

# Kwaliteit in uitzend en selectie? Een blijvende uitdaging!

Andriessen, M. & Wouters, M. (2001), *Kwaliteit in arbeidsbemiddeling: een driehoeksrelatie? Een onderzoek naar de organisatie van een kwaliteitsbeleid in de uitzend- en de wervings- en selectiesector*. Leuven: K.U.Leuven. HIVA/COPP, 206 p., ISBN 90-5550-290-1

**Het kwaliteitsvraagstuk is doorheen de laatste jaren scherper komen te staan in de uitzend- en de wervings- en selectiesector. In deze VIONA-studie zijn we op zoek gegaan naar de percepties van de verschillende betrokken partijen, naar huidige en gewenste kwaliteitsinitiatieven en naar mogelijkheden en voorwaarden tot het uitbouwen van een kwaliteitsbeleid. Enkele resultaten zullen in deze bijdrage worden belicht.**

## Situering

Het laatste decennium is er heel wat gebeurd in de sectoren van de uitzendbureaus en de wervings- en selectiebureaus. Twee belangrijke initiatieven kunnen hier worden aangestipt.

Ten eerste is er de overheidsinterventie in de sectoren via *de erkenningsregelingen*. Bureaus mogen niet (meer) opereren op de markt zonder dat ze een erkenning van de bevoegde minister hebben gekregen. De erkenningsregeling zelf voor uitzendkantoren (van 1991) en voor W&S-bureaus (van 1993) werd via het nieuwe kaderdecreet in 1999 ook gewijzigd. Deze wijziging gaf een nieuw perspectief. Het verbod op private arbeidsbemiddeling werd opgeheven en de focus kwam te liggen op onder andere de bescherming van de werkzoekende, publiek-private samenwerking en zelfregulering vanuit de sectoren.

Ten tweede zijn er de respectievelijke *federaties* die voor verdere professionalisering in de sectoren

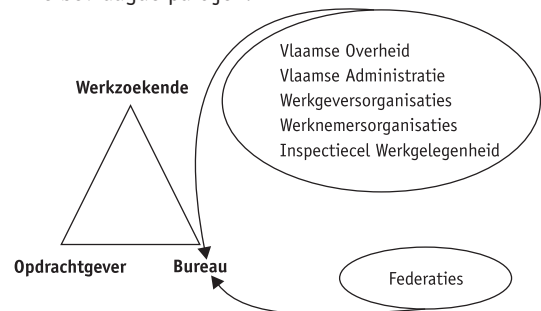
zorgden. Voor de uitzendkantoren werd dit bewerkstelligd door UPE-DI en voor de W&S-bureaus door – de jongere federatie – FWS-FRS.

## Aanpak van het onderzoek

We wilden via dit onderzoek *een eerste zicht krijgen op de percepties* van de verscheidene partijen met betrekking tot kwaliteit. In het gedefinieerde netwerk van relaties (zie figuur 1 – waarin ook de onderlinge verhoudingen worden weergegeven) worden alle bevroegde partijen aangestipt.

**Figuur 1.**

De bevroegde partijen.



De bevraging verliep grotendeels via face-to-face interviews die waren gebaseerd op een op voor-

hand opgestelde modulaire checklist. Enkel de partijen 'werkzoekende' en 'opdrachtgever' werden, voornamelijk om pragmatische redenen, via telefonische enquêtes bevraagd.

De gegevens werden op een kwalitatieve manier verwerkt, gebruik makend van een op voorhand opgesteld theoretisch kader inzake kwaliteit.

## Enkele resultaten

### Kwaliteitsorganisatie

De bevraagde partijen geven bijna allemaal aan dat de rolverdeling zoals ze nu is, een goed werkbaar vorm is. Deze rolverdeling kunnen we in drie niveaus onderverdelen.

Een eerste niveau betreft de *overheid* die via het decreet een kader schept waarbinnen wel een paar (formele) criteria ter erkenning zijn opgenomen, maar waar verder ruimte wordt gegeven voor de responsabilisering van de betrokken sectoren. Deze enkele criteria waaraan bureaus dienen te voldoen zijn op zich echter geen garantie voor een kwalitatieve werking.

Een tweede niveau is het niveau van de *federaties*. Hier wordt net een stap verder gegaan door enkele criteria meer te formuleren naar leden-bureaus waarin ook enkele inhoudelijke elementen te onderkennen zijn.

Een derde en laatste niveau zijn de *bureaus* zelf waar blijkt dat systematiek in hun algemene werking geen loos begrip is. Er worden op dit niveau inspanningen geleverd om steeds verder te gaan en te werken aan de verbetering van de eigen kwaliteit.

Twee bemerkingen zijn hier echter op hun plaats. Ten eerste zijn niet alle partijen het eens over de *verdere invulling* van de rolverdeling. Zo blijkt het voor de werknemersvertegenwoordigers een breekpunt dat de overheid nog verder zou moeten gaan dan nu het geval is. Zij formuleren de wens dat de overheid ook op inhoudelijke criteria zou moeten toetsen.

Ten tweede kunnen er nog vele stappen worden ondernomen inzake *kwaliteitsborging en kwaliteitsverbetering*.

*teitsverbetering*. Het algemeen kader van de rolverdeling lijkt werkbaar en in grote mate aanvaard, maar daar houdt het natuurlijk niet mee op.

### Twee dimensies van kwaliteit

Het onderscheid 'inhoudelijke criteria versus formele' komt duidelijk naar voor in de studie. Niet alleen betreft het een discussiepunt op niveau van de adviescommissie 'arbeidsbemiddeling', maar het kan tevens een differentieel beleid naar de twee sectoren legitimeren.

Concreet gesteld hebben we op basis van de gegevens twee dimensies van kwaliteit gedefinieerd:

1. *Kwaliteit van de administratie*: dit niveau van kwaliteit spitst zich vooral toe op de kwaliteit van procedures en richtlijnen inzake administratie en wetgeving. De toepassing ervan is feitelijk vaststelbaar.
2. *Kwaliteit van de match tussen 'werkzoekende' en 'opdrachtgever'*: dit niveau van kwaliteit behelst het hele proces van screening en adviesverlening.

Beide dimensies worden in het uitzendgebeuren gecombineerd. Het administratief aspect is van groot belang gezien het feit dat het uitzendkantoor werkgever is van de uitzendkracht. De screeningsdimensie komt onder andere naar boven in het gebruik van methodes en technieken om de werkzoekende in functie van een bepaalde job te screenen.

Voor W&S-bureaus is eigenlijk alleen de screeningsdimensie van groot belang. Het administratief aspect komt weinig tot niet naar boven in de werking van een W&S-bureau.

### Deskundigheid van de consulent

Door alle partijen wordt de deskundigheid van de consulent als een *spilelement* in de kwaliteitsorganisatie aangeduid.

In de regelgeving zelf worden enkele eisen gesteld, maar dan voornamelijk naar W&S-consulenten. Verdere stappen worden ondernomen door de federaties. Zo is er het verplicht examen 'recht'

voor uitzendconsulenten en worden door FWS-FRS vormingsmodules aangeboden aan zowel nieuwe als ervaren consulenten. Vervolgens worden door de bureaus zelf ook initiatieven genomen tot verdere professionalisering van hun consulenten.

Het dient hier echter ook vermeld dat een consultant niet onafhankelijk van zijn omgeving werkt. Zo heeft de sfeer en werking van een bureau zeker zijn invloed op het functioneren van een consultant. Het zou met andere woorden niet correct zijn om alleen de aandacht te vestigen op de consultant.

## Gedragscodes

Het geheel van gedragsregels waaraan bureaus dienen te voldoen, is een materie die werd vastgelegd via decreet. Maar ook op het niveau van de federaties zijn gedragscodes uitgewerkt voor de leden. Beide soorten gedragscodes komen in grote mate met elkaar overeen, maar toch worden er sommige andere accenten gelegd.

Het belang van deze gedragscode wordt hoog aangeschreven, maar toch komt er vanuit verscheidene kanten de *vraag naar de afdwingbaarheid* van dergelijke gedragscode. Liggen gedragscodes niet snel in de onderste lade? Het aandachtspunt komt hier naar boven dat een gedragscode geen mooie, dode letter mag zijn.

## Klachtenprocedures

In het decreet is een klachtenprocedure voorzien waarbij werkzoekenden de kans hebben om klacht neer te leggen tegen een bureau. Ook dit aspect van het decreet kan door de federaties worden ingevuld.

In het kader van kwaliteitsverbetering lijkt een klachtenprocedure maar één concrete stap te zijn binnen het klanten- en werkzoekendenbeleid. Een klachtenprocedure is een reactieve kwestie en de vraag is of een *meer pro-actief beleid* hier niet op zijn plaats is. Dergelijk meer systematisch beleid in-

zake klanten en werkzoekenden vinden we in de studie voornamelijk terug bij uitzendkantoren, en tot op zekere hoogte ook bij W&S-bureaus.

## Conclusies en aanbevelingen

Uit het onderzoek blijkt dat het werken aan kwaliteitsborging en kwaliteitsverbetering op verscheidene vlakken aan de orde is. Verschillende partijen spelen hierin een belangrijke rol. Een volgende uitdaging in het installeren van een kwaliteitsbeleid lijkt het verder *systematiseren* van de reeds genomen initiatieven en het *samenwerken* van de verschillende partijen voor verdere projecten inzake kwaliteit.

Verder kunnen onder andere volgende *aanbevelingen* worden geformuleerd:

- de overheid kan een ondersteunende en faciliterende rol spelen inzake bijvoorbeeld het opstellen van een kwaliteitssysteem in samenwerking met de betrokkenen;
- duidelijkheid en strikte taakafbakening van de adviescommissie inzake de toetsing van inhoudelijke criteria;
- de federaties kunnen het kwaliteitsbewustzijn verder aanscherpen met speciale aandacht voor de dimensie 'kwaliteit van de match', waarbij standaarden en referentiepunten kunnen worden ontwikkeld;
- belangrijk bij bureaus is de aandacht voor kwaliteit van de organisatie en kwaliteit van de consultant. Het verder aandacht besteden aan deze processen kan zorgen voor een systematische continue kwaliteitsverbetering;
- ondersteuning en begeleiding van consulenten blijkt zeer belangrijk gezien de spilfunctie die zij vervullen in een bureau.

Maarten Andriessen  
Karel De Witte  
Centrum voor Organisatie- en  
personeelspsychologie  
K.U. Leuven