



Inhuurscan

ten behoeve van

<...>

februari 2018

THE
AC
YA

a Randstad company

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	1
Hoofdstuk 1 – Voorwoord	2
Hoofdstuk 2 – Data analyse	3
2.1 Verdeling inhuur	
2.2 Aanvraagpatroon	
2.3 Looptijd	
2.4 Tarieven	
2.5 Leveranciers	
Hoofdstuk 3 – Externe analyse	11
Hoofdstuk 4 – Interviews	14
Hoofdstuk 5 – Aanbevelingen	19
Bijlagen	21

MANAGEMENT SAMENVATTING

Met veel plezier heeft Yacht, op basis van beschikbare inhuurdata en interviews met belangrijke stakeholders, een onderzoek uitgevoerd naar het proces van inhuur van externen. De informatie die wij in het kader van dit onderzoek hebben ontvangen van <...> hebben wij getoetst aan beschikbare externe arbeidsmarktinformatie.

In 2017 is de vraag naar en inzet van externen binnen <...> enorm gegroeid. Een positieve ontwikkeling, aangezien deze groei voor een belangrijk deel het gevolg is van een groeiende orderportefeuille. Deze groei brengt echter uitdagingen met zich mee voor alle betrokken afdelingen en stakeholders.

Uit de resultaten van het onderzoek volgen een drietal dominante conclusies. Allereerst zien wij dat Inkoop veel tijd kwijt is aan het contracteren van leveranciers en het oplossen van PO- en overige facturatie-issues. Er zijn veel leveranciers gecontracteerd (270), waarbij de meeste partijen slechts 1 of geen enkele plaatsing (ca. 230) gerealiseerd hebben. Een andere positionering en verschuiving van operationele begeleiding van het inhuurproces naar het HR SSC zou Inkoop ruimte bieden om zich te richten op het bepalen van de kaders van het proces van inzet van externen. Daarnaast creëert dit ruimte voor optimalisering van samenwerking met de belangrijkste leveranciers.

Een tweede conclusie is dat het HR SSC een gewaardeerde schakel is in het proces rondom de inzet van externen. Dit beperkt zich echter voornamelijk tot het administratief organiseren van het proces van aanvraag tot en met de zorgvuldige offboarding. De combinatie van een stevige groei van de inzet van externen, groeiende schaarste en de duidelijk geformuleerde wens van de business naar meer inhoudelijke

ondersteuning overvraagt het huidige HR SSC in haar rol en capaciteit. Meer kennis en capaciteit (kwantitatief/kwalitatief) in deze positie is gewenst.

De grootste uitdaging voor de komende jaren is evident en wordt in alle interviews genoemd. Hoe vinden, binden, boeien wij onze toekomstige collega's? De optelsom van de vergrijzende populatie, de extreem krappe arbeidsmarkt, de veranderde kijk van de huidige generatie IT-professionals op de waarde van een vast contract en de succesvolle groei maakt dat <...> in een 'perfect storm' terecht is gekomen. Deze combinatie van uitdagingen wordt herkend binnen <...> en er wordt zichtbaar hard aan gewerkt.

Hoewel de business tot nu toe nog goed in staat lijkt om de verplichtingen en deadlines waar te maken, is er sprake van een breed gedragen zorg dat de 'vijvers' leeg raken en de 'war on talent' heviger wordt. Deze situatie vraagt volledige focus vanuit HR op onderwerpen als arbeidsmarktcommunicatie, recruitment, talent management en strategische personeelsplanning. Om die ruimte en focus te creëren is versterking van de kaders, capaciteit en processen rondom de inhuur van externen van groot belang.

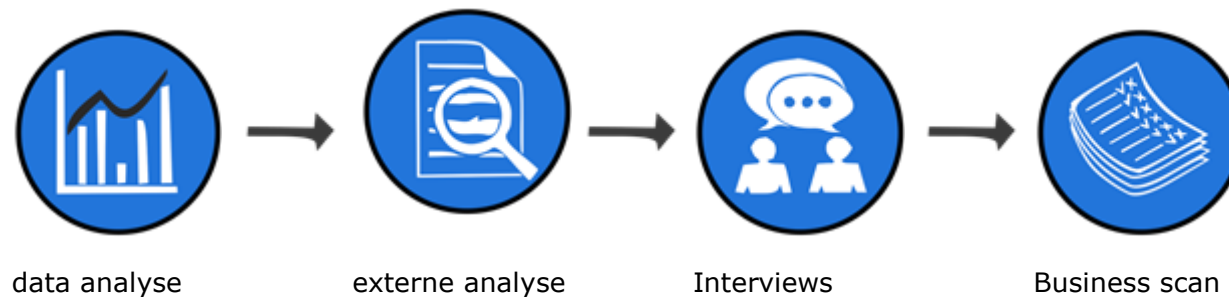
1. VOORWOORD

Voor u ligt de business scan van Yacht waarin het huidige inhuurproces van externen voor u is doorgelicht. Binnen dit onderzoek valt de externe inhuur van de vestigingen <...> en <...>. Met veel plezier is dit onderzoek uitgevoerd en dit rapport voor u samengesteld door:

- <...> (data analyse, externe analyse & interviews)
- <...> (interviews)

Basis voor de kwantitatieve analyse zijn 3 door <...> aangeleverde bestanden vanuit de verschillende door <...> gebruikte systemen, Afas, Oracle en QAD. Deze informatie heeft Yacht gekoppeld aan voor Yacht beschikbare externe arbeidsmarktinformatie. Daarnaast heeft Yacht de mogelijkheid gekregen in gesprek te gaan met verschillende stakeholders in het inhuurproces. Te weten contactpersonen binnen HR (1x), Finance (1x), Business (4x), HR Shared Service Center (2x) en Purchasing (3x).

Op basis hiervan hebben we een analyse van het huidige inhuurproces gemaakt en aanbevelingen geformuleerd.



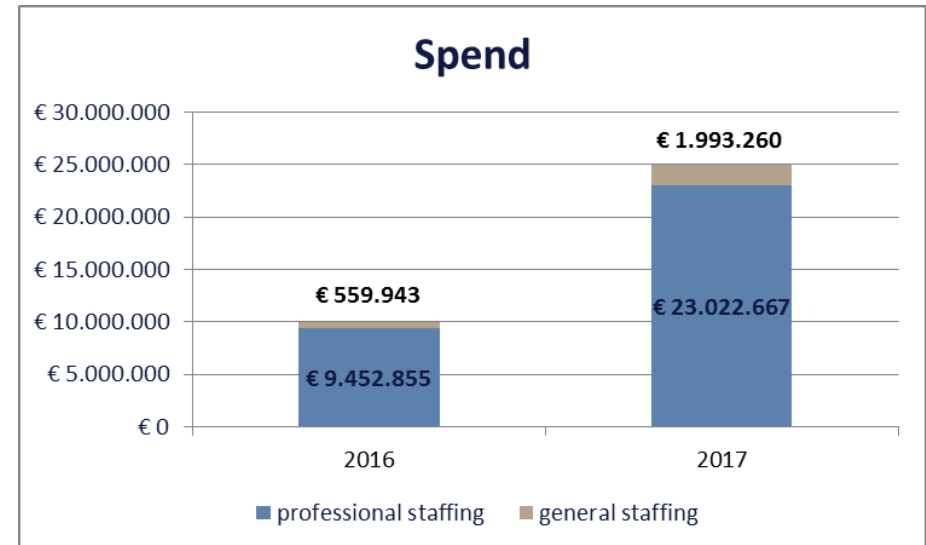
2. DATA ANALYSE

De data die wij hebben ontvangen is aangeleverd vanuit 3 verschillende systemen, te weten AFAS, Oracle en QAD. Daar waar gegevens ontbraken zijn ze in sommige situaties geëxtrapoleerd om te komen tot een reële inschatting van het totaal, bijvoorbeeld te behoeve van het bepalen van de totale spend. Andere ontbrekende informatie is niet meegenomen in de rapportage. Bijvoorbeeld in geval de startdatum ontbreekt is de inzet van deze externe niet meegenomen in het bepalen van de gemiddelde looptijd. Bij het bepalen van de tariefspreiding zijn de ontbrekende tarieven meegenomen als gewogen gemiddelde van het geheel. Ondanks dat gewerkt moest worden met data uit 3 systemen, is de kwaliteit van de data behoorlijk volledig en bruikbaar aangeleverd.

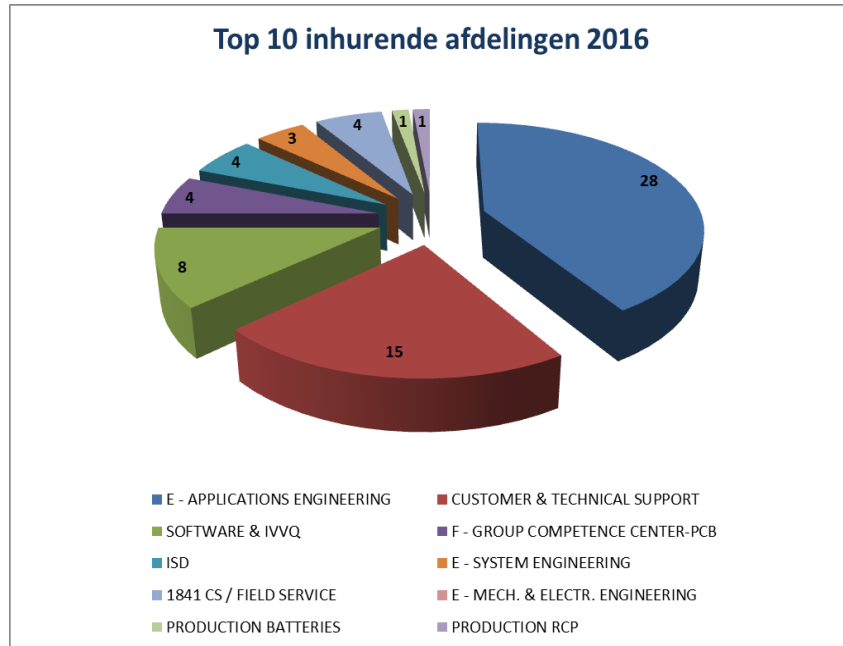
2.1 Verdeling aanvragen

In 2016 zijn er 115 externen ingezet, waarvan bij 42 externen ofwel de FTE factor ofwel het tarief ontbreekt. In 2017 zijn dit 309 externen, waarvan bij 93 externen ofwel de FTE factor ofwel het tarief ontbreekt. Om te komen tot een zo goed mogelijke inschatting van de totale kosten is, daar waar data ontbreekt, de gemiddelde spend per externe medewerker geëxtrapoleerd. Dit leidt tot een beperkte onzekerheid in de uitkomsten.

Er zijn respectievelijk 10 (2016) en 41 (2017) externen geduid die in de categorie General Staffing vallen, dit zijn vooral de functies Storeperson en Manufacturing operator. In het vervolg van dit rapport wordt er geen onderscheid meer gemaakt tussen professional en general staffing. Uit de data wordt duidelijk dat in 2017 de inzet van externen meer dan verdubbeld is, dit is ook in lijn met de groei in orders zoals deze in de interviews naar voren is gekomen.

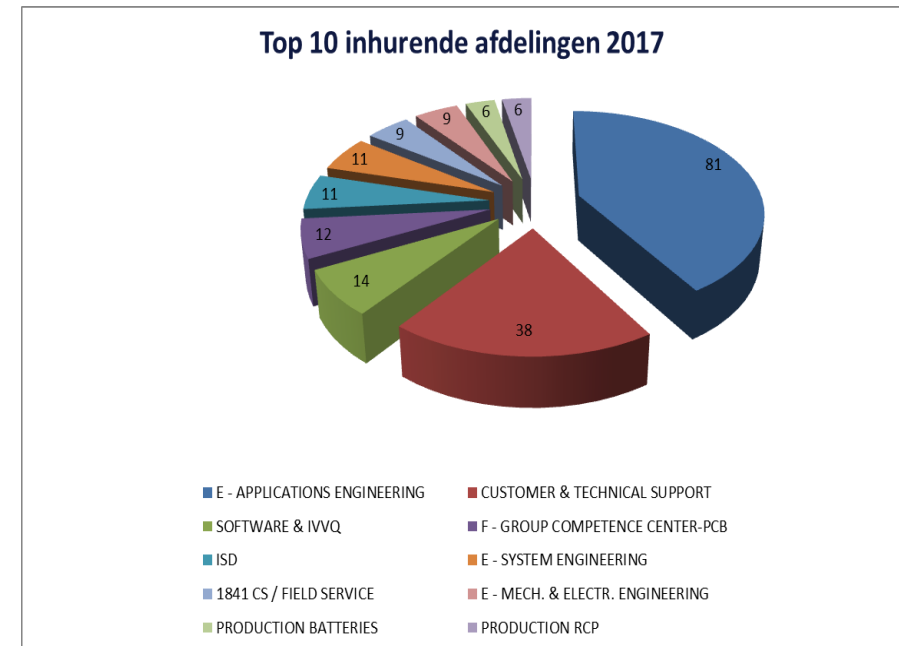


Er zijn 46 afdelingen die in meer of mindere mate gebruik maken van externe inhuur, hieronder vindt u een specificatie van de 10 meest inhurende afdelingen.



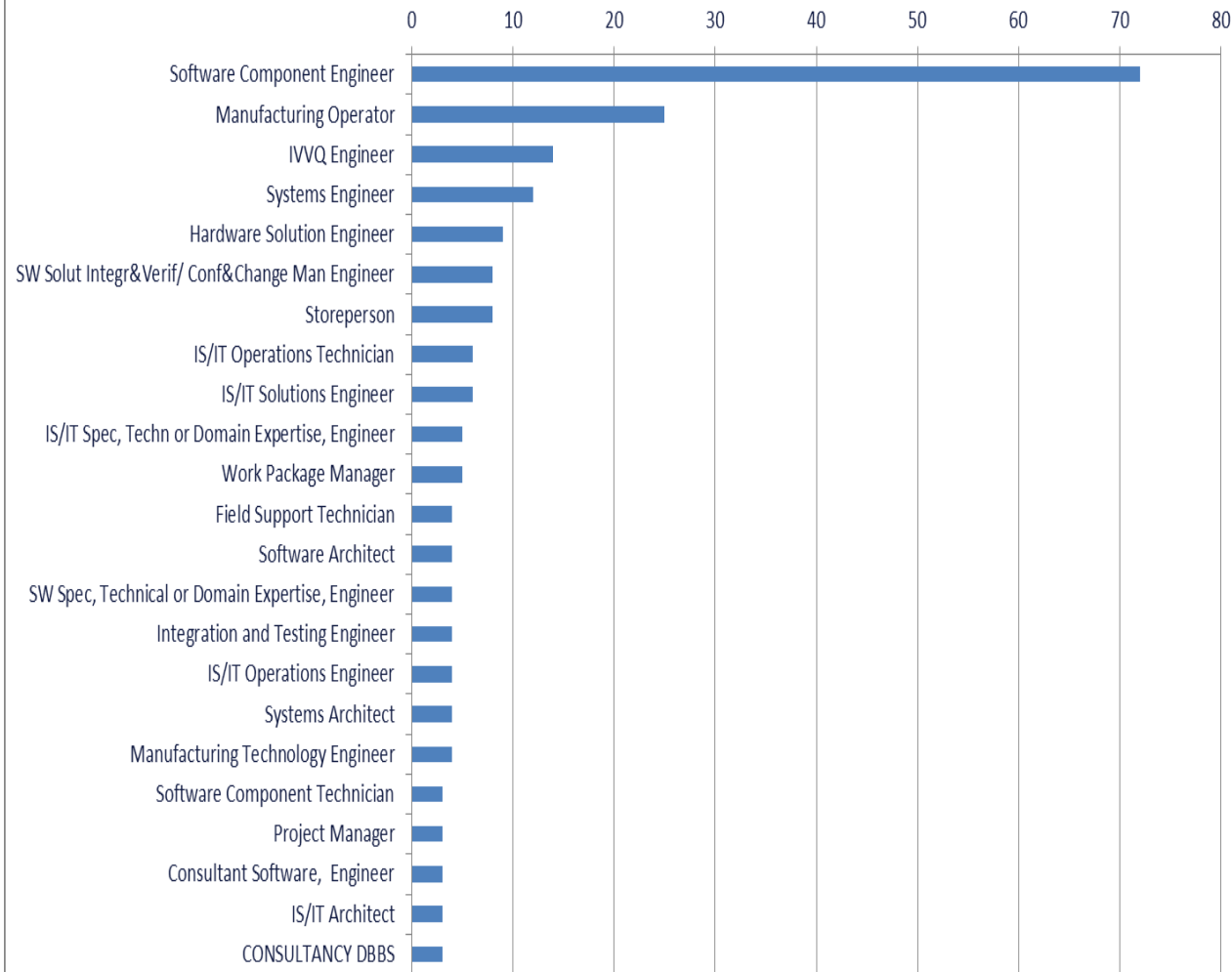
Er waren in 2016 slechts 8 afdelingen die meer dan 1 externe inhuurden op een totaal van 34 inhurende afdelingen. Bij 14 externen was de afdeling niet bekend.

In 2017 zijn er 27 afdelingen die meer dan 1 externe inhuren, waarbij de top 10 inhurende afdelingen verantwoordelijk is voor 75% van alle inhuur. Bij 46 externen was de afdeling niet bekend.



De groei in externe inhuur is over de hele lijn zichtbaar, maar vooral binnen de afdeling Application Engineering lijkt de vast/flex verhouding onder druk te staan. In totaal 81 externen en een groei van meer dan 50 medewerkers in 1 jaar op een vaste bezetting van ca. 150 medewerkers is uitdagend. Ook de groei binnen de afdeling Mech. & Electr. Engineering is opvallend. In 2016 had deze afdeling nog geen externe inhuur, terwijl in 2017 9 externen zijn ingezet.

Overzicht meest voorkomende functies



Binnen de 46 inhurende afdelingen worden 73 verschillende profielen/functieomschrijvingen uitgevraagd. De 20 meest voorkomende functies zijn, met uitzondering van de functie Storeperson, Manufacturing Operator en Project manager, allemaal Engineering & IT gerelateerde functies.

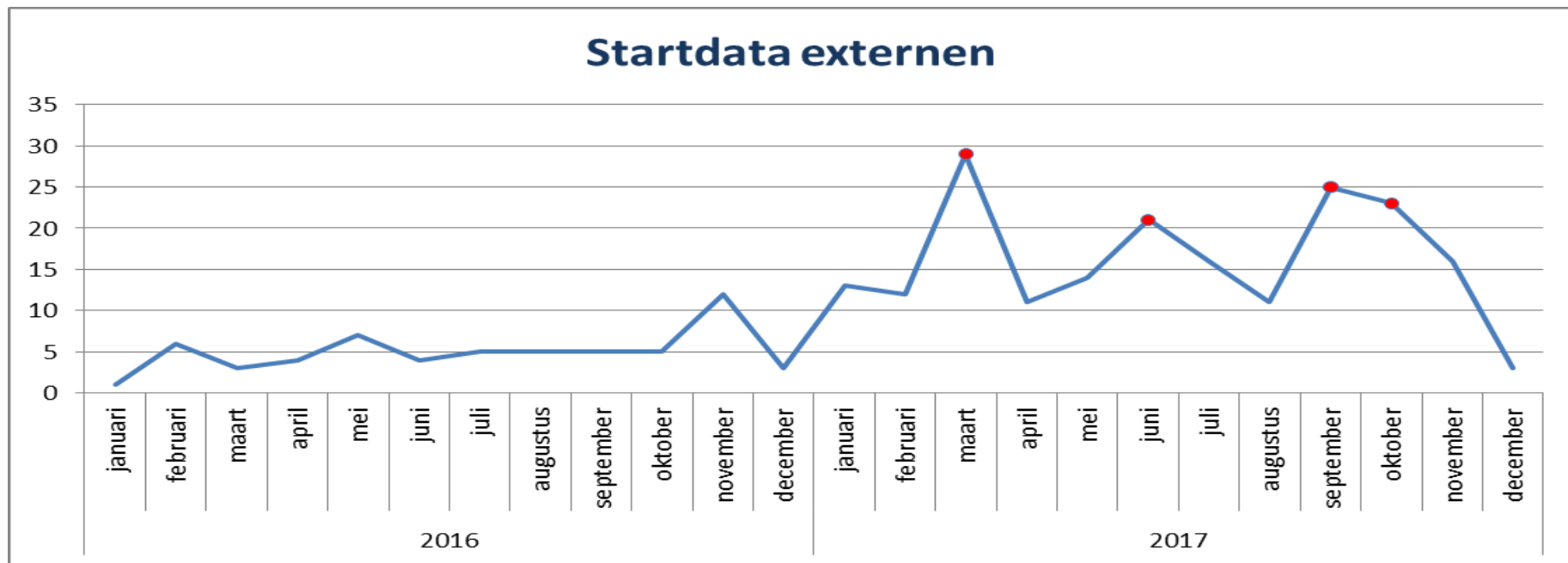
In de interviews wordt met name vanuit de business aangegeven dat het waardevol zou zijn als HR SSC een meer adviserende/ondersteunende rol zou kunnen hebben ook op de inhoud van functies, echter door de veelheid, diversiteit en complexiteit van de functies is het een uitdaging om dat daadwerkelijk te realiseren.

2.2 Aanvraagpatroon

Het is waardevol om inzicht te hebben in mogelijke seizoensinvloeden of andere redenen om pieken in aanvragen te hebben. Eventueel tijdig opschalen binnen het HR SSC of het middels forecasting realiseren van een wat meer vlakke spreiding van aanvragen, kan ten goede komen aan de kwaliteit van de kandidaten en de mogelijkheid om de kandidaten met de juiste aandacht in te werken.

Kijkend naar onderstaande grafiek is er de bevestiging dat 2017 in zijn geheel als piek kan worden beschouwd. Er zijn echter (nog) niet echt duidelijke patronen te herkennen in het aanvraagpatroon.

Vanzelfsprekend is er een verband tussen de orderportfolio en de toegenomen aanvragen, maar er is op basis van de interviews en deze data geen reden om aan te nemen dat de pieken die in 2017 zijn te benoemen in maart, juni, september en oktober logischerwijs ook in dezelfde maanden in 2018 zullen plaatsvinden.

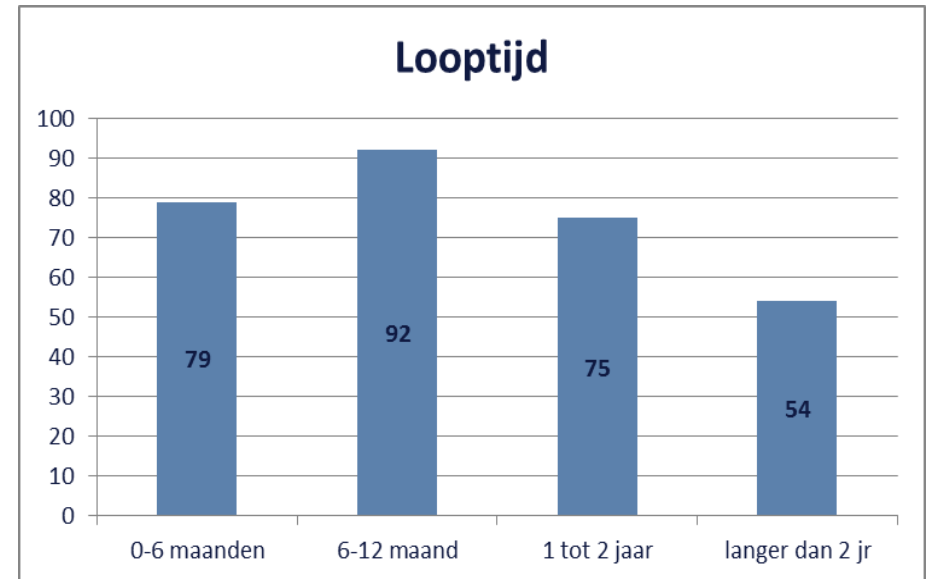


2.3 Looptijd

Uit de interviews komt naar voren dat er een wens is om in toegenomen mate te werken met zogenaamde deta-vast constructies. Gezien de lange verblijftijd van externen lijkt dit een logische en verstandige keuze. Hiermee kan <...> de opgedane kennis borgen en wellicht voor langere termijn binden aan de organisatie. Wel gebiedt de realiteit van de huidige arbeidsmarkt te benoemen dat het voor <...> niet eenvoudig zal zijn om te concurreren met intermediairs en/of de ZZP status, mede ook omdat werknemers in groeiende mate de aantrekkelijkheid van de opdracht hoger waarderen dan de aantrekkelijkheid van een vaste werkgever.

Bij een vijftal externen was de begindatum niet te herleiden en daarmee de looptijd niet te duiden. Het betreft echter allemaal kandidaten die op dit moment niet meer werkzaam zijn bij <...>.

Er lijken mogelijkheden voor besparingen te zijn door het afspreken van een gereduceerd tarief na een bepaalde periode van inzet. Echter, uit de interviews komt ook hier weer duidelijk naar voren dat dit in de huidige arbeidsmarkt zeker geen quick win is.



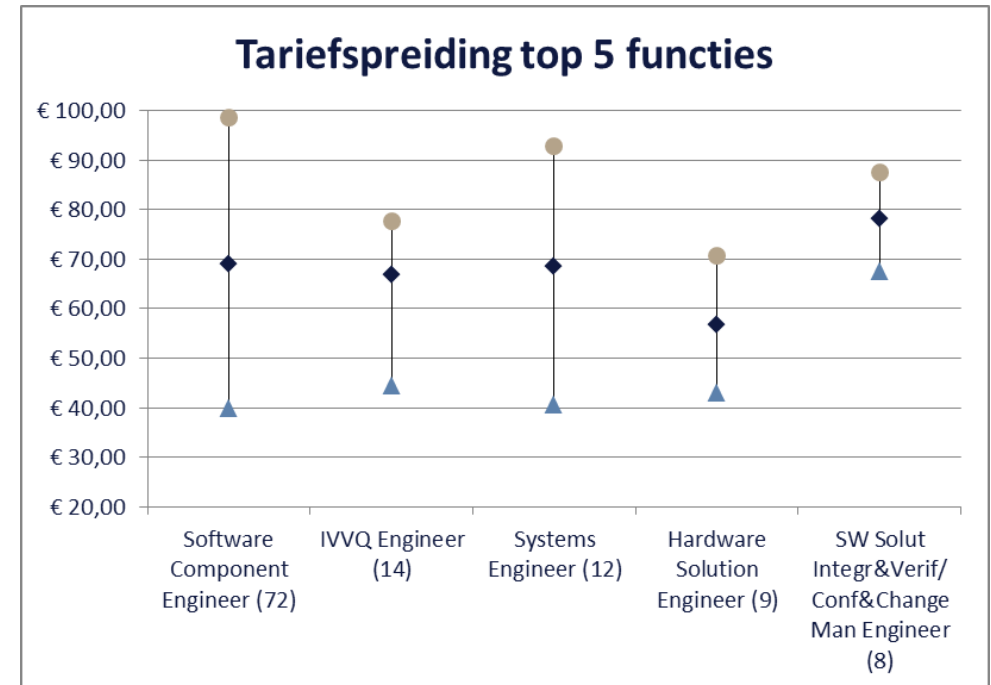
2.4 Tarieven

Om inzicht te krijgen in mogelijke besparingen wordt er in de analyse gekeken naar het gemiddelde salaris wat geboden wordt voor de functies vermeerderd met kostprijsfactoren en markconforme marges voor de leverancier. Daarnaast kijken we naar besparingsmogelijkheden door het nivelleren van de tarieven binnen één functieomschrijving. Indien deze spreiding breed is, geeft dit aanleiding om te veronderstellen dat er mogelijkheden zijn tot besparing.

Hiernaast is de tariefspreiding van de 5 meest voorkomende functies binnen professional staffing in beeld gebracht. De functie manufacturing operator is hierin niet meegenomen omdat deze op basis van het tarief en de leverancier geduid is als general staffing.

Het lijkt er op dat er zeker mogelijkheden zijn om door het organiseren van zogenaamde ratecards op functieniveau kosten te besparen, of in elk geval een eerlijk speelveld te creëren waarbinnen tarieven op functieniveau met elkaar worden vergeleken.

Echter, omdat er onvoldoende inzicht is binnen de 5 meest voorkomende functies of de uitvraag een junior, medior of senior kandidaat betreft, is enige nuancering over de haalbaarheid van een kostenbesparing op zijn plaats.



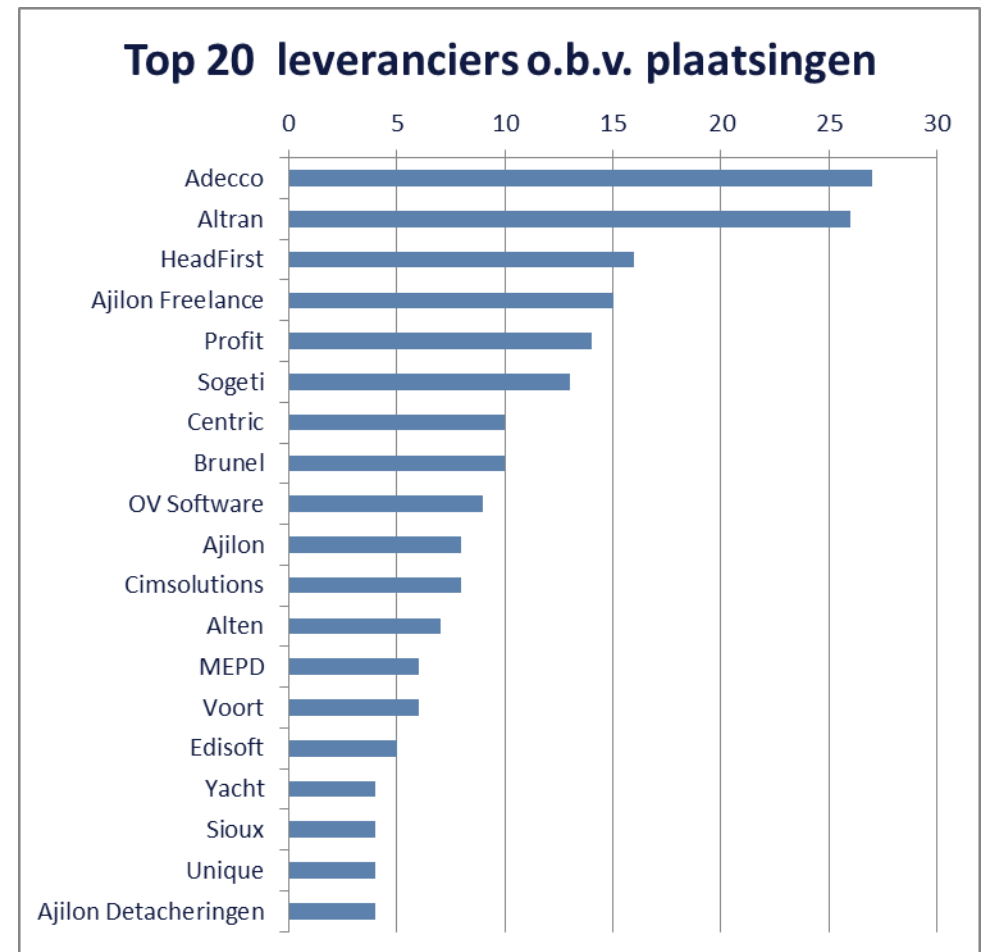
2.5 Leveranciers

Op dit moment zijn er 270 verschillende leveranciers gecontracteerd, het spreekt voor zich dat het bijhouden en op de hoogte houden van deze relaties een tijdrovende zaak is. Daarnaast rijst de vraag in welke mate al deze gecontracteerde leveranciers in de huidige arbeidsmarkt zich echt committeren aan het leveren van goede kandidaten aan <...>.

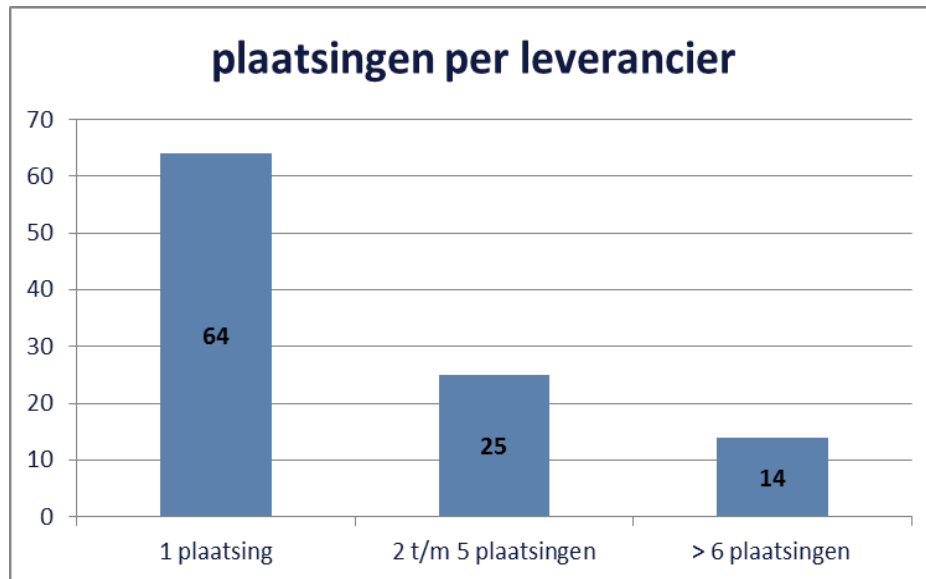
Van de 270 gecontracteerde leveranciers zijn er in 2017 101 leveranciers met minimaal 1 lopende plaatsing, terwijl de top 20 verantwoordelijk is voor 72% van de spend.

Er zijn een aantal leveranciers, zoals Ajilon en Headfirst die ogenschijnlijk vanuit verschillende entiteiten leveren. Van Ajilon zijn er 16 verschillende varianten als inlener geduid en van Headfirst 8. Bij enkele andere leveranciers komt dit eveneens in beperkte mate voor.

Hiernaast de top 20 leveranciers, inclusief de leveranciers voor general staffing.



Er zijn 64 leveranciers met maar 1 lopende plaatsing bij <...>. In de praktijk leidt dit tot hoge (operationele) kosten door veel verschillende contactmomenten en –personen, zowel in de begeleiding van de opdracht als in de administratie en facturatie. Hieronder een overzicht van het aantal plaatsingen per leverancier.



3. EXTERNE ANALYSE

Op basis van de functies die vanuit de data voortkomen is de spanning in de regionale arbeidsmarkt voor professionals, op kwartaalniveau in kaart gebracht. De spanningsindicator is gebaseerd op onderstaande formule en geeft een indicatie van de ruimte/krapte van een beroep op de arbeidsmarkt.

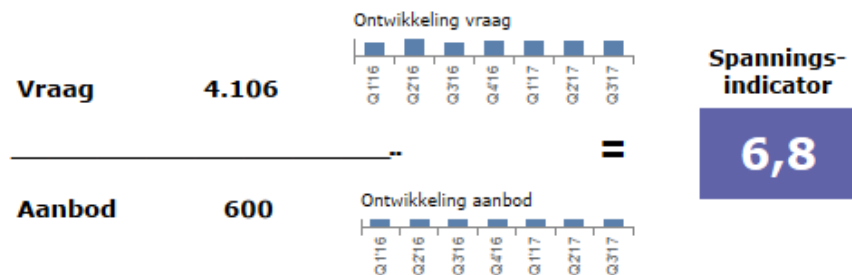
$$S = \left(\frac{\text{Vraag}}{\text{Aanbod}} \right) = \left(\frac{\# \text{ unieke openstaande vacatures}}{\text{werklozen (<6 mnd)} + \text{werkende werkzoekenden}} \right)$$

De data is gebaseerd op de volgende bronnen: Jobdigger, UWV, CBS/Eurostat, BAS en ROA.

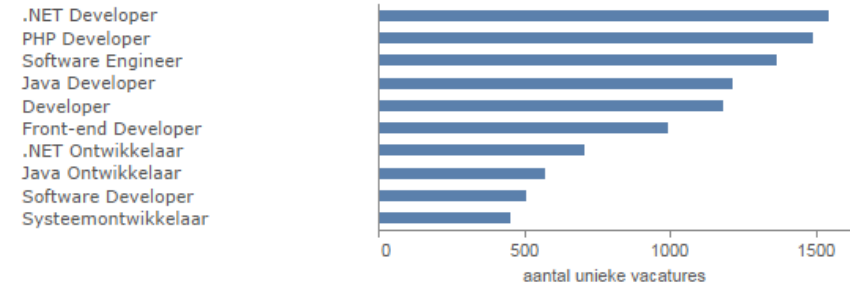
In deze externe analyse wordt de schaarste van 3 veelgevraagde functies binnen <...> in kaart gebracht, te weten software engineer, hardware Engineer (locatie <...>) en Netwerk specialist (locatie <...>).

3.1 Software Engineer

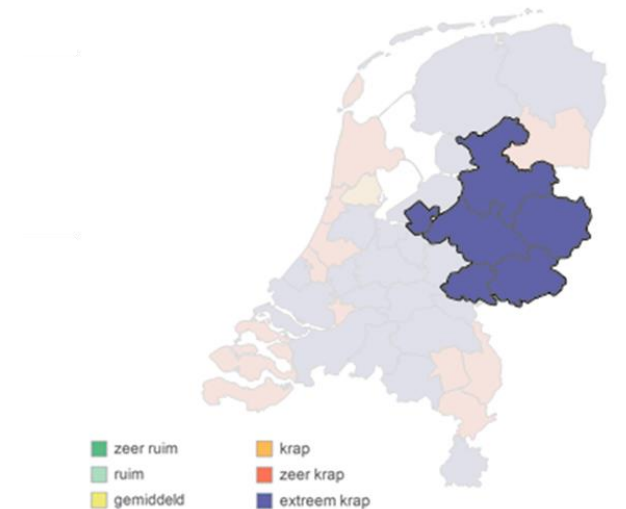
Softwareontwikkelaars en applicatieprogrammeurs



Top functietitels o.b.v. vraag



Feedback Brondata: Jobdigger, UWV, CBS/Eurostat, BAS, ROA. Bewerking Market Intelligence



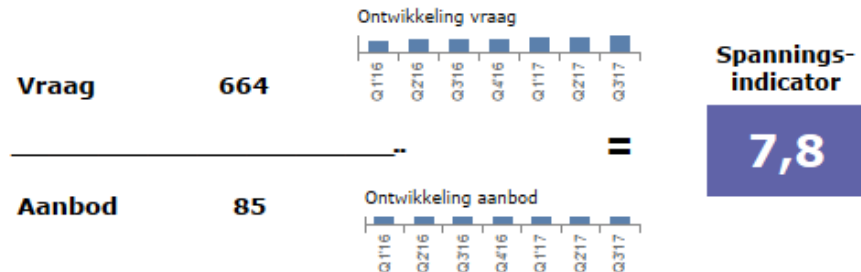
Via intermediair (%) **66%**

Vacatureduur (dagen) **35**

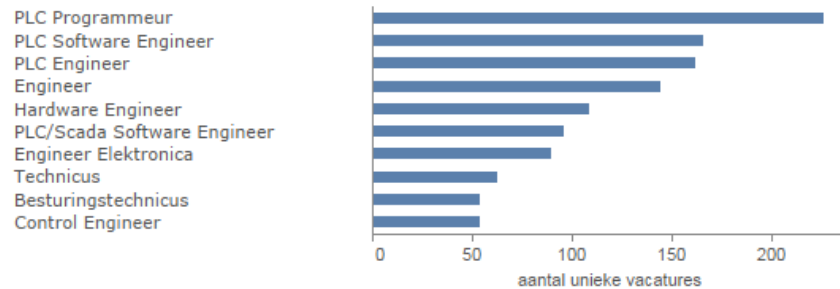
Geografisch gebied: circa een straal van 50 kilometer rondom <...>.

3.2 Hardware Engineer

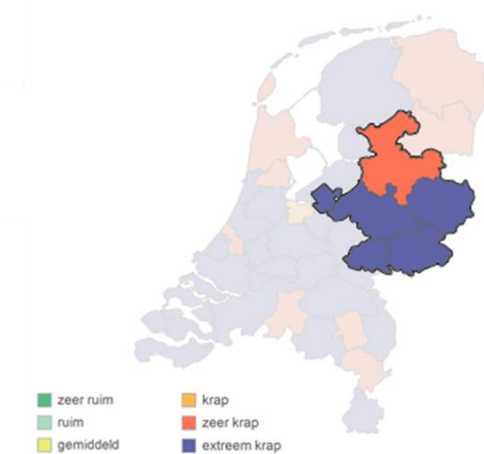
Elektronica-ingenieurs en technici



Top functietitels o.b.v. vraag



Feedback Brondata: Jobdigger, UWV, CBS/Eurostat, BAS, ROA. Bewerking Market Intelligence



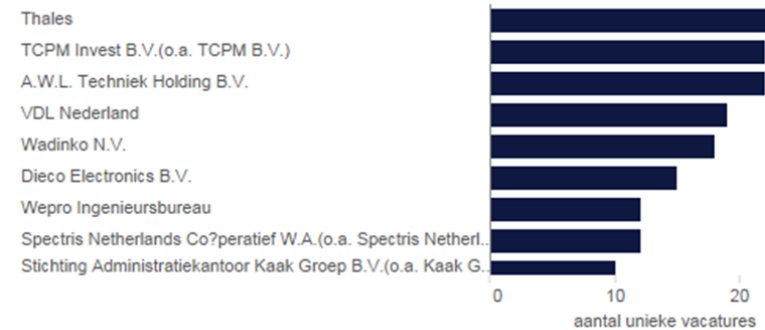
Via intermediair (%) 64%

Vacatureduur (dagen) 43

Geografisch gebied: circa een straal van 50 kilometer rondom <...>.

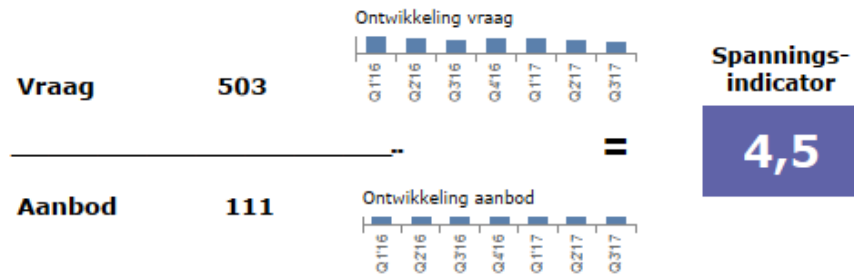
Interessant om te zien is, dat in deze categorie <...> zichtbaar is als de opdrachtgever met de meeste gepubliceerde vacatures:

Vacatures naar organisatie

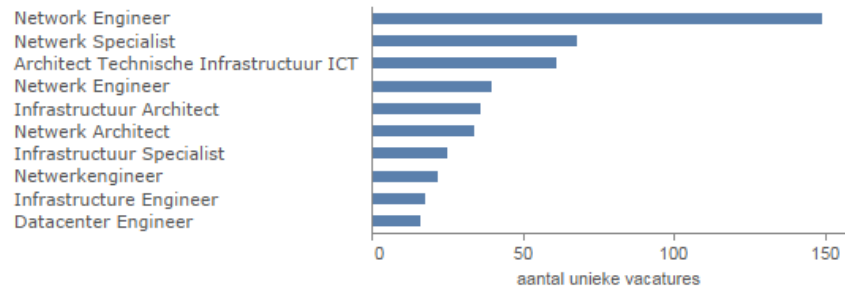


3.3 Netwerk specialist

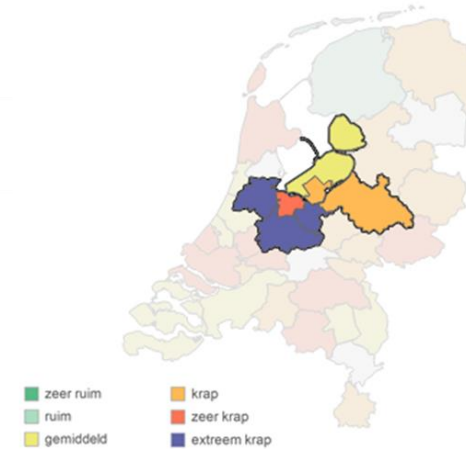
Netwerkspecialisten



Top functietitels o.b.v. vraag



Feedback Brondata: Jobdigger, UWV, CBS/Eurostat, BAS, ROA. Bewerking Market Intelligence



Via intermediair (%)	63%
Vacatureduur (dagen)	44

Geografisch gebied: circa een straal van 50 kilometer rondom <...>

3.4 Conclusies

Voor alle drie geanalyseerde functies wordt duidelijk dat de vraag het aanbod fors overstijgt. Nominaal is het aanbod beperkt en de trendlijn laat een groeiende of stabiele schaarste zien. <...> dient derhalve rekening te houden met aanhoudende schaarste.

Tevens wordt duidelijk dat <...> concurreert met andere bedrijven (ook uit andere sectoren), maar vooral ook met intermediairs. Zij zijn zeer actief in de werving van het beperkte aantal beschikbare kandidaten. Tenslotte wordt zichtbaar dat <...> qua regio een extreem krappe markt kent, terwijl <...> (geografisch) iets meer variatie in de mate van schaarste laat zien.

4. INTERVIEWS

Yacht is in het kader van deze business scan in gesprek gegaan met verschillende stakeholders die betrokken zijn bij het de inzet van externen.

De volgende personen zijn geïnterviewd:

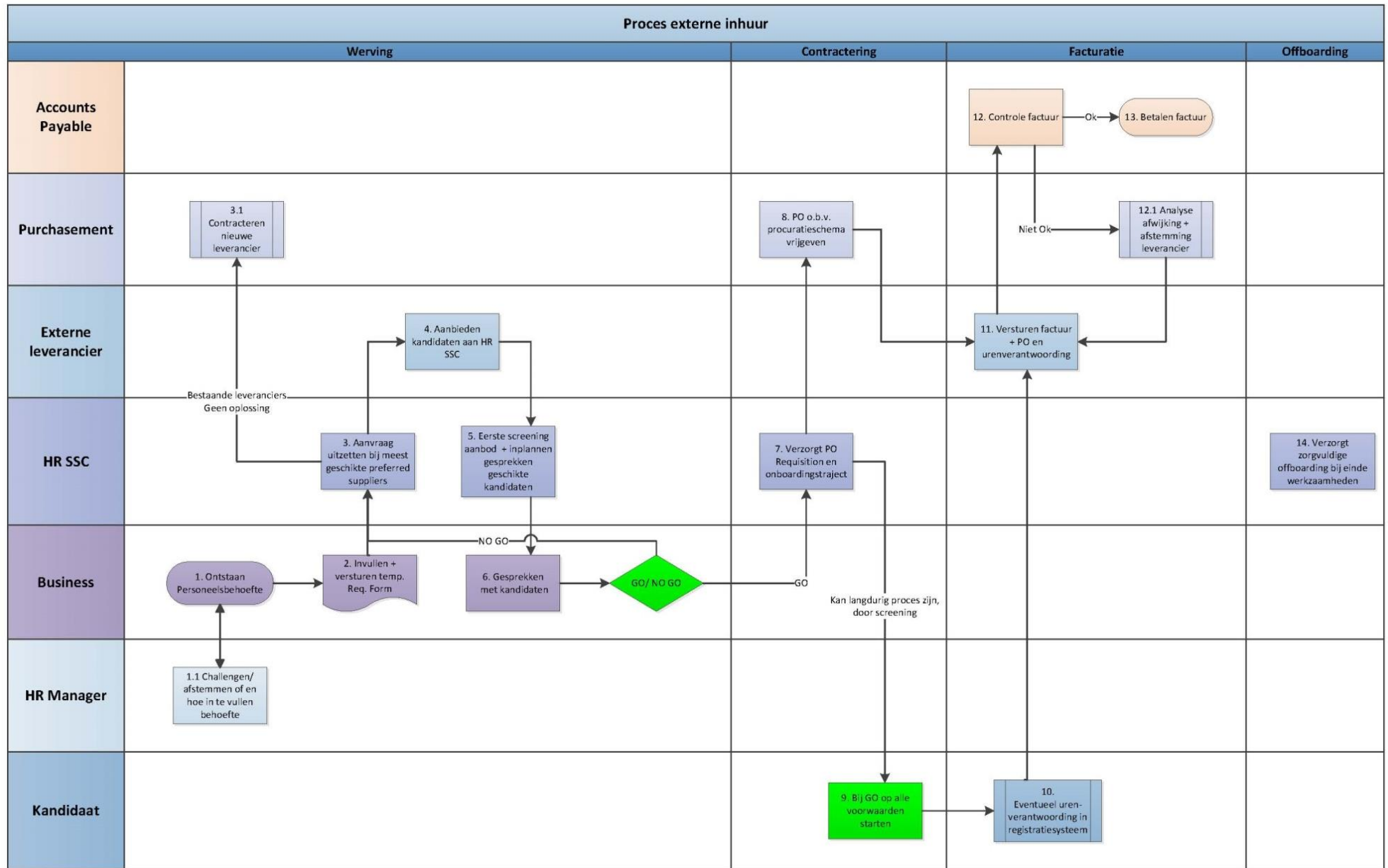
<...> – Manager Purchasing General Expenses
 <...> – Group manager –CMS Applications
 <...> – Director Application Engineering
 <...> – Data manager operationele inkoop
 <...> – Purchasing manager
 <...> – HR-assistant SSC
 <...> – HR-assistant SSC
 <...> – Medewerker Accounts Payable
 <...> – Director Engineering
 <...> – Manager Software Development
 <...> – HR-manager

Aan de hand van vaste sets met vragen worden de deelnemers geïnterviewd, waarbij rekening wordt gehouden met de afdeling en functie van de deelnemer.

De volgende kernthema's zijn in elk interview besproken:

- De rol en belangen als stakeholder bij het inhuurproces;
- Zijn/haar beeld en ervaringen bij de bestaande werkwijze, waaronder de specifieke processen en verantwoordelijkheden;
- Gevraagde tijdsbesteding, mate van efficiency en de resultaten.

Op de volgende pagina is het bestaande proces rondom de inzet van externen geschetst, zoals dit vanuit de gesprekken naar voren is gekomen. Per processtap geven wij aan welke aandachtspunten wij zien. Vervolgens zullen puntsgewijs de meest in het oog springen zaken beschreven worden.



4.1 Aandachtspunten bij de processtappen

1.1 Ontstaan personeelsbehoefte

Het challenge op de wijze van invullen en de noodzaak van extra FTE's vindt niet structureel plaats. Hierdoor is er beperkt zicht op totale bezettingsproblematiek en bestaat er een risico op onnodige inleen en eventuele scheefgroei in de omvang van externe inhuur versus de vaste populatie.

3. Aanvraag uitzetten bij meest geschikte preferred suppliers

Het is op basis van het temp. request formulier niet altijd goed in te schatten welke suppliers benaderd moeten worden. Daarnaast heeft het HR SSC niet altijd de inhoudelijke kennis om deze keuze op de juiste wijze te maken. De 'second tier' suppliers worden soms te laat aangehaakt, waardoor er kostbare tijd verloren gaat.

3.1 Contracteren nieuwe leverancier

Inkoop is veel tijd kwijt met de contacten met bestaande en nieuwe leveranciers, er zijn op dit moment ca. 270 leveranciers gecontracteerd, het managen van deze populatie en het optimaal uitnutten van deze contracten is tijdrovend en daardoor kostbaar.

5. Eerste screening aanbod

De rol van het HR SSC is hierin (meestal) slechts die van doorgeefluik, de aangeboden kandidaten worden beperkt gescreend voordat de CV's worden doorgezet. Dit kost de business onnodig veel tijd en sluit niet goed aan bij de wens om ontzorgt te worden. Het HR SSC is op dit moment op inhoud onvoldoende gesprekspartner van zowel leverancier als business.

8. PO op basis van procuratieschema vrijgeven

Inkoop geeft de PO door aan de leverancier, waardoor de leverancier inkoop als vraagbaak ziet voor allerlei PO- en facturatie gerelateerde vragen. Het grote aantal leveranciers en de onduidelijkheid over waar de informatie over de PO naar toe verzonden moet worden maakt dit uiterst intensief en foutgevoelig. Hier gaat wekelijks ca. 4 uur tijd in zitten voor de afdeling inkoop.

10. Eventuele urenverantwoording in Oracle/Primavera

Het ontbreken van een uniform urenregistratieproces leidt bij de huidige veelheid aan leveranciers tot veel fouten, correcties en onvoldoende mogelijkheden om goed grip te krijgen op de externe inhuur. Elke leverancier heeft zijn eigen systeem van urenverwerking en daardoor is er ook onvoldoende borging op de controle van de gewerkte uren. Het is niet inzichtelijk of de inhurende manager de uren daadwerkelijk heeft gecontroleerd.

12. Controleren factuur

Omdat het niet altijd duidelijk is hoe een PO Requisition goed ingevuld moet worden komen er in deze fase vaak fouten boven tafel die leiden tot correcties en vertraging in de betalingen. Daarnaast komt het door het onjuist invullen van de PO Requisition regelmatig voor dat een PO vol is, wat ook leidt tot vertragingen en inspanningen bij zowel <...> als bij de leverancier. Overall zijn niet alle leveranciers goed op de hoogte van het facturatieproces.

4.2 Ontzorging business

Een aantal zaken worden op dit moment door de business zeer gewaardeerd aan het HR SSC. In <...> wordt de scrummeeting die 2 keer per week plaatsvindt enorm op prijs gesteld, omdat er persoonlijk contact is en er goed inzicht gegeven wordt in de inspanningen en de voortgang op de vacatures. Daarnaast wordt de rol in het zorgvuldig onboarden en offboarden onbewust geprezen. De operatie ervaart namelijk geen problemen met autorisaties/toegangsmogelijkheden en overige zaken bij de eerste dag van de start van de medewerker. Dit is in geen van de gesprekken genoemd als verbeterpunt of als punt van aandacht. Ook de snelheid van schakelen wordt meerdere keren als positief punt benoemd.

De uitdaging ligt er wanneer de druk op voorziening groter wordt. De operatie ervaart zelf de pijn van onderbezetting en als er geen vertrouwen is dat er goede kandidaten gevonden worden, gaat de inhurende manager zelf weer op zoek en passeert hij hierin het HR SSC.

Ook is de rol in de selectie van de leverancier en in de kandidaatselectie van het HR SSC op dit moment te klein, er is onvoldoende kennis van de profielen en de inhoud van de functie om een andere rol te vervullen dan doorgeefluik. Dit maakt het lastig om goed mee te denken en de inhurende manager te verrassen met oplossingen of waardevolle adviezen. Ook maakt het dat er veel ad hoc gereageerd wordt op de ontstane behoefte terwijl door goede forecasting, ofwel het tijdig in gesprek gaan over de behoefte op de middellange termijn, er juist kansen liggen om de preferred suppliers beter te informeren en optimaal in te zetten bij het zoeken naar de meest geschikte kandidaten.

4.3 Beschikbaarheid is grootste zorg

De grootste urgentie wordt niet gevoeld bij het verbeteren van de processen, maar in het gevaar niet de juiste kandidaten uit de markt te kunnen halen.

Zoals in de externe analyse reeds geduid, is de schaarste op de binnen <...> veel voorkomende rollen steeds urgenter. Vanuit het HR SSC, de business en inkoop wordt aangegeven dat het op dit moment nog voldoende lukt om in de personele vraag te voorzien en dat er nog geen negatieve invloed is op het nakomen van de klantafspraken. Echter, in veel interviews komt naar voren dat bij een voortzetting van de groei er absoluut een reële dreiging ontstaat voor de continuïteit in het nakomen van de klantafspraken.

Onderstaande punten worden in veel interviews genoemd als uitdaging voor de korte en middellange termijn:

- De vergrijsde of vergrijzende huidige populatie;
- De werkdruk, vooral bij de senior medewerkers, die zowel een (extra) rol hebben in doorontwikkeling/innovatie en in de begeleiding en het inwerken van de nieuwe medewerkers;
- De complexiteit van het werven en binden van de nieuwe generatie;
- Belemmeringen door screening of andere veiligheidseisen op het werven van externen uit het buitenland;
- De wens meer nadruk te leggen op professionele arbeidsmarktcommunicatie;
- De uitdaging om gekwalificeerde kandidaten voor vaste posities te kunnen vinden.

De optelsom van bovenstaande punten maakt dat in de komende jaren voor <...> de uitdaging ligt in het op een succesvolle manier

werven/selecteren en binden van het juiste talent. Een vloeiend proces rondom de inhuur van externen, een goede regie op de voortgang en een intensieve samenwerking met de belangrijkste leveranciers (forecasting/commitment) zullen een waardevolle bijdrage daaraan kunnen leveren, maar zeker niet de gehele oplossing zijn.

Uit de interviews komt naar voren dat <...> zich hiervan zeer bewust is van deze uitdaging en ook al een aantal belangrijke stappen heeft genomen. Voorbeelden hiervan zijn de nieuwe recruitment strategie en het 'Boost your Ambition' programma.

4.4 Operationele belasting Inkoop

Uit de data-analyse blijkt dat er 101 leveranciers zijn met een lopende plaatsing, waarvan er 64 slechts 1 lopende plaatsing hebben. Daarnaast zijn er ruim 150 gecontracteerde leveranciers die op dit moment geen enkele kandidaat hebben geplaatst. De contractering en handling rondom veel kleine en/of niet actief leverende leveranciers kost in de regel veel tijd en moeite en levert effectief weinig tot geen toegevoegde waarde voor <...>.

Tevens volgt uit het huidige proces dat Inkoop een operationele rol heeft in het facturatieproces. Er gaat veel tijd zitten in de betrokkenheid bij facturatie-issues, correcties en PO problematiek. Dit kost 4 uur per week en bij een groeiende populatie externen bij veel verschillende leveranciers is de verwachting dat dit in elk geval in het komende jaar nog meer tijd gaat kosten.

Inkoop wordt pas laat en vooral operationeel betrokken bij de behoefte die in de business ontstaat, dit legt druk op de snelheid, kwaliteit en effectiviteit van het inkoopproces (dit geldt tevens voor andere ondersteunende diensten).

Tenslotte is Inkoop veel tijd kwijt met (tussentijdse) onderhandelingen. Externen worden bijvoorbeeld ingehuurd voor 3 tot 6 maanden echter 9 van de 10 keer volgt er een verlenging van het contract. Inkoop onderhandelt soms met de leverancier over individuele plaatsingen over verhoging of verlaging tarief.

4.5 Onvoldoende regie op leveranciersmanagement

Zoals reeds eerder beschreven zijn er veel leveranciers gecontracteerd voor de inzet van extern personeel. Het beheer van al deze leveranciers kost veel tijd en geld. Het is een complex proces met veel betrokken partijen (inhurende manager, finance, HR en inkoop) die allemaal een rol spelen. Op dit moment is het niet altijd voldoende duidelijk wie wanneer waarvoor verantwoordelijk is. Dit proces is op dit moment onvoldoende goed beschreven en ingericht.

5. AANBEVELINGEN

Uit de data, externe toetsing en de interviews volgen interessante inzichten. Dit betreft zowel zaken die reeds goed en met zorg worden uitgevoerd, maar ook duidelijke aanknopingspunten voor verbeteringen. Bij het doen van aanbevelingen concentreren wij ons op een drietal kernvraagstukken en één 'hygiëne' vraagstuk.

5.1 Operationele belasting Inkoop

Inkoop is op dit moment veelvuldig betrokken bij en belast met operationele taken binnen de contractering en het beheer van de (270) leveranciers. Ook issues met betrekking tot PO-nummers en het facturatieproces worden bij inkoop belegd. Dit kost veel tijd. Het is aan te bevelen om de positionering van inkoop op dit punt te verschuiven naar het bepalen van de kaders en daaraan gekoppeld een uniforme inrichting van procesafspraken, inclusief een heldere rolverdeling. Hiermee zou dit takenpakket qua operationele werkzaamheden verschoven kunnen worden naar het HR SSC.

Voorbeelden van kaders en afspraken binnen het leveranciersmanagement zijn:

- Heldere, eenduidige sets met service level agreements;
- Ratecards op functie en functiezwaarte (o.b.v. interne & externe benchmark);
- Richtlijnen over tariefontwikkeling gedurende de looptijd van opdracht;
- Uniforme afspraken over overnamemogelijkheden.

Deze herpositionering zal Inkoop tijd en ruimte opleveren die vervolgens geïnvesteerd kan worden in de relatie, performance en contractuele samenwerking met de belangrijkste leveranciers. Daarnaast kan inkoop een sterkere focus ontwikkelen op onderwerpen als de analyse van de

brede tariefspreiding bij meest voorkomende functies, waardoor een betere grip op de kosten gerealiseerd kan worden.

Een duidelijke rolverdeling en helderheid in de processen zal leiden tot een grotere rol voor HR SSC en de business bij de inzet van externen, waarmee de verantwoordelijkheid ligt waar je hem logischerwijs ook zou willen hebben.

5.2 De rol van het HR SSC

HR SSC heeft op dit moment een rol die zich beperkt tot voornamelijk uitvoerende, administratieve taken. Vanuit de business wordt echter de behoefte geformuleerd om, naast de administratieve ondersteuning, ook meer inhoudelijke ondersteuning te krijgen bij het werven en contracteren van externe medewerkers.

De tweede aanbeveling die wij doen is het upgraden van de kennis- en capaciteitsniveau (kwantitatief/kwalitatief) van het HR SSC. Dit staat los van een mogelijke overweging van <...> om het HR SSC uit te besteden of co-sourcen met een externe partner. Door het upgraden kan het HR SSC gaan fungeren als inhoudelijke gesprekspartner van zowel de business als leveranciers en qua impact en toegevoegde waarde belangrijker worden.

Vooraf in de huidige situatie, waarin de arbeidsmarkt schaars is en het concurrentieveland steeds intensiever, worden onderwerpen als actieve forecasting, de dialoog over haalbaarheid en geschiktheid van profielen voor bijvoorbeeld inzet van ZZP'ers en het doorgronden van de daadwerkelijke behoefte steeds belangrijker. Hierin zien wij een mooie rol weggelegd voor het HR SSC. Het realiseren van meer geleidelijkheid in de instroom met alle positieve effecten op werkdruk en kwaliteit van het inwerktraject van dien kunnen hierdoor ook beter vormgegeven worden.

5.3 Vinden, binden & boeien

De grootste uitdaging voor de komende jaren is evident en wordt ook in alle interviews genoemd. Hoe vinden, binden, boeien wij onze toekomstige collega's? De optelsom van de vergrijzende populatie, de extreem krappe arbeidsmarkt, de veranderde kijk van de huidige generatie IT-professionals op de waarde van een vast contract en de succesvolle groei maakt dat <...> in een 'perfect storm' terecht is gekomen.

Uit de externe analyse volgt dat op de kernfuncties, zoals de software engineer, hardware engineer en netwerkspecialist, sprake is van een hoge (regionale) arbeidsmarktspanning. Daarbij ondervindt <...> een groeiende concurrentie van andere bedrijven (ook uit andere sectoren) als van intermediairs.

Het goede nieuws is dat deze combinatie van uitdagingen wordt herkend binnen <...> en er wordt zichtbaar hard aan gewerkt. Zo is er gekozen voor een nieuwe recruitmentstrategie, waarbij geïnvesteerd wordt in capaciteit en een divers pallet aan wervingsactiviteiten. Ook lopen er waardevolle programma's om de ambitie van medewerkers alle ruimte te geven.

Verder komt naar voren dat de business nog goed in staat lijkt te zijn om verplichtingen en deadlines waar te maken en is het knap dat <...> erin geslaagd is om in de zeer schaarse doelgroep software engineers een inzet van ruim 70 externen te realiseren. Tegelijkertijd leeft de breed gedragen zorg dat, na de onstuimige groei in 2017, de personele vijvers leeg raken en de 'war on talent' heviger wordt.

Deze situatie vraagt de komende jaren de volledige focus van HR (en heel <...>) op onderwerpen als arbeidsmarktcommunicatie,

recruitment, talent management en strategische personeelsplanning. Daarvoor is het cruciaal om maximaal rendement en resultaat te halen uit alle beschikbare bronnen, zoals het vaste personeel, extern personeel, het aanbod op de arbeidsmarkt en de leveranciers. Een effectief inhuurproces met duidelijke kaders en processtappen dat goed werkbaar is voor zowel <...> als de leveranciers is daarbij een belangrijke randvoorwaarde.

5.4 Procesoptimalisatie

In grote lijnen concluderen wij dat het huidige administratieve proces rondom de inzet van externen, ondanks dat het niet als zodanig is gedocumenteerd, in de basis behoorlijk goed is ingericht. Wel zien wij dat een uniform urenregistratie- en facturatieproces ontbreekt waarin alle inzet van externen wordt geregistreerd.

Het is zeer aan te bevelen om een gebruiksvriendelijk, digitaal proces in te richten, eventueel via Oracle/Primavera. Een dergelijk proces kan een waardevolle bijdrage leveren aan grip op inhuur, PO- en facturatie-issues voorkomen en de basis vormen voor de broodnodige management- en stuurinformatie.

BIJLAGEN

I. Gespreksverslagen