

Het inhuurproces en uw inkoopdoelstellingen. 17 punten van aandacht bij uitbesteding.

De trend waarbij werk in meerdere flexibele vormen wordt aangeboden en vormgegeven, zet zich voort. Er vindt een duidelijke verschuiving plaats van baanzekerheid naar werkzekerheid. Vast en flex groeien langzaam naar elkaar toe. Dit is ook terug te vinden in allerlei vormen van flexibele arbeid. Denk aan uitzenden, detacheren, payrollen, aan het inhuren van ZZP'ers en aan Statement of Work-arrangementen. Organisaties maken meer en meer gebruik van een flexibele schil.

Aanbieders van kandidaten die zich vroeger begaven op één onderdeel van de inhuurmarkt, bewegen zich door de toename van flexibele arbeid nu op meerdere onderdelen en/of gaan zich richten op het uitvoeren van inhuurprocessen en baseren hier hun verdienmodel op. Of dit allemaal bijdraagt aan de inkoopdoelstellingen van de inlener valt te betwijfelen. Het lijkt erop alsof de transparantie niet toeneemt ondanks de toenemende verschuiving naar flexibele arbeid. Transparantie wordt tegenwoordig in de samenleving als iets vanzelfsprekends beschouwd. Geldt dat ook voor de inhuurmarkt?

Staan de inkoopdoelstellingen van de inlener nog wel centraal?

Het aantal aanbieders van kandidaten neemt nog steeds toe. Het aantal inhuurplatformen, job boards en marktplaatsen voor kandidaten ook. Buitenlandse partijen strijken hier neer omdat Nederland nummer 1 flex-land is in Europa. We hebben hier uitzendbureaus, detacheringbureaus, payrollbureaus, marktmeesters, impresario's en community-managers en er zijn dienstverleners die zich richten op de uitvoering van de inhuurprocessen in de rol van contractmanager, intermediair, of als Managed Service Provider. Als inlener heb je voldoende keuzemogelijkheden welke dienstverlener het beste uitvoering kan geven aan je inkoopdoelstellingen.

Het goed inregelen van externe inhuurprocessen leidt tot grip, significante kostenbesparingen, dossier- en contract compliance en risico minimalisatie. Er is een hele duidelijke trend zichtbaar in de inhuurmarkt. Het moet goedkoper, meer voor minder. In aanbestedingen of RFP trajecten wordt de waarde van de dienstverlening soms genivelleerd tot een knock-out criterium. Ben je te duur, dan lig je er uit.

Dit is niet zonder risico's. Het managen van inhuurprocessen is een vak. Hoe verhoudt deze ontwikkeling zich dit tot de inkoopdoelstellingen? Een efficiënt ingericht procesmodel, een (centrale) regiefunctie, lagere inhuurkosten maar aan de andere kant oplopende risico's tot gevolg? Bijvoorbeeld, wie is er verantwoordelijk voor het faillissement van leveranciers, voor integriteitsrisico's en de keten aansprakelijkheid, risico's op niet naleving van de toepasselijke CAO, risico's vanuit de Invorderingswet, arbeidsrechtelijke implicaties en andere aansprakelijkheden? Zoals gezegd: het inlenen van externen is een vak. Afhankelijk van de inkoopdoelstellingen van de inlener wordt de keuze gemaakt voor een dienstverlener gespecialiseerd in contractmanagement, als broker of als een Managed Service Provider oplossing.

Het ideale plaatje

Regie, grip, verlaging van de kosten, marktconforme tarieven, het inperken van de inhuurketen, 100% compliance, risico beheersing, marktwerking, één intern verantwoordelijke portefeuille houder, tevreden leveranciers en ZZP'ers, kwaliteit en toegevoegde waarde. Deze opsomming staat, al dan niet in deze volgorde, bij veel inkoop afdelingen op de wensenlijst. De praktijk is veelal weerbarstiger. Als inlener die streeft naar goed opdrachtgeverschap zou je af en toe je huidige leveranciers en ZZP'ers de volgende drie vragen moeten stellen over de verrichtingen van de gekozen dienstverlener:

1. Vraagt de dienstverlener een marge of een vergoeding aan uw leveranciers?
2. Is er sprake van marktwerking bij de werving en selectie van kandidaten volgens u of krijgen "eigen" kandidaten voorrang?
3. Hoe ervaart u de kwaliteit van de dienstverlener, gemeten op een schaal van 1 t/m 10 en waarom?

Zijn opdrachtgevers zich soms te weinig bewust van de verschillen tussen de dienstverleners? Ze denken een goede overeenkomst gesloten te hebben tegen lage kosten. Dat de leverancier of ZZP'er vanuit deze overeenkomst door de dienstverlener gedwongen winkelnering krijgt opgedrongen, is een effect wat schadelijk kan zijn voor alle partijen. Deze winkelnering beperkt zich overigens niet alleen tot marge(s). Denk bijvoorbeeld ook aan concurrentie- en relatiebedingen die de leveranciers en ZZP'ers beperken in hun ondernemerschap. Op deze wijze kan er een negatieve cyclus ontstaan. De dienstverlener heeft als opdracht om de regie in het inhuurproces terug te brengen, de inhuurketen in te korten en de kosten te verlagen.

Tegelijkertijd worden er, al dan niet, aan de leveranciers en – ZZP'ers extra marges gevraagd, bijkomende kosten in rekening gebracht, verplichtingen opgelegd of vindt de beoordeling van het aanbod niet neutraal plaats. Dit kan leiden tot ontevredenheid bij leveranciers en ZZP'ers, waardoor het moeilijker wordt om (snel) kennis uit de markt te halen. Hierdoor loopt de leadtime op, en daarmee de kosten en bestaat de kans dat de business-managers weer via de achterdeur inhuren, met alle gevolgen van dien.

Wat is de oplossing?

Hoe kan je als opdrachtgever je inkoopdoelstellingen veilig onderbrengen bij een dienstverlener? We hebben een aantal suggesties op een rij gezet. De eerste 11 punten kan u zich afvragen vóórdat u een dienstverlener contracteert, de laatste punten kunt u gebruiken om de uitvoering van deze afspraken te evalueren.

Vooraf

1. Laat je goed voorlichten door meerdere dienstverleners of (externe) adviseurs.
2. Vraag ervaringen op bij andere inlenende organisaties, ook uit andere branches .
3. Zoek uit waar de concrete ervaring van elke dienstverlener uit bestaat. Bij welke klanten, in wat voor situatie en omstandigheden?
4. Achterhaal ook wat dienstverleners “niet” doen qua dienstverlening, naast wat ze wél doen.
5. Zoek uit wat het verdienmodel is van de dienstverlener.
6. Bepaal in hoeverre onafhankelijkheid van de dienstverlener een belangrijk aspect is.
7. Is de dienstverlener bereid om risico's op zich te nemen, gezamenlijk te delen of worden de risico's verlegd?
8. Marktwerking leidt tot eerlijke concurrentie onder leveranciers en ZZP'ers en een scherp tarief voor de inlener. Hoe realiseert de dienstverlener deze marktwerking zonder aanbod van eigen kandidaten?
9. Zoek naar de zwakke onderdelen in het aanbod. Waar zitten de risico's, waar zitten de kosten, wie draait ervoor op en hoe borg je als inlener deze risico's?
10. Heeft de dienstverlener een visie op inhuur/inkoop of heeft de dienstverlener een visie op de kandidaten/verkoop? Hoe vult de dienstverlener dit concreet in.
11. Laat eventueel contractueel vastleggen of de dienstverlener wel of niet mag verdienen aan de leveranciers / ZZP'ers. Stel jezelf ook de vraag of de dienstverlener twee keer mag verdienen aan één inzet.

Tijdens

12. Maak de performance van de dienstverlener inzichtelijk op zowel operationeel, tactisch en strategisch niveau door middel van duidelijke KPI rapportages.
13. Laat de dienstverlener, naast de overeengekomen KPI rapportages, zelf wekelijks of maandelijks rapporteren over hoe het gaat met de dienstverlening. Dit houdt hem scherp.
14. Voer periodiek een tevredenheidsonderzoek uit naar de dienstverlener onder leveranciers en ZZP'ers, bijvoorbeeld op betaaltermijnen en aanvullende dienstverlening.
15. Vergelijk als opdrachtgever de uitkomsten van punt 12, 13 en 14 en bespreek deze punten en mogelijke verschillen, met de dienstverlener. Leg verbeterpunten en afspraken schriftelijk vast.
16. Herhaal deze evaluatie periodiek en leg de methodiek vooraf vast in de SLA met de dienstverlener.
17. Toets als opdrachtgever periodiek de dienstverlener door het (laten) uitvoeren van een “externe” audit. Deze audit kan op de kwaliteit van de dienstverlening gericht zijn maar ook op de contractuele afspraken en de naleving hiervan.

Tot slot

Transparantie realiseer je door een gelijk speelveld voor alle leveranciers te creëren en door vooraf duidelijkheid te scheppen over contracten, marges, kosten en verdienmodellen. Dit geeft alle partijen vertrouwen, zorgt voor een ontspannen samenwerking en het verbetert de wederzijdse betrokkenheid en de reputatie van de opdrachtgever.

Opdrachtgevers met een positieve reputatie kunnen een groot concurrentievoordeel behalen. Leveranciers en ZZP'ers treden dan op als ambassadeurs en delen hun ervaringen met anderen. Ze willen graag opdrachten uitvoeren bij goede opdrachtgevers. Hierdoor neemt het aanbod toe wat leidt tot marktwerking en marktconforme tarieven. En laat dit nu juist één van de inkoopdoelstellingen zijn die altijd op de wensenlijst staat van de afdeling Inkoop...

auteurs:

Anne-Meint Bouma (Brainnet)

Mark Bassie (Flex-Beheer)

