

Inhoudsopgave

Woord vooraf 8

1 Inleiding 10

- 1.1 Professioneel inhuren versus traditioneel inhuren 11
- 1.2 Toegevoegde waarde van dit boek 15
- 1.3 Opbouw van dit boek 16

2 Afbakening 20

- 2.1 Voor wie is dit boek geschreven? 21
- 2.2 Vijf uitgangspunten 21
- 2.3 Externe arbeid in historisch perspectief 23
- 2.4 Externe arbeid: ontwikkeling en omvang 30
- 2.5 Het schillenmodel 32
- 2.6 Kameleons in de markt van externe arbeid 34
- 2.7 Vier inhuurconstructies 35

3 Begrippenkader 36

- 3.1 De belangrijkste juridische begrippen 37
- 3.2 Arbeidsvormen 38
- 3.3 Factuurstromen 41
- 3.4 Driehoeksrelaties 45
- 3.5 Platformen 46
- 3.6 De belangrijkste arbeidsvormen 48
- 3.7 Keuzes inhurende organisatie 51

4 Vraag naar externe arbeid 54

- 4.1 Inhurende sectoren 55
- 4.2 Externe arbeid naar werkniveau 58
- 4.3 Waarom organisaties inhuren 60
- 4.4 Stakeholders in de organisatie 62
- 4.5 Externe arbeid en aanbestedingsrecht 69

5 Aanbod van externe arbeid 76

- 5.1 Externe arbeid: aanbodvormen 77
- 5.2 Uren x tarief 77
- 5.3 Uitzenden 84
- 5.4 Payrollen 94
- 5.5 Detacheren 99
- 5.6 Bemiddelen van zzp'ers 103
- 5.7 Zzp direct 108
- 5.8 Resultaataanbieders 112
- 5.9 Managed service providers: organisatie van externe inhuur 114

6 Trends in de markt 120

- 6.1 Kerntrends 121
- 6.2 Afname beroepsbevolking (trend 1) 122
- 6.3 Internationalisering van arbeid (trend 2) 123
- 6.4 Marginalisering van de man in het midden (trend 3) 123
- 6.5 Conservatieve houding banken (trend 4) 125
- 6.6 Professionalisering HRM-functie (trend 5) 125
- 6.7 Opkomst zzp'er (trend 6) 126
- 6.8 Nieuwe technologie, big data en AI (trend 7) 128
- 6.9 Platformisering (trend 8) 128
- 6.10 Hybride werken (trend 9) 129
- 6.11 Scherper toezicht en belang compliance (trend 10) 132
- 6.12 Zoekende vakbonden (trend 11) 132
- 6.13 Wispelturige politiek (trend 12) 132
- 6.14 Conclusies 133

7 Integraal raamwerk inhuur 136

- 7.1 Ideale inhuursituatie 137
- 7.2 Gedeelde principes 138
- 7.3 Gedeelde visie 141
- 7.4 Inhuurstrategie 145
- 7.5 Best practice inhuurproces 150

8 Inhuurconstructies 154

- 8.1 Vier inhuurconstructies 155
- 8.2 Transactiekosten bij externe arbeid 155
- 8.3 Multi vendor inhuurconstructie 157
- 8.4 Master vendor inhuurconstructie 162
- 8.5 Commodity inhuurconstructie 165
- 8.6 Neutral vendor inhuurconstructie 168
- 8.7 Keuze van de inhuurconstructie 173
- 8.8 Technologie voor procesondersteuning 174

9 Uitbesteden 178

- 9.1 Kernprocessen en ondersteunende processen 179
- 9.2 Markt of hiërarchie? 180
- 9.3 De inhuur uitbesteden 183
- 9.4 Kritische succesfactoren voor uitbesteden 184
- 9.5 Uitbesteden: stappen 186

Bijlagen 194

- 1 Over de auteurs 195
- 2 Taken in het inhuurproces 197
- 3 Inhuuranalyse 201
- 4 Sourcing en contractbeheer 206
- 5 Literatuurlijst 209

Register 211

1 Inleiding

1.1 Professioneel inhuren versus traditioneel inhuren

Traditioneel inhuren: een schets

Het vinden van de beste leverancier, in plaats van het vinden van de beste externe arbeidskracht, lijkt bij de traditionele wijze van inhuur van externe arbeid centraal te staan. Organisaties doen zaken met organisaties en om die relatie draait het. Traditioneel wordt deze relatie aangegaan door de inhurende manager. In organisaties die (meer) centraal worden aangestuurd, bemoeit ook de afdeling inkoop zich met de inhuur van externe arbeid. Dit laatste gebeurt onder meer door de selectie van de leverancier, het voeren van de onderhandelingen en de contractering. Waar inhurende managers en HR-professionals individuele kandidaten selecteren op zachte criteria als culturele fit, competenties en ervaring, selecteren inkopers de leveranciers meer op harde criteria zoals prijs, risicoreductie en een set van kpi's. Bij de traditionele wijze van inhuren laat de inhurende organisatie het vinden van de ideale kandidaat over aan de geselecteerde leverancier. Behalve dan bij de directe inhuur van zzp'ers zonder intermediair, want in dat geval zijn externe medewerker en leverancier dezelfde.

In organisaties waar inhurende managers meer bewegingsvrijheid hebben, heeft de manager over het algemeen een lijst met eigen voorkeursleveranciers, die worden benaderd op het moment dat er externe arbeid nodig is. Inkopers werken graag met voorkeursleveranciers (*preferred suppliers*), die voor een aantal jaren worden vastgelegd met behulp van een raamovereenkomst. In ruil voor deze concessie verwacht de inkoper korting op de marktprijs en/of extra kwaliteitsgaranties, zoals een hoge leveringsbetrouwbaarheid. Inhurende managers zijn niet altijd tevreden over de voorkeursleveranciers. Zij hebben soms het gevoel dat de kandidaten hen worden 'verkocht' en dat leveranciers waarmee zij een goede relatie hebben worden uitgesloten.

Terwijl het toch om menselijk kapitaal gaat, is de betrokkenheid van de afdeling HRM bij de inschakeling van externe arbeid vaak beperkt. Opvallend is ook dat het human resource management van de medewerkers in vaste dienst en de (versnipperde) organisatie van de inhuur van externe medewerkers in de praktijk twee verschillende planeten lijken te zijn. Er is veel te winnen als HRM de verantwoordelijkheid neemt voor de kwaliteit van de externe medewerker – net zoals zij dat doet voor de eigen medewerkers – samen met inkoop en lijnmanagement.

De traditionele manier van inhuren laat een aantal belangrijke kansen liggen. De belangrijkste gemiste kans is de ideale match tegen minimale transactiekosten. Ga maar na. Elke leverancier van arbeidskrachten heeft per definitie toegang tot slechts een beperkt deel van de mogelijk geschikte kandidaten. Inleners die op voorhand afspraken maken met een beperkt aantal leveranciers sluiten (betere) kandidaten uit. Nadeel voor de externe arbeidskracht is dat hij¹, bij de traditionele manier van inhuren, alleen via een intermediair toegang krijgt tot de inhurende organisatie waar hij graag wil werken. De inhuurder is meestal niet georganiseerd voor het aangaan en onderhouden van een directe relatie met een kandidaat, omdat dit al dan niet bewust wordt overgelaten aan de leverancier.

Een tweede kans is om de inhuur als een geïntegreerd proces te organiseren. We zien nu vaak een knip in het proces tussen het aangaan van de relatie en het beheren daarvan. Vaak zijn er verschillende personen of afdelingen verantwoordelijk voor deze activiteiten. Het beheer van contracten is dusdanig tijdsintensief, dat het vaak niet of onvoldoende wordt gedaan. Met als gevolg dat de inhurende organisatie het zicht op lopende contracten kwijtraakt. Relaties worden niet tijdig beëindigd en externe medewerkers gaan in de organisatie rondzwerven, op zoek naar werk. Externe medewerkers kunnen dan door opeenvolgende managers/ budgethouders ingehuurd worden, omdat het makkelijk is en de externen bekend zijn met de organisatie, zonder dat een echte afweging wordt gemaakt over nut en noodzaak. Ook kunnen verschillen ontstaan tussen gefactureerde bedragen en oorspronkelijk overeengekomen afspraken. Zonder een geïntegreerde benadering is het ondoenlijk om elke urenstaat met elke factuur en het bijbehorende contract te vergelijken. Aan de traditionele manier van inhuren hangt dus een prijskaartje, met name omdat er vermijdbare kosten zijn bij de organisatie van externe inhuur.

Professioneel inhuren van externe arbeid: een wenkend perspectief

Dit boek gaat over het professioneel inhuren van externe arbeid. In de kern staat 'professioneel' voor het vermogen om herhaaldelijk activiteiten uit te voeren met een voorspelbaar resultaat. Professioneel inhuren betekent voor de inhurende organisatie:

.....
1. Bij 'hij' bedoelen we ook altijd 'zij'.

Natuurlijk is de rol van de leverancier hiermee niet uitgespeeld. De werkelijke toegevoegde waarde van de leverancier wordt in een professioneel inhuurproces zowel voor de inhurende organisatie als voor de externe medewerker volledig transparant. Leveranciers die in staat zijn toegevoegde waarde te leveren door externe medewerkers te ontwikkelen en door goed naar hun klanten te luisteren, zien hun kansen groeien.

Samengevat heeft het professioneel inhuren van externe arbeid voor de inhurende organisatie de volgende positieve effecten: betere externe arbeidskrachten, lagere kosten van externe inhuur, het vermijden van onnodige inhuur, meer innovatie door het toenemen van de concurrentie en het beheersen van risico's. In box 1.1 zijn de belangrijkste verschillen tussen traditioneel inhuren en professioneel inhuren op een rij gezet.

Box 1.1 Professioneel inhuren versus traditioneel inhuren

Professioneel inhuren

.....

Inhuur is integraal proces
 Inhuur is kernproces
 Transparante kostprijs
 Prijs bepaald op moment inzet
 Relatie inlener-externe kracht centraal
 Inlener bepaalt
 Leverancier bewijst toegevoegde waarde
 Prestatieverplichting
 Grip door processen en technologie
 Focus op lange termijn

Traditioneel inhuren

.....

Inhuur is versnipperde activiteit
 Inhuur is bijzaak
 Ondoorzichtige kostprijs
 Prijs vooraf vastgelegd
 Relatie inlener-leverancier centraal
 Leverancier bepaalt
 Leverancier claimt toegevoegde waarde
 Inspanningsverplichting
 Grip door beperking keuzevrijheid
 (preferred suppliers)
 Focus op korte termijn

tract? Bouwt iedereen voldoende pensioen op om zijn (onproductieve) oude dag te kunnen bekostigen? Deze overwegingen hebben geleid tot de Wet Arbeidsmarkt in Balans (Wab) die sinds 1 januari 2020 van kracht is.

Box 2.1 Relevante wetgeving

De **Invoeringswet** (1990) heeft als onderdeel de inlenersaansprakelijkheid. Het is een wettelijke regeling om niet-betalde loonheffingen én omzetbelasting te verhalen op de inhurende partij. De wet is in het leven geroepen omdat de overheid loonheffingen en omzetbelastingen niet ontving, doordat uitlenende partijen deze bedragen niet of niet volledig betaalden, bijvoorbeeld door een faillissement. Door de wet kunnen inleners/partijen hoger in de keten alsnog hoofdelijk aansprakelijk worden gesteld voor te betalen belastingen en premies.

De **Wet Ketenaansprakelijkheid** (WKA, 2004) is een uitvoeringsregeling binnen de Invoeringswet en heeft betrekking op aanneming van werk (ketenaansprakelijkheid) en inlening van personeel (inlenersaansprakelijkheid). Bij de WKA gaat het uitsluitend om loonheffingen. Elke leverancier van extern personeel moet tijdig btw en loonheffingen betalen. Doen zij dit niet (bijvoorbeeld vanwege een faillissement), dan verhaalt de fiscus deze afdrachten op de volgende partij in de keten en uiteindelijk bij de inlener. Een opdrachtgever kan een leverancier vragen een G-rekening te openen. Dit is een geblokkeerde rekening waarmee de leverancier alleen de loonheffingen en/of de btw aan de belastingdienst kan betalen. Het is van belang dat elke leverancier per kwartaal bewijst dat alle afdrachten zijn voldaan. Ook kunnen leveranciers zich laten certificeren (NEN 4400). In dat geval neemt de certificerende instantie de controleverantwoordelijkheid over.

De **Wet allocatie arbeidskrachten door intermediairs** (Waadi, 1998) stelt de regels voor private arbeidsbemiddeling en het ter beschikking stellen van arbeidskrachten. Met name artikel 8a is van belang. Daarin is geregeld dat voor uitzendwerk en payrollwerk ten minste dezelfde arbeidsvoorwaarden gelden als voor de werknemers van de inhurende organisatie, dan wel werknemers met vergelijkbaar werk in de sector van de inhurende organisatie. Iedereen die in Nederland personeel uitleent, moet in het Handelsregister over een Waadi-registratie beschikken. Verplicht onderdeel hiervan is een SBI-code met betrekking tot het ter beschikking stellen van arbeidskrachten. Een geldige SBI-code is bijvoorbeeld 7810: 'Arbeidsbemiddeling'. Samenwerken met leveranciers zonder Waadi-registratie kan

2.4 Externe arbeid: ontwikkeling en omvang

In 2010 telde Nederland 988.000 externe medewerkers en in 2018 is dit aantal gegroeid tot 1.376.000, een groei van 39 procent (zie tabel 2.1). In dezelfde periode is de totale werkzame beroepsbevolking gegroeid met zes procent, wat voor een deel te maken heeft met toenemende arbeidsparticipatie. Het aantal gedetacheerden is met 105 procent toegenomen van 109.000 in 2010 tot 223.000 in 2018. Het aandeel medewerkers externe arbeid in de totale werkzame beroepsbevolking is toegenomen van 12 procent in 2012 tot 16 procent in 2018.² Op het moment van schrijven van dit boek waren sommige cijfers van 2019 nog niet beschikbaar, vandaar de keuze voor 2018.

Tabel 2.1 Externe arbeid naar arbeidsvorm in 2010 en 2018 (momentopnames)

	2010		2018		groei 2010-2018	
	aantal	aandeel	aantal	aandeel	toename	groei
Uitzendkrachten en payrollmedewerkers	198	2%	289	3%	91	46%
Gedetacheerden	109	1%	223	3%	114	105%
Zzp'ers eigen arbeid (geen producten)	681	8%	864	10%	183	27%
<hr/>						
Totaal externe arbeid	988	12%	1.376	16%	388	39%
Totaal arbeidsovereenkomst	7.301	88%	7.514	86%	213	3%
<hr/>						
Werkzame beroepsbevolking	8.278	100%	8.774	106%	496	6%

Bron: CBS / eigen bewerking (schatting 2010 zzp'ers eigen arbeid met CBS-cijfers 2014-2018)

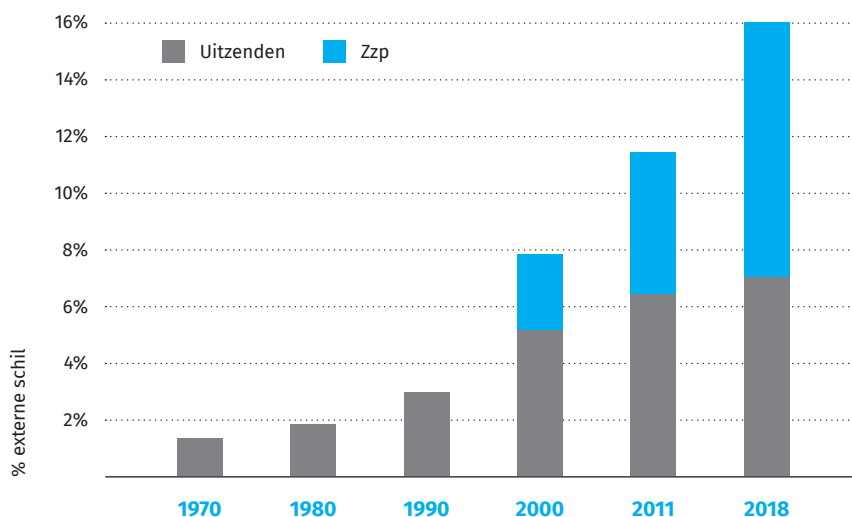
2. Het gaat om zogenaamde *standcijfers*: momentopnames. Op jaarbasis is het aantal uitzendkrachten (inclusief payrollmedewerkers) veel hoger: in 2017 hebben op enig moment ruim 857.000 verschillende personen uitzend- of payrollwerk gedaan [Wit, Vermeulen, Leest, & van Druten, 2018]. Het aantal uitzendkrachten op een bepaald moment in het jaar is veel kleiner (282.000, ultimo 2017). Stroomcijfers van gedetacheerden en zzp'ers ontbreken. In de tabel is een toename van uitzendkrachten te zien van 46 procent (standcijfers). Wanneer naar stroomcijfers wordt gekeken is de groei met 20 procent substantieel lager.

Op basis van CBS-cijfers is een schatting van de omvang van de markt voor externe arbeid in omzet te maken. Voor 2012 zijn wij tot een schatting van de totale markt gekomen van 38 miljard euro. De omvang van de markt in 2018 schatten wij op 45 miljard euro, een groei van 18 procent. Het gaat om indicaties. Op dit moment zien wij 2018 als een goede indicator voor 2020-2021. Op grond van deze cijfers tot en met 2018, een veronderstelde groei in 2019 en een dip in 2020 schatten wij de omvang van de markt voor externe inhuur in 2020-2021 op 45 miljard.

De schattingen zijn gebaseerd op CBS-cijfers van de totale loonsom in Nederland, de omzet van uitzenden, detacheren, bemiddelen en payrollen en cijfers van de inkomens van zzp'ers die diensten aanbieden (die geen producten maken). De markt voor uitzenden, detacheren, bemiddelen en payrollen (exclusief zzp) bedroeg 19,5 miljard euro in 2012 en 20,0 miljard euro in 2018. De schattingen van de inzet van zzp'ers zijn gebaseerd op het aantal zzp'ers dat eigen arbeid inzet (864.000) en hun gemiddelde inkomen in 2018 (€ 37.000). Hierbij is gecorrigeerd voor mogelijke dubbeltellingen bij uitzendbureaus en zzp.

De totale loonsom in Nederland was in 2012 circa 222 miljard euro en 278 miljard in 2018. In figuur 2.1 is te zien dat het aandeel van de omzet externe arbeid is toegenomen tot 16 procent in 2018, waarvan zeven procent uitzendvolume en negen

Figuur 2.1 Ontwikkeling externe schil 1970-2018



Bron: Boodie, De Laat, Oldenburg op basis CBS en Themabericht Rabobank 2012/3

Tabel 4.1 Werkzame beroepsbevolking (15-75 jaar) naar sector (2010-2019)

Werkzame beroepsbevolking (* 1.000)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Landbouw, bosbouw en visserij	212	205	201	162	174	178	176	178	170	165
Industrie (geen bouw) en energie	977	956	954	866	848	878	894	887	904	887
Bouwnijverheid	499	488	488	427	404	410	404	415	411	412
Handel, vervoer en horeca	1959	1990	2022	1960	1969	2020	2037	2060	2122	2027
Informatie en communicatie	324	320	314	268	256	265	280	282	292	300
Financiële dienstverlening	243	240	239	280	286	276	270	255	261	245
Verhuur en handel van onroerend goed	69	67	70	64	64	69	66	65	66	66
Zakelijke dienstverlening	918	916	944	1013	1028	1045	1053	1063	1135	1119
Overheid en zorg	2519	2541	2519	2437	2368	2390	2387	2368	2460	2460
Cultuur, recreatie, overige diensten	387	379	388	372	368	371	371	374	376	371
Onbekend	169	177	192	417	449	393	464	631	578	899
Totaal	8278	8280	8330	8266	8214	8294	8403	8579	8774	8953

Tabel 4.2 Uitzendkrachten (15-75 jaar) naar sector (2010-2019)

Uitzendkrachten (* 1.000)	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Landbouw, bosbouw en visserij	4	5	4	5	6	4	4	5	4	5
Industrie (geen bouw) en energie	37	40	39	40	51	55	67	64	62	55
Bouwnijverheid	11	14	15	16	17	23	26	25	23	17
Handel, vervoer en horeca	40	40	39	38	39	46	55	57	67	58
Informatie en communicatie	7	5	7	4	4	4	6	4	5	5
Financiële dienstverlening	8	9	8	10	11	9	9	9	10	10
Verhuur en handel van onroerend goed	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Zakelijke dienstverlening	15	18	15	16	17	20	22	24	33	34
Overheid en zorg	33	30	28	31	36	40	42	41	38	37
Cultuur, recreatie, overige diensten	6	7	6	5	4	5	6	6	5	6
Onbekend	36	38	42	39	45	40	40	46	42	39
Totaal	198	205	204	205	231	248	279	282	289	266

voordelen van een driehoeksrelatie spelen een minder grote rol bij tussenkomst (11%) en uitbesteden (21%). De voordelen van intermediairs zijn vooral belangrijk bij uitzenden (41%), payrollen (41%) en detacheren (47%). Bij uitzenden gaat het vooral om het zelf kunnen bepalen wanneer het contract eindigt, wat een voordeel is van het uitzendregime. Bij payrollen speelt vooral het motief van ontzorgen (minder administratieve lasten). En bij detacheren zien inhurende organisaties deze driehoeksrelatie als een soort ‘proeftijd’ – de betreffende medewerker wordt bij gebleken geschiktheid eventueel aangenomen.

4.4 Stakeholders in de organisatie

In de praktijk zijn verschillende partijen betrokken bij de inschakeling van externe arbeid. De belangrijkste vier zijn:

- Topmanagement
- Lijnmanagement
- Inkoop
- Human resource management (HRM)

Ze hebben allen een verschillend belang bij en een verschillende verantwoordelijkheid voor de inhuur van externe arbeid. Voorts hebben ze alle vier hun eigen dilemma’s bij de inzet van externe arbeid. We laten belang, primaire verantwoordelijkheid en dilemma’s daarom per stakeholder de revue passeren.

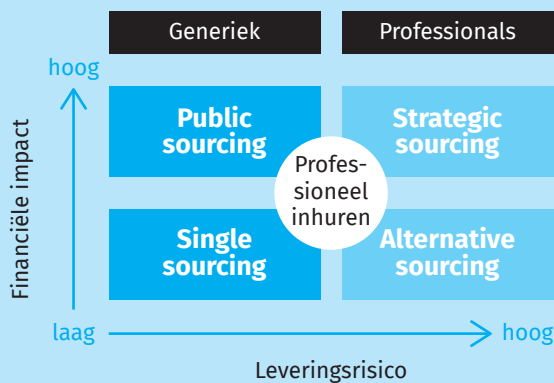
Topmanagement

De primaire belangen van het topmanagement zijn continuïteit van de organisatie en, daarmee nauw samenhangend, gezonde financiën. Voor het voortbestaan van de organisatie is het essentieel dat er voldoende geschikte medewerkers zijn. Ook omdat met externe arbeid vaak veel geld is gemoeid, hoort dit onderwerp thuis in de directiekamer. De primaire taak van het topmanagement is dan ook om ervoor te zorgen dat de randvoorwaarden voor de betrokken functies zijn ingevuld en dat de prestaties worden gemanaged en indien nodig bijgestuurd. Dilemma’s voor de

Box 4.1 Hoe inkopers denken over de inkoop van 'inhuur derden' [Kraljic, 1983]

Om de beste kandidaten in de markt te vinden is er meer nodig dan alleen het publiceren van een aanvraag. Kandidaten, zeker in schaarse segmenten, moeten actief benaderd en zelfs verleid worden tot het doen van een aanbieding. Denk bijvoorbeeld aan gespecialiseerd verpleegkundig en technisch personeel. Wij gebruiken in dit boek de *Kraljic-matrix* als een vereenvoudigde weergave van het inhuurlandschap van een organisatie. Wij adviseren HRM-professionals en recruiters om de door hen ingehuurde functies te 'plotten' in deze matrix, zodat het inhuurlandschap wordt ingevuld. Afhankelijk waar de functie zich in de matrix bevindt, kan nu de inhuurstrategie bepaald worden. Ofwel, op welke wijze de aanvraag naar de markt wordt gedistribueerd.

De belangrijkste drijfveren bij het kiezen van de inhuurstrategie zijn dan of het realiseren van inkoopvoordeel (beste prijs-kwaliteitverhouding) of het reduceren van het toeleveringsrisico (continuïteit van de organisatie). Wij onderscheiden vier dominante strategieën. Geheel linksonder, waar schaarste (x) en financiële impact (y) laag zijn, staat het kwadrant 'single sourcing' (raamovereenkomsten). Rechtsonder, waar hoge schaarste heerst,



maar de financiële impact niet hoog is, bevindt zich 'alternative sourcing' (alternatieve leveranciers). Financieel hoge impact geldt voor 'public sourcing' (concurrerend uitvragen – linksboven, want beperkte schaarste) en ten slotte rechtsboven 'strategic sourcing' (partnerschappen), want schaars.

Single sourcing – effectief en efficiënt

Wij kenmerken deze strategie als het meest effectief als het gaat om het invullen van een inhuurbehoefte die niet schaars is en waarvan de financiële impact laag is. Dit type inhuur (bijvoorbeeld generieke functies tot en met schaal 9) kan het beste uitgevoerd worden door één of hooguit twee partijen. De meest voor de hand liggende keuze is een uitzendbureau. In de relatie met de leverancier is het voor de inhuurende organisatie belangrijk om goede procesafspraken te maken, scherpe tariefstellingen te realiseren en een snelle en betrouwbare voorzieningsgraad. Voor de leverancier is het belangrijk om een volumevoordeel te kunnen realiseren waardoor ze efficiënter kunnen leveren. Daarom is het nodig dat in deze categorie niet te veel partijen worden toegelaten.

Public sourcing – maximaliseren concurrentie door een publiek toegankelijke marktplaats

De strategie public sourcing wordt in Nederland sinds 2008 toegepast. Voor het eerst geïntroduceerd bij het UWV, zijn er inmiddels ruim 400 marktplaatsen actief, voor zowel publieke als private ondernemingen. In de publieke sector, waar door de gewijzigde Aanbestedingswet 2012 sinds 2016 voor het inhuren van personeel de aanbestedingsplicht geldt, zijn deze marktplaatsen omgevormd tot een zogenaamd *Dynamisch Aankoop Systeem* (DAS). Hierbij

Box 5.7 SWOT-analyse uitzenden

Sterkte	Zwakte
<ul style="list-style-type: none"> • Compleetheid dienstverlening • Snel inspelen op vraagschommelingen • Snel opschaalbaar • Directe klantrelatie • Sterk lokaal netwerk van inleners en kandidaten 	<ul style="list-style-type: none"> • Arbeidskrachten slechts beperkte tijd inzetbaar via uitzendconstructie • Gering onderscheidend vermogen tussen algemene bureaus
Kans	Bedreiging
<ul style="list-style-type: none"> • Segmenteren op kandidatensoort (studenten, HBO/WO, leeftijd, herkomst, competenties) • Arbeidskracht aanbieden in teamverband • Kennis en inzet aanbieden op basis van resultaatovereenkomsten in combinatie met projectverantwoordelijkheid • Uitzendwerk aanbieden als proeftijd voor vast 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen toegevoegde waarde bemiddeling door transparantie internet en netwerkeconomie • Arbeidskracht kiest voor zzp omdat toegevoegde waarde van het bureau als lager wordt ervaren dan de financiële afdracht • Toenemende concurrentie op prijs met zzp'er en detacheerder zet marge verder onder druk

Bron: Boodie, De Laat, Oldenburg, 2021.

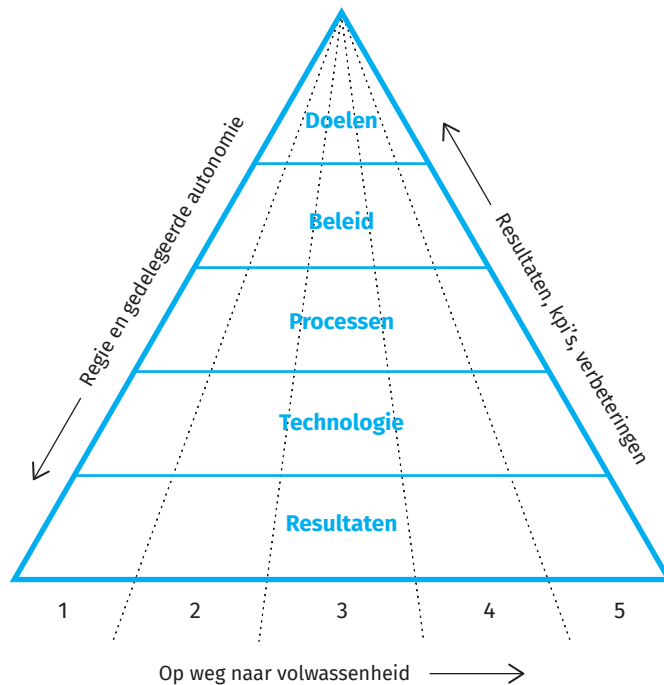
Vorbereidingstijd

Het uitschrijven van een aanbesteding is zowel voor de inlener als voor de uitzender zeer tijdsintensief en kost daarmee ook veel geld. Steeds minder uitzendbureaus kiezen voor deze manier van acquisitie. Dit leidt tot verschraving van het aanbod.

Margestapelning

Door aan een beperkt aantal marktpartijen een inschrijving te gunnen, wordt de kans dat deze partij de perfecte kandidaat kan leveren kleiner. In de praktijk betekent dit dat de kandidaat via een andere aanbieder indirect wordt aangeboden en meer dan één bureau een marge doorberekent (margestapelning).

Figuur 7.3 De inhuurpiramide



Bron: Boodie, De Laat, Oldenburg, 2021.

vindt, leidt tot onvoorspelbare resultaten en is voor een professionele inhurende organisatie niet acceptabel:

- De risico's (financieel, imago) van inhuur zijn groot.
- Bij een onvolledig gereguleerd proces zijn de kosten van externe inhuur minimaal 10% tot wel 30% hoger dan bij een goed georganiseerd proces.

De inrichtingskosten van een volledig gereguleerd proces zijn laag, met name dankzij ontwikkelingen in procesondersteunende technologie. Navraag bij gespecialiseerde managed service providers leert dat deze eenmalige inrichtingskosten in de praktijk zelden meer zijn dan 0,5 procent van het jaarlijkse inhuurvolumen.