inngås, som illustrert av en representant for et bemanningsbyrå:

”Noen er rett og slett at du begynner å levere, så du sier at ”gi meg en pris, kan du gi meg en pris”. For det er veldig varierende hvor flinke man er til å forhandle avtaler. Noen er rett og slett, ”gi meg noen gode priser, da”, noen går anbudsrunnen, her er det alt mulig.” (B)

Det kan også være en uformell, men sterk relasjon mellom en bemanningsbedrift og en kundebedrift som resulterer i stadige henvendelser og forespørsler.

#### **4.11 Samarbeid mellom bemanningsbyrå om rammeavtaler**

I enkelte situasjoner er det ekstra krevende (og viktig) å levere det kunden ønsker, og i slike situasjoner kan bemanningsselskapene inngå ulike typer samarbeid. Et slikt strategisk samarbeid inngås gjerne mellom leverandørene med sikte på å oppfylle kontrakten og kundens forventninger til leveranse. For eksempel er det mange bemanningsbedrifter som ønsker å få rammeavtaler med store kunder, ettersom dette innebærer et stort potensiale for volum og mindre administrative kostnader enn ved mange småoppdrag.

Som vi har sett, er spesielt eneleverandøravtaler krevende, og en måte å ivareta disse avtalene på, er å inngå ulike samarbeidsavtaler med andre bemanningsbedrifter. Dette gjør det også enklere for kunden, som kun trenger å forholde seg til en leverandør, og der denne går til andre bemanningsbedrifter for hjelp hvis den ikke klarer å levere på egenhånd.

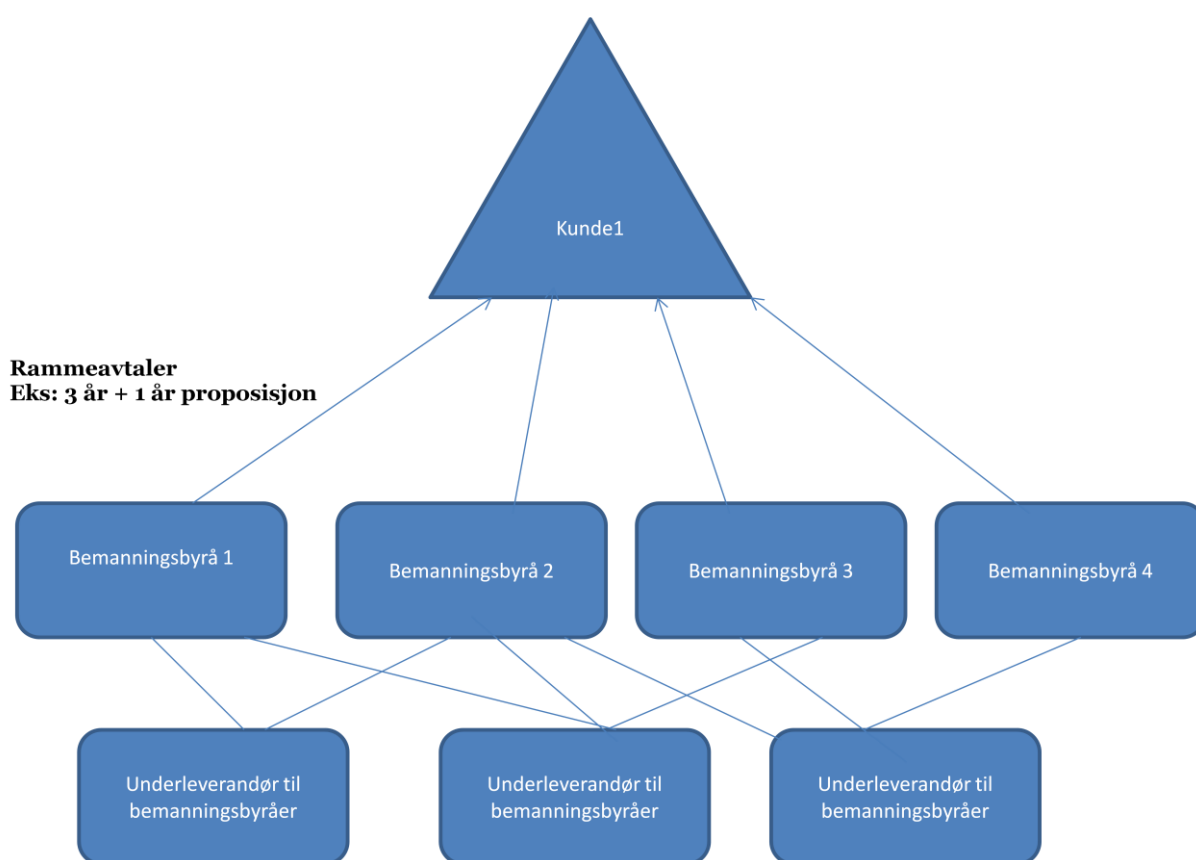
En bemanningsbedrift kan altså få hjelp fra en annen bemanningsbedrift på en vanskelig leveranse, der denne fungerer som en *underleverandør*. Det kan være relevant når det er en viktig kunde, viktig leveranse og/eller når det er en krevende leveranse. Dette gjelder for eksempel eneleverandøravtaler, og når store generalistbyråer skal finne en kandidat med en bestemt type kompetanse. De store generalistbyråene kan slik få hjelp fra nisjebyråer til å få tak i spesialisert arbeidskraft:

”[Bemanningsbyrået vi har rammeavtale med] står fritt til å hente inn underleverandører til de leveransene de skal ha til oss. Spesielt... hvis vi skal ta noen eksempler på det.. sånn som utredere i forsikringsøyemed, det får du ikke tak i vanlig vei i vikarmarkedet, der er det helt spesielle nisjebyråer som kan skaffe det. Så du kan si at [bemanningsbyrået] kan ikke skaffe det fra sin, men de kan gå og skaffe det via en underleverandør.” (K)

En av årsakene som oppgis til at det blir inngått samarbeidsavtaler mellom bemanningsbedrifter, er at store kunder har snevret ned på de formelle bindingene ut mot leverandører. Flere informanter forklarer at mange kundebedrifter før hadde svært mange leverandører, men at de nå gjerne vil ha bare tre eller fire leverandører som de har hovedavtale med, og gjerne ti stykker som sekundærleverandører, og at alt skal sluses via disse leverandørene.

”[Vi] har bl.a. laget en del sterke samarbeidsordninger mot et par-tre andre selskaper der vi jobber som en gruppe mot store kunder, mot de store, tunge kontraktene. Og det har vi lyktes med.” (B)

Dette samsvarer med funn i Smith og Neuwirth (2008:71) hvor det ble avdekket at bemanningsbyråer stadig benyttet andre byråer som underleverandører, såkalt ”secondary contracting arrangements”, i de situasjoner der det var vanskelig å finne riktig person i egen database. Bruk av underleverandører ved store rammeavtaler kan illustreres med følgende figur:



**Figur 4.4 Bruk av underleverandører ved rammeavtaler**

Slik bruk av underleverandører er imidlertid ikke nødvendigvis formalisert, men kan ta utgangspunkt i mer uformelt samarbeid med andre bemanningsbyråer. Dette kan ses i sammenheng med det Haugland (2004:47) kaller for relasjonskontrakter, der sosiale mekanismer og prosesser i relasjonen spiller en viktigere rolle enn spesifisering av retter og plikter, og der tillit er den viktigste styringsmekanismen.

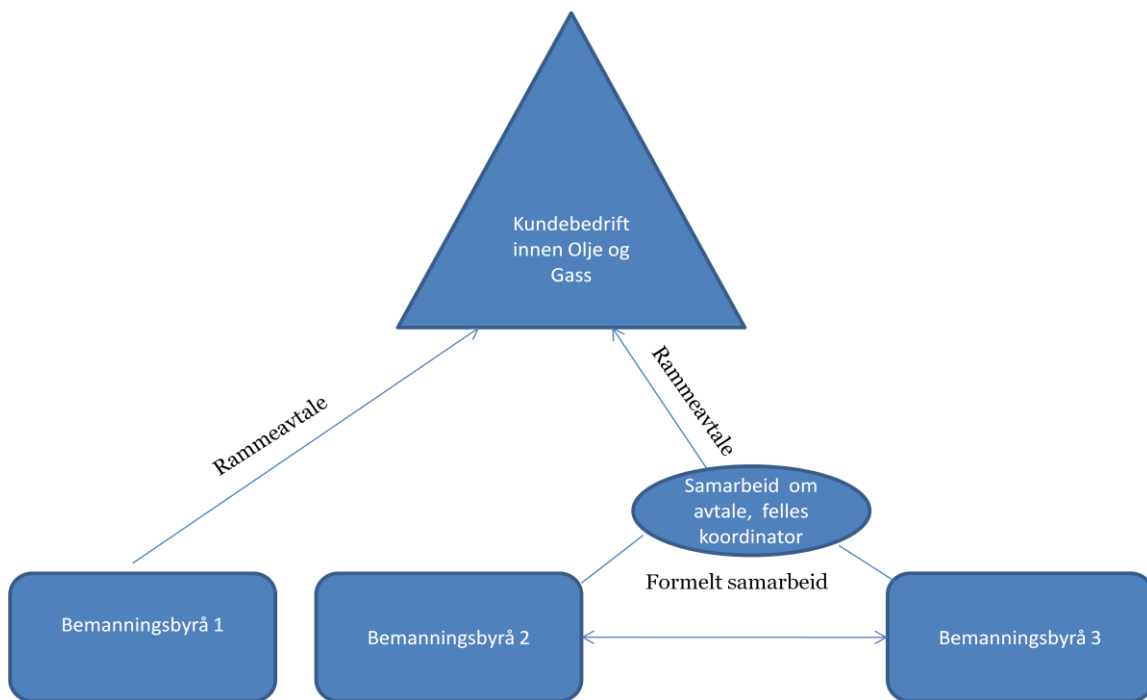
”Der har vi 5-6 stykker per i dag fra oss via [bemanningsbyrå X] hos [kundebedrift]. Men det er ikke formelt samarbeid, vi har ingen avtale. Det går på gjensidig tillit og godt samarbeidsklima. Det fungerer og har fungert veldig bra. (...) [Bemanningsbyrå X] sender forespørsler til oss når de ikke klarer å løse det selv.” (B)

Når en bemanningsbedrift bruker en underleverandør, er dette en vertikal relasjon. Bemanningsbedriften som har kontrakt med en kunde har et maktforhold ovenfor underleverandører i den forstand at kontrakten gir bemanningsbedriften førsterett på å levere personell, og den kan selv velge om den vil bruke underleverandører eller forsøke å levere selv.

Det er imidlertid også mulig for bemanningselskapene å gå sammen *horisontalt* og inngå et samarbeid. En måte å gjøre dette på er at to bemanningsbedrifter ansetter en felles koordinator opp mot store avtaler. Et slikt strategisk samarbeid blir for eksempel inngått med sikte på å få attraktive rammeavtaler. Et eksempel på dette er to bemanningsbedrifter som har gått sammen om å levere administrativt personell til en stor kundebedrift innen olje og gass. Bemanningsbyråene ansatte en koordinator som jobber med å sende ut og administrere forespørsler til begge selskapene. En representant for en kundebedrift innen olje og gass beskriver hvordan dette foregår:

”De samarbeider om avtalen med oss. De har et formelt samarbeid, der de har oppnevnt en koordinator som jobber midt mellom de selskapene, så når hun da får inn et behov fra oss, så distribuerer hun det behovet ned i organisasjonene på begge sider.... Får opp kandidater, får opp tilbud, sender det koordinert tilbake til oss, så der opererer [de to bemanningsbyråene] sammen.”

Denne avtalen kan illustreres med følgende figur:



**Figur 4.5 Eksempel på horisontalt samarbeid**

Bemanningsbedrifter kan altså samarbeide både ved hjelp av å være hverandres underleverandører, eller ved å inngå ulike horisontale samarbeid, for eksempel ved å ha en felles koordinator. Dilemmaet er imidlertid at mange av disse selskapene egentlig er konkurrenter. En informant fra et selskap innen olje og gass peker på utfordringer med tett samarbeid med andre bemanningsbyråer:

”vi er blitt spurt om et tettere samarbeid, og det har vi ikke vært avvisende til.. men det er ikke alltid så lett å gjennomføre i praksis, det er... vi vil jo helst levere våre egne [konsulenter], som kommer fra oss, så å da sette i gang et rush hos noen av våre konkurrenter, så ender det med at vi sender våre egne, det blir litt sånn... i og med at vi prioriterer sånn, og det gjør jo alle, alle prioriterer å få ut egne først og fremst.” (B)

Bemanningsbedriftene må dermed balansere mellom samarbeid og konkurranse. De kan samarbeide vertikalt ved å bruke hverandre som underleverandører for å sikre bedre leveranser til kunden, og de kan samarbeide horisontalt ved å ha en koordinator, og der de konkurrerer på CVer på hvert enkelt oppdrag. Selv om de på mange måter er konkurrenter, kan bemanningsbedriftene samarbeide for at kundebedriftene skal oppleve en sikkerhet og forutsigbarhet i forhold til leveranser fra bemanningsbransjen.



#### **4.12 Joint Venture**

De samarbeidsformene vi har nevnt innebærer bindinger mellom leverandørene. Det finnes imidlertid samarbeidsavtaler mellom bemanningsbedrifter som innebærer enda tettere relasjoner og enda sterkere grad av avhengighet. Flere av informantene fortalte at de hadde inngått ulike strategiske samarbeid for å posisjonere seg mot viktige kundebedrifter og vinne gode kontrakter. En sterk horisontal samarbeidsrelasjon er Joint Venture, som betegner at samarbeidende bedrifter oppretter et nytt selskap og utfører samarbeidet gjennom dette (Haugland 2004:20). Et slikt Joint Venture innebærer en mye tettere og formalisert horisontal relasjon mellom leverandørene. For eksempel: et bemanningsbyrå innen olje og gass viste til at de i 2003 gikk sammen med tre-fire konkurrerende selskaper for å etablere et Joint Venture mot et bestemt selskap.

”Den gangen var vi det eneste selskapet som tenkte i de baner. Og vi ser det jo fortsatt så er det jo egentlig litt ukjent mark for mange selskaper å konkurrere samtidig som du har et veldig stort Joint Venture, som vi har mot et par av disse [kundene]. Men det er jo rett og slett for å posisjonere seg. (...) [Kundebedriften] kjente enkeltelskapene fra tidligere, og hadde tro på at den modellen vi lanserte virket, og det gjorde den. Den bruker vi nå mot flere selskaper” (B)

I tillegg til Joint Venture mellom to leverandører, var det flere eksempler på lignende formelle samarbeid vertikalt i verdikjeden, nemlig mellom kunde og leverandør. Som vi har vist, betyr eneleverandør sterkt samarbeid vertikalt, men det finnes eksempler på enda sterkere vertikalt samarbeid enn det eneleverandører representerer, nemlig Joint Venture. Et eksempel er innenfor banksektoren, der kundebedriften og deres eneleverandør dannet et felles selskap, et ”joint venture”, som er ansvarlig for innleie av arbeidskraft. Årsaken til at dette selskapet ble dannet, var blant muligheter for kostnadsreduksjon på innleie av arbeidskraft. Formelt sett leies arbeidstakerne ut fra fellesskapet til kunden, men selskapet er samlokalisert med leverandøren:

”Vi har en avtale nå, som skal fornyes i år, den løper i to år om gangen. Den avtalen bunner ut i et samarbeidende selskap, som [leverandøren vår] og [vi] er eiere av begge to. Så er det da vi som er kunde og [leverandør1] i den avtalen som har leveransene. Da er det liksom... prisene, rammene rundt kompetanse, hva slags stillinger man skal levere til, er nedfelt i avtalen. Når det gjelder prisene, skal de justeres med konsumprisindeksen.” (K)

Et annet eksempel er i oljebransjen, der et stort bemanningsbyrå og en stor kundebedrift valgte å starte en Joint Venture. Quality People var et felles selskap mellom Hydro og Manpower, som nå er 100% eid av Manpower. For Hydro var fordelene med et slikt partnerskap at man kunne finne gode løsninger på bemanningsbehovet og ved å ha et eget samarbeidende selskap var det sikret prioritering. Løsninger på bemanningsbehovet kunne gå fra entreprisetjenester, konsulenthjelp innen organisasjonsutvikling, hjelp til omstillingsprosesser, lederutvikling m.m. Innleie av arbeidskraft var imidlertid den viktigste virksomheten, og Hydro var en stor kunde, noe som for Manpower innebar et stort potensiale for volum. Etter fusjonen mellom Statoil og Hydro, ble bemanningsbehovet for den gjenværende delen av Hydro såpass liten at Manpower valgte å kjøpe opp selskapet.

#### **4.13 Internt ”vikarbyrå”**

En annen organisatorisk løsning som innebærer sterke bindinger og stor avhengighet er å etablere et internt ”vikarbyrå” i kundebedriften. Denne enheten blir dermed en del av den interne strukturen til kundebedriften.

Arbeidstakerne får et ansettelsesforhold til virksomheten (intern ressursenhet), og de blir benyttet i de enheter hvor det er et bemanningsbehov. Det interne ”vikarbyrået” kan også leie inn arbeidskraft fra eksterne bemanningsbedrifter. Flere av kundebedriftene vi intervjuet hadde et internt ”vikarbyrå” i tillegg til rammeavtaler med eksterne vikarbyrå. Vi vil her trekke frem to av selskapene som hadde interne vikarbyrå, parallelt med rammeavtaler med eksterne bemanningsbedrifter.

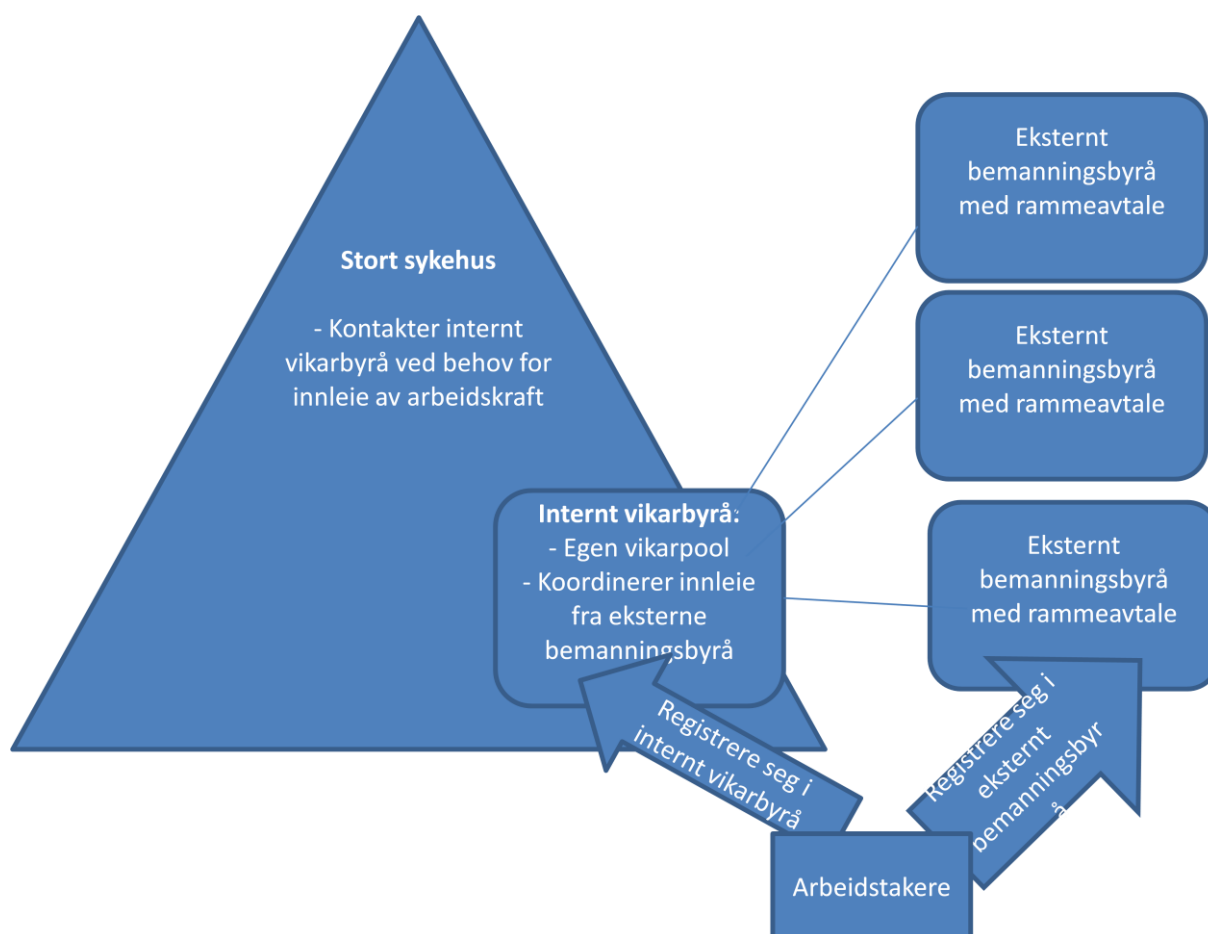
Kundebedriften fra banksektoren hadde både en eksklusiv rammeavtale/eneleverandøravtale med et stort bemanningsbyrå, samt at de hadde et internt ”vikarbyrå”. Den interne enheten disponerte en ”pool” med interne konsulenter som er fast ansatt og har fast lønn:

”De [interne] er fast ansatt (...) som konsulenter og så er det inndelt i forskjellige kompetanseroller, og ut fra det fungerer vi som et hvilket som helst annet vikarbyrå men da med den rammen at de er fast ansatt og vi drifter sånn på den måten at vi leier ut til våre enheter som har behov for det, de melder inn.” (B)

Hvis en avdeling i banken trenger en person, er det mulig å kontakte den interne vikarpoolen, som sjekker om de har noen med den kompetansen som etterspørres. Hvis ikke det interne byrået har en person med den rette kompetansen tilgjengelig, går forespørselen videre til det

eksterne vikarbyrået som da forsøker å levere på dette oppdraget. Gitt at oppdraget er over fem dager, sluses det gjennom den interne enheten, hvis ikke kan den interne kunden kontakte sin regionale kontaktperson i det eksterne vikarbyrået direkte.

Kundebedriften innen sykehussektoren har også internt vikarbyrå i tillegg til rammeavtaler med flere eksterne bemanningsbedrifter. De har fast ansatte sykepleiere og merkantilt personell, som er ansatt i det interne vikarbyrået, men som jobber i korte eller lengre perioder, i tillegg til timeansatte innen somatikk; dvs. ekstravakter. Arbeidsavtalen er lik de andre ansatte, med samme rettigheter og samme plikter, men de som er ansatt i det interne vikarbyrået blir i stor grad flyttet rundt på sykehuset etter behov. Når en intern kunde har behov for arbeidskraft, kan vikarbyrået gå internt og se etter egne fast ansatte eller timeansatte. I de tilfeller de ikke klarer å levere selv, sender de forespørsler om innleie av personell til de eksterne bemanningsbyråene. Løsningen kan illustreres med følgende figur:



**Figur 4.6 Internt vikarbyrå kombinert med eksterne avtaler**

En slik intern løsning som banken og sykehuset har valgt, gjør at man kan sluse all innleie av personell via én aktør. Når en bedrift ansetter en koordinator som tar seg av innleie fra

eksterne bemanningsbedrifter, får man noe av den samme effekten, men forskjellen er at interne vikarbyrået kan bruke av sine egne fast ansatte og timeansatte før de går til de eksterne.

Det er både fordeler og ulemper med slike løsninger. Informanten fra sykehuset påpeker at en av fordelene med et internt ”vikarbyrå” er fleksibiliteten til å kunne flytte personell mellom enheter:

”[Du får] en fleksibilitet på toppen. For hvis du sitter på alt for mange på en enhet og alt for få på den andre, så er det ikke bare sånn at vi går over og hjelper, det har med økonomi å gjøre, det er ikke noe som er lagt til rette for det. Får du en fleksibilitet slik at du kan flytte på personell, har du en økonomi som følger aktiviteten på en rett måte.” (K)

Etablering av interne ”vikarbyrå” kan ses på som et ledd i å sentralisere og profesjonalisere innleie av arbeidskraft. All innleie av arbeidskraft sluses gjennom den interne enheten, som dermed får økt kontroll og oversikt over innleie av arbeidskraft.

Det er imidlertid delte erfaringer med slike løsninger. En evalueringsrapport av et internt ”vikarbyrå” i Trondheim kommune viser til mangelfull måloppnåelse og blandede tilbakemeldinger fra interne brukere av tjenesten (Ernst og Young 2008). Dette betyr imidlertid ikke at det er en uheldig løsning, men kan kanskje reflektere en uhensiktsmessig implementering av løsningen. En annen kritikk som har kommet mot slike enheter er at det er dyrere enn å bruke eksterne vikarbyråer. En representant for det interne ”vikarbyrået” på sykehuset stiller seg skeptisk til denne påstanden:

”Bemanningsbyråene mener jo at det er dyrere med internt vikarbyrå, men man må jo se på hvem som sier dette. (...) Så kan man si: ja, hva koster det å ha et internt vikarbyrå? Jo, det er lønningene til oss som sitter og gjør det. Men det å ha proffe folk som bare gjør en ting, samlebåndsmessig så vet en jo at det er bedre økonomisk enn å gjøre hele prosessen selv. Hvis [sykehuset] har 600 ledere som hver skal sitte å ringe til 7 byrå hver gang de skal ha dekket en vakt, så kan man jo begynne å regne... Jeg tror ikke vi kommer så spesielt godt ut med å gjøre det på den måten.” (B)

Om en slik løsning er lønnsom eller ikke, er imidlertid ikke i fokus i denne rapporten. Det vi ser på er hvor tett relasjonen er mellom bemanningsbyrå og kunde. Interne vikarbyråer er et

eksempel på at en bemanningsbedrift blir en integrert del av kundebedriften, og den representerer dermed en sterk integrasjon og sterk avhengighet mellom kunde og bemanningsbyrå. Det interne vikarbyrået er en måte for bedriften å ta kontroll over innleien av arbeidskraft ved å profesjonalisere og standardisere innleie, samt å tilrettelegge for en intern pool med arbeidstakere som kan flyttes der det er behov.

#### ***4.14 Sammenfatning***

Som vi har sett i dette kapitlet, kan samarbeidet mellom bemanningsbedrift og kunde fortone seg på ulike måter. Vi har sett nærmere på de ulike formelle relasjonene mellom byrå og kunde, spesielt i forhold til samarbeidskontraktene. Vi har funnet stor variasjon i samarbeidsformene, spesielt i forhold til hvor de plasserer seg på kontinuumet intern organisering (med sterke bindinger og stor avhengighet) og marked (kjennetegnet av svake bindinger og liten avhengighet). De ulike formelle samarbeidsformene representerer ulike løsninger på avveiningene mellom de ulike bedriftenes behov som f.eks. kontroll, forutsigbarhet, konkurranse og lønnsomhet. Vi har også sett nærmere på hva som er rasjonalet og dilemmaene med de ulike løsningene.

Den formelle delen av relasjonen er imidlertid bare en del av historien. Den faktiske bruken av kontraktene og relasjonene mellom aktørene er også viktige brikker for å forstå relasjonen mellom bemanningsbedrift og kunde. Dette vil vi se nærmere på i de neste kapitlene.

## **5. Kontakt og integrasjon, key account managers og innkjøpssjefer**

### ***5.1 Innledning***

Er det slik at de ulike kontraktsformene fører til ulike kommunikasjonsmønstre mellom bemanningsbyrå og kundebedrift? Til en viss grad setter kontraktsformene føringer for hvordan kommunikasjonen mellom bemanningsbyrå og kundebedrift foregår. For eksempel blir flere forhold ved samhandlingen spesifisert og formalisert i avtalene. Det er imidlertid flere faktorer som spiller inn, og hyppigheten og intensiteten til den faktiske kontakten blir bestemt av bl.a. bemanningsbyråenes evne til å levere godt personell og den personlige relasjonen mellom representanter for bemanningsbyrå og kundebedrift. Kontraktsbestemmelsene blir dermed supplert av den uformelle dimensjonen til relasjonene.

For at et interorganisatorisk samarbeid skal fungere, må det være ulike former for kontakt mellom selskapene både ved salg og forhandling om avtaler, men også ved implementering og administrering av avtalene. For å styre et samarbeid bør man finne en sunn balanse mellom kontroll og tillit (Das og Teng 2001). Kontrollen kan være i form av oppfølging, møter, sanksjonsmuligheter, omfattende formaliserte kontrakter, rapportering o.l. Det er imidlertid ikke mulig å ha full kontroll over alt den andre organisasjonen gjør, begge parter har ikke perfekt informasjon i forhold til sin motpart. Derfor må man også ha en viss form for tillit til den andre parten, noe som enten kan være basert på personkjemi og/eller være basert på tillit til den andre organisasjonens kompetanse og leveringsdyktighet. I denne sammenheng kan det være nyttig å trekke linjer til Das og Teng (2001), som understreker viktigheten av tillit, og som hevder at tillitsbegrepet med fordel kan deles inn i kompetansebasert tillit og det de kaller for goodwill tillit. Dette kan ses i sammenheng med den styringsmekanismen som Haugland (2004:47) kaller for relasjonskontrakter, som er preget av kontinuerlig gjensidig tilpasning mellom partene, der sosiale mekanismer og prosesser i relasjonen står sentralt.

Relasjonen mellom bemanningsbedrift og kunde blir altså styrt av både formelle kontrakter og sosiale mekanismer. Vi vil i det følgende gå gjennom hva som kjennetegner relasjonene mellom kunde og bemanningsbyrå. Vi vil se nærmere på hva kontakten går ut på, hvem som er i kontakt og hvordan kontakten egentlig foregår.

## **5.2 Salgsfremstøt og sjarmoffensiv**

Bemanningsbyråer og kundebedrifter er i kontakt i mange situasjoner. Bemanningsbyråer tar kontakt med nye kundebedrifter for å presentere, og få selge inn sine tjenester. Også salgsfremstøt mot eksisterende kunder er vanlig, for å selge flere av bemanningsbyråets tjenester til kunden, eller utvide samarbeidet til å gjelde flere deler av bedriftens bemanning.

Når det gjelder valg av samarbeidspartner har flere av de store kundene rasjonalisert innkjøpene, og organisert prosessen ved en formalisert anbudskonkurranse for bemanningsbyråene, som vi så i kapittel fire. En anbudsprosess inkluderer bud og forhandling mellom tilbyderne og kunden. For å ivareta rammeavtalen utpekes det ofte egne representanter fra bemanningsbyrået og kundebedriften som har ansvar for å administrere avtalen. Effektiviseringen og sentraliseringen av innleie har skutt fart de siste årene, spesielt etter loven om offentlige anskaffelser, påpeker flere av informantene:

”Hvis du tar en periode fra 2005 til nå, har jo bransjen vokst veldig fra 05-08 og så har den begynt å gå ned, og deretter gå opp igjen. (...) Det er tøffere konkurranse, sterkere prispress. Vi har sett at det med rammeavtaler, det har alltid vært der, men det er først etter regelen om offentlige anskaffelser kom på banen, og særlig etter den forrige nedgangsperioden for privat sektor sin del, i 2003, så ble det mer fokus på den typen effektivisering av innkjøp (B)”

Andre kundebedrifter har mindre formaliserte prosedyrer når de velger en leverandør, der uformelle relasjoner og tillit kan spille en viktigere rolle. Små kundebedrifter eller større kundebedrifter med små innleiebehov, tar gjerne kontakt ved behov og får en kontaktperson å forholde seg til i kundebedriften. Mye tyder på at de store kundene er ekstra viktige for bemanningsbedriftene, pga potensialet for stort volum, mindre administrasjon m.m. som vi skal se nærmere på om litt; store, viktige kundebedrifter kan få egne ”key account managers” som skal sikre dem prioritet. En informant fra et bemanningsbyrå viser til hvordan det er forskjell i kontakten med små vs. med store kundebedrifter:

”Hvis du ser på kundestrukturen, så har du SMB-markedet, der har du en måte å jobbe på. De er ofte veldig lokale, du har lokale kontaktpersoner. På på de store key account kundene, så har du sentralisert en rekke funksjoner: Sentraliserte kontaktpersoner, forhandlinger foregår via anskaffelser på nasjonal basis, eller på internasjonal basis” (B)

Som informanten her er inne på, vil det være forskjell på hvordan man jobber ut mot små og mellomstore bedrifter, og hvordan man jobber ut mot de store kundene, spesielt hvordan man jobber mot de kundene som ser for seg et stort volum av innleid personell. En annen bedrift viser til at for mindre kunder er det den som sitter som saksbehandler, eller som er kundeansvarlig, som sitter og løser problemstillinger i forhold til oppdrag. Man har ikke egne key accounts for disse kundene. Det er viktig å ta høyde for at arbeidsmetodene til bemanningsbedriftene varierer i forhold til kundebedriftene. I denne rapporten har vi ved flere anledninger valgt å legge størst vekt på hvordan relasjonene er til de *store* kundebedriftene som etterspør et stort volum.

### ***5.3 Key accounts, daglig kontakt og jevnlige møter***

På en dag til dag-basis er det kundens jobb å identifisere behovet for arbeidskraft og å eventuelt sende forespørsler om kandidater til de eksterne bemanningsbyråene. I de relasjonene der kunden har avtaler med flere leverandører, sender kunden ofte ut forespørsler til byråene parallelt. Deretter sjekker rekrutteringsansvarlige i bemanningsbyråene databasene og nettverkene for å finne en person som tilfredsstiller kravspesifikasjonene som oppgis av kundebedriften. Byråene sender de mest relevante CVene tilbake til kundebedriften og kundebedriften forsøker å finne den mest egnede kandidaten til jobben. I enkelte tilfeller intervjuer kundebedriften selv kandidaten før ansettelse, mens i andre tilfeller stoler kundebedriften på bemanningsbyråenes vurdering av kandidaten.

Bemanningsbyråene og kunden har også kontakt etter seleksjon og utplassering av utleid arbeidstaker. De kommuniserer gjennom epost, telefon og forhåndsavtalte møter, samt møter ved behov. En representant for sykehuset ga eksempler på slike jevnlige møter:

”Samarbeidsmøter annen hver, tredje hver måned. For å se på hva som fungerer, som ikke fungerer, begge veier. Bemanningsbyråene har alltid noe de lurer på, eller det å hilse på, vite hvordan vi driver det, forklarer det. Ingenting er skjult og hemmelig, vi kan godt fortelle de hva vi gjør og at vi gjør det etter boka. Hvis det er noe vi ikke er fornøyd med.. det går begge veier, det er dialog, ikke monolog. Det har begge parter behov for.” (K)

Kontakten mellom byrå og de store kundebedriftene foregår både på strategisk nivå og på mer operativt nivå, selv om hyppigheten og kontaktformen varierer mye. Kundebedrift 1 har fordelt ansvaret slik at noen aktører har ansvaret for dag-til-dag-administrering av avtalen, mens andre har det overordnede strategiske ansvaret for avtalene. Ofte har bemannings-



byråene en tilsvarende inndeling av kontaktpersonene ut mot denne kundebedriften, gjerne kalt for ”single point of contact”. Kundebedriften forklarer det slik:

”[Bemanningsbyråene] har gjerne samme oppbygning som oss, de har en operativt ansvarlig som har ”day to day” på forespørsler, og så har de en strategisk ansvarlig, som gjerne er leder i selskapet, som har ansvaret strategisk for avtalen og det er jo den personen vi har kvartalsmøte med. (...) Det er litt forskjellig, men ofte er det sånn, da. En stor avtale vil jo ha antakelig en leder eller direktør som eier avtalen, som har det overordnede ansvaret, og så har de ansatt operative saksbehandlere til å gjøre det daglige. Ofte så deltar begge to på møtene. De har jo litt forskjellige perspektiver”. (K)

Flere bedrifter har ansatt egne ”key account” managers som jobber spesielt mot kundene og som har et spesielt ansvar for å sikre at leveranser o.l. fungerer. Disse kan for eksempel ha ansvar for oppfølgingsmøter for å se at avtalen følges og om det er noe som må justeres. Det er vanlig at alle kunder har en kontaktperson i bemanningsbedriften, og de største har en egen ”key account”. I de tilfeller kundebedriften er svært viktig, kan denne personen ha ansvar for bare én kundebedrift. En informant fra en av de markedsledende bedriftene forklarer det slik:

”[En key account manager] vil følge opp leveransene gjennom året, slik at leveransene fungerer... ser at ting fungerer. Og så driver de litt innad i egen organisasjon, ser til at for eksempel [store viktige rammekontrakt kunder] får riktig prioritet.” (K)

Enkelte bemanningsbedrifter har delt inn slik at de har nasjonale ansvarlige for nasjonale kunder, og så har de litt andre navn på de som er ute i distriktene. En slik person kan brukes for å ta vare på viktige kunder, men den kan også jobbe for å skaffe nye kunder, og for å skaffe bemanningsbedriften kunder på nye områder. Bemanningsbedrifter jobber med å selge en tjeneste, og innsalg er derfor en naturlig del. En informant fra en bemanningsbedrift innen olje og gass sier det slik:

”Bygg og anleggsbransjen har vi gått inn i, der har vi på halvannet år gått fra 0-25 % av omsetningen. [Dette handler om at] vi får rette key account som jobber med rekruttering og salg, med rett bakgrunn, rett holdning, energi, kunnskap.” (K)

På den andre siden av bordet har de store kundene fordelt ansvaret mellom ulike aktører. En representant for et bemanningsbyrå forklarer hvordan de har organisert seg ut mot

kundebedriftene og hvem de har kontakt med hos kunden: I de store kundebedriftene, som har sentralisert og profesjonalisert innleie av arbeidskraft, er det gjerne en ansvarsdeling mellom innkjøpsavdelingen og HR. Som informanten her er inne på, kan kundeansvarlig delta på møter hos kundebedrift, og i enkelte tilfeller kan kundebedriften legge frem en antydning til plan om volumet til personalinnleie fremover. En annen informant viser til at det er variasjon i hvem man har kontakt med i kundebedriften.

”Til daglig har vi kontakt med HR-avdelingen og de som administrerer innleie og saker rundt personell, så er det de som i all hovedsak vi har samtale med. Ved mindre bedrifter eller andre foretak, så har vi mer direkte kontakt i begynnerfasen med de som sitter.. den ingeniøren eller manageren som skal ha konsulenten. Da har vi mye kommunikasjon frem og tilbake med dem. I større bedrifter så snakker vi med HR eller kontrakt og så er det de som formidler kontakten med... De skjerner på en måte sine fagfolk.” (B)

Informanten viser her til at de i små bedrifter har mer direkte kontakt med de som skal jobbe med den innleide arbeidstakeren, mens de større selskapene har ansatt egne personer som har det overordnede ansvaret for formidling av innleie.

Bemanningsbedriften har gjerne en person som fungerer som kontaktperson for kunden, og denne besøker kunden ved flere anledninger, både forhåndsavtalte møter og ved behov, men ingen av byråene oppga at de hadde en leder *permanent* plassert ute hos de store kundene. Dette i motsetning til situasjonen hos flere britiske selskaper, studert av Purcell og Purcell (1999:52).

Flere av de små og medium store nisjebyråene hadde ekstra ”service” ut mot kundebedriftene sine. De som jobber i selve bemanningsbedriften kalles gjerne for interne, dvs. de er personer som egentlig ikke leies ut, men som jobber i og for selve bemanningsbedriften. I et selskap hadde imidlertid de interne ansatte ved flere anledninger jobbet ute hos kunden. I et tilfelle hadde den interne ansatte hatt problemer med å forstå hvilken type arbeidskraft som trengtes for å gjøre en bestemt type jobb. For å få bedre kunnskap om kunden og om arbeidet hadde den jobbet et par dager ute hos kunden, for deretter å gå tilbake til bemanningsbyrået og lete opp en kandidat som ville være egnet for en slik type jobb. Et annet bemanningsbyrå viste til at de interne ansatte selv kunne ”steppe inn” i et oppdrag for en kortere periode hvis en kunde hadde skrikende behov for arbeidskraft, men byrået ikke hadde mulighet til å få tak i en

kandidat på så kort tid. Disse to eksemplene var imidlertid mer unntak enn regelen, de fleste bemanningsbyråene fulgte ikke en slik praksis.

#### **5.4 Golfturer og julebord**

Bemanningsbedriftene og kundebedriftene hadde både formell og uformell kontakt. De formelle møtene mellom bemanningsbyrå og kunde kan være jevnlig planlagte møter, slik som statusmøter, styringsgruppemøter o.l. Bemanningsbyrået og kunden kan også ha andre møter ved behov, for eksempel ha ad hoc møter hvis det dukker opp spørsmål, konflikter eller situasjoner som ikke er tydelig regulert i samarbeidsavtalen. En informant fra et bemanningsbyrå illustrerte dette ved å vise til at de store kundene kunne ringe et bemanningsbyrå opp til 10 ganger om dagen med ulike spørsmål og ting som de ønsket klarhet i.

Kundene og bemanningsbyråene snakket ofte på telefon og sendte e-poster med jobberelaterte henvendelser. Et gjentakende tema for våre informanter var at uformell kontakt var viktig, og at middager og sosiale ”happenings” var viktige arenaer. Likevel, mange informanter fra både byrå og kunder understreket at de hadde mye mindre uformelle møter de siste årene, dette blant annet pga innskjerpinger fra kundens side. En informant fra en bemanningsbedrift sier det slik:

”Det meste er formaliserte møter, det er relativt lite innslag av... (og de siste årene har det blitt enda mindre)... innslag av uformell relasjonsbygging. Mange kunder har satt ned foten på det og vi har kuttet ned på den typen kundepleie. [Begrunnelsen er]:For det første er det et omdømmemessig utsatt område. Selv om man kan ha gode argumenter og godt innhold, så er det krevende å nå frem til opinionen med en type aktivitet som kan fremstå som lite ordinær i forhold til et vanlig kundemøte. Det har det samme for seg. Det er en viktig faktor. Og så er det effektivitet i hverdagen som gjør at det både fra vår side og fra kundesida legges opp til kortere møtepunkter, heller enn lange møtearenaer for kundepleie. ”[Vi har hyppige korte møter] i stedet for lange middager, weekender, golfturer, londonturer.. ” (B2)

Som informanten viser til, kan uformell relasjonsbygging være et omdømmemessig utsatt område, og mange velger derfor å trå varsomt, og holder seg til de faglige forumene. Representanten fra sykehuset viser til at leverandørene gjerne vil drive med kundepleie og sponsing, men at man er forsiktig med å ta imot slike tjenester:

”Vi er veldig tydelige på det i helsevesenet, i forhold til sponning... vi vil ha rene linjer... før reiste man på turer, det var sponset fra firma, det kunne like godt være medisinfirma som bemanningsfirma, men det er man veldig forsiktig med nå. Man kjøper en tjeneste, man kjøper medisin, man kjøper helsetjeneste eller merkantile tjenester og det er det man betaler for. Man skal ikke gjøre noe mer enn det.” (K)

En innstramming betyr imidlertid ikke full stopp i mer uformelle møter mellom kunder og bemanningsbyråer. Det er stor variasjon i hvordan de forholder seg til temaet uformell relasjonsbygging ut mot kunde. Enkelte informanter er helt tydelige på at det er viktig å kunne møte samarbeidspartnere også i en sosial sammenheng. Noen viste til at man for eksempel hadde middager og mer uformelle møter, og fordelene med dette:

”Ja, man har [uformelle tilstelninger og middager]. Det må man ha. (...) Det er omtrent som kolleger, det. Hvis du hele tiden bare har dem på telefonen og de sitter borte i Stavanger og det skjer et eller annet, så er det ofte lettere å ha truffet hverandre. Gjerne hatt et møte, en sosial sammenheng, for så å ta telefonen og si at dette fungerer vel ikke så bra, hvordan ordner vi det? At man har litt den kjemien når man prater sammen. Det er ned på et menneskelig nivå.” (B)

På den ene siden har man de formelle, faglige sidene ved samarbeidet, mens man på den andre siden trenger en god relasjon for å få en smidig tilpasning mellom partene når nye problemstillinger oppstår. Det informantene er uenige om er hvordan og i hvilke fora det er greit å møte kunden for å bygge relasjon. For noen vil slike fora kun inkludere formelle møter som har en tydelig effekt for samarbeidet, mens det for andre også er viktig å møtes i mer uformelle fora slik at man kan bli kjent og utvikle et godt tillitsforhold. De ulike informantene uttrykker ulike strategier i forhold til dette, men hovedtendensen i svarene er at det er mindre uformell relasjonsbygging i bransjen nå i forhold til før.

### ***5.5 Anskaffelser og HR – når produktet er et menneske***

Vi vil nå se nærmere på kontaktpunktene inn mot kundebedriften, og betydningen av at tjenesten som skal selges er uunngåelig bundet til en person. Ansvar for innleie av arbeidskraft plasseres i anskaffelsesavdelingen og blir sett på som innkjøp på lik linje med stål, kontorrekvisita og lignende, noe flere informanter hevder har vært en utvikling de siste årene. I forbindelse med at innleid arbeidskraft ble sentralisert, har anskaffelser fått en tydeligere rolle ved innleiebeslutninger, en informant sier det slik:

”[Anskaffelser har fått ansvaret for innleieavtalene] etter hvert som [innleie av arbeidskraft] har blitt mer og mer sentralisert. Når det var lokalt i Bergen tidligere, så var det gjerne HR som forhandlet. Så der har det vært en endring.” (B)

Mange har profesjonalisert og formalisert innkjøpet av arbeidskraft, og bruken av rammeavtaler er et eksempel på dette. En representant for et spesialisert bemanningsbyrå beskriver det slik:

”Det er tøffere konkurranse, sterkere prispress. Vi har sett at det med rammeavtaler, det har alltid vært der, men det er først etter regelen om offentlige anskaffelser kom på banen, og særlig etter den forrige nedgangsperioden for privat sektor sin del, i 2003, så ble det mer fokus på den typen effektivisering av innkjøp.” (B)

Tendensen til profesjonalisering og standardisering av innkjøp er i tråd med funnene i det franske bemanningsmarkedet. Lefèvre et al (2002:47) påpeker at en slik utvikling innebærer at arbeidstakeren blir sett på som en anskaffelse av en hvilken som helst vare med samme press på pris og kvalitet. Flere av informantene våre påpekte det særegne med at arbeidskraft ble sett på som et produkt som skaffes fra en leverandør:

”Vi har jo spøkt mye med disse produktene, ”vi har de liggende på lager” og slikt. Men det er jo faktisk folk.” (B)

”En avtale med [bedriften vår] er som regel ganske standard enten du kjøper stål eller du kjøper en konsulent” (K)

Koene og Purcell (2009) argumenterer for at bemanningsbransjen er et eksempel på ”labour commodification” og viser til at de som er ansvarlige for innleie i kundebedrifter ofte har titler som ”procurement manager” o.l. og at de ikke er en del av HR eller personalavdelingen. Likevel, selv om anskaffelser ofte er tungt inne i forhandlingsprosessene ved rammeavtaler, blir også HR vanligvis inkludert ved rammeavtaleforhandlinger. De kan også fungere som rådgivere underveis eller som deltakere i den mer daglige kontakten med bemanningsbyråer. Ifølge en informant fra et bemanningsbyrå, vil en rollefordeling kunne være at innkjøp har ansvar for å forhandle pris og juridisk avtalestruktur, mens HR skal sørge for å formidle forventninger til kompetanse og kvalitet i leveransen, og sikre at samarbeidet som blir satt opp er i henhold til bedriftens egen HR-strategi. En annen informant eksemplifiserer ved å vise til at HR ofte kan være innfallsporten, i den forstand at det er de som tar en grovsortering av

søknadene og som gjør en innstilling ut fra dette, slik at de skjermer avdelingslederne. Deretter kan det gå videre til linjelederne som sammen med bemanningsbedriften foretar de endelige intervjuene når det er 2-3 kandidater igjen. Dette er imidlertid bare en av mange mulige ansvarsfordelinger. I enkelte tilfeller lar kundebedriften bemanningsbedriften ta seg av hele rekrutteringsprosessen, og deltar heller ikke på de siste intervjuene, mens i andre tilfeller er de mye tettere involvert i prosessen.

Ifølge flere informanter fra bemanningsbedriftene, er det at innleie ligger under anskaffelser med på å presse marginene ned, ettersom de som jobber med anskaffelser ofte har et sterkt fokus på pris.

”Det er jo anskaffelse som forhandler avtalene, veldig ofte, hos de store kundene. Det er nok også det som er med på å presse marginene ned. De lønnes jo ut fra om de gjør en god avtale med sine leverandører og en god avtale betyr at de sparer penger, sant? Så anskaffelse er jo hard i forhandlingene...

Et tilbakevendende argument fra representantene fra bemanningsbedriftene, er at de ikke får en god nok pris for bemanningsløsningene de gir til kunden. Flere informanter understreker at selv om arbeidskraft blir sett på som innkjøp, så har dette produktet spesielle kjennetegn. Det er snakk om personer som har krav på oppfølging, en akseptabel lønn og som har mange behov og forventninger som arbeidsgiver bør ta hensyn til. En informant fra et markedsledende bemanningssselskap viser til at HR i større grad er åpen for argumenter som går på at man trenger ressurser til å følge opp medarbeiderne med opplæring, medarbeider-samtale, administrering osv. Informanten synes også at HR sin rolle har blitt svekket og kunne ønske at de var sterkere inne i bildet. Hun forklarer situasjonen slik:

”Når du forhandler en stor, nasjonal avtale, vil anskaffelser være tøffere, men når du har HR med, kan de se mer av de myke sidene ved at våre medarbeidere er ansatte hos oss, de er jo ikke et stykke stål, de skal ha en oppfølging, karriereutvikling, kompetanseutvikling er viktig. Det at vi har sosiale faglige arrangement er viktig for mange. Når marginene presses ned, er det sånne ting det går utover.” (B)

Det er imidlertid ulike meninger om hvor hensiktsmessig det er med den eksisterende rollefordelingen mellom HR og anskaffelser. Mens noen informanter er kritiske til den

eksisterende rollefordelingen, sier andre at de synes den er uproblematisk. Informanten fra det andre markedsledende bemanningsselskapet forklarer:

”Vi har en person som er ansvarlig for avtalen med [kundebedrift 1] og som følger opp med møter med de som er ansvarlig for innkjøp av vikarer der, det er HR og innkjøp som samarbeider om det. Noen ganger er det innkjøp, noen ganger er det HR. Der er det litt begge deler. Da går man på statistikk, sykefravær og litt sånn. ”Vi kommer til å redusere behovet fremover”, ”vi ser for oss en økning”, på det nivået der, og så er det da andre som er ansvarlig for de ulike avdelingene, følge opp der. Kanskje en har to avdelinger, eller flere. Kanskje er det en på hver hvis det er mye.” (B)

For dem oppleves som helt udramatisk å forholde seg til HR og anskaffelser, og at det er en naturlig rollefordeling mellom disse to.

Kort oppsummert: Bemanningsbyråene må forholde seg til ulike aktører hos kunden i forbindelse med samarbeidet, i de store kundebedriftene inkluderer det HR, anskaffelsesavdelingen og de direkte linjelederne.

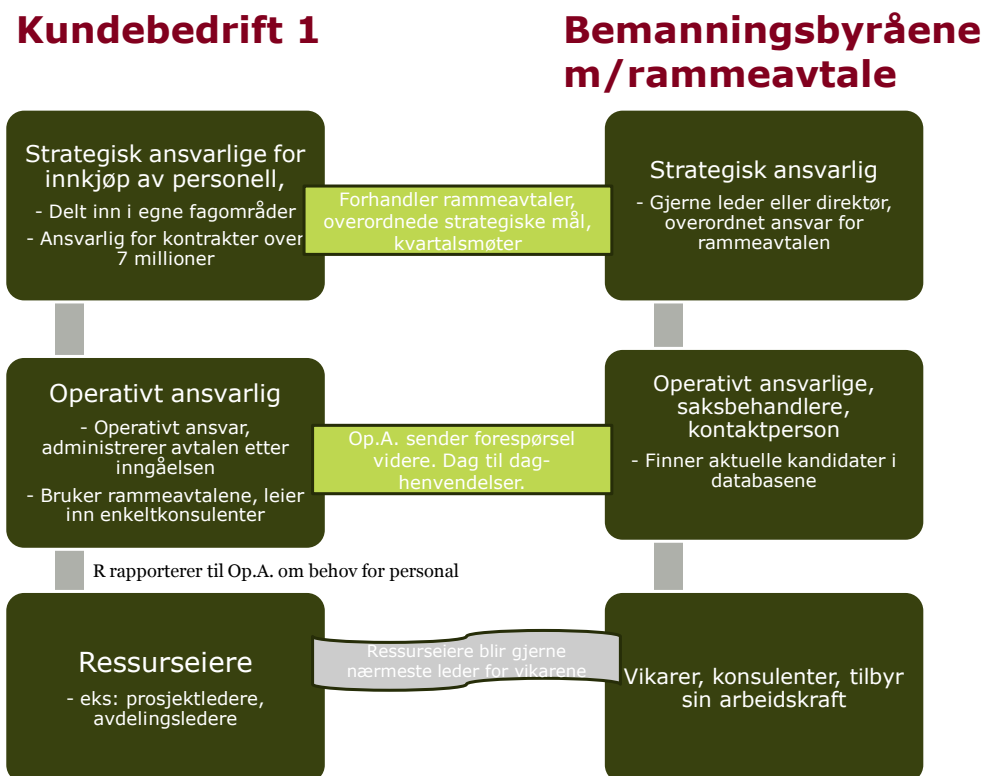
### ***5.6 Eksempel - Kundebedrift innen olje og gass***

Internt i de større kundebedriftene er ansvaret for rammeavtalene fordelt mellom de som er overordnet ansvarlige for rammeavtalene, de som er ansvarlig for implementeringen og oppfølgingen av avtalen og de interne bestillerne av innleid arbeidskraft. Vi vil eksemplifisere en slik oppbygning med kundebedriften innenfor olje og gass. I denne kundebedriften hadde det funnet sted en sentralisering av beslutningene om innleie. Der man før hadde desentralisert innleie, mens man nå hadde standardisert og sentralisert dette arbeidet.

”Tidligere hadde de jo desentralisert innleie av personell ut i organisasjonen, så de som kanskje satt og leide inn containere eller kjøpte/leide inn rigger og lignende kunne også leie inn personell. De som leide rigger kunne leie inn personell, de som satt på basen og kjøpte logistikktjenester, de kunne også leie inn personell, så når vi da ble sentralisert i 2007, så vi jo at i det store selskapet vi har, var det ufattelig stor forskjell på hvordan den enkelte avdeling gjorde det, på hvordan man leide inn. Så det var jo et veldig bra grep de gjorde i 2007, å sentralisere innleie til en avdeling. Vi er jo 16 stykk som sitter på strategisk og lager strategiske avtaler for innleie av personell, og så tror jeg de er 30-40 som bruker de operativt.” (K)

Når den som er ansvarlig for innleie i kundebedriften får formidlet et behov i en avdeling, så vil den operativt ansvarlige for rammeavtalen sende ut en forespørsel parallelt til de selskapene som har fått tildelt rammeavtaler. Deretter vil de motta CVer fra aktuelle kandidater fra bemanningsbyråene og de mest aktuelle kandidatene blir intervjuet og eventuelt ansatt. Deretter blir det evalueringer, standardisert form for oppfølging o.l.

En illustrasjon av kundebedrift 1 sine relasjoner til store bemanningsbyrå kan se slik ut:



27

**Figur 5.1 Relasjoner på ulike nivå**

## 5.7 Sammenfatning

Vi har i dette kapitlet sett nærmere på relasjonene mellom bemanningsbedrift og kunde. De store kundebedriftene har gjerne formelle prosedyrer i samhandlingen. Ofte er kontrakts-håndteringen overlatt til innkjøpsavdelingen, selv om HR også er involvert. Hos bemanningsbedriftene har egne kundeansvarlige en nøkkelrolle mot de største kundene. Hyppig kontakt og møter er viktig for at man skal få ut potensialet i samarbeidet. Samtidig kan uformell relasjonsbygging være et omdømmemessig utsatt område.



## 6. Bemanningsbyråenes utfordringer og dilemma

### 6.1. Innledning

Som vi har sett; bemanningsbedrifter har en rolle som et mellomledd mellom arbeidstakere og kundebedrifter, og tilbyr en bemanningsløsning som innebærer en løsere tilknytning mellom arbeidstaker og kundebedrift. Bemanningsbedriftene benytter ulike forretningsmodeller og legger ulike strategier for å skape verdier for sine kunder. Sett i et større bilde må bemanningsbedrifter også ta hensyn til at innleie av arbeidskraft konkurrerer med andre bemanningsløsninger.

#### **Bemanningsbedriftens rolle for kundebedrift**

Ut mot kundebedriftene fungerer bemanningsbedrifter som en buffer som hjelper dem med å håndtere risikoer forbundet med bemanning (Bidwell og Fernandez-Mateo 2008: 157). Det er i mange tilfeller vanskelig å forutse en bedrifts fremtidige behov for arbeidskraft, og flere bedrifter ønsker en numerisk fleksibilitet i arbeidsstokken, som gjør at de lettere kan tilpasse seg markedsendringer. Bemanningsbedrifter tilbyr en løsere, mer markedstilknyttet tilknytningsform for arbeid, der kundebedriften har færre forpliktelser ovenfor arbeidstakeren, og der arbeidstakerne har andre forventninger og krav i forhold til varigheten på ansettelsen. Bemanningsbedrifter forsøker dermed å skape verdier for kunde med å tilby en bemanningsløsning som møter hver bedrifts spesifikke behov for numerisk *fleksibilitet*.

I tillegg til å tilby fleksibiliteten, tilbyr bemanningsbedriften *ekspertise*. For at bemanningsbedriftene skal være et godt mellomledd mellom arbeidstakere og kundebedrifter, bør de kunne tilby noe mer enn det kundebedriften kan ordne på egen hånd. Bemanningsbedriften bør ha et godt nettverk og godt kjennskap til både kundebedrifter og arbeidstakere. De må forstå kundens situasjon. Dette går på *relasjoner*, ved at de bør ha et godt nettverk og gode relasjoner med kundebedrifter. Det går også på *fagkunnskap*, ved at de kjenner arbeidsmarkedet, sentrale utviklingstrekk og strategiske utfordringer ved utforming av bemanningsstrategier. Det handler om å ha kunnskap om bransjelogikk og bransjeutfordringer, samt å kjenne kundebedriften godt nok til å forstå hvilke type arbeidstakere kundebedriftene faktisk har behov for.

Den tredje verdien bemanningsbedriftene tilbyr kunden, er oversikt over arbeidsmarkedet, et godt kandidatnettverk, og et ansvar for screening og rekruttering. Bemanningsbedriftene er avhengig av at attraktive arbeidstakere registrerer seg hos dem, og de tar sikte på å opprette gode CV-databaser og ”screene” potensielle kandidater (de konkrete strategiene varierer mellom de ulike bemanningsbedriftene). Ved å ha en oppdatert og god CV-database har bemanningsbedriftene tilgang på arbeidstakere som på relativt kort varsel kan begynne å jobbe for en kunde. Når kunden har behov, kan den dermed kontakte bemanningsbedriften og raskt få tilgang på kvalifisert arbeidskraft uten å bruke tid og krefter på rekruttering selv. Kunder benytter seg slik av bemanningsbedrifter for å få (en indirekte) tilgang på deres nettverk ut mot arbeidstakere (Barley og Kunda 2004).

Kort oppsummert, så er bemanningsbedriftenes rolle å levere verdier til kunden ved å tilby en fleksibel bemanningsløsning. I tillegg har bemanningsbedriftene en oppdatert CV-database med potensielle kandidater, og ved behov kan de forsøke å finne en match mellom arbeidstaker og kundebedrift ved å benytte sin ekspertise på bemanning og på kundens spesifikke utfordringer.

### **Bemanningsbedriftens rolle for arbeidstaker**

For at relasjonen ut mot kunde skal fungere, er bemanningsbedrifter avhengige av et annet marked, nemlig kandidatene som kan leies ut til kundene. Bemanningsbedriftene må også skape verdier for denne kundegruppen. Bemanningsbedriftenes rolle ovenfor arbeidstakere er i hovedsak at de hjelper dem å få en jobb. For enkelte kan det være det å få innpass på arbeidsmarkedet generelt, spesielt for personer som av ulike grunner er marginalisert på arbeidsmarkedet. For andre kan det å jobbe for bemanningsbedrifter hjelpe dem å få formidlet kompetansen til potensielle arbeidsgivere. Bemanningsbedrifter kan hjelpe dem med å få bedre muligheter på arbeidsmarkedet, bedre ”employability”, for eksempel via kompetansebevisstgjøring, hjelp til CV-skriving og verdifull arbeidserfaring hos flere kundebedrifter. Dette kan i neste omgang hjelpe dem å få fast jobb, og ifølge Econ (2009) er det jakten på fast jobb som er hovedårsaken til at personer benytter seg av bemanningsbedrifter. For personer med høy kompetanse, kan det være utslagsgivende at bemanningsbedriften har et nettverk og kontakt med interessante bedrifter, som arbeidstakere kan være interessert i å jobbe for. Å jobbe for en bemanningsbedrift kan slik bli brukt strategisk av arbeidstaker for å få innpass i en bestemt bedrift eller bransje.

### **Ytre påvirkningsfaktorer**

Bemanningsbedrifters rolle blir også påvirket av faktorer som delvis er utenfor deres kontroll. Ytre faktorer kan påvirke rammene og mulighetene for å leie ut arbeidskraft. Generelt sett kan man si at bemanningsmarkedet er konjunkturfølsomt og påvirkes av den generelle økonomiske situasjonen på markedet. Bemanningsbedriftene må derfor ta høyde for at det kan komme til dels store endringer i etterspørselen etter deres tjenester. I tillegg har sektoren blitt påvirket av endringer i lover og regler, som setter begrensninger og tilbyr muligheter for deres virksomhet. En av de viktigste endringene er liberaliseringen av rammeverket som angår innleie av arbeidskraft, bl.a. ved lovendringen i år 2000.

I dette markedet er det rom for ulike tilpasninger og posisjoner, og de bemanningsbedriftene vi har undersøkt har til dels valgt ulike strategier her.

### ***6.2 Bemanningsbyråenes strategi: nisje eller bredde?***

Bemanningsbedriftene benytter en spesifikk forretningsmodell for å skape verdier for sine kunder. En bemanningsbedrift kan velge å fokusere på spesialisering, for eksempel ved å spisse seg mot et bestemt segment, eller den kan fokusere på å delta i kampen om å ta markedsandeler og innta en markedsledende kostnadsstruktur (se Pedersen et al 2008; Teece 2010).

Ved å fokusere på bredde, vil en bemanningsbedrift ha fokus på å få store markedsandeler og å utvikle stordriftsfordeler og en effektiv organisering og administrering av oppdrag. Bredde går også på at de ønsker en bredde blant arbeidstakerne som registrerer seg hos dem. Med mange oppdrag og kontakt med populære bedrifter, kan bemanningsbyrået fremstå som attraktivt for arbeidstakere som er på jakt etter jobb, og med en stor CV-database, har bemanningsbyrået større bredde i den arbeidskraften de kan tilby til kunden.

Bemanningsbedriftene vi så på hadde valgt ulike strategier i forhold til hvilke marked og kundebedrifter de siktet seg inn mot. To av bemanningsbedriftene vi intervjuet var markedsledere, og hadde et stort fokus på å fange stadig nye markedsandeler, og ha en markedsledende kostnadsstruktur. Flere av de mindre bedriftene var også opptatt av å vokse og komme inn på stadig nye områder.

Enkelte av bemanningsbedriftene var imidlertid mer opptatt av å spisse seg innenfor en bestemt type kompetanse og bransje, dette gjaldt spesielt de tre byråene som arbeidet innenfor olje og gass. Flere av disse hadde startet selskapene med en forretningsidé om at de skulle

spisse kompetansen ut mot et bestemt felt, heller enn å gå bredt ut i markedet. Tanken var at de ville bringe mer verdier til kunden hvis de hadde spesialisert seg på en spesifikk bransje, og hvis de hadde god nok fagkunnskap til å sette seg inn i kundens faktiske behov. Det kan her være interessant å trekke linjer til det Teece (2010) sier er et viktig spørsmål å stille seg ved utvikling av en god forretningsmodell:

”What is the ‘deep truth’ about what customers *really* want, and how will the firm’s service/product offering satisfy those needs?” (Teece 2010:189)

La oss legge til grunn at kunden ønsker løs tilknytning av arbeidskraft, og at de ser på innleie av arbeidskraft som en god løsning på dette bemanningsbehovet. Hva slags arbeidskraft er det de ønsker i hver spesifikk bedrift? Hvordan kan bemanningsbedriftene finne en person med en kompetanse og egnethet som matcher kundebedriftens spesifikke behov? De store generalistbyråene kan ofte tilby en relativt lav pris, grunnet stordriftsfordeler og en fordelaktig kostnadsstruktur. De mindre, spesialiserte selskapene har derimot et verditilbud der de tilbyr spisset og spesialisert kunnskap om en avgrenset bransje, de fokuserer på et avgrenset kundesegment og/eller en bestemt type arbeidskraft. Målet er å tilby gode løsninger som i størst mulig grad innfrir spesifikke kunders behov. Følgende er et eksempel på en bedrift som har spesialisert seg på ingeniører og prosjektadministrativ kompetanse, spesielt innenfor olje og gass-sektoren:

”Vi så en del svakheter blant vikarbyråer og en del andre selskaper som skulle gjøre veldig mange forskjellige ting, og som egentlig ikke ble gode på noen ting og så brukte mye ressurser til alt man ikke var god til. Og derfor isolerte vi oss på to områder som vi kunne, visste og kjente til. (...) Det var veldig mange selskap som skjøt med hagle i markedet, gjorde alt fra å finne sekretærer, kontorpersonale, vaktmester og sånne ting. Og ingeniører, siviløkonomer, advokater.. men da blir du ikke flink til noe. Det var hele overbevisningen vår”. (B)

Verditilbudet hos slike bedrifter blir dermed å finne løsninger som er tilpasset kundens behov, og dette kan oppnås ved at bemanningsbedriften har personer som selv har bransjeerfaring og/eller bransjeforståelse. Målet med en slik spissing er å redusere risikoen for at kandidaten som blir sendt ut til kundebedriften ikke passer til jobben. Middelet er å tilstrebe å forstå begge kundesegmentene godt nok til å se kundebedriftenes behov. Deretter vil bemanningsbedriften finne kandidater som med høyest mulig sannsynlighet matcher dette behovet både ved at vedkommende har en egnethet og kompetanse til å gå inn i en bestemt stilling:

”Dette går på kommunikasjon med kunden, [og ikke minst] forståelse av en *søker*. Hvis du hadde kommet til meg som ingeniør, så skulle du vite at jeg skjønnte hva du snakket om når du forklarte hva du hadde gjort på jobb, hva du kunne fra før, hvilken utdanning du hadde, fagkretser du hadde tatt, hva du var spesialisert i, hva du var interessert i osv. på den måten ville vi som selskap bli flinkere å se mulighetene med kandidaten og være flinkere til å kommunisere og analysere *kunden* sitt behov mot denne kandidaten slik at vi kunne koble dem. Det var hele ideen.” (B)

Dette er spesielt aktuelt i stillinger som krever høye kvalifikasjoner, og der det er viktig at den formelle og reelle kompetansen til den utleide arbeidstaker samsvarer med de kravene man blir stilt ovenfor i jobben. Eksempelvis er dette også viktig innenfor sykehussektoren.

### **6.3 Jakten på markedsandeler – (B-K) – rammeavtalejaget**

De siste årene har det skjedd en profesjonalisering og formalisering av innleie av arbeidskraft. I forbindelse med lov om offentlige anskaffelser, og flere store private selskapers sentralisering av innleie, har det blant annet fått utslag i en økning i bruken av rammeavtaler med anbudsprosesser.

Mange bemanningsbedrifter har vært svært interessert i å vinne mange rammeavtaler, spesielt med store, attraktive bedrifter. For bemanningsbyråene er det kampen om markedsandeler, samt å få avtaler med attraktive kundebedrifter som er drivkraften bak jakten på rammeavtalene. Tilgang på attraktive kundebedrifter kan hjelpe til med å tiltrekke gode søkere, og det kan gjøre bemanningsbedriften mer attraktiv på rekrutteringssiden.

En viktig fordel med rammeavtaler er at man får *tilgang* til kundebedriften og at man får forespørsler når bedriften har behov for arbeidskraft. Man kommer over en terskel, kommer ”inn i det gode selskap”. Det er ofte de store bedriftene som har rammeavtaler, og å vinne en rammeavtale gjør at man får mulighet til å konkurrere om mange oppdrag, og man kan potensielt sett få et stort volum. En rammeavtale gir slik en viss forutsigbarhet i økonomien, selv om det fortsatt er usikkerhetsmomenter i forhold til hvor mange enkeltoppdrag man vinner hos kunden.

En rammeavtale innebærer også å konkurrere på ferdigavtalte vilkår, og rammene rundt innleien er langt på vei formalisert og fastlagt på forhånd. Det gjør at prosessen rundt innleie blir mer forutsigbar og standardisert. En annen fordel med rammeavtaler, er at de ofte innebærer at man leier ut mange arbeidstakere til samme bedrift. Det gjør at mange

bemanningsbedrifter kan fokusere på å effektivisere driften, og redusere de administrative kostnadene forbundet med hver enkelt arbeidstaker:

”Store bedrifter er større volum, stordriftsfordeler på mange vis. Vi vet hvordan de jobber, de vet hvordan vi jobber. Timelister, faktura, samarbeidet går på skinner” (B)”Hvis jeg har 40 vikarer som jeg har ansvaret for på 40 steder rundt i byen, så sier det seg selv at jobben med å vedlikeholde porteføljen med å få inn nye når de slutter, prate med dem, følge opp, hilse på, fakturere, alt er jo mange ganger mer jobb enn hvis det er 40 stykker sittende ved siden av hverandre rett oppi gata her. Det er nesten 1/40 del. Da kan du jo drive mye mer effektivt. Kanskje man kan ha 80 stykk i stedet for 40, og at vi dermed kan tilby bedre priser til kunden.”(B)

Rammeavtaler innebærer altså potensiale for et stort volum, men bemanningsbedriften må samtidig tåle lavere marginer enn ved andre oppdrag. Til en viss grad kan dette kompenseres med stordriftsfordelene en slik avtale innebærer, men det forutsetter at prisen ikke blir presset så mye at den går over en såkalt ”smertegrense”.

En slik ”smertegrense” har man begynt å nærme seg, ifølge flere av informantene. De påpeker at marginene ved rammeavtaler i de siste årene har blitt presset kraftig ned, og at det har vært vanskelig for bemanningsbyråene å tjene penger på disse, selv i gode tider. Grunnen til dette er bl.a. at det har kommet mange nye aktører inn, slik at konkurransesituasjonen er blitt stadig hardere og flere har godtatt rammeavtaler der de knapt tjener penger for å få markedsandeler og øke sin egen attraktivitet i markedet:

”De siste 5 årene har det blitt mye mer fokus på pris. Noen av våre konkurrenter har vært flinke og jobbet, gått hardt ut med lave priser. Så lave priser at du egentlig ikke tjener penger på det. Men at du... La oss si at du har 5 millioner kroner i et markedsbudsjett, så kan du si at vi bruker ikke 5 øre på det, vi bare dumper prisene og så betaler vi underskuddet med markedsbudsjettet. Ulempen med det er at da vender markedet seg til lave priser. Så får man ikke tatt høyere priser selv.” (B)

”Folk har volumsyken, som sagt, jeg har vært i et stort konsern selv, og det skjedde plutselig en endring. (...) Rundt år 2000 så skjedde det voldsomt store endringer. Manpower vet jo det, for Manpower var den klart største markedslederen i mange år, de dumpet ikke priser. Men så kom det andre inn og kjøpte markedsandeler, de dumpet prisene helt i bunn. Som da endret

markedet helt og man tjente ikke penger. Hvis du går inn og ser på bemanningsselskaper, så tjener de nesten ikke penger. Det er ganske spesielt.” (B)

En informant hevder at bemanningsbransjen sin største utfordring nettopp er at det er så stort press på bruttomarginene til bemanningsbedriftene. Kundene ønsker å betale mindre på volumtjenester enn de har gjort før, og i bransjen er det mange som derfor har fokus på å få ned avdelingskostnader. Et for sterkt press på prisen kan ha flere negative konsekvenser. For det første kan det gjøre at rammeavtalene ikke lenger blir like attraktive for bemanningsbedriftene. Hvis det er vanskelig å tjene penger på rammeavtalene, vil enkelte kunne velge å rette fokuset på andre avtaleformer. Det kan også hende at de som har rammeavtale må henvende seg til andre bemanningsbedrifter for å få hjelp til leveransene. En informant sier det slik:

”Man tjener ikke penger på de store rammeavtalene. Man kjøper seg markedsandeler dyrt. Vi har opplevd å få henvendelser fra noen av de store, som spør om vi kan være med å levere som en underleverandør, fordi de ikke klarer å levere på de marginene som de har. Og da er vi i ferd med å gjøre en bommert, fordi alle må skjønne at man må tjene penger.” (B)

En annen ulempe med å presse på pris, kan være at det går utover andre kvaliteter med bemanningstjenestene, slik som ressurser til oppfølging og ivaretagelse av de ansatte, som vi skal komme tilbake til litt senere.

Å fokusere på rammeavtaler kan altså være et tveegget sverd for bemanningsbedriftene. På den ene siden innebærer rammeavtaler et potensiale for å levere et stort volum, og man kan få tilgang til attraktive kundebedrifter hvis man vinner en slik avtale. På den andre siden innebærer disse avtalene en risiko med at man blir presset så hardt på pris at det er vanskelig for bemanningsbedriftene å levere på de bruttomarginene man får, og det kan gå ut over vilkårene til de utleide arbeidstakerne.

#### **6.4 Forhandlingsposisjoner (B-K)**

De hardt pressede prisene i de store rammeavtalene henger sammen med at en del av de store kundebedriftene er attraktive samarbeidspartnere, og de har dermed en sterk forhandlingsposisjon. En sterk forhandlingsposisjon kan langt på vei være en fordel, men man løper samtidig risikoen med å ”grave sin egen grav” hvis den trekkes for langt og man presser for mye på betingelsene.

Store kundebedrifter har ofte et større forventet innkjøpsvolum, derfor har de en sterkere forhandlingsposisjon enn de små kundene. Flere av de store kundene er også attraktive arbeidsplasser, noe som gir dem et ekstra forhandlingskort vis-a-vis bemanningsbedriftene. Dette henger sammen med at bemanningsbedriftenes ønsker avtaler med attraktive bedrifter for å få god rekruttering til sine databaser. De store kundene ønsker gjerne å fremforhandle rammeavtaler med bemanningsbyråene, og ved en slik avtale kan de formalisere og standardisere betingelsene på forhånd, gjerne etter anbudskonkurranse blant bemanningsbedriftene.

De små kundebedriftene har ofte dårligere forhandlingsposisjon enn de store, og det er mindre behov for rammeavtaler. Dette henger sammen med at de ikke kan tilby like stort volum, og det er derfor vanskeligere for kundebedriftene å få bemanningsbedriftene til å gå vesentlig ned på marginene:

”De [små bedriftene] vil jevnt over ikke ha samme forhandlingsposisjon som de store har. Det er jo all right for bemanningsbedrifter å ha stort volum så lenge de får det til å gå rundt. Og det å få en avtale med DNB i hele landet, sekretærer for eksempel, og funksjonærer, det vil kunne være ganske stort volum selv om man ikke nødvendigvis tjener så rått med penger på det. Det er mer attraktiv å presse hovedprisen for å få det volumet, enn å presse pris for å leie ut tre personer til Hamar Sparebank. Og det betyr at Hamar Sparebank kan havne i en situasjon der de må betale mer for disse tre personene.” (B)

På den andre siden av bordet er det også forskjeller i forhandlingsmakt. Kompetansen, kapasiteten og nettverket til bemanningsbyråene vil kunne påvirke hvor lett det er for dem å komme gjennom til de viktige kundene. For eksempel; hvis en stor kundebedrift skal inngå en eneleverandøravtale, er det lite trolig at den velger et bemanningsselskap med liten leveringskapasitet. For kundebedriften er det viktig med en viss forutsigbarhet i leveransen, og man må ha tillit til leveringskapasiteten og leveringsevnen til bemanningsbedriften. Som vi så i kapittel fire, har flere bemanningsbedrifter gjort strategiske grep for å komme dette behovet i møte ved å posisjonere seg og ved å inngå ulike typer strategiske samarbeid for å øke leveringskapasiteten. En del av de store kundebedriftene har altså en sterk forhandlingsposisjon i forhold til bemanningsbedriftene. Hvordan en forhandlingsposisjon skal utnyttes strategisk er imidlertid et vanskeligere spørsmål enn det kan se ut som ved første øyekast. Selv om en kundebedrift har en sterk forhandlingsposisjon, lønner det seg ikke nødvendigvis å presse bemanningsbyråene for hardt. Et for sterkt fokus på pris, kan ha



uheldig konsekvenser, dette henger spesielt sammen med at det ikke er en vanlig leveranse, men at det er en trepartsrelasjon, noe som innebærer ekstra utfordringer. Tjenesten som leveres, er personbundet kompetanse, og bemanningsbedriften har et ansvar ovenfor den utleide arbeidstaker. Ved for stort press på marginene, har bemanningsbedriftene kanskje ikke like gode muligheter eller ressurser til oppfølging av den enkelte, som påpekt av denne informanten fra en av de markedsledende bemanningsbedriftene:

”[De utleide arbeidstakerne] er jo ikke et stykk stål, de skal ha en oppfølging, karriereutvikling, kompetanseutvikling er viktig. Det at vi har sosiale faglige arrangement er viktig for mange. Når marginene presses ned, er det sånne ting det går utover. [Det gjelder også] dette med lønn, man skal jo ha et akseptabelt lønnsnivå, man kan ikke bare presse ned. Du får jo det du betaler for når det gjelder lønn.” (B)

En informant for en kundebedrift viser til en annen dimensjon med dette. Selv om bemanningsbyråer har rammeavtale med en attraktiv kundebedrift, kan for dårlige priser og betingelser gå utover bemanningsbedriftenes mulighet til å rekruttere inn de kandidatene kunden trenger. Kunden må derfor være forsiktig med å presse for hardt i forhandlingene, slik informanten påpeker:

”Problemet er jo også at [vår bedrift] er en populær avtalepartner, det betyr at vi kan heller ikke underprise oss fordi da fungerer ikke avtalen. Det kan være selskaper som priser seg så lavt de kan bare for å komme inn som avtalepartner, men de klarer ikke å levere, fordi det er ingen som vil jobbe for så lite lønn, men da må jo vi sette opp prisene etterpå, og det vil vi jo ikke. Så vi må være klar over at noen vil gjøre det, og vi må vite hva som er riktig pris for at det både skal være en god pris for oss og for at avtalen skal fungere og at vi får inn det personellet som vi vil ha.” (K)

En informant fra en av de markedsledende bemanningsbedriftene viser til mye av det samme, og påpeker at lave priser og lave lønninger til innleid arbeidskraft kan påvirke hvor attraktivt det er å jobbe som innleid:

”Vil du ha langsiktighet, vil du ha de gode kandidatene, så må du være villig til å betale for det også. Har man lave priser, så kan det være ganske utfordrende. Det vi hele tiden må jobbe for er at vi ikke blir sånn lavpris-alternativ, type B-lag, sånn at de som leies ut fra bemanningsbyrå blir B-lag fordi de har de laveste lønningene.” (B)

### **6.5 Tette bånd mellom kunde og leverandør? (B-K)**

Som Drucker og Stanworth (2001) poengterer påvirkes relasjonen mellom bemanningsbyrået og kundebedriften av både a) kontraktinngåelser og overordnede rammer på den ene siden og b) den mer subtile, komplekse sosiale interaksjonen, inkludert kontakten mellom representanter fra byråene og kontaktpersoner i kundebedriften. Ifølge Bidwell og Fernandez-Mateo (2008) vil det lønne seg for bemanningsbyråer å ha sterke relasjoner til K og A, mens det fra kunden og arbeidstakerens standpunkt vil kunne være mer fordelaktig med en løsere tilknytning til bemanningsbyrået.

Hvor sterk relasjonen er mellom bemanningsbyrå og kunde kan for eksempel påvirke ansvarsfordelingen ved rekruttering og utvelgelse. Bidwell og Fernandez-Mateo (2008:156) påpeker at kunder ofte bruker bemanningsbyråer for å finne potensielle kandidater, men at de tar seg av den siste utvelgelsen selv. I vårt utvalg fant vi variasjon i denne praksisen. I enkelte tilfeller vil representanter fra kundebedriften delta i de siste rundene og ha siste ord i saken ved utvelgelse. I andre tilfeller vil imidlertid kundebedriften stole på at bemanningsbedriften tar seg av hele rekrutteringsfasen, også den avsluttende utvelgelsen. Kundebedriften innen sykehussektoren viste til eksempler på det siste; at bemanningsselskapene tok seg av hele rekrutteringsprosessen.

En annen dimensjon ved båndet mellom kunde og bemanningsbedrift, er i hvor stor grad bemanningsbedriftene kommer tett på kundenes strategidiskusjoner.

Bemanningsbyråene fremholdt at de ønsket å være en strategisk partner med kunden, og at de skulle ha et partnerskap snarere enn kun en leverandørfunksjon. Flere informanter fra bemanningsbyråene viste til at de allerede har en slik funksjon mot enkelte kunder. En representant for et stort bemanningsbyrå forklarer hva som kjennetegner en slik relasjon:

”Den kjennetegnes ved at kunden kanskje bruker deg mer som en rådgiver enn som bare en leverandør. At du er tettere på de interne prosessene hos kunden. At du kan delta på en ledersamling og diskutere løsninger på et bemanningsbehov med lederne i det selskapet, for eksempel. Du er tettere på hele veien.” (B)

Det må imidlertid bemerkes at kundebedriftene var jevnt over mer tilbakeholdne på dette, selv om det var noe variasjon i svarene. Generelt ønsket de å holde bemanningsbyråene på en

armlengdes avstand, ikke slippe dem inn i bedriftens kjerne og interne diskusjoner. Et eksempel er kundebedriften innenfor olje og gass, en representant sier det slik:

”[Strategileggingen vår] har [bemanningsbyråene] ingen ting med. ikke i det hele tatt. Men det kan jo hende at mindre selskaper ville hatt behovet for å kjøpe den typen tjenester, men vi går i hvert fall ikke ut med en eneste strategi.” (B)

Bemanningsbyråene vi snakket med uttrykte altså at de ønsket å ha så tett relasjon som mulig til kundebedriften, og at de ønsket å delta mer i strategiske diskusjoner med kunde. Dette handler blant annet om at bemanningsbedriftene ønsker å skape verdier for kunden som er tilpasset kundens spesifikke behov. Ved godt kjennskap til den enkelte bedrift sine interne strategier og planer, kan bemanningsbedriften lettere tilpasse seg kunden og forsøke å skreddersy leveransene. En tett relasjon kan gjøre det enklere for bemanningsbedriften å finne medarbeidere som har riktig kompetanse og egnethet i forhold til kundebedriftens spesifikke behov. En tett relasjon kan også brukes av bemanningsbedriften for å sikre at kundebedriften har et godt nok mottak for de innleide arbeidstakerne.

”Fordi vi er en bedrift som jobber med mennesker, det er jo kjempeviktig å ha gode relasjoner i forhold til de vi har hos oss, men det er også viktig å ha tette relasjoner fordi det er viktig for oss at kundene har et godt mottak for våre medarbeidere. Det er viktig at vi også skjønner hva som er kundens behov, slik at vi kan tilpasse det. Du kan jo bare tenke deg dag-til-dag forhold. Hvis vi velger ut feil medarbeider fordi vi ikke skjønner hva kunden ønsker, så er det jo negativt for alle, det er negativt for kunden, men tenk deg den stakkars medarbeideren. Av den grunn er det jo ekstremt viktig.” (B)

En tett relasjon og god kunnskap til kundens behov kan også gjøre det lettere for bemanningsbedriften å innta en mer proaktiv holdning. Bemanningsbedriftene har jevnt over en *reaktiv* holdning i forhold til kundebedriftene, ved at de kommer med løsninger på de spesifikke oppdragene som kundebedriftene kommer med. Ved rammeavtaler, og med tettere relasjoner vil det imidlertid også bli relevant å forsøke å tenke mer proaktivt i forhold til bemanning. Gitt at man har god innsikt og forståelse for kunden, kan man slik på et tidligere tidspunkt posisjonere seg og være klar for å møte de nye behovsmønstrene hos kunden. En informant fra en markedsledende bemanningsbedrift sier det slik:

”Det er også ekstremt på de store avtalene (...) hvis kunden skal gjøre et prosjekt et helt annet sted, så må du jo begynne å tenke på hvordan vi kan tilrettelegge slik at vi er til stede når de starter det prosjektet? Hvordan kan vi allerede nå begynne å søke kompetanse, slik at de har den kompetansen de trenger? Det handler om å fange signaler, endringer, trender hos kunden for at vi skal kunne levere de rette medarbeidere, ha den rette kompetansen. Og så er det det med tillit igjen.” (B)

Som Haugland påpeker (2004), kan ikke en kontrakt forutse alle mulige hendelser. Ukjente og upredikerbare hendelser kan inntreffe i perioden fra avtaleinngåelse til oppfyllelse av avtalen, og det vil dermed være et planleggingsgap mellom de forholdene som lar seg spesifisere i kontraktsdokumentet og de situasjonene som kontraktspartene kan komme opp i (Haugland 2004:43). Oppfølging av kontraktene og gjensidig tilpasning mellom partene blir derfor viktig.

En representant for en kundebedrift påpeker at de med fordel kunne vært tettere på bemanningsbedriften når det gjelder oppfølging av kontraktene, for å få ut potensialet som ligger i kontrakten:

”Fordelen med at det er tett relasjon med bemanningsbedriftene er at det er åpen stemning rundt den avtalen man har og at man kan ta opp ting som ikke fungerer, komme på nye ting som kan fungere, at man følger opp kontrakter på en ordentlig måte. En kontrakt som blir inngått og bare ruller og ruller... det er sjelden at vi får ut det potensialet som ligger i kontrakten av seg selv. Da må den være helautomatisk, da må alt gå på skinner, det gjør det sjelden, i hvert fall ikke denne typen kontrakter. Her vil det være ting som blir nødt til å avklares, diskuteres, nye ting som kommer opp og sånne ting. Og da må relasjoner til for å ordne det. Så vannskjøtsel av kontrakter er ofte dårlig for oss, fordi leverandøren er mye flinkere enn oss.” (B)

Som informanten her er inne på; en kontrakt må gjerne tilpasses og tolkes til de situasjonene som oppstår, og sosiale mekanismer og prosesser i relasjonen mellom bemanningsbedrift og kunde blir dermed sentrale (se Haugland 2004:47). Relasjonen mellom bemanningsbedrift og kunde blir dermed viktige suksessfaktorer, og Bidwell og Fernandez-Mateo (2008:160) hevder at hvordan en bemanningsbedrift håndterer relasjonene med kundene langt på vei er et avgjørende suksesskriterium.

## **6.6 Risiko ved innleie av arbeidstaker**

Relasjonen mellom bemanningsbyrå og kundebedrift kan ses på som vertikal transaksjon, der leverandøren (bemanningsbyrået) får betaling for å tilby en arbeidstaker. Kjøperen (kundebedriften) bærer risiko i forhold til resultatene etter at løsningen er implementert (se Haugland 2004:109). Leverandøren får altså i utgangspunktet en avtalt sum uavhengig av hvor mye verdier tjenestene i praksis genererer for kunden.

Det er imidlertid ikke uproblematisk. Bemanningsbedrifter er arbeidsgivere og tar en risiko når de overleverer en person til kundebedriften. Siden tjenesten som leveres er arbeidskraft, og mennesker er uforutsigbare og komplekse, er det vanskelig å forutse hvordan den innleide arbeidstakeren vil fungere i bedriften, og om kunden vil være fornøyd med jobben som gjøres.

Innleie fra bemanningsbyrå innebærer dermed en viss risiko, i tilfelle bemanningsbyråene ikke klarer å finne en arbeidstaker som faktisk passer inn i bedriften og gjør en god jobb. Som en del av verditilbudet fra bemanningsbedriften, er det derfor lagt inn mekanismer for å håndtere risikoen som innleie av arbeidskraft innebærer. Bemanningsbedrifter tilbyr kundene en viss beskyttelse fra risikoene ved innleie, ved å tilby ulike garantier for arbeidstakernes arbeidsutførelse (se også Bidwell og Fernandez-Mateo 2008:157). Mange av bemanningsbyråene vi har undersøkt, tilbyr for eksempel kundebedriftene korte oppsigelsesfrister for vikarene, slik at det skal være mindre risikabelt å benytte seg av slik arbeidskraft:

”Hvis du leier inn en person fra oss, kan man redusere risikoen ved f.eks. å ha en tremåneders innleie, etter de tre månedene er man fri for forpliktelser. Det er også en garanti som sier at hvis det er feil person, så skal de få en ny. Den som da har blitt utleid vil jo ikke bli sagt opp hos oss, den er jo fortsatt i ansettelsesforhold som gjelder i oppdragsperioden uansett.” (B)

Det at en arbeidstaker blir tatt ut fra et oppdrag vil imidlertid ikke si at arbeidstakeren er oppsagt, ettersom han/hun fortsatt er ansatt hos bemanningsbyrået, men bemanningsbyrået vil da forsøke å finne et annet oppdrag til vedkommende. Satt litt på spissen kan det hevdes at bemanningsbyrået ”tar på seg” noe av risikoen og ansvaret for kvaliteten på arbeidskraften, dette som en del av servicen de tilbyr kundebedriften.

Det varierer hvor langt bemanningsbedriftene velger å gå når det gjelder å garantere for kvaliteten på arbeidskraften. Et av de middels store bemanningsbyråene opererer ikke med oppsigelsestid ovenfor kunden, og kunden kan dermed si opp en avtale på dagen. Det betyr i

praksis at arbeidstakeren fortsatt er fast ansatt hos bemanningsbedriften, men at avtalen for kunden kan sies opp på dagen.

I eksempelet med sykehuset, fikk det interne vikarbyrået kontinuerlig evaluering og tilbakemelding i forhold til hvor dyktige de innleide arbeidstakerne var. Informanten påpekte også at det var en lav terskel for å si fra om de ønsket vikaren tilbake eller ikke. Det interne vikarbyrået kunne dermed videreformidle dette til bemanningsbyråene, slik at en person som ikke hadde gjort en god nok jobb ikke fikk nytt engasjement hos denne avdelingen. Avhengig av hva som var problemet, kunne denne personen enten prøve å jobbe i en annen avdeling, eller sykehuset kunne si at de ikke ønsket å ha denne personen innleid på nytt. Informanten forklarte det slik:

”Noen får vi tilbakemelding på at de er ikke gode nok, da sier vi til det eksterne bemanningsbyrået at de ikke trenger å sende dem tilbake hit igjen. Som oftest er dette veldig korte oppdrag, 1-5 dager, hvis de ikke leverer kvalitet, så er per definisjon ikke oppdraget løst. Da har de for lave kvalifikasjoner, enten det går på personlige egenskaper, det går på tekniske egenskaper. Ber vi om en intensivsykepleier som må kunne thorax-kirurgi, så må de kunne det, kan de ikke det, så har de ikke levert det vi har bedt om.” (B)

Når det gjelder arbeidstakere til helsesektoren er det snakk om litt andre risikofaktorer for kundebedriften enn når det gjelder kundebedriftene i bank- eller i olje- og gass-sektoren. For sykehuset er det viktig med kvaliteten ovenfor pasienten og pasientsikkerhet, derfor blir kvalitetssikringen viktig.

Flere bemanningsbedrifter tar også høyde for at kundebedriften kan ombestemme seg i forhold til hvor *lenge* de har behov for å leie inn arbeidskraft. Enkelte av bemanningsbedriftene tar på seg denne risikoen ved å garantere lønn for arbeidstakeren ut den opprinnelige innleieperioden. En informant fra et medium stort bemanningsbyrå sier det slik:

”Produktet blir jo best jo mer fleksibelt det er, rett og slett, [samtidig er det slik at] arbeidstakeren søker trygghet osv., kanskje det står i motstrid til hverandre? For det som skjer er at hvis du får terminert et oppdrag har du fortsatt tre måneders oppsigelse som vikar, men da har vi tenkt at ”greit, den risikoen tar vi” for å skape den fleksibiliteten og tryggheten og så binder vi vikaren godt til oss. For da kan vi si til en kunde ”hvor lenge tror du behovet kommer til å vare?” ”Nei jeg tror det vil vare et halvt år, men jeg er litt usikker, jeg tør bare ta oppdraget for en måned”. Vi sier da at det kan være et halvt år, så kan heller kunden kutte etter

en måned hvis de vil, men vi gir garantert lønn til vikaren i et halvt år, vi finner heller nye oppdrag". (B)

Som informanten her er inne på, vil kundebedriften gjerne ha et behov for fleksibilitet, mens arbeidstakeren ofte vil ha et behov for trygghet. Det kan her trekkes linje til Benner (2002) som påpeker at baksiden av medaljen med "fleksible" arbeidstakere, er at fleksibiliteten ofte er for *kundebedriften* og at *arbeidstakerne* kan oppleve risiko og usikkerhet i innleie-situasjonen. Det informanten påpeker i sitatet kan forstås som at bemanningsbedriften forsøker å redusere risikoen til både kundebedrift og arbeidstaker samtidig, ved å gi kundebedriften muligheten til å tilpasse lengden på innleieforholdet, og arbeidstakeren garantert lønn for den opprinnelig avtalte perioden.

### **6.7 Fast kjerne av arbeidere?**

Betyr sterke bånd mellom kundebedrift og bemanningsbyrå at det også er tett relasjon mellom bemanningsbyrået og de utleide arbeidstakerne? Vi kan tenke oss at forpliktende relasjoner mellom de to bedriftene samsvarer med leveringssikkerhet basert på langsiktige ansettelses-relasjoner i bemanningsbedriften.

Det finnes flere mulige indikasjoner på tette relasjoner mellom bemanningsbedrift og arbeidstaker. En indikasjon er at bemanningsbedriftene har et uttalt ønske om en langsiktig relasjon med sine utleide arbeidstakere. Videre finnes det flere ulike strategier som bemanningsbedriftene kan benytte seg av for å knytte til seg arbeidstakere de ønsker å ha en langvarig relasjon til. På den ene siden kan de benytte kontraktsforpliktelser med for eksempel garantilønn, som setter føringer på hvor varig relasjonen er mellom bemanningsbedrift og arbeidstaker.

De kan også benytte uformelle, gjerne sosiale tiltak som tar sikte på å gi arbeidstakerne en følelse av tilknytning til bemanningsbedriften som arbeidsgiver, og som går på en mer psykologisk tilknytning til arbeidsplassen.

Det var stor variasjon i hvordan representantene for bemanningsbedriftene så på viktigheten av relasjoner ut mot arbeidstakerne. For de store og medium store bemanningsbyråene var det i hovedsak lite fokus på langsiktige relasjoner til arbeidstakere, men det var noen unntak fra denne regelen.

En årsak til at bemanningsbedrifter ønsker å ha en langsiktig relasjon med arbeidstakerne er at rekruttering og screening-kostnadene er investeringskostnader som kan kjennetegnes av at de

er ugjenkallelige kostnader (sunk costs). Bemanningsbedriften ønsker å få utbytte fra investeringene i disse personenes kompetanse. For enkelte arbeidstakere, som personer fra bygg og anlegg som rekrutteres fra Polen, eller sykepleiere som hentes inn fra Sverige, kan det være enda høyere investeringskostnader i forhold til rekruttering, opplæring, kursing osv. Gitt at det er høye kostnader forbundet med å ansette en person, kan det være ønskelig å ha en langsiktig relasjon til denne personen og leie den ut på flere oppdrag. Det er også viktig at personen har gjort en god jobb hos kunden. Forutsatt at det er lett å finne nye oppdrag til arbeidstakerne, så vil det også kunne være lønnsomt for kundebedriften å knytte arbeidstakeren tett til seg, nettopp fordi bemanningsbedriften slipper kostnadene med å rekruttere stadig nytt personell. En måte å knytte arbeidstakerne tett på, er å tilby garantilønn. Garantilønn er et tegn på en langsiktighet og innebærer at bemanningsbedriften garanterer for en viss økonomisk forutsigbarhet for arbeidstakeren, for eksempel ved at man får en ventelønn mellom oppdrag og en prosjektbonus når man er ute på oppdrag. Det er flere årsaker til at selskaper benytter garantilønn. Et av de markedsledende bemanningsselskapene beskriver hvilke typer personell de ønsker å knytte tett til seg:

”[De som er ansatt med garantilønn] er personell som er høyt kvalifisert, vært hos oss lenge, levert god kvalitet. [Disse] blir tilbudt fast ansettelse. Eller typisk utenlandsk arbeidskraft som vi har investert mye i rekruttering, opplæring, språk og kultur, som vi ansetter fast for å holde dem tettere.”(B)

Strategiene varierer imidlertid mellom selskapene. En representant for det andre markedsledende selskapet sier derimot at de ikke har behov for å knytte tette bånd til arbeidstakerne. De store bemanningsselskapene har nemlig jevnt over en god gjennomstrømning av søkere, og i de tilfellene de ikke har investert store kostnader ved rekruttering, er det ikke nødvendigvis viktig å ha en fast kjerne, fordi de har ”mange å ta av”. Fokuset her blir altså at de har en god tilgang på arbeidskraft, det er ikke mangel på arbeidskraft, og derfor er det ikke nødvendig å fokusere på langsiktige relasjoner med arbeidstakerne. En representant for et stort generalistselskap sier det slik:

”Nei, vi må bare leve med at det er en høy turnover. Det er ikke sånn at vi skal ha en fast kjerne. vi har vel en drøyt 1000 søkere i uken, så vi har tilgang på folk i nesten alle bransjer. ”  
(B)



Dette selskapet har imidlertid garantilønn for enkelte av de ansatte. Garantilønn kan dempe arbeidstakerens usikkerhet og øke den økonomiske forutsigbarheten til arbeidet. Hvis arbeidstakeren har en lett omsettelig (spiss)kompetanse, kan det være fordelaktig å ha et sterkt bånd til denne. Dette kan ses i sammenheng med begrepet "employability", som her vil innebære i hvor stor grad en person er i stand til å få og beholde meningsfylt arbeid. Hillage og Pollard (1998:2) legger vekt på følgende påvirkningsfaktorer: *"For the individual, employability depends on the knowledge, skills and attitudes they possess, the way they use those assets and present them to employers and the context (e.g. personal circumstances and labour market environment) within which they seek work."* I forbindelse med innleie av arbeidskraft, er det imidlertid ikke nødvendigvis slik at arbeidstakeren selv er nødt til å "selge" sin kompetanse, men han/hun kan få bemanningsbedriften til å gjøre dette. For en person med høy teknisk kompetanse som har vanskelig med å formidle sin egen kompetanse, kan bemanningsbedriftene fungere som et viktig mellomledd ut mot oppdragsgivere. En representant for et av de markedsledende bemanningsbyråene viser til at garantilønn kan benyttes som et middel for å få en person til å ta en ansettelse, at enkelte personer stiller det som en betingelse for å ta en slik jobb, at de ønsker sikkerheten som ligger i garantilønnen. Dette er ofte personer som har en lett omsettelig kompetanse, og informanten påpeker at garantilønn ikke nødvendigvis er den beste løsningen:

"[Samtidig] er det et paradoks, for de som er trygge på sin kompetanse ved at de får oppdrag uansett, så får de vil det nesten være en større fordel å ikke være ansatt fast med garantilønn, fordi med garantilønn kan du jo ikke takke nei... da styrer jo vi deres oppdrag. Hvis du er ansatt uten garantilønn så styrer du mer, du er friere til å organisere". (B)

Noen unntak til tross, jevnt over var det lite langsiktige relasjoner mellom bemanningsbedrifter og arbeidstakere blant de store og middels bemanningsbedriftene.

De tre nisjeselskapene innen olje og gass hadde imidlertid en tydeligere strategi om langsiktige relasjoner med arbeidstakerne enn de andre selskapene. Dette kan henge sammen med at de har fokus på høyt kvalifisert arbeidskraft; ingeniører og prosjektadministrativ kompetanse, spesielt ut mot olje og gass. En informant understreket at en viktig årsak til at slike selskaper ønsker å knytte langsiktige relasjoner til arbeidstakerne, er at det er sterk konkurranse om denne arbeidskraften.

Selskapene benytter ulike strategier for å få en tett relasjon med arbeidstakerne. Den ene bemanningsbedriften har et sterkt fokus på fast ansettelse og benytter i stor grad garantilønn. De gir en grunnlønn som man kan få mellom oppdragene, og når konsulentene er ute i aktivt arbeid, så får de prosjekttillegg, en slags prosjektbonus. I tillegg har de valgt å tilby ekstra gode forsikringsordninger og andre tilbud som understreker det langsiktige fokuset. Tanken bak dette er at konsulenten skal ha en sikkerhet i bunnen og det overordnede målet med disse ordningene, er at de skal tiltrekke seg personer som er attraktive for kundebedriftene og at de skal beholde personer som er lette å leie ut til stadig nye kunder. Det er spesielt seniorer med god kompetanse som blir tilbudt garantilønn, slik en representant forklarer:

”[De som blir tilbudt fast ansettelse med garantilønn] er folk som har fem års erfaring og oppover, relatert til bransjen, god utdanning, gode referanser, som er konsulentmat. Som egentlig på sikt vil selge seg selv mer eller mindre.” (B)

Et annet selskap som fokuserer på samme kundesegmentet, uttrykker også ønske om en tett tilknytning til arbeidstakerne, en representant oppgir at de ønsker å ha rundt 25 % av konsulentene som fast ansatte, og at det er viktig for dem å ha en kjerne medarbeidere som er *deres* medarbeidere. Det tredje selskapet innenfor olje og gass ønsket også å ha en tett tilknytning til arbeidstakerne, men informanten uttrykte skepsis i forhold til garantilønnen. Det er nemlig et dilemma tilknyttet garantilønnen. Gitt at etterspørselen fra kundebedriften er relativt stabil, vil arbeidstakeren ha mulighet til å få stadig nye oppdrag. Risikoen med å tilby garantilønn, er imidlertid at bemanningsbedriften må betale arbeidstakerne ventelønn når det ikke er oppdrag til vedkommende. Om det lønner seg å tilby garantilønn blir derfor en vurderingssak, en representant for den ene bemanningsbedriften forklarer det slik:

”Det er jo den balansen vi må gå mellom.. tiltrekker vi oss de rette, i den rette mengden folk ved å tilby fast ansettelse? Hva er balansen mellom kostnaden mellom å ha fast ansettelse med risikoen med at du må ha de på ventelønn uten oppdrag versus den tiltrekningen... hvor viktig er den faste ansettelsen? Dette får du.. hvis du ønsker fast ansettelse, trygghetsbiten, langsiktighet, som [vårt selskap] ønsker, så er [vi] rett samarbeidspartner. Hvis du vil ha en optimalisering av din egen rate og kun få betalt for når du jobber, så får du gå en annen plass. Det er valget du må gjøre som kandidat. Vi har valgt den profilen vi har med i hovedsak fast ansettelse, fordi vi tror det er viktig for våre ansatte.” (B)

Et av de andre selskapene har møtt samme utfordringer som dette selskapet, men har valgt en annen løsning, nemlig å droppe garantilønnen. Årsaken var at de uansett permitterte ansatte på ventelønn, og derfor valgte de heller en annen løsning:

”Vi har hatt mange søkere som har vært fast ansatt med garantilønn som føler at det ikke har vært noe verd, fordi de har blitt sendt ut i permisjon etter to uker. [Og de] har ikke vært forberedt på den biten. (...) [Men] hva skal de gjøre i administrasjonen, hvis de ikke har oppdrag? Du kan jo ikke bare betale de lønn i månedsvis mens du venter.. man gjør ikke det, det spiser opp bunnlinsen ganske raskt. For marginene er ikke så vannvittig høye. Så det er veldig logisk.” (B)

En annen strategi for å knytte til seg arbeidstakerne, kan være av en mer uformell art, og går bl.a. på den psykologiske tilknytningen til bedriften.

”[Formålet med tiltakene er] økt tilhørighet. Vi ønsker å gjøre vår jobb som arbeidsgivere, selv om de fleste arbeidstakerne sitter utenfor virksomheten. Vi har gang på gang fått bekreftet at det gir større tilhørighet mellom oss og de som jobber for oss hvis de på positiv måte blir tatt med på ting, involvert i ting. Det gir alt bedre, bedre tilhørighet til oss, lettere samarbeid, lettere hverdag ute hos kunden, mindre sykefravær. Fornøyde folk er mindre syke enn misfornøyde folk, sånn er det faktisk. Og det påvirker produktet vårt.” (B)

Et annet motiv for å knytte tette bånd til arbeidstakere, er at de kan fungere som gode ambassadører for bemanningsbedriften ovenfor andre potensielle kandidater. Slik kan bedriften fremstå som en attraktiv arbeidstaker også for andre. Det å etablere langsiktige bånd til arbeidstakerne og forsøke å holde dem fornøyde har altså en ekstra effekt i forhold til markedsføringen og rekrutteringen. En informant forklarer det slik:

”Hvis du har en arbeidsgiver som behandler deg på en ordentlig måte, gir deg fornuftige arbeidsoppgaver, betaler deg sånn at du synes det er greit, så vil du anbefale arbeidsgiveren til andre som du kjenner som ikke er i den situasjonen eller er på jakt etter nye utfordringer. (...) Til syvende og sist så er jo dette, hvis vi skal trekke det langt og gå inn i en kynisk hverdag i forhold til hvorfor vi gjør det, så er det jo også selvfølgelig for at vi skal bli mer attraktiv som arbeidsgiver og dermed vinne kampen om ressursene som er på en del av det personellet vi ser. Det har jo en markedsmessig effekt, rent forretningsmessig. Det er jo ikke bare fordi vi er snill og grei. Men det har også en forretningsmessig pluss-effekt.” (B)

Det er altså ulike strategier i forhold til hvor tett bemanningsbedriftene knytter til seg arbeidskraften. Det kommer for det første an på hvor viktig kompetanse arbeidstakerne har, hvor lett omsettelig denne kompetansen er, hvor stor konkurranse det er om arbeidskraften. I tillegg så kan det lønne seg å ha en langsiktig relasjon til en arbeidstaker, fordi man da slipper kostnadene med en ny runde med rekruttering og screening, men kan sende ut en arbeidstaker på nye oppdrag. Om en bemanningsbedrift ønsker å knytte arbeidstakerne tett til bedriften, kommer bl.a. an på om det er en type arbeidskraft det er mangel på i markedet, eller om det er en type arbeidskraft som bemanningsbedriften har god tilgang på.

### **6.8 ”Try and hire” og fireårsregelen**

De strukturelle betingelsene i omgivelsene setter rammer for virksomheten til bemanningsbedriftene. Som vi var inne på i kapittel tre, blir innleie av arbeidskraft regulert av arbeidsmiljøloven. Lovene begrenser mulighetene for innleie, og i den forbindelse er det to problematikker som er interessante å trekke frem igjen, nemlig ”try and hire” og ”fireårsregelen”.

”Try and hire” handler om motivet for innleie og regulering av en eventuell overgang fra innleie til fast stilling. Som tidligere beskrevet, tilsier arbeidsmiljøloven at det må være et midlertidig behov for å kunne leie inn arbeidskraft. Mer presist, i §14-12 fastsettes det at det er lov å leie ut arbeidstakere hvis det er et midlertidig behov, som spesifisert i §14-9, første ledd.

#### **§ 14-12. Innleie fra virksomhet som har til formål å drive utleie**

(2) Innleie av arbeidstaker fra virksomhet som har til formål å drive utleie er tillatt i samme utstrekning som det kan avtales midlertidig ansettelse etter § 14-9 første ledd.

#### **§ 14-9. Midlertidig ansettelse**

- (1) Arbeidstaker skal ansettes fast. Avtale om midlertidig ansettelse kan likevel inngås:
- a) når arbeidets karakter tilsier det og arbeidet atskiller seg fra det som ordinært utføres i virksomheten,
  - b) for arbeid i stedet for en annen eller andre (vikariat),
  - c) for praksisarbeid,
  - d) deltaker i arbeidsmarkedstiltak i regi av eller i samarbeid med Arbeids- og velferdsetaten,
  - e) for idrettsutøvere, idrettstrenerne, dommere og andre ledere innen den organiserte idretten.

Hovedmotivet for innleie må dermed være et midlertidig behov for arbeidskraft. Enkelte bedrifter ønsker imidlertid å ansette personer via vikarbyrå for å teste dem ut for faste stillinger, såkalt ”try and hire”.

Denne praksisen er egentlig ulovlig i den grad vikaren leies inn uten at det bunner i et midlertidig behov. Det er ikke lov med ”try and hire” som et hovedmotiv, men det *kan* være et sidemotiv fra bedriftens side. Det er lovlig for en kundebedrift å leie inn en person til noe som i utgangspunktet er et midlertidig behov, og at den innleide personen på et senere tidspunkt velger å søke på en fast stilling som dukker opp.

Mange ansettes fast på denne måten. Det anslås at mellom 20 og 30 % av de som har innleieoppdrag i en bedrift går over i en fast stilling på et senere tidspunkt, et tall som varierer noe mellom bedriftene. Hvor mange som går over fra innleie til fast stilling varierer også med konjunktorene. En av informantene fra et middels stor bemanningsbyrå oppgir at det jevnt over er flere som blir fast ansatt i høykonjunktur enn i lavkonjunktur.

Fra bedriftens side vil det å ansette en innleid person fast redusere risikoen med rekruttering, ettersom de får testet ut hvordan personen fungerer i en jobbsituasjon. En overgang fra innleie til fast stilling er også et ønske for mange av de innleide arbeidstakerne. Dette kan ses i sammenheng med at mange arbeidstakere bruker bemanningsbyråer som springbrett for å få fast jobb (Von Simson 2009; Econ Pöyry 2009). Ifølge Econ Pöyry (2009) er det viktigste hovedmotivet for å jobbe som innleid arbeidstaker at man håper på å få en fast jobb senere.

Lovene begrenser altså mulighetene for ”try and hire”, ved at det ikke kan være et hovedmotiv for innleien. Samtidig er det mulig å ha ”try and hire” som et sidemotiv. Bedriftene har valgt ulike strategier for å forholde seg til lovverket. Enkelte benytter mulighetene som ligger i lovverket og tilrettelegger for at kundebedriftene kan ansette fast etter at innleieperioden er avsluttet. De forholder seg til det tolkingsrommet som ligger i loven. Dette betyr for eksempel at det er en gjensidig enighet mellom bemanningsbedrift og kundebedrift om at kundebedriften kan tilby arbeidstakeren fast stilling etter innleieperioden, innenfor de rammene som kontraktene og lovene setter. Hvis kundebedriften ønsker å ansette fast før innleieperioden er ferdig, må den som regel betale en kompensasjon, noe som vanligvis spesifiseres i avtalen som ligger til grunn for innleieforholdet:

”Der ligger det begrensninger i rammeavtalen, man kan ikke ansette direkte, da må det inn en økonomisk kompensasjon. Hvis stillingen er utlyst og de søker en stilling i [bedriften] kontra et bemanningsselskap og de jobber via et bemanningsselskap, så kan de ikke gå inn i den stillingen på det stedet uten at det blir økonomisk kompensert. Men hvis de søker en stilling parallelt og det er uavhengig av den stillingen, så er det noe helt annet.”(B).

En representant for en av de markedsledende bemanningsbedriftene mener det er et sunnhetstegn at kunden ansetter innleide fast, og at en vanlig årsak er at de trenger ressurser et annet sted, eller at det midlertidige behovet har blitt permanent. Når det gjelder det opprinnelige motivet for innleie viser han til at det er kundens ansvar at det er et midlertidig behov som er hovedmotivet for innleien, men at en overgang til fast ansettelse henger sammen med at arbeidstakerne har fått innpass i bedriften og at de dermed ofte er relevante for andre stillinger:

”Det er i større grad usikkerhet i forhold til hvor permanent behovet er, og når de [innleide arbeidstakerne] blir rekruttert, blir de ikke fast rekruttert i den stillingen hvor de opprinnelig satt, de blir ofte rekruttert inn i andre typer stillinger, fordi de er synlige, har fått en fot innenfor eller har fått relevant erfaring.” (B)

Mens noen bedrifter benytter ulike strategier for å tilpasse seg til loven, holder andre bedrifter seg unna ”try and hire”-problematikken. En representant fra kundebedrift 1 er tydelig på dette:

””Try and hire” det er jo heller ikke lov. Så det gjør vi ikke. (...) vi holder oss langt unna det i rammeavtalene” (K)

Fordelene med ”try and hire” er at den reduserer kundebedriftens risiko med rekruttering, samtidig som den gir arbeidstakere mulighet til å ”vise seg frem” for en potensiell arbeidsgiver. Kundebedriftene får mer kontroll over inntaket av arbeidskraft og kan i større grad vurdere egnethet og hvordan en enkelt arbeidstaker fungerer i arbeidsmiljøet og i stillingen. For bemanningsbedrifter kan det være positivt at kundebedrifter har et ekstra incentiv for å leie inn arbeidstakere, samtidig som kunden kan bli en konkurrent om de beste arbeidstakerne. Et strategisk grep for å håndtere denne risikoen kan vi se i kontraktene, som vanligvis spesifiserer at kundebedriften må betale en kompensasjon for å kjøpe en arbeidstaker ut av kontrakten.

Arbeidsmiljøloven setter også begrensninger for hvor lenge en person kan være innleid, og gir også rettigheter til arbeidstaker etter det har gått en viss tid. Den såkalte fireårsregelen viser til at hvis en person har vært ansatt i samme selskap i mer enn fire år kan han/hun kreve fast stilling i det selskapet han/hun har jobbet. ”Fireårsregelen” gir den innleide arbeidstakeren rett

til å kreve fast stilling hvis han/hun har vært innleid til samme bedrift i mer enn fire år. Arbeidstakeren får dermed samme oppsigelsesvern som fast ansatte. Ordlyden er som følger:

**§14-9. Midlertidig ansettelse**

(5) (...) ”Arbeidstaker som har vært sammenhengende midlertidig ansatt i mer enn fire år etter første ledd bokstav a og b, skal anses som fast ansatt slik at reglene om oppsigelse av arbeidsforhold kommer til anvendelse.

Dette gjelder også hvis personen har arbeidet som *innleid* i fire år. Dette har implikasjoner for flere av kundebedriftenes strategier i forhold til innleie, ved at de ønsker å bevare kontrollen over bemanningsinngangen. En av praksisene dette har medført er at kundebedriftene ikke ønsker at samme person er innleid i selskapet lenger enn fire år.

”Fireårsregelen handler om at man kan kreve fast stilling, ligger i arbeidsmiljøloven. Det er en utfordring for oss. [Selskapet vårt] er en juridisk enhet, med datterselskaper. Så det spiller ingen rolle hvor vikaren har jobbet, så lenge han har jobbet i [selskapet] med datterselskaper. Har han jobbet i fire år, er det rett ut. (...) Vi vil ikke rekruttere på den måten at vi blir tvunget til å ta inn personer som har vært her i fire år uten å kunne ha hånda på rattet selv og si når vi vil ha personer og hvem vi vil ha som personer.” (K)

Fireårsregelen gjelder også for de som jobber på ulike prosjekter, men for samme kundebedrift. En informant ga et eksempel på dette. Hvis en ingeniør eller prosjektleder leies inn for et toårig prosjekt, og deretter går over på et nytt, treårig prosjekt i samme bedrift, så kan den innleide kreve fast ansettelse, ettersom loven kan tolkes i retning av at det ikke lenger er et midlertidig behov. Som en konsekvens av slik lovtolkning, er det flere kunder som er opptatt av å ikke ha innleid personell lenger enn fire år, og bemanningsbedriftene til rette-legger derfor for dette:

”Vi har jo fireårsregelen i arbeidsmiljøloven som jo er en begrensning, så vi flytter dem gjerne før den tid. Både kundene og vi er opptatt av det. [En av våre store kunder] har spesielt blitt opptatt av det, sikkert pga rettssaker hvor folk har gjort krav på fast stilling. Når de som viktig aktør skjerper inn, så får det konsekvenser for oss.” (B)

Både ”try and hire” og ”fireårsregelen” handler om problemstillinger i forhold til overgangen mellom en status som innleid arbeidstaker og fast ansatt. Det er imidlertid forskjell på hvilke aktører som drar mest nytte av de to prinsippene. Ved ”try and hire” er det kundebedriften

som har kontrollen og som velger å tilby en innleid fast jobb. Ved fireårsregelen er det derimot arbeidstakeren som har mulighet til å kreve fast ansettelse i kundebedriften.

## **6.9 Avsluttende analyse**

I dette arbeidsnotatet har vi sett hvordan bemanningsbedrifter kan ses på som en leverandør av arbeidskraft (personbundet kompetanse) til en kundebedrift. Vi har sett på bemanningsbedrifter som selvstendige forretningsenheter som benytter spesifikke forretningsmodeller og som har en strategi ut mot kunder, konkurrenter og ut mot markedet av potensielle arbeidstakere. Vi har sett at bemanningsbedrifter på den ene siden kan ses på som en leverandør av et produkt, slik at den utgjør en vertikal transaksjon opp mot kundebedrifter. Bemanningsbedrifter kan dermed ses på fra et inter-organisatorisk perspektiv, der bemanningsbedriften inngår i en dyadisk relasjon med en (eller flere) kundebedrifter. Ved å se på bemanningsbedrifter som forretningsenheter, har vi også vist hvordan de tilbyr spesifikke verditilbud ut mot kundebedrifter og at de også tilbyr verdier for potensielle arbeidstakere. Markedsføring og salg blir sentrale aktiviteter, men det særegne er altså at ”produktet” er en person.

Bemanningsbedrifters eksistensbegrunnelse bygger bl.a. på at de reduserer risiko og usikkerhet for kundebedrifter. Bemanningsbedrifter kan fungere som en buffer, og tilbyr bemanningsbedriftene større mulighet til å kontrollere størrelsen og sammensetningen av arbeidsstokken. Den psykologiske kontrakten mellom arbeidstaker og kundebedrift er annerledes ved en trepartsrelasjon enn ved et vanlig toparts ansettelsesforhold. Ved en trepartsrelasjon vil de fleste arbeidstakere være klar over den iboende midlertidigheten, selv om mange av disse likevel ønsker å få fast jobb på sikt.

Bemanningsbedrifter leverer altså arbeidskraft til kunder, og dette medfører flere utfordringer. Utover at mennesker har egne behov for oppfølging, ivaretagelse og belønninger, så vil det å levere arbeidskraft innebære elementer av uforutsigbarhet. Bemanningsbedrifters leveranser til kundebedrifter vil være preget av risiko i flere faser. For det først vil det være en risiko i forhold til om de klarer å finne en kandidat som anses som passende til den aktuelle stillingen. For det andre vil det være en risiko forbundet med hvordan arbeidstakeren i praksis vil fungere i bedriften. Bemanningsbedriftene har forsøkt å komme dette i møte på ulike måter. For å sikre økt leveringssikkerhet og -forutsigbarhet, har flere bemanningsbedrifter blant annet inngått ulike former for samarbeid med andre leverandører. Ofte kan slikt samarbeid være mellom bemanningsbedrifter som i utgangspunktet er konkurrenter. For det andre tar



bemanningsbedriftene ofte på seg noe av risikoen i forhold til om arbeidstakeren fungerer i arbeidssituasjonen ute hos kunde. Det er ulike varianter av garantier og oppsigelsesmuligheter, som gjør at kundebedriften kan avslutte relasjonen til den aktuelle arbeidstakeren og få inn en ny arbeidstaker i stedet. Siden bemanningsbedriften er arbeidsgiveren til arbeidstakeren, vil altså arbeidstakeren ikke miste jobben, men bemanningsbedriften vil forsøke å finne nye oppdrag til vedkommende.

Bemanningsbedriftene benytter spesifikke forretningsmodeller for å skape levedyktige selskaper. Slik forretningsutvikling foregår imidlertid ikke i et vakuum. De må ta hensyn til ulike strukturelle betingelser i omgivelsene, som det økonomiske klima, juridiske lover og regler, og kulturelle holdninger og normer i forhold til innleie av innleid arbeidskraft. Som vi har sett, har arbeidsmiljøloven satt rammer for mulighetene for innleie i Norge, og bedriftene forholder seg til dette regelverket på ulike måter. Fireårsregelen og ”try and hire” representerer to ulike problemstillinger som er knyttet opp mot hvordan man må tilpasse seg og benytte de eksisterende reguleringene av innleie.

Bemanningsbedrifter er avhengig av den normative aksepten for praksisen, fordi de tilbyr et verditilbud som bare er et av mange løsninger på bemanningsstrategier. De tilbyr en bemanningsløsning der kundebedrifter har en løsere og mindre forpliktende relasjon til de innleide arbeidstakerne enn ved en del andre løsninger. For at bemanningsbedriftene skal kunne selge denne løsningen og ideen til kundene, må det være en aksept og en positiv holdning i forhold til bruk av innleie. Det er en fordel at kundebedriftene ser på innleie som en hensiktsmessig del av bemanningsløsningen, og at arbeidstakerne ser på det å jobbe som innleid som en akseptabel ting å gjøre. En positiv holdning til innleie vil kunne gjøre bemanningsbransjen mer smidig og lønnsom, og er langt på vei en forutsetning for bransjens videre overlevelse. Det at bemanningsbedrifter samarbeider om leveranser i form av horisontale avtaler og underleveranser kan tolkes som et tegn på at bemanningsbedriftene har et felles ønske om at kundebedrifter har positive holdninger til bemanningsbransjen. Med andre ord, det kan være et felles mål for bransjen at kundebedriftene opplever innleie som en hensiktsmessig og relativt sikker form for tilknytning av arbeidskraft. Konkurrentene til de enkelte bemanningsbedriftene er ikke bare hverandre, men også alternative løsninger for tilknytning av arbeidskraft.

I Norge har det vært en utvikling innenfor bemanning i forhold til at det blir stadig mer bruk av innleid arbeidskraft. Det har skjedd en sentralisering og profesjonalisering av innleien hos

de store kundebedriftene som har valgt å leie inn store volumer med arbeidskraft. I den sammenheng har også innkjøpsavdelingene i mange tilfeller fått det overordnede ansvaret for rammeavtalene, og flere informanter har påpekt at rammeavtalene på mange måter ligner avtalene man inngår i forbindelse med innkjøp av stål og andre produkter. Rammeavtaler har fått et stadig sterkere fokus, og et gjennomgående tema i intervjuene var at det foregår en kamp om å få rammeavtaler med de store, viktige kundene. Dette har også medført at prisene har blitt presset ned, spesielt ved inntoget av nye aktører på markedet i perioden etter lovendringen i år 2000.

Vi har sett nærmere på hva som kjennetegner relasjonen mellom kunde og bemanningsbedrift, og funnet til dels stor variasjon i avtalestruktur og samhandling. Koordineringen mellom bemanningsbedrifter og kunder foregår formelt sett ved hjelp av kontrakter, overordnede avtaler som rammeavtaler, leverandøravtaler o.l., i tillegg til enkeltkontrakter ved hvert enkelt innleieoppdrag. Vi har sett på hvordan bedriftene kan velge ulike løsninger på kontinuumet mellom intern organisering og markedsløsning, der de ulike løsningene innebærer ulik vektning av faktorer som avhengighet og nærhet i kontakten. Vi har gått enda litt nærmere og sett på hva som kjennetegner de ulike samarbeidsformene og fordeler og ulemper med hver enkelt av dem.

De formelle avtalene og kontraktene utgjør imidlertid bare en liten del av det store bildet. Det er svært vanskelig å forutse og regulere alle mulige fremtidige situasjoner som kan oppstå i trepartsrelasjonen mellom bemanningsbedrift, kundebedrift og arbeidstaker. Gitt de formelle rammene, er det derfor i stor grad sosiale mekanismer og tillit som avgjør hvor godt relasjonen mellom kunde og leverandør fungerer. Bemanningsbedriftene og kundebedriftene har noen felles mål, de ønsker begge at kunden skal være fornøyd med leveransene, og de har et felles ønske om det skal være et bra samarbeidsklima. Samarbeidet kan imidlertid også bære preg av at bemanningsbyrå og kundebedrifter til dels har ulike interesser og de to aktørene kan risikere at den andre tar beslutninger som går i ens egen disfavør, slik en representant fra et bemanningsbyrå påpeker:

”Det er som å være gift, jo lenger det går, jo bedre kjenner du hverandre, jo bedre samarbeider du. Det blir jo sånn, forhåpentligvis. Det er på mange måter en felles nytte og glede. Men samtidig så får du jo kyniske beslutninger mot deg, som tas plutselig. Det er jo deres forretning. Vi gjør jo også beslutninger underveis som er våre forretningsmessige kyniske

beslutninger som ikke nødvendigvis er en forutsetning for dem. Men summa summarum så blir vi flinkere og flinkere til å samarbeide.” (B)

For kunden er det bl.a. viktig å få en lav pris, at det er en viss sikkerhet i leveringen, at bemanningsbedriften er kompetent og at bruken av bemanningsbyrået medfører lave transaksjonskostnader. Samtidig ønsker de at de innleide arbeidstakerne skal være kompetente og motiverte slik at innleien generer verdier for bedriften.

For bemanningsbedriften er det derimot viktig med høy pris, en viss langsiktighet i leveransen ut mot kunden, å tiltrekke seg de riktige og kompetente arbeidstakerne og å fremme bemanningsbransjens omdømme.

Kort oppsummert, så har bemanningsbedriftene spesifikke mål, og de utvikler spesifikke forretningsmodeller og forretningsstrategier for å skape verdier for kunden og tjene penger på dette. En del rammer er allerede satt i forhold til samarbeidet ut mot hver enkelt kunde, bl.a. må de forholde seg til avtaler, kontrakter og de juridiske og normative reglene i samfunnet. Samarbeidet er basert på en formell avtale som setter rammer, og gitt dette rammeverket, er det noen suksessfaktorer som informantene fra bemanningsbedriftene trekker frem. Bemanningsbedriftenes strategier varierer også i forhold til hvilke markedssegmenter de fokuserer på, bedriftsstørrelsen og størrelsen på oppdragene.

Det er viktig at samarbeidsrelasjonen mellom kunde og bemanningsbyrå er smidig og at man har sosiale mekanismer som fasiliterer gjensidig tilpasning når problemer dukker opp eller nye situasjoner skal avklares. En slik mekanisme er tillit, som fungerer som en smørning for avtalen mellom kunde og leverandør. Ettersom det er vanskelig å kontrollere motpartens handlinger og intensjoner, spiller ”goodwill”, personkjemi og tillit mellom personer en viktig rolle. En informant sier det slik:

”[Personlige relasjoner] er veldig viktig. Absolutt. Ellers blir man bare en av mange, så det er kjempeviktig, hvis du skal få de til å komme igjen og igjen. Da bør du være litt hyggelig også. Det gjelder jo alt salg, det er jo det vi i prinsippet driver med, så fort du etablerer en personlig kontakt, utenom mail, du kommer jo langt med telefon, men du kommer enda lenger hvis dere tar en kopp kaffe.” (B)

”Kjemien mellom de som samarbeider er viktigere enn du noen gang kan innbille deg.” (B)

En grunn til at tillit er viktig, er at mangel på kontroll gjør at aktørene stiller seg sårbare i forhold til motpartens muligheter for opportunistisk adferd. Tillit handler bl.a. om at man opplever at motparten er til å stole på, og at man tror at motpartens ikke vil utnytte handlingsrommet for egen vinnings skylden informant fra en kundebedrift sa det slik:

”Tillit går også på forretningsfølelse... om de er til å stole på, om de driver å prøver å lure deg på... det står i avtalen sånn og sånn, og så... at du blir skvisa litt på histen og pisten, det har også med tillit å gjøre, og man stoler på at det gjøres... at det...” (K)

Det handler om en visshet om at bedriftene delvis har motstridende interesser, og man ønsker å bygge en felles plattform med regler og normer for samhandling. Det handler også om den faktiske adferden og holdningen er motparten uttrykker ved implementering av avtalen. I hvor stor grad følger samarbeidspartneren reglene?

”(Det er viktig at du er) ryddig, rederlig, forholder deg til det som er avtalen, og i tillegg må det en god porsjon engasjement og vilje fra begge parter for å få dette til å være et maskineri som fungerer bra” (K)

I tillegg til den personbaserte tilliten, er det viktig at man har tillit til at den andre har kapasitet, kompetanse og evne til å levere ”varene”. For kunden er det viktig med en viss forutsigbarhet i leveransene og at leverandørene faktisk leverer det de skal, når de skal det. En av informantene fra en bemanningsbedrift innen olje og gass, hadde tidligere jobbet i en kundebedrift, og han forklarte viktigheten av at kunden har tillit til bemanningsbedriftens leveranser:

”Leverer du det jeg er interessert i gang på gang, så er du venn av meg, satt på spissen, men da er du viktig for meg. Hvis du ikke får det til, så er du ikke så veldig viktig. Jeg gjorde meg erfaring i de bedriftene jeg jobbet, når jeg satt på andre siden av bordet, så gjorde jeg den vurderingen en til to ganger.. jeg slapp andre inn for å tilby, men de klarte ikke å komme opp med de personene som jeg trengte. Og da sa jeg at: dessverre, dere klarer ikke å komme inn. Jeg leser CVene deres, men dere treffer ikke. Da begynner jeg å... da kontakter jeg bemanningsbyrået proaktivt, fordi de har vist seg å være til å stole på, de har levert til meg i alle mulige tider, jeg er happy med dem (...) så du må gjøre deg viktig for kunden, leverer du et godt produkt, de rette personene, så vil kunden ha et tett forhold til deg. Du må få tillit, du må være verdt tilliten for å beholde den.” (B)

I tillegg til tillit er det flere andre sosiale mekanismer og verdier som trekkes frem, nemlig gjensidig respekt og åpenhet, spesielt i forhold til ting som kan være problematisk. En informant sier det slik:

”Gjensidig respekt er helt klart kjempeviktig. Rimelig stor grad av åpenhet er du nødt til å ha. Ikke minst et ønske om å samarbeide, du vil alltid i et samarbeid måtte... evne til å kunne gi og kunne ta, for har du det, så vil det danne rimelig greit grunnlag for et samarbeid” (B)

Andre faktorer som trekkes frem er å ha et ønske om å samarbeide og en vilje til å inngå kompromisser. En informant trekker frem at det er viktig å ha et mål, og vite hvorfor man skal samarbeidet og fokusere på hva som er sluttproduktet for kunden og hva som er sluttproduktet for bemanningsbyrået. Som vi har sett, er altså relasjoner en viktig komponent i relasjonen mellom bemanningsbedrift og kunde, spesielt blir dette trukket frem av bemanningsbedriftene.

## Litteraturliste:

Allen, John og Nick Henry "Ulrich Beck's Risk Society at Work: Labour and Employment in the Contract Service Industries", *Transactions of the Institute of British Geographers*, New Series, Vol. 22, No 2, pp. 180-196.

Barley, S. og G. Kunda (2004) *Gurus, Hired Guns and Warm Bodies*, Princeton: Princeton University Press.

Benner, Chris (2002) *Work in the New Economy. Flexible Labor Markets in Silicon Valley*. Bodmin, Cornwall: MPG Books Ltd.

Bidwell M. og Fernandez-Mateo (2008) "Three is a crowd? Understanding triadic employment relationships." i Capelli P red. *Strategic employment relations*, Cambridge University Press.

Coe, Neil M., Katharine Jones og Kevin Ward (2009) "The business of temporary staffing: a developing research agenda", Working Paper 12, Geographies of Temporary Staffing Unit, The University of Manchester.

Das, T.K. og Bing-Sheng Teng (2001) "Trust, Control and Risk in Strategic Alliances: An Integrated Framework" *Organization Studies*. vol. 22, no. 2, pp. 251-283.

Druker og Stanworth (2001) "Partnerships and the private recruitment industry" *Human Resource Management Journal*, vol 11, no 2, pp.73-89.

Econ Pöyry (2009) *Bemanningsbransjen. Struktur, utvikling og rolle*. Rapport 2009-083 [http://www.econ.no/modules/module\\_123/proxy.asp?I=3812&C=9&D=2](http://www.econ.no/modules/module_123/proxy.asp?I=3812&C=9&D=2).

Ernst og Young m.fl. (2008) "Evaluering av Vikartjenesten." Rapport fra evaluering av Vikartjenesten på oppdrag fra Trondheim kommune. Kan hentes fra: <http://www.nhoservice.no/article.php?articleID=585&categoryID=256> - Sist besøkt 19.01.

Fornyings- og administrasjonsdepartementet (2006) Veileder til reglene om offentlige anskaffelser. Kan hentes fra: [http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/veiledninger\\_og\\_brosjyrer/2006/veileder-til-reglene-om-offentlige-anska/veileder-til-reglene-om-offentlige-anska.html?id=476384](http://www.regjeringen.no/nb/dep/fad/dok/veiledninger_og_brosjyrer/2006/veileder-til-reglene-om-offentlige-anska/veileder-til-reglene-om-offentlige-anska.html?id=476384).

Hatch, Mary Jo (2004) *Organisasjonsteori. Moderne, symbolske og postmoderne perspektiver*. Oslo: Abstrakt forlag.

Haugland, Sven A. (2004) *Samarbeid, allianser og nettverk*. 2.utgave. Oslo: Universitetsforlaget.

Hillage, J og E Pollard (1998) "Employability: Developing a Framework for Policy Analysis", Research Brief No 85, <http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RB85.pdf>.

Kalleberg, Arne L. (2009) "Precarious Work, Insecure Workers: Employment Relations in Transition." *American Sociological Review*, vol 74, pp. 1-22.

Koene, Bas og Kate Purcell (2009) "Dealing with uncertainty in a transactional labour market: managing relationships as the bread and butter of temporary work agencies". Contribution to SASE 2009. Session: Contemporary Flexible Employment, Employment Intermediation and Economic Decline.

Lefèvre, Gilbert, Francois Michon og Mouna Viprey (2002) "Les strategies des entreprises de travail temporaire, acteurs incontournables du marche du travail, partenaires experts en ressources humaines" *Travail et Emploi* no 89, Janvier 2002, pp.45-64

March, James G. og Johan P. Olsen (2009) "The logic of appropriateness" ARENA Working Papers WP 04/09.

Nesheim, T. (2001): Externalization of the core: Antecedents of collaborative relationships with suppliers", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 2001, Vol 7 (4): 217-225.

Nesheim, Torstein (2009) "Mot et paradigmeskifte i forståelsen av arbeid og organisasjon", *Sosiologisk tidsskrift*, No 1, 2009.

Nesheim, Torstein (2003) "Using External Work Arrangements in Core Value-creation Areas" *European Management Journal*, vol 21, no 4, pp.528-537.

Nesheim, Torstein, Anne Nesheim og Siri Garnæs (2004) "Ekstern arbeidskraft i bedriftens kjernevirksomhet". *SNF arbeidsnotat* nr. 04/03.

Nesheim, Torstein og K. M. Olsen (2004) "Nye grenser i arbeidslivet" i Heum et al. (red) *Arbeidsliv i omstilling*. Fagbokforlaget: Bergen.

Olsen, Karen M. (2006) "Atypiske ansettelses – dårlige jobber". *Tidsskrift for samfunnsforskning*, vol 47, no 3, pp. 387-412.

Peck, Jamie og Nikolas Theodore (1998): "The Business of Contingent Work: Growth and Restructuring in Chicago's Temporary Employment Industry" *Work Employment and Society*, vol. 12 no 4, pp. 655-674.

Pedersen, Per E., Leif B. Methlie og Herbjørn Nysveen (2008) "An exploratory study of business model design and customer value in heterogeneous network services". SNF-rapport no. 09/08.

Purcell, K. and Purcell, J. (1999). "Insourcing, outsourcing and the growth of contingent labour as evidence of flexible employment strategies." *Bulletin of Comparative Labour Relations*, Vol. 35, pp. 163–81.

Roness, Paul G. (1997): *Organisasjonsendringar: teoriar og strategiar for studiar av endringsprosessar*. Bergen: Fagbokforlaget.

Rønning, Arnhild Rydland og Torstein Nesheim (2008) "Arbeidstakerutfordringer i trepartsrelasjoner" *Søkelys på arbeidslivet* 2/2008, Vol. 25, pp. 231-241.

Sako, M.R.L. and Helper, L.S. (1994): "Supplier relations in the UK car industry: Good news, bad news", *European Journal of Purchasing*, 1: 237-248.

Scott (2003) *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*. 5.utg. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Pearson Education, Inc.

Smith, Vicky og Esther B. Neuwirth (2008) *The Good Temp*. Cornell University Press.

Smith, Vicky og Esther B. Neuwirth (2009) "Temporary Help Agencies and the Making of a New Employment Practice". *Academy of Management Perspectives*. vol. 23, pp. 56–72.

Teece, David J. (2010) "Business Models, Business Strategy and Innovation", *Long Range Planning*, vol 43, pp. 172-194.

Von Simson, Kristine (2009) "Kan vikarbyråarbeid være et springbrett til arbeidsmarkedet for ikke-vestlige innvandrere?" *Søkelys på arbeidslivet*, 3/2009, vol 26, pp. 341-351.

Williamson, O. E. (1991) "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives" *Administrative Science Quarterly*, Vol. 36, No. 2, Jun., 1991 pp. 269-296.



”Vikarbyrådirektivet. Europa-Parlamentets og Rådets direktiv om vikararbeide” (2010)  
[.http://www.regjeringen.no/nn/sub/europaportalen/eos-notatbasen/notatene/2008/mars/vikarbyradirektivet.html?id=553607](http://www.regjeringen.no/nn/sub/europaportalen/eos-notatbasen/notatene/2008/mars/vikarbyradirektivet.html?id=553607)

[www.lovdata.no](http://www.lovdata.no)

Benner, C.(2002): *Flexible work in the new economy: Flexible labour markets in Silicon Valley*. Oxford: Blackwell.

Hillage, J og E Pollard (1998) *Employability: Developing a Framework for Policy Analysis*, Research Brief No 85, <http://www.dcsf.gov.uk/research/data/uploadfiles/RB85.pdf>.

Von Simson, Kristine (2009) “Kan vikarbyråarbeid være et springbrett til arbeidsmarkedet for ikke-vestlige innvandrere?” *Søkelys på arbeidslivet* 3/2009 årgang 26, 341-351.

---

<sup>i</sup> Vi legger altså vekt på utleie av arbeidskraft, det være seg konsulentbistand eller utleie av andre kategorier av kompetanse. Et moment som *ikke* berøres her, men som blir *mer aktuelt* med utbredelsen av trepartsrelasjoner, er at det ofte vil være en glidende overgang mellom utleie (kunden organiserer arbeidet) og entreprise (arbeidsgiver organiserer arbeidet). I noen situasjoner kan leveransens karakter endre seg i løpet av et oppdrag; for en illustrasjon se Rønning og Nesheim (2008). Forholdet mellom utleie og entreprise er også interessant i en arbeidsrettslig sammenheng, i og med at det er sterkere begrensinger på en kundebedrifts bruk av innleid arbeidskraft, sammenlignet med bruk av entreprise. For en juridisk drøfting av dette, se NOU 1998 15: 61-62.