



Naam: Rémon van Buuren
Functie: senior consultant
Organisatie: Significant Synergy



Naam: Simon Langeveld
Functie: consultant
Organisatie: Significant Synergy

6 VALKUILEN BIJ INHUUR VAN EXTERNEN

Veel organisaties hebben een flexibele schil. Op basis van hun ervaring bespreken Rémon van Buuren en Simon Langeveld van Significant Synergy zes valkuilen bij het inhuren van externen.

De coronacrisis heeft de arbeidsmarkt veranderd. Dat blijkt ook uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (2020) en het verschenen rapport van het Centraal Planbureau (Adema, Van den Berge & Zulkarnain, 2020). Het virus brengt uitdagingen met zich mee, waaronder een verhoogde onzekerheid voor inhuurkrachten en hun opdrachtgevers. Toch leidt het ook tot kansen. Met de komst van online werken, is de woonplaats van kandidaten niet altijd meer van even groot belang.

Dynamische arbeidsmarkt

Het is cruciaal dat organisaties met hun inhuurproces aansluiten op de dynamische arbeidsmarkt. Alleen dan kunnen de gewenste kandidaten bereikt worden. Dit is niet altijd even eenvoudig. De mate van schaarste verschilt per functiediscipline. In specialistische functiedomeinen, zoals IT, hebben kandidaten vaak ruime keuze en is een goede inhuurstrategie nodig om hen te verleiden voor opdrachten. In dit artikel lichten we zes valkuilen toe bij het

inhuren van externen en geven we aan hoe je deze kunt omzeilen.

Valkuil 1: Inhuur zien als een inkoopfeestje

In de adviespraktijk zien wij nog vaak dat de hr-discipline in beperkte mate betrokken is bij het inhuren van externen, ook als er sprake is van een grote flexibele schil. De inhuurfunctie dient niet alleen door de business en inkoop besproken te worden. Organisaties hebben externen nodig om (op termijn) de behoefte aan capaciteit en/of specifieke competenties blijvend in te vullen. Een hr-beleid dat zich alleen richt op het aannemen en behouden van vast personeel mist een groot deel van de arbeidsmarkt. Inhuur gaat om mensen en raakt het hart van een organisatie. Juist daarom is het belangrijk dat hr hier ook de verantwoordelijkheid neemt.

Schaars talent

Als organisaties inhuur uitsluitend zien als een inkoopproces, ontstaan doelmatigheidsrisico's.



Het resultaat van een inkooptraject, zijnde een overeenkomst met leverancier, is namelijk niet voldoende voor het bereiken van schaars talent binnen de huidige arbeidsmarkt. Binnen de publieke sector zien we regelmatig dat rechtmatigheid een overweging is voor de manier waarop personeel wordt ingekocht. Maar een focus op rechtmatigheid leidt niet automatisch tot doelmatigheid en een goed resultaat. Het verbinden van hr, inkoop en de business is noodzakelijk om inhuur tot een succes te maken. Samen stellen deze vast welke inrichting van de inhuurfunctie passend is voor de organisatie.

Valkuil 2: Ontbreken van deskundigheid

Wat verstaat een organisatie onder het begrip 'inhuur' of 'detachering'? Wat doet een *managed service provider* (MSP) en hoe verhoudt zich dat tot een broker? We zien te vaak dat projectteams niet dezelfde taal spreken. Inhuur wordt vanwege de verschillende contractvormen nog weleens als een doolhof ervaren. Detacheren, uitzenden en de inzet van zzp'ers hebben elk een eigen dynamiek. Zo is sprake van diverse wet- en regelgeving rondom de inzet van flexibele arbeid die bepaalt wat wel en niet mogelijk is. De inhuurmarkt in Nederland is sterk versnipperd en elk functiedomein heeft zijn eigen dynamiek met verschillende aanbieders.

Verdienmodel kennen

Daarnaast is het van belang dat een organisatie het verdienmodel kent dat dienstverleners op de

inhuurmarkt hanteren. Met deze kennis wordt doelgerichte inkoop bereikt. Wanneer een organisatie zich eens in de paar jaar richt op het inkopen van een inhuuroplossing en tussentijds stilstaat, loopt men per definitie achter. Wetgeving, arbeid en het aanbod van marktpartijen zijn steeds in beweging. Neem het beleid omtrent de Wet deregulering beoordeling arbeidsrelatie: de afgelopen jaren is veel onduidelijk over toepassing en handhaving van deze wet. Uiteindelijk kan dit zelfs leiden tot verkeerde inzet van zzp'ers door opdrachtgevers.

Deskundigheid inhuur

Naast kennis van het verdienmodel, moet een organisatie over de juiste kennis van inhuur beschikken. Anders loopt men het risico dat de inkoopaanpak niet aansluit op actuele wet- en regelgeving, of zelfs marktaanbod. Het resultaat is dat er wel een overeenkomst is, maar dat veel gerepareerd moet worden om te beschikken over goede kandidaten tegen de juiste voorwaarden. Het is dus van belang om voldoende deskundigheid over inhuur te borgen bij de business, inkoop en hr. Niet enkel bij de inkoop van inhuur, maar ook bij het daadwerkelijk inzetten van externen.

Valkuil 3: Inhuur wordt een papieren tijger

De uitwerking van een inhuurproces kan overtuigend zijn op papier, maar de vertaling naar de praktijk is ook belangrijk. Dit kan door het hele proces – van uitzetten inhuuraanvraag tot en met betaling factuur – goed te doorleven met alle belanghebbenden. Eventuele 'blinde vlekken' worden hierdoor zichtbaar.

Vijver

Samenwerken met meerdere leveranciers kan zijn ingegeven door een visie om marktwerking te stimuleren en meer kandida-

ten te bereiken. De mate van exclusiviteit die wordt gegeven bij het invullen van inhuuraanvragen en daarmee de afweging om met één, drie of zelfs nog meer leveranciers te werken, heeft een specifieke uitwerking in de praktijk. Het heeft impact op inhuurproces, de prijs, het voorzieningspercentage en de inzet van systeemondersteuning.

Papieren tijger

Naast de daadwerkelijke inhuur van een persoon is integratie met de interne bedrijfsvoering essentieel voor het realiseren van grip op inhuur conform geldende wet- en regelgeving. Voorbeelden hiervan zijn de uitvoering van een integriteitstoets, onboarding en de integratie met een hr-systeem. Een uniforme werkwijze voor inhuur wordt bij voorkeur ondersteund door een digitaal proces, waarbij verschillende systemen aan elkaar zijn gekoppeld. Welk inhuurproces je ontwerpt, moet ook werken in de praktijk. Doorleef het inhuurproces door middel van praktijksituaties voordat wordt gestart met de inkoop. Zo kun je voorkomen dat inhuur uiteindelijk een papieren tijger wordt.

Valkuil 4: Standaard 'op de stoel' inhuren

Wanneer organisaties een klus moeten klaren, zien we dat zij in veel gevallen kiezen voor de 'inhuur' van een persoon. Er is een wezenlijk onderscheid tussen inhuren van externen en inkopen van een dienst. In de praktijk valt op dat organisaties voornamelijk kiezen voor het eerste.

Goed omschrijven

Inhurende managers weten bijvoorbeeld vaak via hun eigen netwerk een geschikte inhuurkracht te vinden. De afweging om een dienst in te kopen bij een bureau (met een bredere expertise) vindt dan niet plaats. Voor het inkopen van een dienst zijn andere kennis en vaardigheden nodig van de inhurende manager. Als opdrachtgever stuur je dan namelijk op het doel of resultaat van de inzet, dus is het van belang dat je in staat bent om dit te goed te omschrijven, inclusief rol- en/of taakverdeling. De vergoeding van de inzet – en daarmee betaling van de factuur – wordt gekoppeld aan de op te leveren dienst.

Makkelijke weg

Organisaties zijn zich vaak niet bewust van de voordelen van het inkopen van diensten, waaronder het benutten van marktkennis en het op voorhand duidelijk vastleggen van kaders van een project. Inhuren van een persoon 'op de stoel' is vaak makkelijk, maar leidt geregeld tot ongewenste volumeprikkelers en onzekerheid over het resultaat. Overweeg dus ook eens te kiezen voor de inkoop van een dienst.

Valkuil 5: Onderschatten impact implementatietraject

De implementatie van een inhuuroplossing kan complex zijn en veel tijd vragen. Zelfs bij een be-

perkte wijziging in het bestaande inhuurproces is draagvlak noodzakelijk en kan dit leiden tot een verandertraject. Bijvoorbeeld omdat een inhurende manager simpelweg gewend is aan een eigen manier van inhuren. Verandering vraagt de nodige aandacht voor zorgvuldig communiceren om zo draagvlak en naleving te waarborgen. De gehele organisatie zal hier zorgvuldig bij moeten worden betrokken. Iemand binnen de organisatie moet het voortouw nemen om dit proces te begeleiden.

Afwegen en afstemmen

Bij de transitie naar een andere leverancier betekent dit meer dan alleen de toepassing van nieuwe contractvoorwaarden. Op dat moment spelen verschillende belangen: die van de opdrachtgever, de nieuwe en latende leverancier en de inhuurkracht. Bij de overname van uitzendkrachten is er voor deze inhuurkrachten zelfs sprake van een andere werkgever. Het is daarom belangrijk dat je als organisatie de belangen zorgvuldig afweegt en waar mogelijk met elkaar afstemt.

Arbeidsrechtelijke risico's

In alle gevallen is het van belang om zowel onrust als arbeidsrechtelijke risico's te voorkomen. Het is onwenselijk dat goede reeds ingewerkte inhuurkrachten van opdrachtgever veranderen als gevolg van de transitie. Om dit te voorkomen, adviseren wij om goede afspraken met de latende leverancier te maken, de impact in kaart te brengen en een soepele overgang te faciliteren aan de hand van een uitgewerkte planning. Als de implementatie veel impact heeft, vraag leveranciers dan tijdens het inkooptraject naar hun aanpak. Het advies is om een periode te hanteren van minimaal twee maanden voor het implementatietraject van keuze leverancier tot de start van de dienstverlening en het overzetten van externen naar de nieuwe leverancier.

Valkuil 6: Uitbesteden is niet loslaten of ontzorgd zijn

Steeds vaker zien we dat samenwerken met een intermediair of tussenpersoon een deel van de inhuuroplossing is. Kenmerk hiervan is dat (een deel van) het inhuurproces wordt uitbesteed. De ervaring leert dat uitbesteden niet betekent dat je als opdrachtgever het inhuurproces kan loslaten. Beide partijen moeten blijven investeren in de samenwerking.

Structurele afstemming

Organisaties zijn constant in beweging en de inhuurbehoefte verandert continu. Structurele afstemming hierover tussen opdrachtgever en leverancier leidt tot een betere invulling van inhuuraanvragen. Als opdrachtgever moet je investeren in de samenwerking om de leverancier beter zijn werk te kunnen laten doen. Deze kan pas optimaal leveren als de vraag helder is. Daarbij is belangrijk dat de wijze waarop een organisatie op de arbeidsmarkt zichtbaar is vanuit de rol van werkgever (voor vast personeel) en van opdrachtgever (voor flex) goed is afgestemd.

Beter presteren

Idealiter ben je over al deze zaken samen voortdurend in gesprek als onderdeel van het contractmanagement. Zo gaat een goede opdrachtgever in gesprek – dan wel met de leverancier dan wel met de eigen organisatie – daar waar de beoogde inhuurdoelstellingen niet worden gerealiseerd. Uitbesteden betekent dus niet per se dat je ontzorgd bent, maar vooral dat je de expert zijn werk laat doen en die in de positie brengt om beter te presteren. ●