



# professioneel inhuren biedt kansen voor HR

Paper tbv  
inspiratiediner  
ABN AMRO

# professioneel inhuren biedt kansen voor HR

## Wie neemt de integrale verantwoordelijkheid voor de externe inhuur?

Flexwerk: van ziek-en-piek naar motor van concurrentiekracht (trend 1) »	03
De flexwerker als bedrijvendokter (trend 2) »	03
Werving wordt relatiegericht en pro-actief (trend 3) »	03
Bedrijfscultuur wordt het geheime wapen in de grote talentenjacht (trend 4) »	04
Jobmarketing wordt doelgerichter dankzij zzp-profielen (trend 5) »	04
Hoofdrol voor recruiters »	04
Professioneel inhuren »	05
Gedeelde principes »	05
Gedeelde visie »	05
Gedeelde strategie »	06
Procesbeheersing »	06
Historische kans HR »	06

» Nu al is één op de zeven werkende Nederlanders een flexwerker voor de externe inhuur?

## Wie neemt de integrale verantwoordelijkheid voor de externe inhuur?

Organisaties worden belangrijker als organisators van werk, en minder als 'gevers van werk'. Het zijn in toenemende mate flexwerkers die dat werk uitvoeren. En de flexibele arbeid is ook nog eens steeds strategischer. Daarbij zijn er wel grote uitdagingen. Want wie pakt de integrale verantwoordelijkheid voor de externe inhuur? En, hoe organiseer je de inhuur professioneel?

Door: Han Mesters en Rob de Laat

Door internet werden al tal van goederen en diensten commodities. In de reisbranche, het hotelwezen en de makelaardij kunnen ze erover meepraten. Wat hier is gebeurd, gebeurt nu in de markt voor flexwerk: het (toenemende) aanbod wordt doorzichtig, de prijzen staan onder druk.

Hierna bespreken wij allereerst vijf kerntrends op het gebied van flexwerk. Deze trends stellen aanzienlijk hogere eisen aan de inhuurprofessionaliteit. Wij geven in het kort aan hoe je professioneel inhuren van flexwerk vorm geeft. HR is de aangewezen partij om de integrale verantwoordelijkheid voor de inhuur van die toenemende stroom flexwerkers te nemen.

### Flexwerk: van ziek-en-piek naar motor van concurrentiekracht (trend 1)

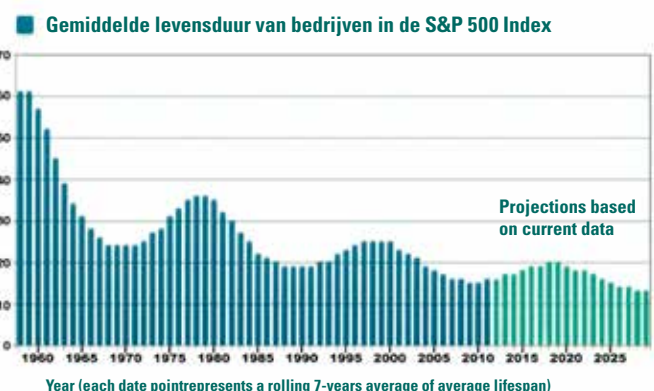
Het aantal flexibele arbeidskrachten neemt sterk toe. Volgens de meest recente cijfers van het CBS waren er in 2012 al 1.045.000 flexibel in te zetten arbeidskrachten. Dat betekent dat één op de zeven werkende Nederlanders flexibel inzetbaar is. Het is niet ondenkbaar dat het aantal flexwerkers op een bepaald moment groter is dan het aantal mensen in vaste dienst. Organisaties zullen hierdoor van karakter veranderen. 'Organizations will still be critically important, but as organizers, not as employers', meent managementdenker Charles Handy. Wij denken dat de staande organisatie beperkt zal worden tot het operationele deel waarbij automatisering een grote rol speelt. De flexschil zal een belangrijke rol spelen bij alle toekomstgerichte activiteiten, zoals productontwikkeling, strategievorming en marketing. Deze activiteiten zullen steeds meer in projectvorm plaatsvinden en de flexschil zal voor het overgrote deel bestaan uit zzp'ers en gedetacheerden met een HBO+ opleiding.

### De flexwerker als bedrijvendokter (trend 2)

De levensduur van bedrijven wordt steeds korter. De gemiddelde levensduur van een groot bedrijf is nu ongeveer 18 jaar en dat wordt eerder korter dan langer.

Dat blijkt uit kader 1. Door voortdurende innovatie kan een bedrijf haar levensduur verlengen. Nu is er wel een probleem, want grote bedrijven zijn helemaal niet zo goed in innovatie. Daarom nemen ze kleinere innovatieve collega's over, of ...ze schakelen externe arbeidskrachten in met nieuwe, frisse ideeën. Ook daarom zal de flexschil dikker en belangrijker worden.

Kader 1:



Bron: [www.technologyreview.com/view/519226/technology-is-wiping-out-companies-faster-than-ever/](http://www.technologyreview.com/view/519226/technology-is-wiping-out-companies-faster-than-ever/)

### Werving wordt relatiegericht en pro-actief (trend 3)

In de moderne netwerkeconomie wordt het steeds effectiever om nieuwe medewerkers via, bijvoorbeeld, de eigen medewerkers te werven. Door opkomst van digitale communities wordt het gemakkelijker om relaties aan te gaan met potentiële medewerkers. Werven wordt relatiegericht (wat kan ik voor jou als werkgever betekenen?) in plaats van transactiegericht (ik heb een vacature, heb je belangstelling?). Communitymanagers onderhouden communities per vakgebied. Direct sourcing zal meer gebeuren door het met gebruik van geavanceerde software zoeken naar kandidaten in plaats van het posten van vacatures op jobboards en andere passieve media.

### Bedrijfscultuur wordt het geheime wapen in de grote talentenjacht (trend 4)

Echt talent heeft kennis en vaardigheden die de organisatie direct helpen om businessdoelen te bereiken. Dat soort talent is altijd schaars. De jongste generatie talenten heeft een andere kijk op werk. Ze zijn wars van hiërarchie en processen. Echt talent kiest de organisatie uit en niet andersom. Wat heb je te bieden? En dan bedoelen wij niet zozeer de arbeidsvoorwaarden, maar heb je wel een aantrekkelijke cultuur?

### Jobmarketing wordt doelgerichter dankzij zzp-profielen (trend 5)

De groei van het aantal flexwerkers in Nederland is vooral te danken aan de toename van het aantal zzp'ers. Nu zijn er significante verschillen qua beweegredenen binnen die groep flexibele arbeidskrachten. Dat blijkt uit onderzoek in opdracht van ABN Amro en Yacht. (Zie kader 2 hiernaast).

### Hoofdrol voor recruiters

Deze trends wijzen alle in dezelfde richting: organisaties zullen (nog) meer van flexwerk gebruik maken, ook voor strategische activiteiten. Maar wie is intern eigenlijk verantwoordelijk voor die externe flexkrachten? Topmanagement? De lijnmanagers? Inkoop of toch HR? In de praktijk hebben ze allemaal te maken met de inhuur van externen, maar zelden heeft een van hen de integrale verantwoordelijkheid. Dat is een onwenselijke situatie gezien het toenemend belang van flexwerk. Wij menen dat HR de aangewezen partij is om die verantwoordelijkheid nu te nemen omdat zij sowieso verantwoordelijk is voor het binnenhalen van de medewerker die het beste past bij de behoefte van de interne klant. Door internet is het werven van vast personeel al sterk veranderd. HR is gaan werven met gebruikmaking van platforms zonder inschakeling van intermediairs. In de flexmarkt gebeurt nu hetzelfde: het aanbod van flexwerkers wordt langzaam maar zeker transparanter. Zakendoen zonder intermediair is steeds beter mogelijk. Talent haal je binnen door het te herkennen en te verleiden. Dat zijn uiteraard ook de vaardigheden die nodig zijn voor het aantrekken van extern talent. HR is daarom de aangewezen partij om de voortrekkersrol te nemen bij de professionalisering van de externe inhuur.

#### Kader 2: Vier ZZP-profielen

Uit het onderzoek komen vier profielen naar voren die kunnen helpen bij doelgerichte jobmarketing. In de employer branding zul je moeite moeten doen om de bevolgen flexprofessional aan te spreken en te overtuigen.

Bron: InSites Consulting, 2014.



#### De veilige ZZP'er

**Wil de touwtjes in handen houden**  
'Een andere keuze die ik heb moeten maken was een keuze tussen 2 opdrachten bij RBS: ik was in gesprek voor 1 opdracht en werd tegelijkertijd benaderd voor een andere opdracht bij hetzelfde bedrijf. Die andere opdracht was een zwaardere rol, maar ik had mijn commitment al gegeven aan de eerste opdracht, dus heb ik die moeten laten schieten omwille van mijn betrouwbare reputatie.'

**Door Sjaan, vrouw, 43-52 jaar, 4 tot 9 jaar ZZP'er**



#### De balanszoekende ZZP'er

**Wil drukke periode afwisselen met rust**  
'Ik stond daarna vast nog in dezelfde file op weg naar dezelfde klant, maar dat was wel mijn eigen keuze. Later kwam daar financiële vrijheid ook wel bij. ZZP'er zijn geeft mij de mogelijkheid een tijd heel hard te werken en daarna een tijd heel hard vrij te zijn. In mijn geval met mijn familie te reizen. Dat laadt lekker op voor een volgende klus. Daarnaast was ik wel klaar met beoordeling- en functioneringsgesprekken.'

**Door Zpchriss, man, 33-42 jaar, 10 tot 15 jaar ZZP'er**

## Professioneel inhuren

Verantwoordelijkheid nemen is de eerste stap. De tweede is de inhuur professioneel te doen plaatsvinden. Professioneel inhuren betekent het zodanig organiseren van het inhuurproces dat de inlenende organisatie:

- » de beste kandidaat selecteert, tegen de beste prijs, onder de beste voorwaarden en zonder onbekende risico's
- » het administratieve proces van contractbeheer, dossierbeheer, urenregistratie en facturatie foutloos plaatsvindt
- » een relatie aangaat met de flexwerker om de eigen flexibele schil te versterken
- » alleen leveranciers inschakelt die toegevoegde waarde leveren.

Om professioneel inhuren gestalte te geven, bieden wij hieronder de handvatten in de vorm van een integraal framework inhuur. Dit raamwerk heeft drie elementen: gedeelde principes, gedeelde visie op inhuur en een gedeelde strategie voor inhuur. De elementen leiden tot een best practice inhuurproces dat elke inlenende organisatie kan invoeren.

## Gedeelde principes

Als de noodzaak voor professionalisering wordt gezien, is het vervolgens zaak van drie principes uit te gaan: de kwaliteit van de kandidaat gaat boven de kwaliteit van de leverancier, continue volledige marktwerking en de inhuurrisico's zijn onder controle. Vanuit het perspectief van de inhurende organisatie lijkt het uitgangspunt dat de kwaliteit van de kandidaat centraal moet staan een open deur. In de praktijk wordt echter veelvuldig het perspectief van de toeleverancier gehanteerd. Door de kwaliteit van de kandidaat bij gunningscriteria niet voorop te stellen sluit de inlenende organisatie een belangrijk potentieel aan kandidaten uit. Het tweede principe is maximaal gebruikmaken van marktwerking. Hoe meer partijen aanbieden, hoe beter de prijs-kwaliteitverhouding. Internet biedt hier alle kansen voor. Derde uitgangspunt is dat de inhuurrisico's onder controle zijn. Elke organisatie die flexwerkers inschakelt moet meer dan ooit de risico's kennen en de juiste maatregelen treffen om ze te beperken.



### De pragmatische ZZP'er

**Wil onafhankelijkheid ervaren maar kiest niet altijd bewust**

'Sinds een week heb ik mijn eerste opdracht, via een bureau. De opdracht zelf is inhoudelijk niet uitdagend, maar de omgeving biedt genoeg mogelijkheden. Daarnaast vind ik het belangrijk en redelijk snel een opdracht te hebben na de start.'

**Door Nienkeo, vrouw, 33-42 jaar, minder dan 1 jaar ZZP'er**



### De reflecterende ZZP'er / visionair

**Wil blijven ontwikkelen en heeft een duidelijke visie**

"In de tussentijd hebben zich meerdere interim HR opdrachten voorgedaan, waarbij ik besloten heb deze niet te gaan invullen. De belangrijkste reden is dat ik voldoende ruimte wil houden om met ontwikkeltrajecten aan de slag te zijn. Uiteraard is dat regelmatig een lastige keuze geweest omdat het ook voor cashflow zorgt. Ik vond het belangrijker om focus te houden en me niet door geld te laten afleiden."

**Door Yuri, man, 33-42 jaar, minder dan 1 jaar ZZP'er**

### Schillenmodel: ordening op basis van voorkeur van inzet



### Gedeelde visie

Nadat is vastgesteld dat er een noodzaak is om het inhuurproces te verbeteren, moet de visie op inhuur worden bepaald: hoe ziet de ideale inhuursituatie er uit? Hiervoor gebruiken we het zogenoemde schillenmodel. Het model (kader 3) geeft de visie weer welke arbeid die voor de inlener wordt verricht al dan niet vast of flexibel is. Zo wordt een handvat geboden om per functie een inkoopstrategie te ontwikkelen. Verschillende flexwerkers en leveranciers worden toegewezen aan een bepaalde schil. Dat gebeurt op basis van de specificiteit van de voor de functie benodigde kennis en competenties en de frequentie waarmee de functie wordt ingevuld. Op zoek naar de ideale kandidaat, gaat de inlener de schillen van binnen naar buiten af.

### Gedeelde strategie

Als je het intern eens bent over de basisprincipes van inhuur en de inhuurvisie is geformuleerd, kun je de strategie bepalen. De directie stelt in overleg met HR, inkoop en finance de doelen voor het inhuurproces vast. Daarna kan HR aan de slag met het uitwerken van het beleid, het beschrijven van de processen en het selecteren van de ondersteunende technologie.

### Procesbeheersing

Wij onderscheiden vijf niveaus van procesbeheersing: ad hoc, vastgelegd, geborgd, gemanaged en geïntegreerd. Een inhuurproces dat zich op niveau 1 of 2 bevindt leidt tot onvoorspelbare resultaten en is voor een professionele inlenende organisatie niet acceptabel. Vanaf niveau 3 wordt in het inhuurbeleid een aantal zaken geformaliseerd. Denk aan de organisatie van het inhuurproces en de spelregels voor het al dan niet inhuren van flexwerkers. Als dat is gebeurd, kun je het inhuurproces invoeren. Sluitstuk van het inhuurbeleid is een processchema, waarin je de verantwoordelijkheden en taken van de betrokken afdelingen benoemt.

### Historische kans HR

De professionalisering van de inhuur van flexwerk biedt een historische kans voor HR om nog meer toegevoegde waarde te leveren en businesspartner te zijn. Een aanzienlijk groter aanbod van flexwerkers komt binnen handbereik, waardoor de kans op de juiste persoon op de juiste plek toeneemt. Dit betere aanbod komt ook nog eens tegen lagere prijzen beschikbaar. HR doet namelijk steeds vaker rechtstreeks zaken met de kandidaat. En, door greep op de inhuur door een strak proces verklein je de risico's bij inhuur. Kortom: HR heeft een prachtige kans de spil in alle instroom te worden, de business wezenlijk te ontzorgen en de risico's te verkleinen. Het mooie is dat hier ook nog eens een ijzersterke businesscase voor is. In de praktijk blijkt namelijk dat je door professioneel in te huren 10 tot 30 procent kunt besparen op de kosten van flexwerk. Zo'n goed proces hoeft niet veel te kosten: de inrichtingskosten van een volledig gereguleerd proces zijn slechts een half procent van het jaarlijkse inhuurvolumen.



#### Han Mesters

Han Mesters is sector banker zakelijke dienstverlening bij ABN AMRO.

#### Rob de Laat

Rob de Laat is directeur van Staffing Management Services, specialist op het gebied van de organisatie van (flexibele) arbeid en coauteur van 'Professioneel Inhuren van Flexibele Arbeid. Mensen, Markt, Mechanismen'. Het is het eerste handboek waarin alle aspecten van de flexmarkt aan bod komen en met CBS-cijfers worden onderbouwd.





[abnamro.nl](https://www.abnamro.nl)

0900 - 0024

(Voor dit gesprek betaalt u uw gebruikelijke belkosten.

Uw telefoonaanbieder bepaalt deze kosten.)