

Op naar echte transparantie

**Transparantie in de inhuurmarkt:
hoe staat het ervoor en wat valt er nog te winnen?**



Over FastFlex

FastFlex is een onafhankelijke sourcing partner en managed service provider op het gebied van resource management.

Hierbij streeft FastFlex naar een zo kort mogelijk keten met een transparante kostenstructuur. Zo weten het inhurende bedrijf én de professional altijd waar zij aan toe zijn.

FastFlex draagt zorg voor de volledige keten van inhuur: van het proactief benchmarken van de inhuurtarieven tot het afwickelen van alle contract gerelateerde zaken. Voor advies over de inrichting van de flexibele schil tot het selecteren van professionals. Daarnaast biedt FastFlex innovatieve en duurzame aanvullende oplossingen voor de professionals, zoals e-invoicing en digital contract signing. FastFlex gaat voor een langdurig partnership en helpt opdrachtgevers het hoogste rendement te behalen. FastFlex is onderdeel van Between Staffing Group.

Kijk voor meer informatie op www.fastflex.nl of volg FastFlex op Twitter via @FastFlex.

Colofon

Dit is een uitgave van FastFlex.

Website

www.fastflex.nl

Telefoon

088 327 84 00

Auteur

Niels Huismans

niels.huismans@fastflex.nl

Copyright © FastFlex, februari 2018. Alle rechten voorbehouden

De informatie in deze whitepaper is met zorg samengesteld. Toch kan FastFlex geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor de gevolgen van onvolledigheid of onjuistheid van het materiaal in deze whitepaper. Noch FastFlex, noch medewerkers van FastFlex kunnen aansprakelijk worden gesteld voor in deze publicatie eventueel aanwezige onjuistheden. De weergegeven opvattingen en prognoses houden niet meer in dan onze eigen visie en kunnen zonder nadere aankondiging worden gewijzigd.



Inhoudsopgave

	Introductie	3
1.	De inhuurmarkt in beeld	4
2.	De arbeidsmarkt ontwikkelt – de doorklank in de inhuurmarkt	6
2.1	De gig economie	6
2.2	Snelheid: gegevens real time beschikbaar	6
2.3	Data biedt inzicht in alles	7
2.4	Uren maken plaats voor output	7
2.5	Globalisering	7
2.6	Verschillende generaties op de werkvloer	7
3.	De inhuurmarkt: de schakels in de keten	8
3.1	De professional	9
3.2	De inhurende partij	9
3.3	De tussenpartijen	10
3.4	Verdienmodellen voor diverse partijen	11
4.	Transparantie: droom of nachtmerrie?	12
	Conclusie	14

Introductie

Goed opdrachtgeverschap is een begrip dat veelal gebruikt wordt in de context van inhuur van professionals. Transparantie dient hiervoor als fundament. Wat de markt dient te bereiken is dan ook transparantie, zodat het fundament vanzelfsprekend is. Transparantie houdt in dat alle gegevens inzichtelijk zijn en alles volledig helder is; het gaat om openheid, zichtbaarheid en toegankelijkheid. In de inhuurmarkt is transparantie echter helemaal niet zo vanzelfsprekend. Marges, tarieven en kostprijzen worden bijvoorbeeld vaker niet dan wel gedeeld binnen de inhuurketen.



Doordat er vaak verschillende partijen betrokken zijn bij de inhuur van een zelfstandig professional (zp'er) – de inhurende partij, de leverancier, de contractmanager en de zp'er zelf – ontstaat er snel ruis. Door duidelijke verwachtingen te scheppen en vast te leggen over de inhoud van de opdracht, de administratieve zaken – zoals voorwaarden en tarieven – en de wijze van omgang, verzeker je een transparant proces. De zp'er ondervangt de twijfels van de inhurende partij door duidelijk zijn/haar wensen uit te spreken en de opbouw van zijn tarief inzichtelijk te maken.

Dat het tarief van een zp'er niet één-op-één kan worden vergeleken met een vast salaris weten we allemaal. Toch moet de markt hierin nog een bepaalde volwassenheid bereiken. Grote organisaties hebben vaak al een beleid om de inhuurketen inzichtelijk te maken, kleinere organisaties en de overheid daarentegen minder. Zij geven een budget op waarvoor de professional geleverd moet

worden en daar blijft het bij. Het is tijd dat de inhuurmarkt transparantie adopteert en implementeert. Daarvoor is het allereerst zaak dat alle betrokken partijen dezelfde definitie toekennen aan het woord transparantie. Daarnaast moet het belang van transparantie worden erkend én herkend, evenals de voordelen.



In dit whitepaper vind je allereerst informatie over de inhuurmarkt, om zo de huidige situatie in beeld te brengen. Daarna volgt een aantal trends, het effect hiervan op de inhuurmarkt en de connectie met transparantie. Vervolgens worden de rollen van verschillende schakels binnen de inhuurketen nader toegelicht. Aan de zijlijn vind je in kaders verschillende persoonlijke verhalen over het begrip transparantie. Afsluitend wordt ingegaan op de kansen en keerzijdes van transparantie in de inhuurmarkt en wordt beschreven wat iedere partij kan betekenen op dit vlak.

1.

De inhuurmarkt in beeld

De flexibilisering van de arbeidsmarkt is de grootste drijfveer voor het ontstaan van de inhuurketen. In het verleden was een vaste baan bij een werkgever de standaard; men dacht er zelden aan om als zp'er aan de slag te gaan en opdrachten voor verschillende opdrachtgevers op te pakken. Zakelijke dienstverlening heeft de afgelopen decennia een grote groei doorgemaakt. Dit heeft verandering gebracht in arbeidsvormen.



Denk bijvoorbeeld aan de opkomst van bureaus, zoals advies- en pr-bureaus, waar een heel andere dynamiek bestaat. Bureauwerk kent variatie; het werken voor verschillende partijen maakt flexibiliteit gemeengoed. Variatie in tijd, inkomen, werkzaamheden, werkgever en locatie – dat biedt flexibiliteit. Een zelfstandige heeft zelf in de hand hoe hij het werk inricht, waardoor het veelal gezien wordt als een aantrekkelijke vorm van arbeid. Zelfstandig professionals worden dan ook een groter onderdeel van de arbeidsmarkt. Sinds het derde kwartaal van 2003 zijn er bijna 400.000 zelfstandigen bijgekomen, een toename van 63 procent.¹ Dit brengt vanuit bedrijfsoogpunt nieuwe mogelijkheden met zich mee. Er wordt een nieuw type bedrijf opgericht: de intermediair. Mede door de komst van deze partij ontstaat een zp-inhuurketen, maar vaak wel met een 'onzichtbaar' karakter.

¹ CBS (2016)

² Uitzendbureau.nl (2017)

Vormen van arbeid die onder de flexibele schil vallen zijn zelfstandigen met én zonder personeel, werknemers met tijdelijke contracten, nuluren-, oproep- of invalcontracten en uitzendkrachten. Er bestaat veel onduidelijkheid rondom de diverse contractvormen en de bijbehorende dienstverlening. De flexbranche staat voor een uitdaging om hier beter mee om te gaan. De meeste zijn geen formele juridische begrippen. Dit werkt transparantie momenteel behoorlijk tegen, maar hier ligt daardoor wel een goede kans voor de toekomst. Heldere begrippen, kaders en richtlijnen zijn van belang.



Payrollen, uitzenden of detacheren?

Begrippen als payrollen, uitzenden en detacheren kunnen verschillende ladingen hebben, omdat het geen formeel gedefinieerde begrippen zijn. Detacheren en uitzenden van werknemers vinden beiden plaats op basis van een uitzendovereenkomst. Daarbij wordt een werknemer door een professionele uitlener ter beschikking gesteld aan een derde, de inlener (zie art. 7:690 BW). Echter in de praktijk is er een groot verschil tussen een gedetacheerde arbeidskracht en een uitzendkracht. Vooral de werving, selectie en het in dienst nemen van personeel verschilt. Bij detachering wordt een uitzendcontract met of zonder uitzendbeding gehanteerd.² Ook de definitie van payrollen is niet eenduidig. Payrollen betekent soms het verlengd uitzenden, waarbij na een bepaalde periode van inhuur een uitzendkracht tegen een verlaagd tarief wordt uitgeleend aan dezelfde inhurende partij. Payrollen betekent echter meestal dat de werving- en selectieactiviteiten zijn uitgevoerd door de inlener. Er zijn diverse payrollorganisaties die ieder een eigen dienstverlening hebben ontwikkeld met eigen proposities op het gebied van flexibiliteit, ontslagrisico's en het invullen van de juridische aspecten van het werkgeverschap.

Overeenkomst van opdracht

Zelfstandigen werken vaak op basis van een overeenkomst van opdracht, ook wel bekend als de freelance overeenkomst. Hierin ligt vast dat de opdrachtnemer en de opdrachtgever zich aan elkaar verbinden anders dan op grond van een arbeidsovereenkomst voor het verrichten van werkzaamheden. Het gaat hierbij veelal om de overeenkomst een bepaalde dienst te verrichten, waarin regels voor opdrachtgever en -nemer zijn opgenomen. Een dergelijke overeenkomst kent vaak de duur van een project of opdracht. De overeenkomst van opdracht mag niet gebruikt worden als alternatief voor de arbeidsovereenkomst. Wanneer feitelijk sprake is van een 'gezagsrelatie', arbeid en loon, kan de overeenkomst alsnog als arbeidsovereenkomst worden beschouwd. Dan zijn ook de wettelijke bepalingen van toepassing zoals die gelden voor een arbeidsovereenkomst.³

³ Borgers-Leemakers, M. (2009)

De huidige staat van transparantie

De afgelopen jaren is transparantie in de markt zeker verbeterd, maar nog onvoldoende. Er is aandacht op transparantie gevestigd vanuit brancheorganisaties en keurmerken, zoals NBBU en Bovib (Branche-organisatie voor intermediairs en brokers). Organisaties zijn daarnaast vanuit kostenbesparing of de keuze van een beperkt aantal leveranciers de keten verder gaan reduceren en opschonen, oftewel de dienstverlening van leveranciers evalueren en bij onderpresteren de werkrelatie te verbreken. Ook de Wet DBA heeft inkoop en HR de kans gegeven om een opschoning door te voeren.

De afgelopen jaren is er met name op het gebied van beleid veel veranderd. Vooral bij grote inhurende partijen is veel veranderd en wordt er vaker met partners gewerkt. Desondanks is er nog een groot aantal partijen in de markt actief dat niet transparant is en veelvuldig ketenstapeling toepast. Door huidige economische ontwikkelingen zijn er 'cowboyclubs' ontstaan die 'oneerlijke' verdienmodellen hanteren. Zij profiteren van de situatie. Dit soort partijen hanteren een beleid dat vanuit ethisch oogpunt ter discussie te stellen is. Uitzonderingen worden veelvuldig toegestaan. Er is helaas nog steeds voldoende ruimte in de markt voor cowboyclubs; die blijven voortdurend pogingen wagen.

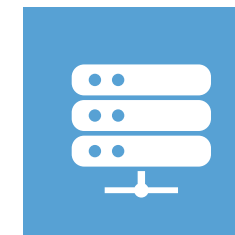
"Inzicht in de factor 'kostprijs'"

Roy Spaan (TMG)

Roy Spaan is Adviseur Externe Inhuur bij de Telegraaf Media Groep (TMG). Het portfolio van dit mediabedrijf bestaat onder andere uit de Telegraaf, DFT, Metro en Privé. "Transparantie betekent voor mij voornamelijk inzicht in de factor 'kostprijs'. Bij uitzendkrachten is dit vaak al het geval; bij zp'ers is dit echter anders. Kijkend naar de inhuur van een zp'er is het van belang om inzicht in de kostprijs van het ondernemerschap te verkrijgen. Daarnaast dient er te worden gekeken naar factoren buiten ondernemerschap om." Hij kijkt positief tegen de ontwikkeling van transparantie in de inhuurketen aan. "Hiermee worden de excessen tegen gegaan. Ik voorzie dan ook dat dit zich verder zal ontwikkelen. Als opdrachtgever wil je weten wat er in het tarief van de zp'er opgenomen zit. Dat is in mijn ogen ook niet meer dan fair. Of er transparantie zal ontstaan rondom de kostprijs van het ondernemerschap betwijfel ik, aangezien dit nauw samenhangt met de marktwerking."

2.

De arbeidsmarkt ontwikkelt - de doorklank in de inhuurmarkt



2.1 De gig economie

Heden ten dage staat werk in de vorm van gigs (klussen) naast de vaste baan. Onderzoek van Oracle⁴ laat zien dat 36 procent van de HR-managers een verschuiving ziet richting meer projectmatig werk en 52 procent verwacht in 2020 meer tijdelijke werknemers in te schakelen. Toch zegt slechts 16 procent van hen volledig voorbereid te zijn op werken in een gig-economie. Ook blijkt uit dit onderzoek dat 56 procent van de medewerkers aangeeft nooit een fulltime vaste aanstelling op te willen geven. Wel zegt 34 procent bereid te zijn gig-werkzaamheden uit te voeren om zijn inkomen aan te vullen. Een goed voorbeeld hiervan is Uber, een techbedrijf dat vraag en aanbod in vervoer samenbrengt. Hierbij gaat het met name om mensen die 'chauffeurs voor erbij'. De groep medewerkers die op oproepbasis verschillende klussen naast elkaar doet – gezamenlijk de werknemers van de gig-economie- zal volgens professoren van Harvard en Princeton⁵ 16 tot 34 procent van het personeelsbestand gaan innemen.

Vaak komen die klussen tot stand via platformen. Op deze platformen wordt veel met reputatiescores gewerkt. Deze reputatiescores zijn een mooie graadmeter voor zowel organisatie als professional om een indruk te krijgen van de andere partij. Deze scores zijn niet overkoepelend voor verschillende platformen; daar staan zij nog voor een uitdaging. Recent opgerichte platformen hebben wat dat betreft een voorsprong, zij integreren vaak al wel een datakoppeling waardoor informatie vanuit alle bestaande platformen wordt gehaald. Op basis daarvan ontstaat dan een betrouwbare reputatiescore.



2.2 Snelheid: gegevens real time beschikbaar

Iedereen verwacht snelheid. We maken meer foto's dan ooit, kijken meer video's, hebben altijd en overal beschikking tot onze muziek en contact met vrienden en familie is dankzij social media altijd binnen handbereik. Iedereen is gewend om alle informatie altijd tot zijn beschikking te hebben, op ieder gewenst moment. Deze ontwikkeling zal langzaam maar zeker ook de inhuurmarkt veranderen. Zowel de inhurende organisatie als de zp'er heeft geen zin in een ingewikkeld en uitgestrekt proces tot arbeid. Het liefst regelt men anno nu alles via de smartphone.

Het klinkt wellicht nu nog als een ver van je bed show, maar 'real time' zp'ers inhuren is minder ver dan het lijkt. Nog even en inhurende organisaties hebben zicht op de agenda van de zp'er en kunnen hier direct een opdracht in plannen. Door de beschikbaarheid van de agenda zal ook inzichtelijk zijn welke werkzaamheden de professional voor welke organisatie verricht. Intern gebeurt dit al bij organisaties, om zo hun eigen interne mobiliteit te benutten én vergroten.

⁴ PW (2017)

⁵ PW (2017)

2.3 Data biedt inzicht in alles

De beschikbaarheid van allerlei data zorgt voor steeds meer inzicht binnen de gehele markt. Of het nu gaat om recensies, referenties, reputatiescores, tarieven of agenda's, in de nabije toekomst is een volledig (track) record beschikbaar van zowel organisatie als professional. Een mooi voorbeeld van zo'n platform is [Glassdoor](#). Zoeken naar iemand die beschikt over de juiste kwaliteiten en expertise wordt eenvoudiger dan ooit. Vraag en aanbod kunnen volledig digitaal worden ontsloten.

2.4 Uren maken plaats voor output

Er is een verschuiving gaande in de waarden waarop inhuur wordt gestuurd. Voorheen werd 99 procent van de opdrachten uitgezet op basis van uren en type werkzaamheden. Tegenwoordig zit hier veel meer variatie in. Er wordt vaker gestuurd op output, bijvoorbeeld het opleveren van een daadwerkelijk (deel) product zoals een ondernemersplan of het ontwikkelen van een logo. Daarnaast is ook selecteren en beoordelen op kwaliteiten en competenties vaker voorkomend, denk hierbij aan leiderschapskwaliteiten of creativiteit. Het eindresultaat wordt een leidende factor in de inhuurmarkt.

2.5 Globalisering

Globalisering heeft de dynamiek van de omgeving waarin bedrijven opereren enorm vergroot. De risico's van het hebben van vast personeel zijn hierdoor toegenomen, wat heeft geleid tot een forse stijging van het aantal flexibele arbeidskrachten. De arbeidsmarkt is geflexibiliseerd. Globalisering gaat gepaard met onzekerheid, daaraan valt niet te ontkomen. Tegelijkertijd worden werkzaamheden kennisintensiever, wat tevens om meer flexibiliteit vraagt met betrekking tot arbeidscontractvormen. Er zijn eindeloos veel opties voor creatieve contractvormen. Om dit goed vorm te geven zijn duidelijkheid en transparantie essentiële begrippen.

2.6 Verschillende generaties op de werkvloer

Vier verschillende generaties op de werkvloer vraagt veel van alle werknemers. Een goede verstandhouding tussen werknemers vanuit alle generaties is essentieel om als organisatie succes te bereiken. Tegelijkertijd zijn medewerkers steeds minder vaak fysiek aanwezig op kantoor. Jonge generaties stellen hele andere eisen aan opdracht- en werkgevers dan tientallen jaren geleden. Transparantie, inzicht en gelijkwaardigheid zijn voor hen kernwaarden; zij verwachten dan ook niets minder dan dat. Dit komt voort uit het feit dat zij zijn opgegroeid in een digitale wereld waarin informatie altijd en voor iedereen voorhanden

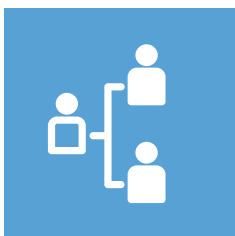
is. Wanneer er niet naar deze waarden wordt gehandeld is de verontwaardiging groot.

Werknemers willen veel meer geïnformeerd worden dan vroeger. Informatie dient gedeeld te worden. Het is zaak dat het management deelt wat er speelt in het bedrijf. Dit geldt ook voor persoonlijke ontwikkeling. Professionals eisen een transparant groeitraject.

3.

De inhuurmarkt: de schakels in de keten

Verschillende vormen van flexwerk vragen om verschillende processen en dienstverlening. In de meeste ketens komen een aantal processen veelvuldig terug. Allereerst is er natuurlijk de vraag naar flexibele arbeid en dient deze vraag verspreid te worden. Het doel is om vervolgens vraag en aanbod bij elkaar te brengen. Om aan de vraag te voldoen is er toegang tot professionals nodig, zowel zelfstandigen als professionals die in dienst zijn van detacheerders of uitzenders. Wanneer er een match is tussen de inhurende partij en de professional wordt er contractmanagement ingezet, voor onder andere dossiervorming, facturatie en betaling. Ook moeten de fiscale en juridische risico's gedekt worden. Tijdens de opdracht is er vaak sprake van field- en accountmanagement. Deze taken kunnen ofwel door één en dezelfde partij worden geboden, ofwel door verschillende partijen. We zien dan ook verschillende rollen binnen de keten, waaronder intermediairs, detacheerders, brokers, Managed Services Providers, sourcingpartners, uitzenders en leveranciers. De inhurende organisatie en de professional maken vanzelfsprekend altijd onderdeel uit van de keten.



In de ideale situatie zou de keten zo gereduceerd worden dat er geen overbodige schakels meer aanwezig zijn, oftewel ketenreductie. Het woord keten heeft een negatieve bijklank gekregen. Het idee heerst dat er geprofiteerd wordt, oftewel dat organisaties te hoge marges berekenen, terwijl hun toegevoegde waarde gering is. De eerste stappen op dit gebied zijn of worden al gezet. Transparantie zal hierin een cruciale rol spelen; wanneer iedere partij in de keten kan onderbouwen welke waarde hij levert en wat hij daarvoor vraagt, kan het idee dat er geprofiteerd wordt uit de weg worden gegaan.

Transparantie zou in de gehele contractketen, van tarief tot marge en van diensten tot kostenuitdaging naar voren moeten komen. Alle partijen behoren helder en inzichtelijk te hebben hoe de marge bepaald wordt. Hierbij is duidelijk communiceren van groot belang. Betrokken partijen dienen hun voorkeuren, wensen en gebruiken duidelijk te maken aan alle partners. Dit geldt voor de inhoud van de opdracht, de beoordelingswijze, de benodigde competenties en bijvoorbeeld de vereisten met betrekking tot de gemaakte afspraken met betrekking tot de organisatorische dienstverlening.

Transparantie zal hierin een cruciale rol spelen; wanneer iedere partij in de keten kan onderbouwen welke waarde hij levert en wat hij daarvoor vraagt, kan het idee dat er geprofiteerd wordt uit de weg worden gegaan.

Interne transparantie is net zo van belang als transparantie binnen de keten. Allereerst is het van belang dat er een helder en duidelijk beleid bestaat binnen de inhurende organisatie omtrent inhuur. Ook dient er helder gecommuniceerd te worden over dit beleid. Wie huren we in voor welke positie of taken en wat betekent dat voor de organisatie? Er zijn volop bedrijven die posities open zetten waarop zowel intern als extern gesolliciteerd kan worden. Wanneer dit het geval is, is het goed om dit helder te communiceren. Ook als er geen interne capaciteit is, waardoor er extern gezocht moet worden, kan dat goed intern gedeeld worden. Zo ontstaat er geen onzekerheid of onduidelijkheid op de werkvloer.

De inhurende partij wil vaak controle over het inhuurproces. Intermediairs fungeren in veel gevallen als verlengstuk van HR en/of inkoop. Dit is dan ook de schakel die een grote bijdrage kan leveren aan inzicht en controle binnen het totale proces.



INHURENDE PARTIJ



TUSSENPARTIJ



INTERMEDIAIR

UITZENDER

MANAGED SERVICE PROVIDER (MSP)

BROKER



PROFESSIONAL



ZELFSTANDIGE

GEDETACHEERDE

UITZENDKRACHT

3.1 De professional

De partij die altijd in de keten aanwezig is, is de professional. Dit kan een zelfstandig professional zijn, maar ook een professional in dienst van een uitzender of detacheerder. Dit is iemand die soms al jaren ervaring heeft in meerdere vaste dienstverbanden, maar soms ook iemand die vanaf de start van zijn carrière al vrijheid en variatie behoeft. Het moge duidelijk zijn dat er tussen zelfstandig professionals, gedetacheerden en uitzendkrachten grote verschillen zitten. Zowel in de reden waarom ze deze arbeidsvorm kiezen als de doelen die ze willen behalen. Terwijl bij de uitzendkracht met name de afwisseling, het opdoen van ervaring en de flexibiliteit die het biedt een grote rol speelt, is voor de zp'er ook de verantwoordelijkheid en vrijheid een belangrijke motivator. Daarnaast zijn uitdaging, het onvoldoende kwijt kunnen van kwaliteiten in een vaste baan of het meer willen verdienen motieven om als zelfstandige aan de slag te gaan. Voor de gedetacheerde draait het met name om het doen van verschillende interessante projecten waar hij zijn kennis en expertise optimaal kan inzetten en kan vergoten.

De professional kan bijdragen aan het vergroten van de transparantie door veel vragen te stellen. Het vragen naar het eigen tarief - het tarief waarvoor de professional wordt aangeboden - en welke marge de tussenliggende partij dus hanteert, werkt al erg

verhelderend. De meeste professionals doen het al, maar door bijvoorbeeld te vragen met wie ze een gesprek gaan hebben, wat zijn/haar functie binnen de organisatie is, hoe de procedure verloopt en wat de doorlooptijd van de opdracht is, komt hij beslagen ten ijs. Ook is het voor de professional waardevol om te horen waarom hij het wel of juist niet geworden is. Door dieper op de cultuur van de organisatie en het type persoon dat ze precies zoeken in te gaan, wordt ook de kans op een mismatch beperkt.

3.2 De inhurende partij

De inhurende partij, dus het bedrijf waar de professional aan de slag gaat heeft een belangrijke rol in de keten. De professional ontmoet deze partij vaak pas later in of aan het eind van het proces, bij het intakeproces. Wel is de professional natuurlijk al bekend met de inhoud van de opdracht. De inhurende partij is de organisatie binnen welke de professional aan de slag gaat. Transparantie in de keten zorgt ervoor dat de professional beter weet waar hij terecht gaat komen en of deze organisatie zich gebruikelijk kenmerkt met goed opdrachtgeverschap. In de zoektocht naar een professional kijkt deze organisatie bijvoorbeeld naar de expertise die de professional in huis heeft en de tarieven die daar tegenover staan. Ook hier komt een track record dus van pas.

De inhurende partij heeft veel in de melk te brokkelen als het om transparantie gaat. De inhuurder kan precies aangeven waarom een bepaald persoon ingehuurd wordt, beoordelingscriteria in kaart brengen (output, uren of competenties), verwachtingen schetsen voor de opdracht, duidelijkheid bieden voor de toekomst: mogelijkheden tot verlenging in kaart brengen en open en eerlijk zijn over verwachtingen van de kandidaat.

3.3 De tussenpartijen

Er zijn diverse tussenpartijen, die we hier allemaal verder zullen toelichten. Zij kunnen op hun beurt ook een duit in het zakje doen om voor meer transparantie te zorgen. Zo kunnen zij bijvoorbeeld duidelijk communiceren over de marges die zij toepassen, de kandidaat zo goed mogelijk voorbereiden: voorzien van informatie over organisatie en betrokken personen en informatie verkrijgen over de opdracht: verwachtingen en selectiecriteria helder in kaart brengen.

De intermediair

Een intermediair is een bemiddelaar of tussenpersoon. De rol van de intermediair is om te bemiddelen tussen de aanbieder van de dienst, in dit geval de zelfstandig professional, en de vraag, in dit geval de opdracht van de inhurende organisatie. De intermediair brengt vraag en aanbod bij elkaar.

De uitzender

De uitzender kan zowel een detacheerder als een bemiddelings- of uitzendbureau zijn. Een detacheerder is een organisatie die zelf personeel in dienst heeft om opdrachten bij hun klanten uit te kunnen voeren. Een detacheerder zorgt voor het invullen van een tijdelijke capaciteitsbehoefte. Een bemiddelaar voorziet in principe in dezelfde behoefte als de detacheerder, maar heeft geen eigen personeel. Voor deze partij maakt het niet uit wie bij de opdrachtgever aan de slag gaat, zolang er maar voorzien wordt in de behoefte van de klant. De bemiddelaar levert ofwel zelfstandige professionals, ofwel personen die werkzaam zijn in de detachering.

De MSP

Een Managed Services Provider (MSP) organiseert de inhuur van organisaties. Kerntaken van een dergelijke partij zijn: beheer van leveranciers, beheer van opdrachten, aan- en afmelding van kandidaten, tijdschrijving, facturatie, rapportage en beheer van het programma. Een MSP is vaak verantwoordelijk voor het totale inhuurproces.

De MSP contracteert de leverancier van haar klant. Daarnaast beoordeelt deze partij de leverancier op aspecten zoals performance, tarieven en klanttevredenheid. Tegenover een broker die slechts op operationeel en tactisch niveau opereert, is de MSP strategisch

betrokken. Een MSP heeft namelijk invloed op het totale inhuurproces, bijvoorbeeld door te helpen door kostenbesparingsprogramma's te ontwikkelen en uit te voeren.

Een MSP is een goede oplossing indien een organisatie meer grip wil krijgen op het totale inhuurvolumen en de inhuurkosten, streeft naar een efficiënt en effectief inhuurproces en naar een 100% compliant inhuurproces.

De impact van het besluit tot samenwerking met een broker verschilt van die tot samenwerking met een MSP. Een broker opereert aan de buitenkant van de organisatie, terwijl een MSP het bedrijf letterlijk en figuurlijk binnenkomt.

De broker

Oorspronkelijk is een broker een dienstverlener die door de opdrachtgever zelf geworven leveranciers, inclusief zzp'ers en freelancers, contracteert. De Bovib hanteert echter de volgende definitie voor 'broker': "Een bedrijf dat vraag en aanbod van externe inhuur bij elkaar brengt en meestal wordt betaald bij een geslaagde match. De broker gaat op zoek naar geschikte kandidaten voor openstaande inhuur-aanvragen maar bemoeit zich in principe niet met het inhuurproces van de opdrachtgever. Wel wordt meestal de inhuuradministratie gedaan voor de via haar ingehuurde kandidaten, zoals de

screening, het sluiten van het contract, de urenregistratie en de facturatie'. De broker werkt - anders dan de MSP - veel meer op operationeel-tactisch niveau."

Een broker kan veelal worden beschouwd als contractmanager en leverancier van kandidaten. Deze partij staat vaak naast andere leveranciers, bijvoorbeeld omdat de inhurende organisatie verschillende inhuurprocessen naast elkaar heeft lopen. Denk hierbij aan een centraal proces met voorkeursleveranciers en een decentraal proces op lokaal niveau. De professionals die niet via de leveranciers binnenkomen worden door de broker gecontracteerd. Vervolgens verzorgt de broker ook de facturatie en managet de inlenersrisico's. Het komt echter ook regelmatig voor dat de broker op zoek gaat naar geschikte kandidaten, gezien hij vaak over een netwerk van leveranciers en/of een kandidaten-database beschikt.

Een broker is een goede oplossing in de volgende situaties:

- indien de organisatie een ongecontroleerde groei van leveranciers ervaart;
- er geen inzicht is in de inlenersrisico's;
- er in grote mate voorkeurskandidaten worden ingehuurd;
- er een te laag aanbod van geschikte kandidaten aangeboden wordt door de voorkeursleveranciers.

De sourcingpartner

De dienstverlening van een sourcingpartij, zoals FastFlex, is niet altijd hetzelfde. Dit type partij speelt altijd een rol in de totstandkoming van de relatie tussen zp'er en eindklant, bijvoorbeeld in de vorm van recruitment of contractmanagement. Verder omvat de rol van deze partij bijvoorbeeld het in kaart brengen van de eisen binnen de keten en compliancy. Dit in verband met de afspraak met de klant betreffende marges en tarieven in de rapportage. Klanten willen hier inzicht in, zodat zij een maximale marge kunnen geven. Transparantie moet dus bevorderd worden en in goede banen geleid worden. Ook is het cruciaal dat deze partij de transparantie bewaakt, zodat het nut blijft houden. Dit kan door alleen transparantie te bieden waar nodig, zoals bij ervaring en competenties. HR of inkoop moet een heldere vraag formuleren; zij moeten communiceren wat ze precies nodig hebben. De professional moet in kaart brengen waarom hij geschikt is voor het project. Nu telt de cv vaak als visitekaartje, maar er is een verschuiving gaande naar wat je in de toekomst van plan bent te doen. Als het ware een cv voor de toekomst, waarin naast ervaring ook ambities naar voren komen. Het gaat niet meer slechts om de rol, maar ook om opleiding en ontwikkeling.

Een sourcingpartner kan op diverse momenten verschillende rollen spelen. Het kan bijvoorbeeld zijn dat deze partij in het begin de rol van

broker vervult, maar daarna ook de marktontsluiting verzorgd. Ook kan het zo zijn dat deze partij op- en afschaalt in de dienstverlening.

3.4 Verdienmodellen voor diverse partijen

In een transparante markt dient het verdienmodel gelijk te zijn aan de verleende dienst. Daarnaast dient deze in verhouding te staan tot de geleverde dienst. De verdiensten moeten inzicht bieden in de dienst die je levert; het moet duidelijk zijn welke kostenstructuur er ten grondslag ligt aan de dienstverlening en welk margemodel van toepassing is.

4.

Transparantie: droom of nachtmerrie?



Marktontwikkelingen maken transparantie onontkoombaar. Toch wordt transparantie binnen de inhuurmarkt niet rijkelijk omarmd, iets wat voort lijkt te komen uit twijfel. Alle schakels binnen de keten worstelen met de vraag of deze ontwikkeling positief of negatief is. Wanneer alle medewerkers in de organisatie toegang hebben tot belangrijke informatie, kan dit bevorderlijk zijn voor de besluitvorming. Deze wordt democratischer en rijker. Tevens is dit de uitdaging die de beschikbaarheid van data keer op keer met zich meebrengt: wat kunnen we met de data en wat willen we ermee bereiken?

Transparantie lijnrecht tegenover privacy

Transparantie – de beschikbaarheid van alle gegevens – staat op een bepaalde manier lijnrecht tegenover privacy. De toegankelijkheid van data – wat in verband staat met de invoering van de GDPR – betekent niet direct dat iedereen ook continu al zijn data op zal vragen. Het effect van deze beschikbaarheid is dus niet direct van grote impact. Maar het kan natuurlijk wel zo zijn dat data opgevraagd wordt. Wanneer je weigert geeft dit een

negatief signaal af. Ook al kan zowel privacy als onbetrouwbaarheid de motivatie vormen voor het besluit om zaken niet prijs te geven, er ontstaat toch twijfel en onzekerheid bij de opvragende partij. In de markt moet er gewaakt worden voor het verliezen van het menselijke aspect. Privacy, representativiteit en waarheidsgetrouwheid zijn van groot belang, maar het is zaak hier niet in door te slaan.

De keerzijde van transparantie

Er heerst een bepaalde negatieve smaak rondom transparantie; dat heeft met name te maken met bovenstaande privacy-issues. Is het wel veilig om informatie te delen? En wordt er wel voldoende geanonimiseerd? Wanneer data openbaar is, dus in het geval van volledige transparantie, kan iedere partij de data inzien én inzetten.

Zo zorgt transparantie bijvoorbeeld voor inzicht in verdienmodellen. De vraag is of je dit wilt, voor zowel organisatie als professional. Tarieven en marges komen ter beschikking voor iedereen, waardoor concurrentie wijzer

wordt gemaakt. Het risico bestaat dat organisaties – met name vanuit inkoop gedreven – te veel focus gaan leggen op het kostencomponent en te weinig op het kwaliteitscomponent of andere factoren rondom dienstverlening. Het onderscheidende vermogen wordt hierdoor heel generiek naar euro's gebracht, waardoor er een disbalans kan ontstaan. Ook de beschikbaarheid van persoonsgegevens brengt een risico met zich mee, namelijk dat deze in 'verkeerde handen' vallen. Denk bijvoorbeeld aan commercieel gebruik van de NAW-gegevens van een zelfstandige professional. Zij kunnen worden lastig gevallen met spam. Op die manier worden persoonsgegevens misbruikt.

Van toegevoegde waarde

De technologie is al zo ver dat er applicaties zijn die het mogelijk maken voor de inhurende partij om mee te kijken in het inhuurproces. Dit gaat van aanvraag tot screening en van contractmanagement tot facturatie. Transparantie is van toegevoegde waarde in de inhuurmarkt, omdat het meewerkt aan goed management van het inhuurproces, waardoor

contract compliance, grip, kosten- en kwaliteitsoptimalisatie worden gerealiseerd en risico's worden geminimaliseerd.

Het inhuren van professionals gaat vanuit benodigde capaciteit of vaardigheden vanuit de inhurende partij. Er dient tijdig een goede kandidaat met de juiste kwalificaties gevonden te worden, tegen een marktconform tarief. Om dit doel te bereiken is transparantie door de hele inhuurketen nodig. Duidelijkheid is hierbij een kernwaarde; zp'ers hechten daar veel waarde aan. Zij steken tijd en energie in hun aanbod. Het minst wat de inhurende partij dan kan doen is terugkoppelen hoe het aanbod is gevallen; is er interesse, dan is dat mooi. Zo niet dan is het voor de zp'er van grote waarde om inhoudelijke terugkoppeling te ontvangen. In de toekomst kan dit bovendien de kwaliteit van het aanbod naar een hoger niveau tillen.

Vertrouwensrelatie tussen opdrachtgever en zp'er

Transparantie in de keten zorgt voor vertrouwen tussen opdrachtgever en zp'er. Een efficiënt en transparant ingericht inhuurproces leidt naast kostenvoordelen ook tot hogere kwaliteit. Daarnaast zorgt transparantie voor een bewuste keuze vanuit de professional. De professional wil graag een opdracht uitvoeren die waarde toevoegt aan zijn cv. Daarnaast heeft hij graag een uitdagende

opdracht die aansluit op zijn kunnen en ontwikkelingsdoelstelling. Goed opdrachtgeverschap vormt de basis voor het aantrekken van de juiste professional.

Een breed aanbod aan kandidaten zorgt voor voldoende keuzemogelijkheden voor de inhurende partij. Zij kunnen precies de kandidaat kiezen die voor hen perfect is; een perfecte kandidaat verricht ten slotte meer werk dan twee mediocre kandidaten. Keuzemogelijkheid is daarom een groot voordeel voor de inhurende partij. Wel is het van belang dat het aanbod relevant blijft; kwaliteit behoort boven kwantiteit te staan. Door kwaliteit aan te bieden, wordt voorkomen dat er door eindeloze bergen irrelevante cv's moet worden gespit. Op die manier blijft de lead-time voor het vinden van de juiste kandidaat zo kort mogelijk.

"Groeïende transparantie is een positieve ontwikkeling"

Wim Bakker (zp)

Wim Bakker is een zelfstandig professional (zp). Op dit moment is hij werkzaam bij ING als OPS Engineer, waar hij verantwoording heeft voor de maandelijkse productie van gegevens ten behoeve van Basel en tevens de security. Daarnaast werkt hij voor Gemeente Rotterdam als Cognos ontwikkelaar, waar hij meewerkt om de BI-omgeving te vernieuwen. "Voor mij omvat transparantie met name dat de zelfstandig professional kennis heeft van het tarief waarvoor de eindklant de zp'er inhurt. Daar komt inzicht in de marges van tussenliggende partijen bij. Groeïende transparantie is een positieve ontwikkeling. Het heeft eerlijkere tariefstelling en verdienmodellen van de tussenpartijen tot gevolg." Wim verwacht dat transparantie in de inhuurmarkt blijft groeien. "Momenteel neemt de vraag naar freelancers toe. Voor een freelancer is transparantie waardevol. Hij vindt het niet erg wanneer er geld aan hem wordt verdiend, zolang het maar een juiste verhouding heeft. Deze toenemende vraag en de eis van de freelancer bevorderen transparantie in de markt."

5.

Conclusie

Communicatie is in alle gevallen de sleutel tot succes. Misschien wel het allerbelangrijkst is dat de dialoog wordt aangegaan. Hierbij dient te allen tijde verwachtingsmanagement plaats te vinden. Alle partijen moeten duiden wat zij van de andere partij verwachten én wat de andere partij van hen kan verwachten, zo breed mogelijk. Denk hierbij aan onderwerpen als tarieven, werkzaamheden maar ook de rol die binnen de keten of binnen de organisatie opgepakt zal gaan worden. Het is van belang dat de professional, de inhurende organisatie en tussenliggende partijen allen duidelijk melden wat zij 'brengen' en wat zij komen halen. Alleen op die manier kan er een gewogen beslissing worden genomen of een samenwerking de moeite waard is. De vraag die iedere professional, inhurende organisatie en tussenliggende partij zichzelf in ieder geval behoort te stellen is: wanneer is de samenwerking geslaagd? Het is van belang dat er helderheid is over wanneer de opdracht geslaagd is en wanneer de organisatie tevreden is over de zp'er en het proces omtrent zijn inzet.



Het belang van documentatie

Het contractueel vastleggen van afspraken zorgt voor duidelijkheid. Door het op papier te zetten - bijvoorbeeld in een contract of opdrachtbeschrijving - worden afspraken hard gemaakt. Door te documenteren voorkom je vervelende situaties. Denk bijvoorbeeld aan een wisseling van de HR-medewerker, waardoor afspraken verloren gaan die niet vastgelegd zijn. In de praktijk komt het vaak voor dat vooraf duidelijke afspraken worden gemaakt, maar dat er zaken veranderen in de loop van de samenwerking. Het monitoren en eventueel aanpassen van afspraken schiet er vaak bij in. Tijdens de samenwerking wordt de dialoog niet meer aangegaan, waardoor

onduidelijkheid ontstaat. Zonde, de vinger aan de pols houden is immers de weg naar succes.

Vanuit hetzelfde perspectief

In een inhuurketen zijn vaak drie of zelfs meer partijen betrokken. Dit betekent dat er vanuit veel verschillende perspectieven naar een situatie wordt gekeken. De uitdaging is om helderheid te verkrijgen rondom de relevantie van ieders rol. Iedereen moet de toegevoegde waarde inzien van alle betrokken partijen. Zo kan er uiteindelijk vanuit een gezamenlijk perspectief naar een inhuurtraject worden gekeken, waarbij alle neuzen dezelfde kant op staan.

Transparantie anno 2020

Transparantie is niet meer weg te denken; het heeft voet aan de grond gekregen in onze markt. Heden ten dage richt het zich nog wel voornamelijk op bestaande afspraken, systemen en processen. In de nabije toekomst zullen nieuwe technologieën een grote rol gaan spelen binnen onze markt. Denk bijvoorbeeld aan blockchain, maar ook het gebruik van Virtual Reality en Augmented Reality. De koplopers in de markt zijn hierin al ver gevorderd, maar de 'majority' volgt nu. Door de nieuwe technologie komen er opnieuw vraagtekens omtrent privacy en transparantie om de hoek, bijvoorbeeld over de opbouw van algoritmes. Hierdoor ontstaat er een nieuw vlak waarop transparantie geboden dient te worden. We willen niet alles in handen van de technologie leggen. Menselijk handelen kan het verschil blijven maken. Het gaat erom dat organisaties de techniek op de juiste manier inzetten, zonder het menselijk component te verwaarlozen. Dát zijn de organisaties van de toekomst.

Literatuurlijst

CBS (2016). *Toename aantal zzp'ers stukt.*

<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/46/toename-aantal-zzp-ers-stokt>

Borgers-Leermakers, M. (2009). *Detacheringsovereenkomst is overeenkomst van opdracht.*

<https://www.vanzijl-advocaten.nl/juridische-producten/random-het-personeel/overeenkomst-agentuur-opdracht/detacheringsovereenkomst-is-overeenkomst-van-opdracht.php>

PW (2017). *Nederlandse arbeidsmarkt niet klaar voor gig-economie.*

<http://www.pwnet.nl/organisatie-strategie/nieuws/2017/2/nederlandse-arbeidsmarkt-niet-klaar-voor-gig-economie-10123670>

PW (2017). *Tien HR-trends voor 2017: welzijn, team first en mobiele carrière.*

<http://www.pwnet.nl/organisatie-strategie/nieuws/2017/2/tien-hr-trends-voor-2017-mobiele-carriere-en-welzijn-10123577>

Uitzendbureau.nl (2017). *De arbeidsovereenkomst met uitzendbeding.*

<https://www.uitzendbureau.nl/info/arbeidsovereenkomst/uitzendbeding>