

Lars Walter

# Matchningsfabriken

**År 1993 genomfördes en avreglering av arbetsmarknaden som innebar att privat arbetsförmedling och personaluthyrning blev tillåten, en förändring som blev startskottet för en framväxande svensk bemanningsindustri. I den här artikeln beskrivs och analyseras bemanningsbranschens utveckling, från förbud till att bli en integrerad del av den svenska arbetsmarknaden och hur bemanningsföretagens verksamhet och roll som intermediär på arbetsmarknaden formats av specifikt svenska förhållanden.**

Lars Walter, ek dr i företagsekonomi, verksam som forskare och lärare vid Handelshögskolan, Göteborgs universitet  
lars.walter@handels.gu.se

I svensk offentlig debatt beskrivs ofta bemanningsföretag som ett förhållandevis nytt fenomen på den svenska arbetsmarknaden. I viss mening kan dock fenomenet med att hyra ut arbetskraft spåras tillbaka redan till 1800-talet (Andersson 1999). År 1935 förbjöds personaluthyrning och privat arbetsförmedling i lag, bland annat som ett resultat av händelserna i Ådalen

1931 (Walter 2005). Nästan sextio år senare, den 1 juli 1993, trädde ny lagstiftning i kraft som innebar en långtgående avreglering av det offentliga arbetsförmedlingsmonopolet och som betydde att personaluthyrning legaliserades i Sverige. Redan innan dess hade personaluthyrning som fenomen varit föremål för diskussion och tillskrevs en rad positiva och negativa effekter i förhållande till potentiella kundföretag, uthyrd personal och för samhället i stort, allt beroende på vilken utgångspunkt och perspektiv som valts i debatten. Gemensamt var dock ofta, för såväl arbetsmarknadens parter som forskare, en beskrivning av bemanningsbranschen som en intermediär på arbetsmarknaden vars viktigaste funktion var att matcha arbetskraft med arbetstillfällen. Motsättningarna har i stället mer handlat om under vilka förutsättningar denna typ av matchning sker, vilka konsekvenser denna typ av matchning kan tänkas få för de inblandade aktörerna eller ytterst om det funnits förutsättningar för en fungerande och legitim bemanningsbransch på den svenska arbetsmarknaden.

Sedan avregleringen 1993 har förutsättningarna för den svenska bemannings-

branschen förändrats i grunden, från en situation med ett strikt förbud mot att över huvud taget bedriva personaluthyrning i privat regi, till en situation där bemanningsbranschen kan sägas vara en – om än omdiskuterad – etablerad och legitim aktör på den svenska arbetsmarknaden, integrerad i den svenska arbetsmarknadsmodellen. Resultatet är en bemanningsbransch som i en internationell jämförelse framstår som unik genom att den nästan helt omfattas av kollektivavtal som stipulerar fasta anställningar och garantilöner. Syftet med artikeln är att beskriva utvecklingen av den svenska bemanningsbranschen, vad som utmärker branschen och vilka konsekvenser denna utveckling haft för svenska bemanningsföretags sätt att arbeta.

I den fortsatta texten diskuteras inledningsvis artikelns metodologiska utgångspunkter. Därefter följer en kort genomgång av de olika frågor och perspektiv som adresserats och diskuterats i tidigare forskning med fokus på personaluthyrning som fenomen. I artikelns nästa del ligger fokus på att presentera bemanningsbranschens utveckling och etablering i Sverige och då särskilt lyfta fram de specifikt ”svenska” karaktärsdrag som blev ett resultat av den processen. Avslutningsvis förs en diskussion kring konsekvenserna av utvecklingen för bemanningsbranschens sätt att arbeta och organisera sin verksamhet.

## Metod

I artikeln sammanfattas, presenteras och analyseras delar av resultaten från flera forskningsprojekt om den svenska bemanningsbranschen och bygger på fältmaterial som samlats in under en period av närmare 10 år med början 1998<sup>1</sup>. Det innebär att en mängd olika typer av datainsamlingsmetoder och källmaterial har använts, bland dem semistrukturerade intervjuer, offentlig statistisk analys och dokumentanalys. Totalt omfattar materialet över 150 intervjuer, fler än 40 dagars observationer och en omfattande uppsättning av dokument såsom policydokument, informations- och marknadsföringsmaterial, protokoll, avtal, tidningsartiklar, utredningar, regeringspropositioner, motioner, etcetera. Den del av artikeln som behandlar branschens etablering och utveckling baseras framför allt på intervjuer av arbetsgivar- och fackföreningsrepresentanter, politiska tjänstemän och politiker. Vidare används källmaterial i form av tidningsartiklar, regeringspropositioner, partsinlagor, motioner och statliga utredningar. Materialet presen-

---

1. Följande forskningsprojekt avses:

Ett av EU:s DG Research finansierat projekt med titeln NUEWO, 2000–2003. NUEWO-projektet syftade till att studera användning av tillfälliga anställningar och inhyrd personal i fyra olika branscher (livsmedel, IT, finans och sjukvård) och fem olika länder (Nederländerna, Spanien, Storbritannien, USA och Sverige).

Ett av FAS finansierat projekt med titeln ”The use of contingent employment in Sweden” hade ett likartat syfte som NUEWO men med explicit fokus på svenska förhållanden.

Ett av FAS finansierat projektet med titeln ”Inhyrd omsorg” finansierat av FAS, 2005–2009. Syftet med projektet var att bidra till en fördjupad förståelse för användningen av tillfällig personal inom sjukvården.

teras kronologiskt men utan anspråk på att ge en fullständig bild eller beskrivning av bemanningsbranschens utveckling i Sverige sedan avregleringen 1993. I stället har jag lyft fram aspekter och skeenden som särskilt bidragit till att forma villkor och förutsättningar för bemanningsbranschens verksamhet. I avsnittet som behandlar den svenska bemanningsbranschens matchningsarbete används framför allt material från intervjuer med företrädare för bemanningsföretag. Materialet omfattar intervjuer med personer från fler än tio olika bemanningsföretag på en rad olika positioner i verksamheten men med särskilt fokus på personer med en operativ roll i verksamheten. Vidare har en stor del av det materialet som refererats samlats in och analyserats inom ramen för en etnografiskt inspirerad studie med syfte att beskriva och analysera matchningsarbetet på ett av Sveriges största bemanningsföretag. Arbetet genomfördes på plats två-tre dagar i veckan under drygt ett år. Materialet presenteras dels direkt i texten, bland annat i form av citat, och dels genom att referera till egna publicerade texter där de specifika teman som refereras diskuteras mer utvecklat.

### **Tidigare forskning**

En utgångspunkt för beskrivningen av den svenska bemanningsbranschens utveckling och etablering är de konflikter och motsättningar som fanns kring fenomenet personaluthyrning redan före avregleringen. Dessa motsättningar kan till del förklaras av specifikt svenska förhållanden, men fenomenet har i tidigare forskning också tillskrivits mycket olika betydelser och effekter, både för de organisationer som väljer att hyra in personal och för de personer som arbetar som uthyrd arbetskraft. En ofta förekommande position har varit att användningen av inhyrd personal kan anses bidra till ökad organisatorisk flexibilitet (McGlashan Glasgow 1998, Nesheim 1998, Standing 1999, Håkansson 2001). Genom att hyra in personal kan bemanningsföretagens kunder snabbt öka eller minska sin bemanning allt efter sina behov. Inhyrd personal kan därigenom utnyttjas som buffert för variationer i produktionen, som ersättning vid tillfällig frånvaro av kundföretagets personal eller mer allmänt hantera osäkerhet i samband med inre eller yttre förändringar. Användningen har också beskrivits som en del av nya, mer utvecklade flexibilitetsstrategier där organisationer systematiskt väljer mellan att anställa och hyra in personal beroende på vilken typ av arbete och arbetsuppgifter som behöver bemannas (Atkinson 1984) och som ett sätt att externalisera delar av en verksamhets byråkratiska hantering och kontroll (Pfeffer & Baron 1998). Personaluthyrningens tillfälliga karaktär har också beskrivits som en möjlighet för kundföretag att få tillgång till specifik kompetens som bara behövs under en begränsad tidsperiod (Matusik & Hill 1998), eller som på annat sätt kan var svårt att få tillgång till (Walter 2009). Samtidigt har det framförts kritik mot den här typen av flexibilitetsstrategier, bland annat är det inte alltid

enkelt att definiera vad som är kärna och periferi. Det ställer också nya och mer differentierade krav på hur arbetet organiseras och leds, något som i sin tur riskerar att leda till ökade konflikter och att arbetsuppgifter i högre grad standardiseras, fragmenteras och rutiniseras (Purcell & Purcell 1998).

Det finns också forskning kring personaluthyrning med fokus mer på vad det innebär att arbeta som uthyrd medarbetare på ett bemanningsföretag. Håkansson (2001) pekar bland annat på att arbetet som uthyrd kan innebära en möjlighet att få arbeta på skiftande arbetsplatser och med varierande arbetsuppgifter, skaffa sig erfarenheter från olika arbetsuppgifter, arbetsplatser och branscher och utveckla sitt nätverk. Arbetet som uthyrd ses då som ett avstamp till framtida arbete och anställningar (Smith & Neuwirth 2009). Det finns också exempel på att anställda, som genom att välja att arbeta som ambulerande medarbetare, använt sin anställning på ett bemanningsföretag som ett sätt att förbättra sin position, sina arbetsvillkor och sin lön. Särskilt i en situation av arbetskrafts- eller kompetensbrist riskerar arbetsgivare att hamna i en situation där man mer eller mindre motvilligt tvingas acceptera att man använder inhyrd personal som åtnjuter bättre villkor än organisationens egen personal (Walter & Tailby 2002, Walter 2009, Walter 2011a). Å andra sidan kan det finnas problem, nackdelar och utmaningar med att arbeta som uthyrd medarbetare. Bland annat påpekar Garsten (1999) i sin studie av uthyrd personal att en situation av ofta återkommande byten av arbetsplats och arbetsuppgifter innebär ett starkt tryck på både uthyrningsföretag och uthyrda att snabbt kunna sätta sig in i och lära sig nya arbetsuppgifter, roller och organisatoriska sammanhang. Vidare har de inhyrda medarbetarnas närvaro i en organisation en ofta uttalad – eller åtminstone underförstådd – temporär karaktär, och de har dessutom en annan legal status än kundföretagets anställda personal. Det innebär att de ofta får en otydlig och mer perifer status i kundorganisationen, de ingår inte självklart i de ”normala” organisatoriska och sociala sammanhangen på arbetsplatsen och kan därför hamna i en situation där dessa utestängs från lokala och kollegiala bindningar på arbetsplatsen (Garsten 1999). Detta riskerar i sin tur att leda till ett upplevt utanförskap vilket kan få negativa konsekvenser för de inhyrda medarbetarnas arbetstillfredsställelse och engagemang på arbetsplatsen (Pearce 1993, Brandwein m fl 1995). Skillnader i villkor, förutsättningar och status på arbetsplatsen riskerar också att leda till konflikter mellan fast och inhyrd personal (Smith 1994, Olofsdotter 2008). Studier har också pekat på att den dubbla rollen (som samtidigt uthyrd till kundorganisationen och anställd av bemanningsföretaget) riskerar att leda till lojalitetskonflikter (Bellaagh & Isaksson 1999, Gottfried 1991). Att återkommande skickas ut på nya uppdrag kan också få vidare konsekvenser för den uthyrde, exempelvis minskar möjligheterna till personlig utveckling och fortbildning (Arvidsson 1997, Belous 1997). Garsten (2004) menar också att arbeta som uthyrd kan få betydelse för

den enskildes konstruktion av yrkesidentitet. Att arbeta som uthyrd reducerar individuella skillnader och socialiserar in medarbetarna i en specifik yrkesidentitet, med en speciell uppsättning av färdigheter, attityder och beteenden. Att vara flexibel innebär en beredskap hos de uthyrda att kontinuerligt anpassa och underordna sig kundernas krav, att vara en tillförlitlig medarbetare utifrån uthyrningsföretagets perspektiv och att samtidigt underordna sig personaluthyrningsföretagets sätt att utvärdera och övervaka prestationer. Garsten menar att när en sådan identitet konstrueras får den också konsekvenser för synen på arbetslivet i stort. Den understödjer föreställningar om en arbetsmarknad som präglas av krav på flexibilitet och temporalitet och den enskilde agerar därefter.

Gemensamt för den typen av studier som diskuteras ovan är att de främst fokuserar på effekter och konsekvenser av personaluthyrning. Vid sidan av dessa finns också forskning som studerar bemanningsföretags verksamhet och vad de gör med utgångspunkt i ett mer övergripande arbetsmarknadsperspektiv. Utifrån ett sådant perspektiv beskrivs bemanningsföretagen ofta som en intermediär och ”marknadsplats” på arbetsmarknaden. Bemanningsföretagens primära roll och uppgift förväntas vara att matcha arbetskraft med arbetstillfällen, en aktivitet som därigenom underlättar och effektiviserar sök- och utvärderingsarbetet för både arbetssökande och arbetsgivare (Moen 1999). Bemanningsföretag har också tillskrivits en vidare betydelse för matchning på arbetsmarknaden.<sup>2</sup> Deras långsiktiga kundrelationer, etablerade varumärken och professionella kompetens som matchare, bidrar till att höja effektiviteten i matchningen (Neugart & Storrie 2002, Anderson & Wadensjö 2004). Dessutom anses personaluthyrning som fenomen betraktas som en form av outsourcing av anställningsrelationen som förenklar kundernas rekryterings- och personaladministration, kortar ledtiderna och minskar kundens riskexponering. Detta kan i sin tur leda till en förenklad och förbättrad matchning av arbetskraft (Bergström & Storrie 2003). Bemanningsföretagens roll som intermediär på arbetsmarknaden har också ifrågasatts, bland andra menar Parker (1991) att bemanningsföretagens roll som intermediär har systematiskt överdrivits, inte minst av företrädare för industrin. I stället menar han att bemanningsföretagen systematiskt prioriterar kundernas intressen på de uthyrdas bekostnad och att det är kundernas potentiella kostnadsfördelar som är det underliggande motivet för förekomsten och ökningen av bemanningsföretagens verksamhet. Oavsett om man väljer att betrakta bemanningsbranschen som en intermediär som på olika sätt bidrar till att utveckla och förbättra matchningen på arbetsmarknaden, eller om man väljer se den som en opportunist som tjänar pengar på en utsatt grupp på arbetsmarknaden, innebär deras verksamhet att det blir en aktör som på gott och ont påverkar arbetsmark-

2. För en fördjupad analys av bemanningsbranschens betydelse för matchning på arbetsmarknaden, se Neugart och Storrie 2002.

naden och dess sätt att fungera. Nedan beskrivs och diskuteras vad som händer när en sådan arbetsmarknadsintermediär introduceras och etableras i ett helt nytt institutionellt sammanhang – i det här fallet den svenska arbetsmarknaden.

### **Bemanningsbranschen i Sverige**

På 1980-talet utvärderades det svenska arbetsförmedlingssystemet och flera förslag till liberalisering och avreglering av det statliga arbetsförmedlingsmonopolet föreslogs. När avreglering sedan initierades genomfördes den i två steg. Det första steget mot avreglering togs av den socialdemokratiska regeringen 1991 och innebar att det i lagstiftningen gjordes ett antal undantag mot förbudet av privat arbetsförmedling (lag 1991:176). Undantagen syftade i första hand till att underlätta möjligheterna att bedriva privat arbetsförmedling men innebar i praktiken också en legalisering av personaluthyrning i privat regi. Avreglering till trots fanns i 1991 års lagstiftning fortfarande en rad viktiga begränsningar. För att få hyra in personal fanns bland annat krav på att det inhyrande företaget tydligt kunde visa att behovet av extra personal var tillfälligt. Vidare begränsades uppdragens längd till fyra månader. Dessutom krävdes att ett formellt anställningskontrakt upprättades mellan bemanningsföretag och den uthyrde. Relationen mellan uthyrd och uthyrande företag likställdes därigenom med andra visstidsanställningar på arbetsmarknaden.

Det andra steget mot liberalisering togs den 1 juli 1993 då ytterligare ny lagstiftning trädde kraft som innebar en mer långtgående avreglering av det svenska arbetsförmedlingsmonopolet (lag 1993). Förändringen kom till stånd på initiativ av den då nyvalda borgerliga regeringen och föregicks bland annat av att Sveriges riksdag våren 1992 fattade beslut om att säga upp ILO-konvention nr 96. Konventionen som Sverige hade ratificerat 1950 förbjöd i princip privat arbetsförmedling i förvärvssyfte (prop 1991/92:AU10, rskr 174). Den nya lagstiftningen innebar i praktiken att Sverige på några få år gick från ett förbud till en situation där Sveriges lagstiftning hörde till de mest liberala i Europa. Fortsatt fanns dock några viktiga begränsningar i regleringen av bemanningsbranschens verksamhet. Det var bland annat förbjudet för ett bemanningsföretag att hindra eller ta betalt av kundföretag eller medarbetare i de fall en uthyrd person erbjuds och väljer att ta anställning av kundföretaget.

Den nya lagstiftningen och den ytterligare liberaliseringen av regelverket kring personaluthyrningsverksamhet som förändringen innebar kritiserades hårt av företrädare för både socialdemokraterna och vänsterpartiet. Man menade att den förändringen riskerade att leda till en mer segregerad arbetsmarknad, och i förlängningen också en sämre matchning mellan utbud och efterfrågan. Detta var något som man menade i sin tur kunde leda till en ökande långtidsarbetslöshet (1992/93:AU16). Kritik riktades också mot att reformen genomför-

des utan att konsekvenserna av avregleringen inte fullt utretts och analyserats (1992/93:AU16). I sitt bemötande av oppositionens kritik menade regeringen att risken inte var större för att oseriösa aktörer skulle etablera sig i bemanningsbranschen än i andra branscher, och att eventuella överträdelser eller missbruk därför kunde hanteras inom ramen för existerande lagstiftning. Något behov av en särskild ytterligare reglering avseende privat personaluthyrning ansågs därför inte finnas (1992/93:AU16). Vidare hänvisade förespråkarna för avregleringen till "den svenska modellen" där arbetsmarknadskonflikter i första hand hantearas via förhandlingar mellan arbetsmarknadens parter. Detta innebar i princip ett förhållningssätt där ansvaret för eventuell reglering av bemanningsbranschen lämnades över till arbetsmarknadens parter och i viss mån branschens egna behov och strävan av legitimitet på den svenska arbetsmarknaden.

I och med avregleringen påbörjades en försiktig etablering och expansion av bemanningsföretag i Sverige. Både inhemska företag, såsom Proffice men framför allt ett antal multinationella företag – de senare oftast genom att köpa upp svenska företag, exempelvis Manpowers köp av det svenskägda företaget Teamwork – valde att etablera sig på den svenska arbetsmarknaden. Utvecklingen oroade ett antal av Sveriges större fackförbund som menade att bemanningsbranschens etablering skulle leda till en osäkrare arbetsmarknad, lönedumpning och sämre arbetsvillkor. Det fanns också mer principiella invändningar mot personaluthyrning som fenomen, som vissa fackliga företrädare menade var ett sätt att tjäna pengar på arbetslösa människors utsatthet. Avregleringen kritiserades också av fackföreningsrörelsen (LO och TCO) för att den ansågs innebära en ökad risk för att oseriösa aktörer skulle etablera sig på den svenska arbetsmarknaden och därigenom innebära ett potentiellt hot mot etablerade arbetsmarknadsrelationer och den svenska modellen. Synen på bemanningsbranschen som fenomen varierade dock mellan olika förbund. LO valde att förhålla sig relativt passiv till branschen för att därigenom undvika att legitimera verksamheten (Bergström m fl 2007). Akademikerförbundet uttryckte en mer positiv syn på bemanningsföretag men ville ha en tydligare statlig reglering av verksamheten, bland annat ville man att visstidsanställningar för uthyrd personal efter tolv månader skulle övergå till en fast anställning.

År 1994 initierades en utvärdering av reformerna bland annat som svar på kritiken från fackföreningsrörelsen. Utvärderingen genomfördes i form av en statlig utredning (1997:58) med Björn Rosengren som ordförande och resultaten presenterades 1997. I utredningen föreslogs ett införande av en statlig auktorisation för personaluthyrningsföretag. Vidare föreslogs också att uthyrd personal i huvudsak skulle få likvärdiga anställningsvillkor som gällde för arbetsmarknaden i övrigt där fast anställning utgör norm och återkommande visstidsanställningar inte skulle anses acceptabla. Den socialdemokratiska regeringen valde dock att inte följa utredningens rekommendationer om statlig auktorisation eftersom det

ansågs vara ett trubbigt instrument och dessutom kostsamt att upprätthålla. I stället användes möjligheten till statlig auktorisation som ett latent hot i syfte att få industrin till att införa självreglering. Möjligen fick också hotet effekt. År 1996 bytte det som tidigare var Svenska Kontorsservice Föreningen namn till Svenska personal- och rekryteringsförbundet (SPUR). I samband med namnbytet ändrades och breddades också inriktningen på verksamheten och i stället för att prata om ”kontorsserviceindustrin” började man använda ”bemanningsbranschen” som ansåg vara en bredare och mer modern etikett.

Inledningsvis kom SPUR:s verksamhet mycket att inriktas mot aktiviteter som på olika sätt kunde förväntas stärka branschens legitimitet. Det gjordes framför allt – och i skuggan av hotet om ett statligt auktorisationssystem – genom att SPUR införde en frivillig auktorisation. För att kunna bli medlem av SPUR krävdes att det aktuella företaget varit verksamt i bemanningsbranschen under minst ett år, omsatte minst tre miljoner svenska kronor och i övrigt agerade i enlighet med en av SPUR utvecklade och erkänd *code of conduct*. Vidare formerades en etisk kommitté bestående av från branschen oberoende personer och med det uttalade syftet att övervaka att medlemsföretagen följde SPUR:s etiska riktlinjer. Det etiska rådet hade också ett visst mandat att fatta beslut om sanktioner, bland annat fanns en möjlighet för den etiska kommittén att besluta om uteslutning av medlemmar som bröt mot regelverket.

SPUR var från början en branschorganisation och inte ett arbetsgivarförbund. Det innebar att även om representanter från SPUR, och tidigare också Svenska kontorsservice förbundet, på olika sätt blev inblandade i kollektivavtalsförhandlingar som berörde bemanningsbranschen, så kunde SPUR inte agera som avtalsslutande part i sådana sammanhang. Den rollen hade i stället Almega. Det skulle dröja till 2003 innan SPUR omvandlades till ett arbetsgivarförbund inom Almega och i samband med det bytte namn till Bemanningföretagen. Etableringen av SPUR och dess etiska råd innebar ingen förändring av fackförningarnas krav på statlig auktorisation som menade att SPUR:s regelverk mer fungerade konkurrensbegränsande än som ett sätt att säkerställa rimliga arbets- och anställningsvillkor i branschen.

Facket ansåg sig ha skäl till att vara skeptiska. HTF var det fackförbund som först inledde kollektivavtalsförhandlingar för anställda i bemanningföretag genom att redan 1988 sluta ett avtal med handelns arbetsgivarorganisation (HAO) som omfattade ambulerande medlemmar. År 1994 omförhandlades avtalet. Det nya avtalet innebar bland annat att bemanningföretagens uthyrda personal skulle erbjudas fasta anställningar enligt samma regler och förutsättningar som i övrigt gäller på arbetsmarknaden och att man som uthyrd medarbetare garanterades en minimilön om minst 50 procent av sin ”normala” lön under perioder man saknar uppdrag. Kollektivavtalet ansågs delvis innebära att förhål-

landena för uthyrd personal i flera avseenden närmade sig de villkor och förutsättningar som i övrigt gällde för anställningar på den svenska arbetsmarknaden.

Det sätt på vilket det överenskomna kollektivavtalet kom att tolkas och implementeras av arbetsgivarna uppfattades dock av fackliga företrädare med besvikelse. Det gällande regelverket för arbetslöshetsunderstöd innebar att arbetsgivare kunde visstidsanställa personal bara under den period som ett specifikt uthyrningsuppdrag pågick, men sedan avbryta anställningen under de perioder som personen var utan uppdrag. Medarbetaren förväntades i stället att under den uppdragslösa perioden söka arbetslöshetsunderstöd, något man hade rätt till och som innebar den högre ersättningsnivån på 75 procent av lönen jämfört med de 50 procent som stipulerades i kollektivavtalet. Därigenom kunde arbetsgivaren föra över delar av sina anställningsrisker och personalkostnader på samhället, en möjlighet som företagen – enligt HTF – flitigt använde sig av. Delar av fackföreningen reagerade starkt på bemanningsföretagens strategi, situationen togs upp i medierna och i slutändan beslutade Arbetsmarknadsstyrelsen (en myndighet som vid den tiden hade ansvar för den nationella arbetsmarknadspolitiken och som arbetsgivarföreningen valde att lämna 1991) att ändra regelverket kring arbetslöshetsunderstöd så att bemanningsföretagsanställda med återkommande visstidsanställningar inte fick rätt till arbetslöshetsunderstöd mellan uppdrag. Beslutet innebar att det blev än viktigare för arbetsgivare i bemanningsbranschen att teckna kollektivavtal. HTF och HAO slöt ett nytt kollektivavtal 1997 där garantilönen höjdes till 75 procent av lönen, vilket då var i nivå med ersättningen från a-kassan. Det nya kollektivavtalet omfattade också akademikerförbundet Sacos medlemmar.

Trots kritiken fick HTF:s kollektivavtal med handelns arbetsgivarorganisation en särskild roll i samband med bemanningsbranschen och i förhållande till andra fackförbund. Kollektivavtalen från 1988, 1994 och 1997 innebar å ena sidan att bemanningsbranschen erkändes som en legitim part och aktör på arbetsmarknaden, å andra sidan att HTF fick rollen som kritisk granskare när branschen utvecklades och växte. HTF fick också en normerande roll för andra kollektivavtal. Det blev tydligare allt eftersom bemanningsbranschens verksamheter expanderade in i nya branscher och spreds till nya yrkesgrupper så utökades antalet kollektivavtal som direkt berörde bemanningsbranschen. Bemanningsbranschens breddning och expansion innebar en delvis ny situation för fackföreningsrörelsen med allt fler potentiella medlemmar verksamma i en bransch som internt uppfattades som problematisk och delvis illegitim, men som samtidigt var en del av den svenska arbetsmarknaden<sup>3</sup>. Det blev också tydligt att det fanns exempel på bemannings-

---

3. År 1999 ökade omsättningen i bemanningsbranschen med hela 71 procent och det fanns mer än 400 verksamma bemanningsföretag i Sverige (det stora flertalet av dessa var dock mycket små företag). Se Andersson Joona och Wadensjö (2010) för en fördjupad genomgång av bemanningsbranschens utveckling 1998–2005

företag som erbjöd sin uthyrda personal likvärdiga eller till och med bättre anställningsvillkor än motsvarande fast anställd personal. Användningen av bemanningsföretag i sjukvården var ett sådant exempel. Där fick uthyrd personal såsom sjuksköterskor och läkare ofta bättre anställningsvillkor och högre lön än motsvarande fast anställd personal med landstinget som arbetsgivare (Walter 2009). Uttalanden som ”bemanningsföretagen har gjort mer för oss sjuksköterskor på tre år än facket lyckats med på trettio” (uthyrd sjuksköterska) komplicerade ytterligare fackföreningarnas kritiska hållning. Dessutom, och som nämnts ovan, valde den dåvarande socialdemokratiska regeringen, i strid med framför allt LO-fackens position, att inte införa ett system med statlig auktorisation i bemanningsbranschen eller att på annat sätt skärpa regleringen av branschen.

Det blev allt tydligare att bemanningsbranschen som fenomen var här för att stanna. Företrädare för LO, som kan sägas representera den delen av fackföreningsrörelsen som förhållit sig mest kritisk till bemanningsbranschen, började på olika sätt att ompröva sin position och hållning. Det innebar i sin tur att den kritiska delen av fackföreningsrörelsen fick allt svårare att framställa bemanningsbranschens verksamhet som något alltigenom negativt utifrån ett medlemsperspektiv. År 2000 tecknade arbetsgivarförbundet Almega och LO ett kollektivavtal som omfattade bemanningsföretagens uthyrda personal. Avtalet kan i någon mening sägas vara slutpunkten för bemanningsbranschens etablerings- och integrationsprocess på den svenska arbetsmarknaden. Samtidigt har bemanningsbranschen integrerats i den svenska arbetsmarknadsmodellen, en utveckling som har förstärkts av utvecklingen under 2000-talet, bland annat genom att ytterligare kollektivavtal slutits för bemanningsanställda (exempelvis slöts ett kollektivavtal för läkare så sent som 2009). Vidare, och som nämnts ovan, omvandlades branschorganisationen SPUR 2003 till en arbetsgivarorganisation inom arbetsgivarorganisationen Almega och fick därigenom rollen som arbetsgivarrepresentant i kollektivavtalsförhandlingar rörande bemanningsbranschen. Branschauktoriseringen har löpande utvecklats och gjordes 2007 obligatorisk för alla medlemmar i Bemanningsföretagen. År 2011 utvidgades auktorisationsförfarandet till att också omfatta omställningsföretag som är medlemmar i organisationen Bemanningsföretagen ([www.bemanningsforetagen.se](http://www.bemanningsforetagen.se)).

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att synen på bemanningsbranschen under 1990-talet varierade över tid och mellan olika fackförbund, från en position av motstånd och förbud till en situation av etablering i allt fler sektorer, acceptans av allt fler fackförbund och, som en konsekvens, en verksamhet som i allt högre grad täcks och regleras av kollektivavtal. Vidare kan resultatet av denna process sägas vara en situation där uthyrd personals anställningsvillkor jämföras med övriga anställningar på arbetsmarknaden och där tillsvidareanställning och fast månadslön kan sägas utgöra norm.

## En "försvenskad" bemanningsbransch

I jämförelse med flertalet OECD-länder är en etablerad bemanningsbransch på den svenska arbetsmarknaden ett förhållandevis nytt fenomen. Även om en ganska omfattande avreglering av personaluthyrningsverksamhet genomfördes 1993, var den fortsatta utvecklingen mot en etablerad svensk bemanningsbransch villkorad och formad av de specifika förhållanden som karakteriserar den svenska arbetsmarknaden. "Sweden has developed its own successful model for temporary agency work, a model that includes coverage of collective bargaining for workers employed in the industry and a high of proportion of highly qualified agency workers" ([www.bemanningsforetagen.se](http://www.bemanningsforetagen.se)). Citatet är hämtat från arbetsgivarförbundet Bemanningsföretagens hemsidas egen beskrivning av sig själva, deras roll i samhället och vad det innebär att vara anställd på ett bemanningsföretag. Det är intressant bland annat därför att det understryker betydelsen för bemanningsindustrin av att vara en accepterad och legitim aktör på den svenska arbetsmarknaden och detta har i sin tur resulterat i en specifikt svensk version av personaluthyrningsverksamhet. Utifrån bemanningsbranschens perspektiv innebar branschens systematiska anpassning till svenska förhållanden inte bara ökad legitimitet och trovärdighet, det fick också andra konsekvenser för deras verksamheter och affärsmodeller. Kraven på kollektivavtal, garantilön och fasta anställningar för uthyrd personal syftade framför allt till att stärka de anställdas position i förhållande till arbetsgivaren. Det innebar i sin tur att risker och kostnader förknippade med personaluthyrning förändrades och försköts från arbetstagare till arbetsgivare på ett sådant sätt att förutsättningarna för att driva bemanningsföretag tydligt skiljer sig från de villkor som gäller i omvärlden. Det påverkade i sin tur företagets möjligheter att agera intermediär på den svenska arbetsmarknaden och som också bidrog till att forma de praktiker och metoder som svenska bemanningsföretag utvecklat för att matcha arbetskraft med arbete<sup>4</sup>.

För det första, i en situation där bemanningsföretagen i förlängningen behöver erbjuda sina anställda fast anställning och garantilön blir kvaliteten, precisionen och inriktning på företagets rekryteringsprocesser avgörande för verksamheten. Utvärderingen av kandidaternas potential att arbeta som uthyrd måste bedömas långsiktigt, den kan inte avgränsas till ett specifikt uppdrag eller arbete, utan måste också göras i förhållande till en potentiellt framtida uppdragsmarknad. Som en anställd på ett av Sveriges ledande bemanningsföretag uttrycker det: "Vi måste bedöma om vill vi ha dem? Har vi förutsättningar att matcha ut dem på uppdrag och tror vi att de klarar sig ute hos kund?" Det blir därför viktigt

---

4. Ett ytterligare specifikt karaktärsdrag för den svenska bemanningsbranschen var dess starka koncentration till några få stora aktörer, med mycket likartade strategier, affärsmodeller och organisatorisk uppbyggnad. År 2000 var de fyra största bemanningsföretagens andel av branschens totala omsättning närmare 90 procent (Konsultguiden 2000). Motsvarande siffra 2011 är drygt 60 procent (<http://www.bemanningsforetagen.se>).

att i rekryteringssituationen försöka undvika – eller åtminstone minska – risken för att anställa en person som kan bli svår att placera ut på uppdrag i ett senare skede av sin anställning. Det ställer krav på noggrannhet i rekryteringsprocessen så att man säkerställer att man i bredare mening anställer ”rätt” person. Det innebär också att rekryteringsarbetet måste fokuseras mer på ”generiska” kvaliteter och egenskaper hos kandidaterna, det vill säga kvaliteter och egenskaper som kan förväntas efterfrågas i en mängd olika positioner och roller (Walter 2005).

För det andra, i en situation där fast anställd personal förväntas fylla de nya uthyrningsuppdrag som löpande inkommer till bemanningsföretaget från kunder, så kommer också själva aktiviteten rekrytering, i tid och rum, allt mer skiljas från den egentliga matchningen av kandidater mot uppdrag. Genom att separera rekryteringsprocessen från matchningsarbetet får bemanningsföretagen möjlighet att snabbare placera ut kandidater på uppdrag vilket kan uppfattas som en fördel för kundföretagen. Å andra sidan innebär separationen mellan rekrytering och matchning att arbetet blir mer komplext. Utöver den mer fundamentala uppgiften – att matcha kandidaters kompetens och erfarenheter mot de specifika uppdragsprofiler som efterfrågas av kunderna – behöver bemanningsföretagen också beakta sina egna interna behov av att koordinera beläggningen med hänsyn till sin stock av uthyrd personal för att minimera andelen anställd personal som är utan uppdrag (Walter 2005, Bergström m fl 2007).

### **Från bemanningsbransch till matchningsindustri**

Sammantaget innebär behovet av ett sofistikerat matchningsarbete och en potentiellt ökad anställningsrisk att kostnaderna, och i förlängningen priset, för uthyrningstjänsten rimligen blir högre än vad som annars skulle vara fallet. Det blir heller inte självklart lägre än för andra möjliga, konkurrerande bemanningslösningar så som visstidsanställningar. Det innebär i sin tur att bemanningsföretagen, för att kunna sälja och ta betalt för sina tjänster, behöver synliggöra och motivera det arbete de lägger ner och den risk de tar när de kontinuerligt matchar sina medarbetare mot uppdrag hos olika kunder. Uttryckt annorlunda finns det hos bemanningsföretagen ett behov att professionalisera och legitimera själva matchningsarbetet som kärnan i verksamheten. ”Vi är matchare, och att matcha lämpliga kandidater mot våra kunders behov är vad vi gör” som en företrädare på ett av Sveriges största bemanningsföretag uttryckte det. Att definiera sig som en ”matchningsindustri” får sannolikt konsekvenser. Det indikerar för det första att de tillhandahåller en tjänst som kräver kompetens, tid och resurser, att det är viktigt för kunden och därför värd att betala för. För det andra, att framställa sig som professionell matchare skapar förväntningar på den tjänst som tillhandahålls, något som inte bara speglas i en sofistikerad matchningsprocess utan också i valet av kandidater att anställa. I motsats till de flesta andra länder så har det

svenska bemanningsföretagets anställda högre utbildning i jämförelse med arbetskraften i övrigt ([www.bemanningsforetagen.se](http://www.bemanningsforetagen.se)). Dessutom har bemanningsföretagen ofta höga krav på att kandidaterna har relevant erfarenhet av liknande arbetsuppgifter för att han/hon ska bli aktuell för anställning. Därigenom skiljer sig den svenska bemanningsindustrin från exempelvis länder som Nederländerna och Storbritannien. Där domineras bemanningsindustrin av lågutbildad arbetskraft och ses som en inkörsport till arbetsmarknaden.

Dessutom sker matchningsarbetet distribuerat i både tid och rum. Distribuerat i tid eftersom rekrytering i allmänhet sker skilt från uppdragsmatchningen. Distribuerat i rum då matchningsarbetet sker i interaktion med medarbetare och kund internt på bemanningsföretagen, skilt från det organisatoriska och kontextuella sammanhang där den utyrde medarbetaren är tänkt att verka (Walter 2005). Att tillhandahålla matchningstjänster, personaluthyrningsföretag och matchningsarbete bidrar därigenom till att koordinera utbud och efterfrågan på arbete och arbetskraft. Under sådana förutsättningar blir det viktigt att utveckla matchningspraktiker som framstår som trovärdiga, värdefulla och funktionella – också när matchningen sker distribuerad i tid och rum. Det är *hur* man matchar som ställs i fokus. De system, metoder och procedurer som används för att på olika sätt översätta kandidaters kompetenser, erfarenheter och preferenser på ett sådant sätt att dessa går att matcha mot möjliga kunduppdrag blir därigenom centrala. Genom att utveckla och använda olika typer av generiska kategoriserings- och klassificeringssystem i matchningsarbetet kan varje enskild person – och kunduppdrag – översättas från något unikt och kontextuellt till något generiskt och generellt (Bowker & Star 1999). Det i sig gör det möjligt att matcha medarbetare och uppdrag över och mellan mycket olika organisatoriska sammanhang utan att matchare ingår i någon av dessa. När metoden är viktig så blir distansen snarare en tillgång, matcharen kan i ordets egentliga mening agera som en professionell intermediär mellan medarbetare och uppdrag. Vidare, genom att som matchare äga den klassificeringslogik som används får denne åtminstone delvis kontroll och tolkningsföreträde, inte bara över matchningsprocess utan också över avgörandet om vad något eller någon är och inte är (jfr Foucault 1966).

Å andra sidan riskerar det här sättet att arbeta med matchning att få andra mer problematiska konsekvenser. Vissa egenskaper, färdigheter och erfarenheter låter sig enklare beskrivas och placeras in i en given taxonomi än andra. Klassificeringsarbetet avgör därför inte bara vad som är viktigt och vad som inte är viktigt. Det är också ett uttryck för vad som låter sig formuleras och vad som inte låter sig formuleras, vilket i sin tur innebär att matchningsarbetet får betydelse för hur arbetsuppgifter, befattningsbeskrivningar och tjänster förpackas och presenteras, något som i förlängningen möjligen också påverkar sättet att beskriva och organisera arbete och verksamheter. Risken är också att sökande med erfa-

renheter och färdigheter som inte enkelt kan översättas och kategoriseras väljs bort. Inte nödvändigtvis på grund av att de saknar förutsättningar för att utföra de arbetsuppgifter som kan bli aktuella på olika kunduppdrag, utan för att deras bakgrund inte enkelt går att klassificera och paketera. Det är inte vad man matchar utan hur man matchar som blir centralt. En sådan typ av matchningsarbete får därigenom en normerande karaktär som riskerar att utesluta det unika och avvikande samtidigt som det premierar det allmängiltiga och standardiserade, något som i förlängningen riskerar att leda till likriktning och utarmning.

Det riskerar att bli särskilt problematiskt om och när den här typen av klassificeringsstyrda och "CV-fierade" matchningspraktiker får genomslag och spritts också utanför bemanningsföretagen till andra typer av arbetsmarknadsintermediärer. I en sådan situation blir personaluthyrningsföretagens sätt att matcha inte bara en metod för att funktionellt lösa sin uppgift under specifika villkor, utan börjar också mer allmänt att betraktas som en slags definition av vad matchning är. De senaste årens utveckling inom bland annat den offentliga statliga arbetsförmedlingen, trygghetsstiftelser och omställningskonsulter tyder på att allt fler aktörer på arbetsmarknaden beskriver sin verksamhet på ett sätt som inbegriper saker som matchningsaktiviteter, metodutveckling och klassificeringssystem (Walter 2011b). I ett vidare perspektiv kan ett sådant förhållningssätt länkas till mer allmänna idéer och föreställningar om "kunskapsamhället" där ett gemensamt drag är att människor betraktas som en resurs i form av kunskap. Detta innebär i sin tur att det blir möjligt och rimligt att kodifiera denna kunskap och abstrahera densamma från sitt sammanhang, och på så sätt göra den potentiellt mer tillgänglig för marknadstransaktioner (Esping-Andersen 2002). I en sådan situation – och något tillspetsat – riskerar matchning att bli överordnad prestation och paketering av kompetenser viktigare än hur den kommer till användning.

## Referenslista

- Andersson RG (1999): *I legostadgans skugga – Om de svenska kontorist- och biträdesföreningarna från 1880-tal till 1940-tal*. Stockholm: Tjänstemannaförbundet HTF.
- Andersson P, Wadensjö E (2004): *Hur fungerar bemanningsbranschen?* Rapport 2004:15. Stockholm: IFAU.
- Andersson Joona P, Wadensjö E (2010): *Bemanningsbranschen 1998-2005: En bransch i förändring?* Working paper 6/2010. Stockholm: Stockholms universitet, SOFI.
- Arvidsson S (1997): *Arbetsmiljö och arbetsvillkor för anställda inom personaluthyrningsbranschen*. Working Paper No 52. Stockholm: Stockholms universitet.
- Atkinson J (1984): "Manpower strategies for flexible organizations". *Personal Management*, vol 16, nr 8, s 28–31.
- Belous RS (1997): "Coming to terms with the rise of the contingent workforce". In: Lewin D, Mitchell D, Mahmood Z (red): *The human resource management handbook part II*. London: Jai Press Inc.
- Bellaagh K, Isaksson K (1999): "Uthyrd men fast anställd". *Arbete och hälsa*, vetenskaplig tidskrift 1999:6. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Bergström O, Storrie D (2003): *Contingent employment in Europe and the United States*. Cheltenham: Edward Elgar.

- Bergström O, Håkansson K, Isidorsson T, Walter L (2007): *Den nya arbetsmarknaden – Bemanningsbranschens etablering i Sverige*. Lund: Academia Adacta.
- Bowker GC, Star SL (1999): *Sorting things out, classification and its consequences*. Cambridge, Massachusetts: MIT Press.
- Brandwein T, Fox S, Krausz M (1995): "Work attitudes and emotional responses of permanent, voluntary, and involuntary temporary-help employees: An explanatory study". *Applied Psychology: An International Review*, vol 44, nr 3, s 217–232.
- Garsten C (1999): "Betwixt and between, liminal subjects in flexible organizations". *Organization Studies*, vol 20, nr 4, s 601–617.
- Garsten C (2004): "Be a Gummy: The political technologies of employability in the temporary staffing business". I: Garsten C, Jacobsson K (red): *Learning to be employable. New agendas on work, responsibility and learning in a globalizing world*. New York: Palgrave Macmillan.
- Gottfried H (1991): "Mechanism of control in the temporary help service industry". *Sociological Forum*, vol 6, nr 4, s 699–713.
- Håkansson K (2001): *Språngbräda eller segmentering? En longitudinell studie av tidsbegränsat anställda*. Forskningsrapport 2001:1. Uppsala: IFAU.
- Matusik SF, Hill CW (1998): "The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage". *Academy of Management Review*, vol 23, nr 4, s 680–697.
- McGlashan Glasgow K (2001): *A strategic model of temporary staffing*. New York: Taylor & Francis.
- Moen ER (1999): "Education, ranking and competition for jobs". *Journal of Labour Economics*, vol 17, nr 4, s 694–723.
- Nesheim T (1998): *Numerical flexibility and temporary work: Short term hires and leasing of workers in Norway*. Working Paper no 13/99. Bergen: Stiftelsen for Samfunns- og Naeringslivsforskning.
- Neugart M, Storrie D (2002): *Temporary agency work and equilibrium unemployment*. Center for European Studies Working Paper Series no 02.6. Boston: Harvard University.
- Olofsdotter G (2008): *Flexibilitetens främlingar – Om anställda i bemanningsföretag*. Doktorsavhandling. Sundsvall: Mid Sweden University.
- Parker RE (1994): *Flesh peddlers and warm bodies: The temporary help industry and its workers*. New Jersey: Rutgers University Press.
- Pearce JL (1993): "Toward an organizational behaviour of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee co-workers". *Academy of Management Journal*, vol 36, nr 5, s 1082–1096.
- Pfeffer J, Baron JN (1988): "Taking the workers back out – Recent trends in the structuring of employment". *Research in Organizational Behavior*, vol 10, s 257–303.
- Purcell J, Purcell K (1998): "In-sourcing, outsourcing, and the growth of contingent labour as evidence of flexible employment strategies". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, vol 7, nr 1, s 39–59.
- Smith V (1994): "Institutionalizing flexibility in a service firm – Multiple contingencies and hidden hierarchies". *Work and Occupations*, vol 21, nr 3, s 284–307.
- Smith V, Neuwirth EB (2009): "Temporary help agencies and the making of a new employment practice". *Academy of Management Perspectives*, vol 23, nr 1, s 56–73.
- Standing G (1999): *Global labour flexibility: Seeking distributive justice*. New York: St Martins Press.
- Walter L, Tailby S (2002): *Temporary work in European healthcare*. Paper presented at the EGOS Colloquium 2002, Barcelona.
- Walter L (2005): *Som hand i handske – En studie av matchning i ett personaluthyrningsföretag*. Doktorsavhandling. Göteborg: BAS förlag.
- Walter L (2009): "Inhyrd omsorg". I: Blomberg M, Lindström K (red): *Mellan offentligt och privat* (s 75–86). Uppsala: Santérus Academic Press.
- Walter L (2011a): "Arbetes villkor: En studie av att arbeta som uthyrd sjuksköterska". I: Lagerström Hamberger K, Lavén F, Remneland Wikman B, Walter L (red): *Ringar på vattnet, en vänbok till Torbjörn Stjernberg* (s 67–78). Göteborg: BAS förlag.
- Walter L (2011b): "Arbetsförmedlingens dubbla funktion: Att stödja och att kontrollera". I: Garsten C, Lindvert J, Thedvall R (red): *Arbetets marknad. Arbetsmarknadens nya organisering* (s 49–63). Malmö: Liber.
- www.bemanningsforetagen.se, arbetsgivarförbundet Bemanningföretagens hemsida.