



INHUUR: HR OF INKOOOP?

Wie draagt de
verantwoordelijkheid
voor het
inhuurdossier?

Hugo-Jan Ruts

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Managementsamenvatting	2
Inleiding	3
Hoofdstuk 1: Waarom aandacht voor inhuur?	4
<i>Omvang van inhuur</i>	4
<i>Meer of minder inhuur?</i>	4
<i>Waarom huurt u externen in?</i>	5
<i>De vijf topprioriteiten</i>	6
<i>Belang van een strategisch inhuurbeleid</i>	6
Hoofdstuk 2: Inhuur: HR of inkoop?	7
<i>Een slag dieper:</i>	8
<i>verantwoordelijkheid per stap in het inhuurproces</i>	8
<i>De volwassenheidsfase van inhuur:</i>	11
<i>waar staat de organisatie nu en over drie jaar?</i>	11
<i>Verschillen per sector</i>	12
Hoofdstuk 3: Wervingskanalen	13
<i>Ingezette wervingskanalen</i>	13
<i>Afweging voor de keuze van een wervingskanaal</i>	14
Hoofdstuk 4: Conclusies en Aanbevelingen	15
<i>Flex is here to stay</i>	15
<i>Meer HR en forse ambitie</i>	15
<i>Aanbevelingen uit de praktijk</i>	15
Verantwoording	18
<i>Achtergrond van respondenten en deelnemers</i>	18
<i>Onderzoek</i>	19

Voorwoord

Al tien jaar organiseert Harvey Nash jaarlijks een seminar voor inkoop- en HR professionals rondom het thema externe inhuur. Zo ook in 2014 waarbij er gebruik gemaakt werd van “stemkastjes” waarmee bezoekers konden reageren op stellingen en vragen. Op de vraag welke bloedgroepen vertegenwoordigd waren in de zaal bleek 80 procent van de bezoekers werkzaam te zijn op de afdeling inkoop en 20 procent op HR.

Opmerkelijk genoeg werd de vraag waar het inhuurdossier primair op het bureau hoort te liggen door 80 procent beantwoord met HR en 20 procent met Inkoop. Dat riep de nodige vragen bij ons op. Bijvoorbeeld waarom inkoop dan in verhouding zo sterk vertegenwoordigd was op het seminar.

Voor ons reden om hier nader onderzoek naar te laten doen en een beeld te krijgen bij de wijze waarop inhuur op dit moment georganiseerd is en hoe het inhuurlandschap er in het ideale plaatje uit zou moeten zien. Zoals dat in goed Nederlands dan heet de “Ist” en “Soll” situatie.

Harvey Nash heeft ZIPconomy gevraagd voor de uitvoering van het onderzoek. Als onafhankelijk kennisplatform op het gebied van flexibilisering en de markt van interim professionals de aangewezen partij voor ons.

De uitkomsten van het onderzoek liggen nu voor u. Wij wensen u veel leesplezier.



Thijs Maters

Harvey Nash Nederland



Managementsamenvatting

Dit onderzoek is gehouden onder inhuurprofessionals, veelal met een HR-, recruitment- of inkooprol. De onderzoeksvraag beperkt zich tot het segment voor interim-professionals. Dit zijn opdrachten voor tijdelijke professionals (zelfstandig of via detachering) op minimaal HBO werk- en/of denkniveau.

- De ontwikkeling van een **strategische visie** op inhuur heeft bij veel organisaties de **hoogste prioriteit**, vooral om de kosten in de hand te houden en om grip te krijgen op de effectiviteit van de inzet van externen.
- De **verantwoordelijkheid** voor inhuur moet vaker (primair) belegd worden **bij HR/recruitment** in plaats van bij inkoop. HR- en inhuurprofessionals denken hier in grote lijnen hetzelfde over.
- **HR** wordt vooral een grote rol toebedeeld op het voeren van de **regie** over het hele inhuurproces en de ontwikkeling van een strategische visie en over taken die nu niet of beperkt opgepakt worden, zoals *employer branding*, on- en offboarding en de ontwikkeling van communities.
- Organisaties laten een **forse ambitie** zien in de **doorontwikkeling** van de manier waarop externen worden ingehuurd en ingezet.
- **40 procent** van de deelnemende organisaties wil in drie jaar tijd een stap maken van de centrale regie op inhuur naar **total talent management**, waarbij – naast een inhuurbeleid – inhuur geïntegreerd deel uitmaakt van de gehele sourcing- en HR-strategie van de organisatie. Dat is een forse ambitie.
- **30 procent** van de organisaties wil in die drie jaar een **stap** maken **van gedecentraliseerde naar centrale inhuur**.
- Bijna **15 procent** van de werkzame mensen binnen organisaties zijn extern **ingehuurde interim-professionals**. Met name de profitsector verwacht dat dit percentage (iets) zal **groeien**, de overheidssector verwacht een daling. Het totaal van ingehuurde interim-professionals zal licht groeien.
- Interim-professionals worden vooral gevraagd vanwege een **capaciteitsprobleem**: ze vangen pieken op of ze vervullen functies die niet of lastig in te vullen zijn door mensen in loondienst.

Inleiding

Laten we met een open deur beginnen: “De aandacht voor inhuur van extern personeel is de afgelopen jaren flink gegroeid.”

Die extra aandacht is ontstaan door het groeiend aantal externen binnen organisaties, de posities waarop ze ingezet worden en een groeiend besef dat ook externen deel uitmaken van het menselijk kapitaal van organisaties. Dat heeft bij veel organisaties geleid tot een professionalisering van het inhuurproces. Die groeiende aandacht voor inhuur vertaalt zich naar verschillende trends: meer centralisering, een grotere rol voor de afdelingen inkoop en HR of recruitment. Organisaties werken met *preferred suppliers* of gaan de markt juist breed benaderen of ze gaan zelf actief op zoek naar de beste kandidaten.

Nog een open deur. “Bij inhuur gaat het niet om HR of inkoop, maar om HR én inkoop.” Dit is een veel geuite reactie op de vraag “Inhuur: HR of inkoop?”. Professioneel inhuren draait om de samenwerking tussen die twee stafafdelingen, plus andere stafafdelingen en niet te vergeten de lijnmanager. Dat geldt zeker in onze Nederlandse poldercultuur.

Het zijn twee voor de hand liggende uitspraken. En toch een onderzoek naar inhuur om er achter te komen welke nuances en praktijken er achter die open deuren liggen.

De vrij stellig geformuleerde vraag “Inhuur: HR of inkoop?” kan niet goed of fout worden beantwoord. Het is wel een vraag die een aantal discussies over het hoe en waarom van inhuur naar boven haalt. Vragen die organisaties zich moeten stellen als ze inhuur de aandacht willen geven die het verdient.

Juist om die discussie te voeden is dit onderzoek uitgevoerd.

We hebben voor organisaties die de inhuur van externe professionals serieus aanpakken, of willen aanpakken, in kaart gebracht welke trends er zichtbaar zijn en hoe andere organisaties omgaan met de organisatie van inhuur en het delegeren van taken en verantwoordelijkheden op verschillende momenten in het inhuurproces, zowel voor als tijdens een opdracht.

Aan dit onderzoek hebben 200 inhuurprofessionals en –managers meegedaan, die binnen hun organisatie verantwoordelijk of betrokken zijn voor het inhuren van externen. Vanuit een HR-, recruitment-, inkoop- of een andere rol¹. De vragen waren beperkt tot het segment van de interim-professionals. Zij vervullen voornamelijk tijdelijke opdrachten (zelfstandig of via detachering) op minimaal HBO werk- en/of denkniveau.

In dit rapport bespreken we de resultaten van het onderzoek en geven we antwoord op de vraag waar de groeiende aandacht voor inhuur vandaan komt, welke prioriteiten er bij organisaties liggen, welke wervingsinstrumenten ingezet worden en vooral wie wat doet: HR of inkoop?

Hugo-Jan Ruts

ZiPconomy



¹ Zie Hoofdstuk 5 voor een nadere uitwerking van de respondenten.

Hoofdstuk 1:

Waarom aandacht voor inhuur?

Voordat we dieper in gaan op de verdeling van taken en verantwoordelijkheden tussen HR en inkoop, is het goed om stil te staan bij de vraag waar de groeiende aandacht voor inhuur van externen vandaan komt. Om hier een antwoord op te geven, onderzochten we zowel de omvang van inhuur (de kwantitatieve redenen) als een aantal meer beleidsmatige en strategische aanleidingen.

Omvang van inhuur

De gemiddelde omvang van het percentage inhuur (inhuurprofessionals als percentage van het totaal aantal fte.) ligt bij de organisaties² die aan het onderzoek hebben deelgenomen bijna op 15 procent. Dat is een fors percentage, vooral omdat extern personeel op meer uitvoerende functies niet is meegenomen in het onderzoek.

De verschillen in het inhuurpercentage tussen organisaties zijn groot. Bij 35 procent van de ondervraagde organisaties ligt dat onder de 10 procent. Bij 39 procent ligt het tussen de 10 en 20 procent. Bij 15 procent van de respondenten ligt het inhuurpercentage tussen de 20 en 30 procent en bij een op de acht onderzochte organisaties is het hoger dan 30 procent. Sectoraal zitten er hier geen al te grote verschillen. Overigens geeft 13 procent van de respondenten aan niet te weten wat het inhuurpercentage is.

Tabel 1: percentage ingehuurde professionals als % van totaal aantal fte

< 10% van totaal fte zijn ingehuurde professionals	35%
10%-20%	39%
20%-30%	15%
>30%	12%

Meer of minder inhuur?

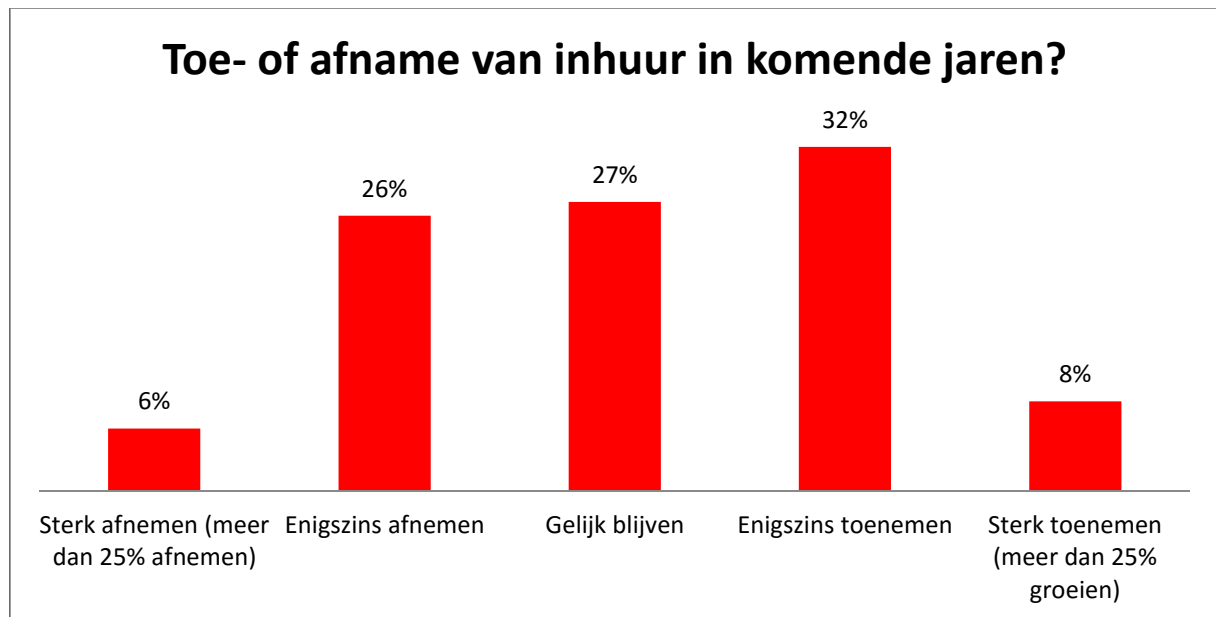
Respondenten voorspellen dat het totale percentage inhuur de komende jaren licht groeit. 40 procent van de respondenten verwacht een (sterke) groei van het aantal ingehuurde externen, 32 procent juist een (sterke) daling. .

De verwachting van groei of daling van het inhuurpercentage verschilt met name per sector. Vooral de 'harde' profitsector (industrie, energie, etc.) verwacht groei. Dat geldt in iets mindere mate voor zakelijke dienstverleners. Overheden verwachten een daling van het aantal externen. Gezien het kabinetsstreven naar een kleinere overheid, is dit geen verrassend cijfer.

Daarbij opgemerkt dat in andere onderzoeken vanuit de overheid wel vaker een daling van inhuur wordt voorspeld, terwijl de daadwerkelijke cijfers een ander (stabiel) beeld laten zien.

² In hoofdstuk 5 volgt een toelichting op het type organisatie dat deelnam aan dit onderzoek.

Figuur 1: De ontwikkeling van het inhuurpercentage volgens organisaties.



Respondenten met een HR-achtergrond verwachten ten opzichte van hun inkoopcollega's overigens duidelijk vaker een stijgend aantal ingehuurde externen.

Waarom huurt u externen in?

We vroegen organisaties ook waarom ze externen inhuren. De volgorde (met de bijbehorende wegingsfactor) ziet er als volgt uit.

Tabel 2:

Waarom huurt u externe professionals in?	
Opvangen piekbelasting organisatie	8,26
Expertise is niet te verkrijgen op reguliere arbeidsmarkt	7,99
Vanwege transformatie/organisatieverandering	6,71
Overbrugging (tijdelijke invulling vacatures)	6,05
Toekomst te onzeker om posities vast in te vullen	5,89
Crisis invulling (ad hoc, ivm operationele/strategische problemen)	5,66
Aanjagen innovatie	4,21
Invullen reguliere posities omdat eigen personeel op projecten zit (backfill)	3,85
Extern personeel is goedkoper tov totale kosten vast	3,53
Wet- en regelgeving m.b.t. aannamen vast personeel te complex/risicovol	3,15

Capaciteitsbehoefte als reden om externen in te zetten, is wat vaker bovenin de lijst met aanleidingen te vinden. Redenen als crisismanagement en 'aanjager van innovatie', rollen die veel zelfstandig professionals graag vervullen, zitten wat lager in de rangorde.

Meer pragmatische aanleidingen (inhuur is goedkoper of praktischer wegens wet- en regelgeving) staan duidelijk onderaan.

Organisaties die veel inhuren (meer dan 30 procent), zetten relatief vaker een externe in voor het aanjagen van innovatie of 'backfill', waarbij een reguliere positie door een externe wordt ingevuld zodat vast personeel een tijdelijk project kan doen.

De vijf topprioriteiten

We vroegen organisaties verder wat voor hen topprioriteiten zijn rond het dossier inhuur. Ze konden daarbij kiezen uit een twintigtal verschillende thema's. De volgende vijf daarvan waren duidelijk het belangrijkste:

- 1. Strategische visie op inhuur**
- 2. Inzicht in de kosten van het inhuurproces**
- 3. Centralisatie van inhuur**
- 4. Focus op de effectiviteit van inzet van externen**
- 5. HR-beleid voor externen**

Prioriteit 1, de ontwikkeling van een strategische visie op inhuur, werd hierbij verreweg het vaakst genoemd. De HR- en recruitmentprofessionals gaven inzicht in kosten van het inhuurproces een relatief hoge prioriteit. Hun inkoopcollega's hechtten juist meer waarde aan een strategische visie op inhuur.

Belang van een strategisch inhuurbeleid

Dat de ontwikkeling van een strategische visie op inhuur zo hoog scoort, hadden we al voorzien. Daarom legden we de geënquêteerden een aantal stellingen voor over het belang van een strategisch inhuurbeleid. Daarbij vroegen we in hoeverre de stelling wel of niet van toepassing was op hun organisatie.

- Voor 76 procent was de stelling *“een strategisch inhuurbeleid is voor onze organisatie van belang omdat anders de kosten (total spend) uit de hand lopen”* van toepassing of zeer van toepassing.
- De stelling *“zonder strategisch inhuurbeleid hebben we geen grip hebben op de effectiviteit van de inzet van externen”* was voor twee derde (zeer) van toepassing.
- Ook de stellingen *“externen maken deel uit van ons human capital”*, *“zonder strategisch inhuurbeleid weten we geen kwalitatief goede externen meer aan te trekken (aantrekkelijk opdrachtgeverschap)”* en *“zonder strategisch inhuurbeleid voldoen we niet aan de wet- en regelgeving”* waren op ruim 50 procent van de organisaties van toepassing.

Inkopers noemden hier het criterium 'voldoen aan wet- en regelgeving' vaker dan gemiddeld. Voor HR- en recruitmentprofessionals heeft 'aandacht voor effectiviteit' een hogere prioriteit.

Hoofdstuk 2:

Inhuur: HR of inkoop?

De kernvraag van dit onderzoek luidt “wie gaat er over inhuur: HR of inkoop?”

Wat is de situatie nu en wat is de gewenste situatie volgens de deelnemers aan dit onderzoek? Daarvoor keken we zowel naar de grote lijnen als naar de details van het inhuurproces. Tenslotte onderzochten we in welke ‘volwassenheidsfase’ inhuur zich momenteel bevindt en welke fase dit over drie jaar zou kunnen zijn. Met name deze laatste vraag leverde een opvallend resultaat op.

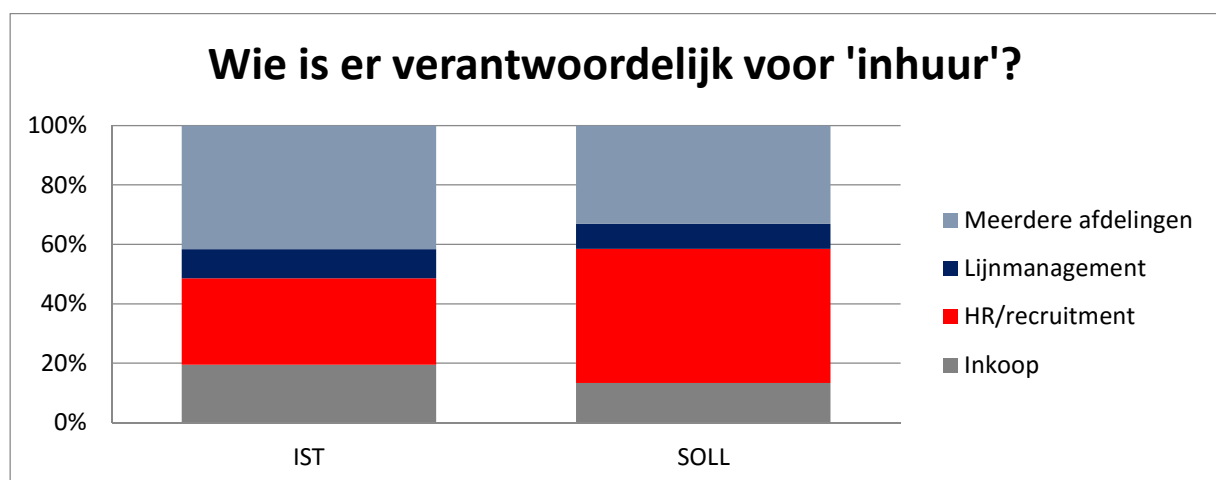
We vroegen organisaties wie momenteel de verantwoordelijkheid heeft voor het dossier inhuur van externen en waar die verantwoordelijkheid volgens hen zou moeten liggen. De vraag naar de *ist* en *soll*-situatie.

Bij bijna de helft (42 procent) van de ondervraagde organisaties is die verantwoordelijkheid momenteel verdeeld over meerdere afdelingen. Bij 29 procent ligt de verantwoordelijkheid bij HR/recruitment, bij 19 procent bij inkoop en bij 10 procent ligt deze bij het lijnmanagement.

Met name bij kleinere organisaties (minder dan 500 fte.) ligt de verantwoordelijkheid vaker bij inkoop, bij grotere organisaties (500 fte. of meer) is dit vaker bij HR/recruitment.

We hebben organisaties ook gevraagd naar de voor hen ideale situatie. Hierin zien we stevige verschuivingen. 45 procent van de respondenten vindt dat de verantwoordelijkheid volledig bij HR/recruitment zou moeten liggen (waarbij meerdere respondenten in de toelichting noemen dat dit een apart expertise centrum zou moeten zijn). Met name het percentage ‘gedeelde verantwoordelijkheid’ daalt in de gewenste situatie. Een belangrijk deel van de respondenten vindt dus dat gedeelde verantwoordelijkheid voor inhuur moet worden overgeheveld naar sec HR/recruitment.

Figuur 2: Wie heeft nu de verantwoordelijkheid over inhuur en hoe zou deze situatie er uit moeten zien?



Het is niet verrassend dat het vooral de HR- /recruitmentprofessionals zijn die willen dat hun afdeling de leiding neemt over het dossier inhuur. Bijna 60 procent van de HR-respondenten wil dat de verantwoordelijkheid bij hen komt te liggen.

Een derde (33 procent) van de inkoopprofessionals is het daar mee eens. 30 procent van de inkoopprofessionals ziet meer in een gedeelde verantwoordelijkheid, terwijl een kwart graag zelf de verantwoordelijkheid neemt voor inhuur.

De deelnemende lijnmanagers aan het onderzoek, de hiring managers, vinden overigens massaal dat de verantwoordelijkheid voor inhuur bij hen moet liggen, in plaats van bij een van de stafafdelingen. Een duidelijk signaal. Gezien het beperkt aantal lijnmanagers (10% van respondenten) in het onderzoek voer voor nadere onderzoek

Een slag dieper: verantwoordelijkheid per stap in het inhuurproces

Het inhuurproces van externen bestaat uit een groot aantal deelprocessen. We stelden per deelproces aan de deelnemers dezelfde vraag: Wie heeft nu de leiding over welk deelproces? Daarnaast vroegen we opnieuw: Wie zou dat volgens u moeten zijn?

Tabel 3: De huidige verantwoordelijkheid voor deelprocessen in het inhuurproces per afdeling tegenover de gewenste situatie.

Wie heeft de leiding bij onderstaande deelprocessen	Meest genoemd		Toelichting
	Nu	Gewenst	
Sourcingstrategie	HR (29%)	HR (40%)	10 procent gaf hier het antwoord 'niet van toepassing' oftewel: is nu niet belegd bij een afdeling.
Marktconsultatie naar mogelijke leveranciers	Inkoop (48%)	Inkoop (46%)	Stabiel beeld
Keuze <i>preferred suppliers</i> / leveranciers	Inkoop (31%)	Multi (30%)	Multifunctioneel team, Inkoop of HR score vrijwel gelijk in gewenste situatie.
Vendormanagement / evaluatie leveranciers	Inkoop (36%)	Inkoop (36%)	HR als tweede het vaakst genoemd, door 18%
Uitzetten opdrachten in de markt	HR (33%)	Inhuur Desk (40%)	HR/recruitment (35%) en inhuurdesk (40%) zitten qua gewenste situatie hier vrij dicht bij elkaar. Respondenten willen met name dat het lijnmanagement het minder doet.
Benchmark tarieven	Inkoop (53%)	Inkoop (54%)	Voor de meerderheid een taak van inkoop, met de gespecialiseerde inhuurdesk als alternatief.
Profilering organisatie als aantrekkelijke opdrachtgever	HR (61%)	HR (77%)	Duidelijk een taak voor HR. De groei van het genoemde percentage komt vooral omdat bij een kleine 20 procent van organisaties die taak nu geheel niet belegd is.

Pre-employment screening	HR (36%)	HR (54%)	Moet volgens de respondenten vooral weg bij inkoop of lijnmanagement. 25 procent ziet deze taak het liefst uitbesteed.
Opstellen contract	Inkoop (40%)	Inkoop (36%)	Voor 28% taak van HR en 21% van een inhuurdesk.
Opstellen taakomschrijving interim-professional	Lijn (64%)	Lijn (60%)	Een kwart ziet dit liever door HR gebeuren
On- en offboarding	HR (32%)	HR (41%)	Bij 15 procent van de organisaties is deze taak nu niet belegd bij een afdeling. Voor een kwart is en blijft dit een taak van het lijnmanagement
Bewaking tijdig afronden opdracht	Lijn	Lijn (61%)	Een lijntaak dus. 10 procent geeft aan dat dit nu niet belegd is, terwijl dat wel zou moeten volgens hen.
Evaluatie en beoordeling (individuele) externen	Lijn	Lijn (65%)	Hier zegt 16 procent dat dit nu niet belegd is.
Onderhouden van contact met eerder ingezette externen (pool/communityvorming)	N.v.t.	HR (46%)	28 procent geeft aan dat deze taak nu niet onder een afdeling valt (dus een n.v.t.-antwoord) en het daarmee vaakst genoemde antwoord. Het merendeel vindt dat dit een HR-taak of van een moet worden.

Toelichting: Respondenten kregen de keuzemogelijkheid tussen HR/recruitment (HR), inkoop, het lijnmanagement (lijn), de inhuurdesk, een multifunctioneel team (multi), uitbesteed of niet van toepassing (n.v.t.). Aangegeven is de afdeling die het meest genoemd werd.

Een paar conclusies uit deze vraag:

- Er zijn weinig verschillen op deelproces tussen de huidige situatie en de gewenste situatie
- HR en een gespecialiseerde inhuurdesk worden wel iets vaker genoemd in gewenste situatie
- HR moet niet zo zeer deelprocessen overnemen, maar vooral regie voeren plus extra taken doen die nu niet opgepakt worden.

Een nadere toelichting:

Uit tabel 3 wordt duidelijk dat per deelproces geen grote verschuivingen zijn tussen de huidige verantwoordelijkheid voor onderdelen van het inhuurproces en de situatie die volgens de respondenten het meest gewenst is.

De deelprocessen 'keuze voor preferred suppliers' en het 'uitzetten van de opdracht' laat een verschuiving van verantwoordelijkheid zien, maar percentages van de voorkeursafdeling liggen hier heel dicht bij elkaar.

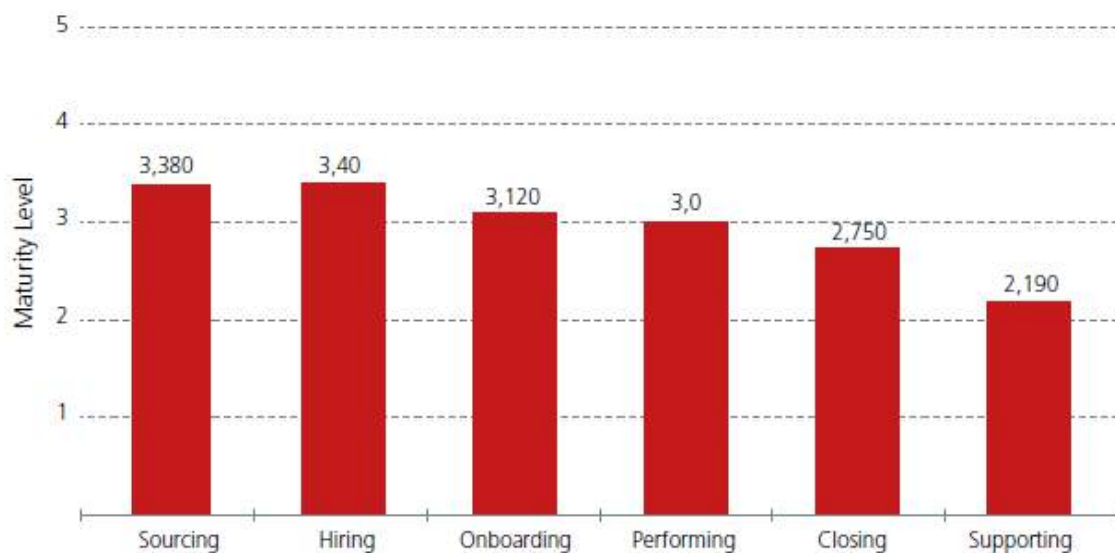
In totaal wordt HR vaker (toename van 30 procent) genoemd in de gewenst situatie ten opzicht van nu. Ook een gespecialiseerde inhuurdesk wint aan populariteit. Dit ten koste van inkoop en met name het lijnmanagement.

De gewenste verschuiving richting HR, zoals bleek uit de vorige vraag, laat zich dus wat minder scherp zien wanneer we naar het inhuurproces per onderdeel bekijken. HR moet wel de regie maken, de leiding nemen over de grote lijnen van het inhuurproces, terwijl verantwoordelijkheid van deel-processen grotendeels kunnen blijven zoals ze zijn.

Wat opvalt, is dat een deel van de respondenten bij een aantal deelprocessen zegt dat dat proces nu geheel niet belegd is, terwijl ze vinden het dat wel zou moeten zijn. Zonder uitzondering gaat het daarbij om deelprocessen die zij vooral toeschrijven aan HR/recruitment. HR/recruitment moet dus niet zozeer taken van andere afdelingen overnemen, maar een aantal nieuwe taken oppakken.

Deze extra taken zijn deelprocessen die later in het inhuurproces liggen, wanneer de externe al aan het werk is. Dit sluit aan op resultaten van een eerder onderzoek van Zipconomy naar goed opdrachtgeverschap. Een van de centrale conclusies uit dat onderzoek³ was dat de effectiviteit van de inzet van externe professionals vooral kan worden verhoogd door meer zorg en aandacht aan hen te besteden in de fases na de daadwerkelijke inhuur. Zoals de onderstaande grafiek laat zien, daalt het *maturity level*, die aangeeft in welke ontwikkelfase een organisatie zit, na die eerste fases.

Figuur 3: De ontwikkeling van externe professionals per fase in het inhuurproces



(bron: Goed Opdrachtgeverschap, Zipconomy/Tilburg University, 2015)

De benodigde extra aandacht na de sourcing- en hiringfase sluit ook aan bij de tweede topprioriteit die organisaties noemden, namelijk de aandacht voor de effectiviteit van de inzet van interim-professionals.

³ *Goed Opdrachtgeverschap, Een onderzoek naar duurzame en waardevolle samenwerkingsrelaties tussen interim-professionals en inhurende organisaties* is uitgevoerd door Tilburg University & Zipconomy en is verschenen in juni 2015.

De volwassenheidsfase van inhuur: waar staat de organisatie nu en over drie jaar?

De manier waarop inhuur is georganiseerd bij een organisatie, is door verschillende experts vertaald naar fasemodellen. Zo is er het inleenvolwassenheidsmodel van Labor Redimo. Bryan Peña van Staffing Industry Analyst gebruikt zijn *Contingent Workforce Program Maturity Model*. In een model dat ZiPconomy gebruikt, hebben we het over de verschuiving van 'in chaos' naar achtereenvolgens inkoop, inhuur, inzet en integratie.

De mate van volwassenheid van het inhuurproces zegt niets over 'goed of fout'. De keuze die een organisatie daarin maakt, zal ook afhangen van het type organisatie, de cultuur, de omvang en het soort inhuur. Toch is dit een nuttige manier om te vergelijken waar organisaties nu staan en naar welke volwassenheidsfase zij toe willen.

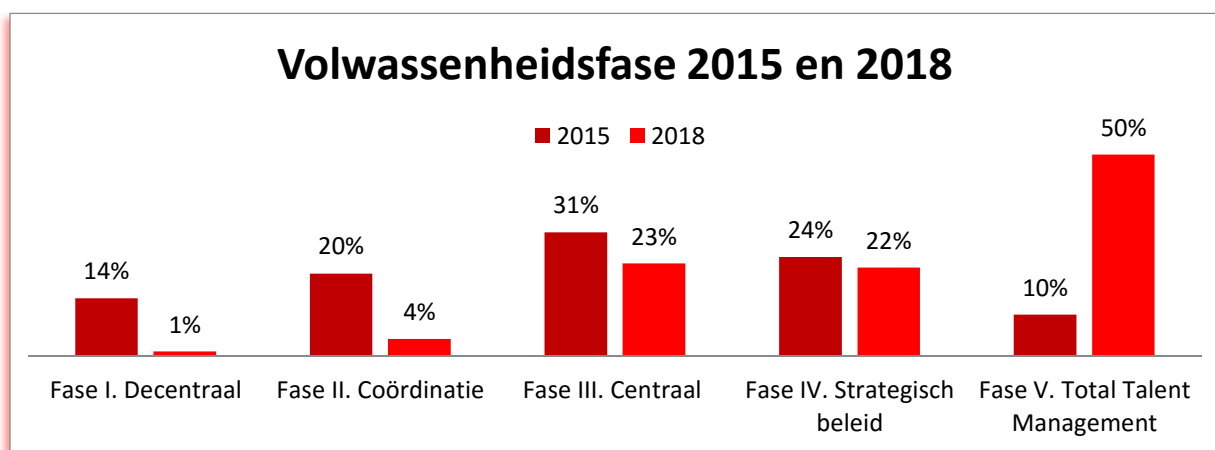
Dus vroegen we aan de respondenten welke omschrijving ze het beste vonden passen bij hun huidige organisatie. Daarbij konden fases worden genoemd waarin de inhuur helemaal volledige decentraal plaats vindt zonder coördinatie tot de volledige integratie van inhuur in de HR-strategie, ook wel *total talent management* genoemd.

Daarnaast vroegen we de organisaties waar ze dachten over drie jaar te staan. De uitkomsten zijn opvallend en ambitieus.

Zoals blijkt uit figuur 4 laat de huidige situatie een normaalverdeling zien. De middelste Fase III, met een centrale regie op inhuur, wordt het meest herkend.

Vervolgens vroegen we naar de toekomst. 40 procent van de respondenten denkt in drie jaar een beweging te maken van de centrale regie van inhuur naar de vijfde fase, waarin inhuur een volledig, geïntegreerd, onderdeel is van de hele sourcing-, HR-strategie en HR-beleid is. Daarnaast verwacht 30 procent van de organisaties een stap te maken van decentrale inhuur (fase I of II) naar de centrale regie (fase III) op het inhuurproces.

Figuur 4:



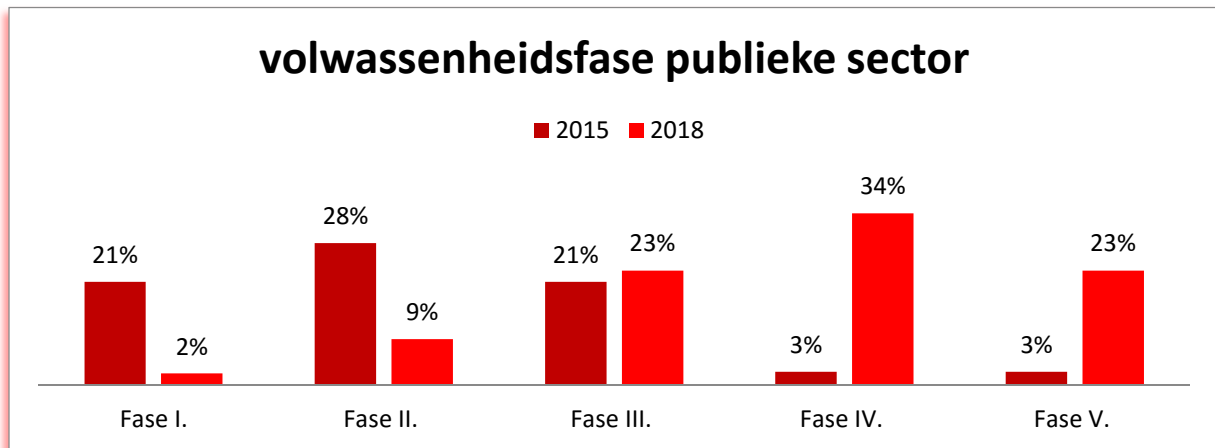
Volgens bovenstaande figuur willen organisaties ambitieuze bewegingen maken in de komende drie jaar. Van decentraal naar centraal geregelde inhuur. Van centrale regie willen ze de overstap maken) naar *total talent management*. Wetende welke stappen daarvoor nodig zijn, zowel binnen de directie, het lijnmanagement als de ondersteunende diensten, is dat een forse ambitie

Inkoopprofessionals tonen zich bij deze vraag overigens nog net iets ambitieuzer dan hun HR-collega's. Het mag duidelijk zijn dat een beweging naar rechts in deze fases ook een beweging is naar een grotere (regie-)rol voor HR.

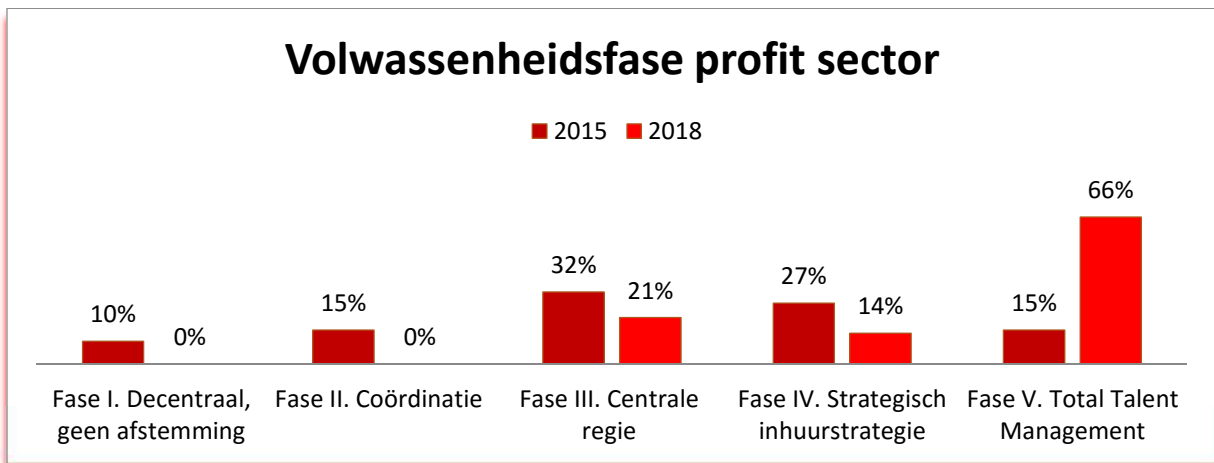
Verschillen per sector

Wanneer we de vraag omtrent volwassenheidsfase uitsplitsen naar de profit en de publieke sector, dan wordt nog een significant verschil duidelijk. Zo is zichtbaar in de onderstaande twee figuren.

figuur 5:



figuur 6:



De beweging in de publieke sector voor de komende jaren, wat betreft de respondenten, van decentraal naar centraal. De beweging in de profit sector van centraal (die slag hebben ze al gemaakt) naar total talent management.

Hoofdstuk 3:

Wervingskanalen

Daar waar organisaties verschillende en dus gedifferentieerde keuzes maken over hoe ze inhuur organiseren, neemt het aantal mogelijkheden om externe professionals te werven ook toe.

Ingezette wervingskanalen

Daarom vroegen we de deelnemende organisaties welke kanalen zij inzetten en wat daarbij de afweging is.

Figuur 7: De meest gebruikte kanalen van organisaties voor de werving van externe professionals



Twee soorten wervingskanalen (respondenten mochten meerdere kanalen noemen) steken met kop en schouders boven de rest uit: de werving via *preferred suppliers* (vooraf gecontracteerde partijen) en de netwerken van lijnmanagers.

Een kwart van de organisaties gebruikt de eigen website voor het binnenhalen van kandidaten, een tamelijke nieuw fenomeen. Een kwart plaatst regelmatig opdrachten op LinkedIn. Een derde werkt met een marktplaats en zoekt actief in eigen bestanden of externe bestanden als LinkedIn.

HR-/recruitmentprofessionals zeiden meer verschillende wervingskanalen te gebruiken dan hun inkoopcollega's.

Verder is de totale hoge score voor verschillende vormen van leveranciers (*preferred suppliers*, *non-preferred suppliers* en MSP's) opvallend, ook bij kleine organisaties. Deze uitkomst staat in contrast met andere onderzoeken onder zelfstandig professionals, zoals het eerder genoemde onderzoek naar goed opdrachtgeverschap van Zipconomy, waarin het aandeel van opdrachten via bureaus steevast lager scoort.

Misschien is dit een blinde vlek onder inhuurprofessionals voor het nog steeds voorkomende *maverick buying*. Daarnaast doen veel zelfstandig professionals opdrachten bij organisaties waar inhuur niet georganiseerd is. Die organisaties zijn minder in dit onderzoek vertegenwoordigd.

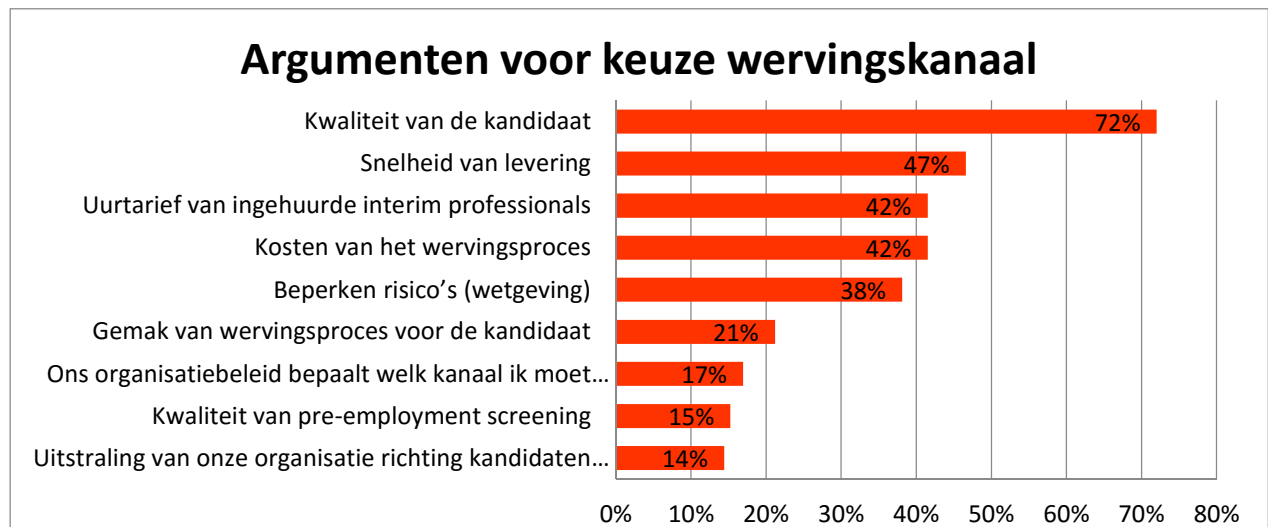
Opvallend is ook het verschil tussen de uitkomsten uit dit onderzoek en de resultaten uit vergelijkbaar onderzoek naar de inzet van wervingskanalen bij het zoeken van medewerkers voor vaste functies. Zo laat het rapport *De Stand van Werven 2014* van de Intelligence Group een veel bredere wervingsmix zien, waarbij meer kanalen vaker werden ingezet. Ook blijkt daaruit dat recruiters voor vaste functie andere kanalen inzetten. Ze gebruiken vaker LinkedIn, jobboards, social media en hun eigen bestanden en maken weer minder gebruik van bureaus.

Afweging voor de keuze van een wervingskanaal

De kwaliteit van de kandidaat, de snelheid en de kosten zijn de top-drie afwegingen die gemaakt worden wanneer wordt gekozen voor een bepaald wervingskanaal.

Kwaliteit is zowel voor HR als voor inkopers het belangrijkste. Inkopers vinden het uurtarief daarna het belangrijkste; HR de snelheid van levering.

Figuur 8:



Vooraf voor kleine organisaties is het criterium 'snelheid van leveren' van groter belang. Respondenten uit de overheid zeiden het vaakst dat ze zelf niet konden kiezen welk wervingskanaal ze gebruiken, omdat dat door het organisatiebeleid wordt bepaald.

Hoofdstuk 4:

Conclusies en Aanbevelingen

Flex is here to stay

Interim-professionals maken 15 procent uit van het arbeidsbestand van organisaties en dat blijft zo. *Flex is here to stay* en dat rechtvaardigt de groeiende aandacht voor de doorontwikkeling van inhuur, professionalisering en de vorming van een strategische visie op dit dossier.

Dat bepaalt ook de genoemde prioriteiten bij de aanpak van het inhuurdossier, namelijk de strategische visie op inhuur en verklaart de ambitie die organisaties in dit onderzoek noemen: het willen doorontwikkelen van het inhuurbeleid richting *total talent management*, oftewel de volledige integratie van inhuur in de sourcingstrategie.

Meer HR en forse ambitie

Wanneer we het hebben over de taakverdeling tussen HR/recruitment en Inkoop zien we geen aardverschuiving in de vraag wie verantwoordelijk is voor inhuur, maar wel in welke verantwoordelijkheden met name HR moet oppakken. Grote verplaatsingen van taken tussen die twee afdelingen op onderdelen in het inhuurproces zijn niet gewenst.

Wel zien respondenten extra taken weggelegd voor HR. De ontwikkeling van een strategische visie, meer regie over het hele inhuurproces en extra aandacht voor processen na de wervingsfase staan op de wensenlijst. Deze extra's zijn nodig om te komen tot de gewenste fase van *total talent management*. Deze ontwikkeling past in de forse ambitie die uitgesproken wordt, zowel door HR/recruitment als Inkoop, om flinke stappen te maken in de geschetste volwassenheidsfasen.

Aanbevelingen uit de praktijk

Met dit onderzoek willen wij een benchmark geven van hoe er bij een meer dan honderd verschillende organisaties gedacht wordt over het thema inhuur. De resultaten van dit onderzoek dienen als voer voor inspiratie en discussie.

Tips en aanbevelingen zijn altijd het meest waardevol wanneer ze van vakgenoten komen. Daarom gaven de deelnemers aan het onderzoek tientallen tips en aanbevelingen, die te categoriseren zijn in vier thema's:

- 1. visie**
- 2. hoe de samenwerking aan te pakken**
- 3. aanbevelingen rond grip op inhuur**
- 4. de professionalisering van inhuur en inhuur professionals**

1. Visie

- Zorg ervoor dat het beleid op externe inhuur geborgd is bij de start van een opdracht en de werkzaamheden, en niet geborgd is bij de inkoop. Indien afspraken decentraal worden gemaakt, kan dit leiden tot problemen in de wet- en regelgeving, omdat deze niet rechtsgeldig zijn. In dat geval moeten werkzaamheden tussentijds worden stilgelegd en moet alles worden teruggedraaid.
- Zie inhuur- en adviesopdrachten als een integrale uitdaging voor de organisatie.
- Flex is niet meer weg te denken uit de arbeidsmarkt, dus zorg dat je hier als bedrijf ook zo naar kijkt.
- De discussie over inhuur gaat vaak alleen maar over de 'p' (prijs of proces). Deze zou veel meer moeten gaan over de effectiviteit van een inhuur, door deze te meten en hierop aan te sturen.
- Zorg voor draagvlak binnen het senior managementteam, vraag hen wat zij willen.
- Je hebt te maken met arbeid en geen inkoop van stuk goederen.
- Investeer in Strategische Mobiliteit op zowel individueel als Organisatie niveau. Houd deze actueel en heb de moed om strategische mobiliteit offensief in te zetten. Mobiele moed ont-moet! Leg de nadruk op kansen creëren uit dynamiek.

2. Samenwerking

- De keuze voor HR of inkoop zou moeten samenhangen met de keuze om de verantwoordelijkheid voor de gehele workforce in een hand te beleggen. Total talent management is een antwoord op de zich steeds sneller ontwikkelende vraag naar dynamiek. HR heeft in dat geval de betere kaarten of zou deze moeten krijgen. De afdeling heeft daarmee een sterke troef in handen om bij de directie weer serieus genomen te worden.
- Zorg voor een goede samenwerking tussen HR en Finance en vergeet vooral de rol van het lijnmanagement niet. Uiteindelijk is de staf ondersteunend.
- Ga de samenwerking tussen HR en Inkoop aan, want het gaat er niet om wie 'eigenaar' is van het inhuurdossier, maar om het feit dat voor de organisatie de juiste persoon op het juiste moment tegen de juiste voorwaarden beschikbaar is.
- Zorg voor draagvlak en deel verantwoordelijkheden. heb niet de illusie dat je een inhuurproces kunt afdwingen. Creëer bewustwording door het rapporteren van feiten. Meebewegen levert meer succes op dan een confrontatie.

3. Grip op inhuur

- Een centrale organisatie van inhuur maakt het proces transparant voor iedereen.
- Zorg voor goed contractbeheer en -management en een duidelijke visie op inhuur.
- Richt een centrale inhuurdesk in met een gedeelde verantwoordelijkheid tussen HR en Inkoop.
- Kies voor preferred vendors.

4. Professionaliseren

- Kwaliteit is belangrijker dan prijs. Een externe moet meer kunnen bieden dan een interne medewerker. Het kunnen leveren van cv's binnen een bepaalde termijn is daarom een belachelijke eis bij de werving.
- Recruitment moet zich profileren en waarmaken als sourcingspecialist. Vast en flex hebben behoefte aan één recruiter en één systeem.
- Zorg voor meer centralisatie, dat leidt tot professionalisering van de inhuur.
- Speel de risicokaart in plaats van de commerciële kaart. Om maverick buying-gedrag uit te bannen is de discussie rondom tarieven een slecht uitgangspunt.
- Wees kritisch, zeker als inhuur is uitbesteed of geoutsourcet. Zorg dat er altijd kennis binnen het bedrijf is over inhuur.
- Maak middelen vrij om het proces rondom de inhuur van externen op een hoger niveau te tillen en investeer in kennis op dit gebied binnen de eigen organisatie.

Hoofdstuk 5:

Verantwoording

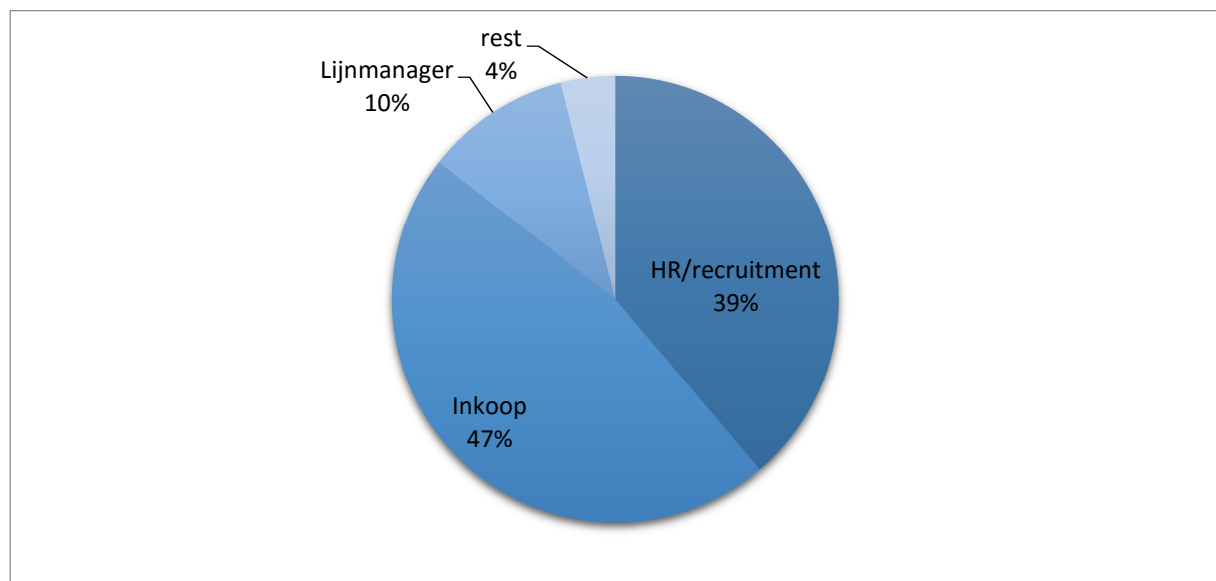
Achtergrond van respondenten en deelnemers

Dit onderzoek is gebaseerd op vragenlijsten die zijn ingevuld door ruim 200 professionals die binnen hun organisatie vrijwel dagelijks betrokken zijn bij de inhuur van zelfstandig professionals. Het gaat hier dus bijvoorbeeld niet om bemiddelaars. Naar schatting gaat dit om ongeveer een kwart van alle professionals die binnen de eigen organisaties actief bezig zijn met de inhuur van extern personeel.

De vragenlijsten zijn verspreid onder de lezers en bezoekers van ZiPconomy, HRzone, InkopersCafé en de (potentiële) bezoekers van het seminar *Externe inhuur – Sturen op kwaliteit* van Harvey Nash. Daarmee zijn professionals aangeschreven met een diverse achtergrond.

Van alle respondenten heeft 39 procent een HR- of recruitmentfunctie, 47 procent een inkoopfunctie en 10 procent is lijnmanager. De overige 4 procent heeft een ICT- of financeroel.

Figuur 9: De verdeling van functies over respondenten.



- 38 procent van de deelnemers aan het onderzoek werkt bij een zakelijk dienstverlener, 20 procent in de publieke sector (overheid, onderwijs, etc.), 17 procent in de zorgsector en 25 procent in de industrie, energiesector, vervoerssector en overige profit.
- Ten opzichte van de totale beroepsbevolking (cijfers: CBS) zijn de overheid en zakelijke dienstverlening iets oververtegenwoordigd in dit onderzoek. Dat is te verklaren doordat deze sectoren ook meer gebruikmaken van zelfstandig professionals.
- Bijna 40 procent van de respondenten werkt bij een organisatie met meer dan 5000 medewerkers en nog eens 37 procent bij een organisatie met tussen de 500 en 5000 medewerkers. 41 procent van de respondenten werkt bij een internationale organisatie.

Onderzoek

Dit onderzoek is uitgevoerd door Zipconomy, het onafhankelijke kennisplatform .

Voor het opstellen van de vragenlijst is gebruikgemaakt van de kennis en feedback van een aantal experts op het terrein van de inhuur van personeel en de aanwezige expertise bij Harvey Nash.

De analyse van de uitkomsten en het opstellen van het rapport is uitgevoerd door Hugo-Jan Ruts van Zipconomy in samenwerking met het kernteam van Zipconomy dat bestaat uit prof. dr. Arjan van den Born, Patricia Becker en Steven de Bruijn.

Tot slot willen we alle deelnemers aan het onderzoek bedanken voor hun inbreng. We bedanken HRzone en InkopersCafé voor hun hulp bij het verspreiden van de vragenlijst en Harvey Nash voor de inhoudelijke en financiële bijdrage, waardoor dit onderzoek mogelijk was.

Meer lezen

Wilt u meer lezen en informatie vinden over dit thema, zie dat het Zipconomy dossier **Inhuur, Recruitment & Flex**. Een van de Zipconomy dossiers, met verwijzingen naar tientallen artikelen van verschillende auteurs en beschrijvingen van cases.

Zie: <http://www.zipconomy.nl/dossiers/inhuur-recruitment-flex/>



Lees meer over dit actuele onderwerp in het dossier 'Inhuur, Recruitment & Flex'

[Klik hier](#)

Dit rapport is een Zipconomy productie en kwam tot stand met medewerking van Harvey Nash, HRcommunity en Inkoperscafé.



Zipconomy is een onafhankelijk kennisplatform en community.

Ons doel is het bij elkaar brengen van (eigen)zinnige meningen over de flexibilisering van organisaties en de markt voor interim-professionals. Online en offline.

www.zipconomy.nl



Harvey Nash is een gespecialiseerde dienstverlenende organisatie die klanten adviseert en ontzorgt op het gebied van detachering, contractmanagement, international executive search, werving & selectie en outsourcing & offshore.

www.harveynash.com/nl



HRcommunity is een sprankelend knooppunt voor iedereen die vindt dat mensen de sleutel vormen voor het succes van organisaties. HRcommunity verbindt en bevordert transparantie. Wij faciliteren ontmoeting en dialoog en werken vanuit inclusiviteit. HRcommunity innoveert HR & Change, community based. Wij creëren waarde en willen bijdragen aan veerkracht, wendbaarheid en werkplezier.

www.hrcommunity.nl



InkopersCafe.nl is een onafhankelijk platform over inkoop. Inkopers kunnen hier onder andere terecht voor het laatste nieuws, aankomende events en de nieuwste vacatures. Met maandelijks ruim 35.000 unieke bezoekers op de website en 13.500 inkopers die de nieuwsbrief ontvangen, is InkopersCafe.nl toonaangevend voor de inkoopwereld.

www.inkopers-cafe.nl