

# Benchmarking

## Efficiënte inkoop van expertise



# Efficiënte inkoop van expertise

## Externe kennis inhuren en kopen – hoe kan het beter?

*Organisaties willen hun flexibele schil zo efficiënt mogelijk inrichten met de meest gekwalificeerde professionals tegen de beste voorwaarden. Bij veel organisaties is de afdeling inkoop - onder leiding van de CPO - daar verantwoordelijk voor. Vanwege de groei van het aantal zelfstandige professionals (zp'ers) en de uitbreiding van de flexibele schil van veel organisaties blijkt deze efficiëntie echter moeilijk haalbaar. De zp-markt is niet transparant en er is weinig zicht op wat de gemiddelde tarieven nu precies zijn. Hoe kun je als inkoop scherper inkopen en nog steeds de beste kwaliteit resources in huis halen? En hoe zorg je ervoor dat je in de toekomst nog steeds toegang tot deze zp'ers hebt wanneer de markt weer aantrekt en professionals zelf veel meer keuze hebben waar ze aan de slag gaan?*

Deze whitepaper beschrijft het kwalitatieve benchmarkonderzoek dat FastFlex, onafhankelijke sourcing partner, deed in samenwerking met benchmarkonderzoeksbureau Metri naar de tarieven van extern IT-personeel. Het benchmarkonderzoek is uitgevoerd onder 28 bedrijven die behoren tot de top 100 met betrekking tot de inhuur van IT-externen van het Nederlandse bedrijfsleven. Het is voor het eerst dat er in Nederland op deze wijze benchmarkonderzoek gedaan is naar dit onderwerp. De uitkomsten bieden inkoopprofessionals handvatten om marktconform in te kopen en hun flexibele schil zo efficiënt mogelijk in te richten. De whitepaper biedt daarnaast inzicht in de trends van de IT-markt op dit moment, brengt de tarieven voor externe inhuur in kaart, geeft een beeld van de veranderende rol die bemiddelingsbureaus spelen en biedt een kijkje in de toekomst van flexibele inhuur.



## Veranderingen in de zp-markt

Het wordt steeds duidelijker dat we ons niet in een tijdelijke crisis bevinden, maar in een nieuwe werkelijkheid, waarbij de economische onzekerheid aanhoudt. Dit betekent dat organisaties zich naast directe kostenbesparingen ook moeten blijven focussen op blijvende en duurzame efficiency. Aangezien personeel vaak de grootste kostenpost is, wordt daar meestal makkelijk en zwaar in gesneden. Concreet betekent dit dat het aantal vaste medewerkers daalt en het aantal flexibele medewerkers, zoals zp'ers en allerlei ander flexvormen, groeit. Uit eerder [onderzoek](#) van FastFlex blijkt dat organisaties de flexibele schil steeds vaker inzetten om toegang te krijgen tot hoogwaardige en specialistische kennis. De markt verandert snel en van organisaties wordt verwacht dat die daar continu op inspelen door hun dienstverlening te verbeteren en te vernieuwen. Zp'ers hebben vaak expertise op één of meerdere vakgebieden en zijn daarom interessant voor organisaties. Daarnaast vergroten zij de wendbaarheid en de flexibiliteit van organisaties. Bovendien blijkt uit datzelfde [onderzoek](#) dat ze een cruciale rol spelen bij de innovatie die organisaties zo hard nodig hebben op dit moment.

Zelfstandige professionals worden dus steeds belangrijker voor organisaties en het aantal zp'ers in Nederland blijft nog altijd groeien. Deze groei van vraag en aanbod zorgt er echter niet voor dat het externe inhuurproces makkelijker verloopt. Een bekend probleem waar veel inkoopprofessionals tegenaanlopen, is het gebrek aan transparantie binnen het inhuurtraject. De tarieven verschillen, er zijn veel bemiddelingsbureaus die hun diensten aanbieden en de toegevoegde waarde van deze bureaus is niet altijd even duidelijk (ZZP Barometer, 2013). Daarbij speelt ook de toetreding van nieuwe spelers, zoals traditionele uitzendbureaus, die met grote Managed Service Provider-constructies de klant én de zp'ers proberen te claimen. Het probleem is echter dat de echt hoogopgeleide zp'er geen uitzendkracht wil zijn. Hij ziet zichzelf als een ondernemer en wil niet geclaimd worden door een bureau.

Daarnaast speelt het feit dat veel bedrijven een 'interne strijd' voeren. Business managers willen meer inspraak hebben over welke externe professionals inhaken bij een project, maar dit moet geregeld worden 'via' inkoop – iets dat onbedoeld voor frustratie zorgt. Daarnaast is het opmerkelijk dat ook de HR-afdeling te weinig betrokken wordt bij de samenstelling van de flexibele schil. Het blijft een vreemd fenomeen dat HR zo'n kleine rol heeft bij de inhuur van zp'ers, terwijl de flexibele schil typisch een vraagstuk is voor HR. Hier lijkt de laatste tijd wel al enige verandering in te komen. In de markt is te zien dat een groeiend aantal bedrijven nadenkt over het eerder en meer betrekken van HR en de business bij het proces van inhuur en inkoop van externe professionals.

Bovenstaande ontwikkelingen zorgen ervoor dat inkoopprofessionals weinig grip hebben op de kosten van het inhuurproces en dat er inefficiënt gewerkt wordt. In combinatie met het grote gebrek aan transparantie van de tarieven in de zp-markt zorgt dit voor veel hoofdbrekens voor medewerkers die zich bezig houden met het managen van de flexibele schil.

### Tip 1 – Sta open voor externe professionals

*Sta als bedrijf open voor externe professionals en heb het lef om kennis en kunde via externen binnen te halen. Pas op voor risicomijdend gedrag vanwege de angst voor eventuele nadelen van externe inhuur. Als organisatie moet je durven open te staan voor het toenemende aanbod van de specifieke expertise van zp'ers in de markt.*

## De IT-markt: trends en cijfers

Het aantal zp'ers in Nederland groeit gestaag. De komende jaren zullen er meer dan 1 miljoen zelfstandige professionals zijn, waarvan 500.000 hoogopgeleide professionals. De IT-markt is bij uitstek een afdeling binnen bedrijven waar veel zp'ers en gedetacheerde professionals actief zijn. Reden hiervoor is dat de markt moeite heeft met het aantrekken van de juiste mensen. Zo zijn er bepaalde branches en organisaties waar jonge getalenteerde IT-professionals simpelweg niet graag willen werken. Banken zijn bijvoorbeeld lang niet meer zo populair als vroeger. Deze jonge professionals gaan liever aan de slag bij innovatieve startups en bedrijven als Google en Apple ([Computable, 15 november 2013](#)).

Daarnaast neemt het aantal aanmeldingen voor IT-opleidingen af en dat zorgt voor een schaarste aan goede IT-professionals in de markt. Deze trend is een zure appel voor het Nederlandse bedrijfsleven, want IT speelt een cruciale rol in organisaties. Gartner deed daarover onlangs nog de volgende voorspelling: 'Every company is an IT company and every budget is an IT budget'. Bedrijven zijn dus naarstig op zoek naar hoog gekwalificeerde IT-professionals en die zijn steeds moeilijker te vinden. Hieronder worden de belangrijkste trends uit de IT-markt die uit het benchmarkonderzoek besproken.

### Duur van de opdrachten

Het aantal externen dat ingehuurd wordt voor IT-afdelingen daalt op dit moment, maar zal na 2014 weer stijgen. Uit het benchmarkonderzoek komt de noodzaak van toegang tot specialistische kennis duidelijk naar voren. Waar vroeger kostenbesparing de belangrijkste reden was voor externe inhuur, staat de toegang tot specialistische kennis nu bovenaan. Hier heeft de afgelopen tijd dus een belangrijke verandering plaatsgevonden. Daarnaast is duidelijk merkbaar dat opdrachten langer duren. De gemiddelde opdrachtduur is inmiddels 1 tot 2 jaar. Klussen van bijvoorbeeld een aantal maanden, die voorheen zeer gebruikelijk waren, komen dus minder vaak voor. Hier zal echter het komend jaar verandering in gaan komen door de veranderde wet-regelgeving. Vanaf 2014 gaat de nieuwe flexwet in werking en dan zijn bedrijven verplicht om al na twee jaar iemand met een tijdelijk contract een vast contract aanbieden (waar dat nu drie jaar is). De gedachte achter deze wetgeving is dat mensen zo sneller af zijn van een onzeker arbeidscontract. Maar diverse onderzoeken, waaronder van TNS Nipo, wijzen een andere kant op. Mensen staan straks niet na drie jaar maar al na twee jaar weer op straat. Er zijn bedrijven die ervoor zorgen dat ze niet langer dan 1,5 jaar met zp'ers in zee gaan, om te voorkomen dat deze zp'ers een vast contract kunnen gaan claimen. Deze verandering zal er dus voor zorgen dat de komende jaren het duur van de externe opdrachten zal teruglopen.

### Security-functies

Uit het benchmarkonderzoek blijkt dat gemiddeld 37 procent van het gehele IT-team uit externe professionals bestaat. De meest voorkomende functies voor de flexibele schil zijn applicatieontwikkelaars, projectmanagers en business analisten. Uit de benchmark is op te maken dat security een functie is die zelden ingezet wordt binnen de flexibele schil. Dit lijkt twee redenen te hebben. Ten eerste wordt security soms in zijn geheel uitbesteed aan een externe partij. De sourcing partner die het security-management invulling geeft heeft dan maar één aandachtsgebied en prioriteit: beveiliging. De andere reden dat security niet belegd wordt binnen de flexibele schil, is dat organisaties dit zo'n essentieel onderdeel van IT vinden dat ze dit niet willen uitbesteden. Zij blijven security daarom intern beleggen. De vraag is of dit om de juiste beweegredenen gedaan wordt, zeker gezien het feit dat dat het niet duurder is om de inhuur uit te besteden.

## Inhuurproces blijft interne kwestie

Het inhuurproces kent bij veel organisaties een hoog 'ons-kent-ons'- gehalte. De meeste mensen komen via het eigen netwerk van de organisatie binnen en inkopers baseren de tarieven vooral op eigen administratie en eerdere ervaringen. In het hoofdstuk over tarieven wordt hier nog uitgebreid op ingegaan. Daarnaast blijkt dat de meeste bedrijven nog steeds zelf voor de contractonderhandeling en afwikkeling met externen zorgen, slechts 16 procent zegt dit door een externe partij te laten doen. Uit deze trends is op te maken dat het inhuurproces vaak nog een interne kwestie is, waarbij weinig gebruik gemaakt wordt van de kennis uit de markt en organisaties vooral op eigen ervaringen varen. Hier liggen dus grote kansen voor organisaties. Uit recent onderzoek van FastFlex onder zp'ers (2013) blijkt dat veruit de meerderheid van de zelfstandige professionals vindt dat de verantwoordelijkheid van de inhuur van externe bij de business (en dus de managers) zou moeten liggen en niet bij Inkoop of HR. Dit staat lijnrecht tegenover de manier waarop bedrijven dit ingericht hebben.

### Tip 2 - Transparantie

*Maak het gehele inhuurproces en de inhuurketen zo transparant mogelijk. Ook als de inkoop decentraal geregeld wordt, is dit van groot belang. Een sourcing partij kan daarbij ondersteuning bieden.*

## Tarieven voor externe IT-functies

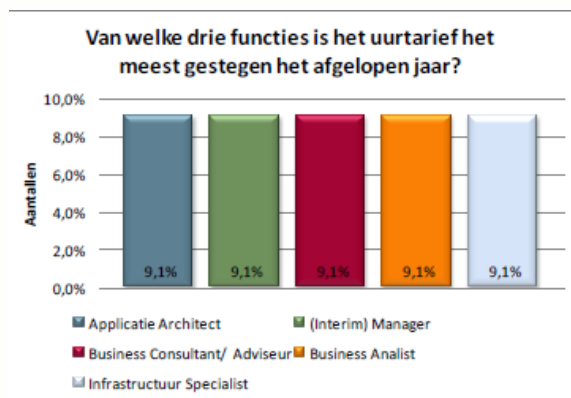
Voor veel inkoopprofessionals geldt dat het onduidelijk is hoe een tarief precies opgebouwd is, zeker wanneer er een bemiddelingsbureau bij betrokken is die een bepaalde marge rekent. Waar blijven welke marges liggen en hoeveel mensen verdienen er nu precies aan dit tarief? Daarnaast is onduidelijk hoe groot bijvoorbeeld de contractmanagementfee of de search fee is. Een ander punt dat speelt, is dat het onduidelijk is wat nu precies de gemiddelde tarieven in de markt zijn. Tijdens het benchmarkonderzoek werd de deelnemende bedrijven gevraagd naar de gemiddelde inhuurtarieven voor externe inhuur van 25 IT-functieprofielen (op junior-, medior- en seniorlevel). In dit hoofdstuk komen de uitkomsten en de tarieven aan bod.

### Zp versus detachering

Gemiddeld bestaat de IT-afdeling voor minimaal eenderde uit externe professionals. Een flexibele schil kan opgebouwd zijn uit verschillende soorten externen – zoals zp'ers en gedetacheerde professionals – terwijl er ook organisaties zijn die alléén met detachering of zp'ers werken. Het benchmarkonderzoek laat zien dat de verhoudingen van detachering versus zelfstandigen binnen de IT-afdeling niet gelijk is. Het overgrote deel van de flexibele schil binnen IT-afdelingen bestaat uit gedetacheerde professionals (72,7%). Het aantal zp'ers bedraagt 27,3 procent. Opvallend is daarbij dat er weinig verschil bestaat tussen de tarieven voor zp'ers en gedetacheerden: 64,3 procent geeft aan dat de tarieven gelijk zijn. Dit betekent dat organisaties die automatisch voor gedetacheerde professionals kiezen bij het invullen van de flexibele schil er goed aan doen om ook de mogelijkheid van de inhuur van zp'ers te bekijken. Die optie hoeft niet uitgesloten te worden omdat dit te duur zou zijn. Er zijn juist een aantal voordelen voor organisaties om te werken met zelfstandige professionals. Vaak is er meer binding en directer contact met zp'ers en zit er geen extra marge tussen bij de inhuur. Daarnaast zijn de professionals die zelf en direct ingehuurd worden vaak meer de 'echte' ondernemers. Zij hebben als ondernemer bepaalde skills, zoals proactiviteit en creativiteit, die niet altijd te vinden zijn bij gedetacheerden.

### Stijgende tarieven

Vaak wordt gedacht dat zp'ers hun tarieven automatisch verlagen en meebewegen met de conjunctuur vanwege de crisis, of dat bedrijven minder willen betalen voor inhuur. Dit is lang niet altijd het geval, zo blijkt uit de resultaten van het benchmarkonderzoek. De tarieven van de meer generieke functies dalen inderdaad, maar de specialistische functies behouden hun tariefniveau of laten zelfs een stijging zien. Deze functies zijn moeilijk in te vullen, de benchmark laat zien dat het met name gaat om applicatie architecten, infrastructuurspecialisten, business analisten, business consultants en senior managers. Daarnaast zien we in de markt dat de echte specialisten hun tariefniveau ondanks de nieuwe marktomstandigheden gewoon behouden.

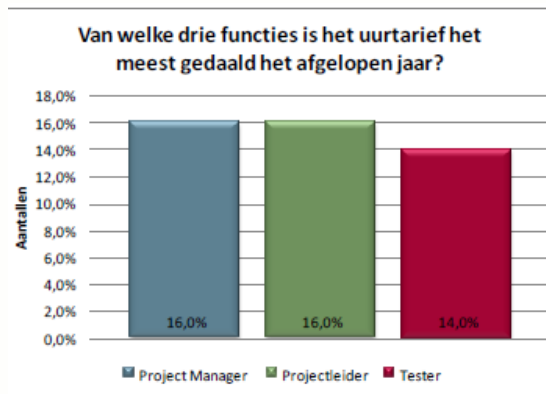


Figuur 1. Gestegen tarieven

Met name de applicatie architecten en infrastructuur specialisten zijn functies waar een zeer specifieke skill-set voor nodig is en bedrijven moeten momenteel dieper in de buidel tasten om deze kennis en ervaring in te kunnen zetten.

### Dalende tarieven

Daarnaast komt uit het benchmarkonderzoek ook een aantal functies naar voren waarbij het tarief flink gedaald is. Het gaat hierbij om testers, projectmanagers en projectleiders.



Figuur 2. Gedaalde tarieven

Deze functies zijn veel generieker van aard, waardoor de markt verzadigd lijkt voor deze professionals. De flexibele schil is relatief eenvoudig op te vullen met deze functies, zodat die tarieven momenteel flink onder druk staan.

Binnen het projectmanagement valt op dat de tarieven verder uit elkaar groeien. De hoge functies, zoals senior project- en programma-managers stijgen, terwijl ondersteunende functies, zoals projectmanagement ondersteuning en projectassistentie dalen. Ondersteunende functies zijn veel generieker, veel mensen kunnen deze functie uitvoeren. Daarnaast zijn er de zeer specifieke en specialistische hoge functies binnen het projectmanagement, waarvan de tarieven stijgen. Zo zijn hele goede en zeer ervaren programma-managers zeer zeldzaam. Dit laat zien dat organisaties voor echte kennis, ervaring en expertise nog steeds bereid zijn stevig te betalen.

#### Tip 3 – Ondersteuning door Sourcing Partner bij het inrichten van goed opdrachtgeverschap

Naast contractmanagement en detachering kan een sourcing partner bij verschillende andere zaken helpen of ondersteunen. Bijvoorbeeld bij het slim inrichten van goed opdrachtgeverschap. Voorbeelden hiervan komen bij tip 3, 4 en 5 aan de orde.

*Denk bijvoorbeeld aan een goede 'onboarding' procedure. Een professional heeft vaak dezelfde praktische zaken nodig als een vaste medewerker. Het is zonde als hij niet direct aan de slag kan.*

## Inzoomen op inhuurtarieven

Zoals gezegd is een bekend probleem voor veel inkopers dat ze geen helder zicht hebben op de hoogte van marktconforme tarieven. Om dit in kaart te brengen volgt hieronder een overzicht van een aantal veel voorkomende functies en de bijbehorende gemiddelde tarieven

Functie	Gemiddeld	Min	Max
(Interim) Manager Junior			
(Interim) Manager Medior	€ 89,44	€ 70,92	€ 107,25
(Interim) Manager Senior	€ 146,04	€ 78,75	€ 312,50
Applicatie Architect Junior			
Applicatie Architect Medior	€ 81,81	€ 64,00	€ 99,50
Applicatie Architect Senior	€ 100,50	€ 78,64	€ 150,00
Applicatie Developer Junior	€ 54,20	€ 35,00	€ 66,07
Applicatie Developer Medior	€ 71,59	€ 50,00	€ 97,50
Applicatie Developer Senior	€ 85,03	€ 67,00	€ 115,00
Business Analyst Junior	€ 67,88	€ 62,38	€ 75,00
Business Analyst Medior	€ 78,53	€ 60,25	€ 88,62
Business Analyst Senior	€ 92,75	€ 67,00	€ 125,00
Business Consultant / Adviseur Junior			
Business Consultant / Adviseur Medior	€ 89,91	€ 66,13	€ 105,00
Business Consultant / Adviseur Senior	€ 113,59	€ 75,50	€ 150,00
Functioneel Beheerder Junior	€ 53,14	€ 41,00	€ 66,07
Functioneel Beheerder Medior	€ 63,82	€ 47,83	€ 75,00
Functioneel Beheerder Senior	€ 77,87	€ 56,00	€ 101,64

Figuur 3: gemiddelde tarieven<sup>1</sup>

Figuur 3 brengt de gemiddelde tarieven van een aantal functies op junior-, medior- en seniorlevel in kaart. Het is duidelijk dat de bedragen voor de verschillende functies nogal van elkaar verschillen. Zo is het gemiddelde uurtarief van een medior applicatie architect ruim 81 euro, terwijl het tarief voor een medior applicatie developer ruim 71 euro bedraagt. Hieruit blijkt dat dat binnen hetzelfde kennisgebied de tarieven behoorlijk uit elkaar kunnen liggen.

Zoals gezegd liggen ook de tarieven van het projectmanagement flink uit elkaar. Dit blijkt op de volgende pagina uit figuur 4, waar een aantal projectmanagementfuncties zijn opgenomen. Een medior programmamanager heeft bijvoorbeeld een gemiddeld uurtarief van ruim 10 euro, terwijl het tarief voor een medior projectleider op ruim 84 euro ligt.

<sup>1</sup> Op de plekken waar geen tarieven genoemd zijn, zijn er onvoldoende gemiddeldes ontvangen om een gedegen benchmark voor op te stellen.



Functie	Gemiddeld	Min	Max
Program Manager Junior			
Program Manager Medior	€ 101,42	€ 95,06	€ 110,00
Program Manager Senior	€ 119,66	€ 90,00	€ 152,25
Projectleider Junior	€ 64,39	€ 40,00	€ 82,00
Projectleider Medior	€ 84,32	€ 66,00	€ 98,00
Projectleider Senior	€ 95,03	€ 70,20	€ 132,00
Project Management Office Junior	€ 42,14	€ 20,90	€ 84,00
Project Management Office Medior	€ 62,32	€ 33,25	€ 93,00
Project Management Office Senior	€ 74,23	€ 50,00	€ 101,50
Project Manager Junior	€ 73,60	€ 57,25	€ 90,00
Project Manager Medior	€ 89,45	€ 75,83	€ 110,00
Project Manager Senior	€ 109,07	€ 87,00	€ 185,00
Service Delivery Manager Junior			
Service Delivery Manager Medior			
Service Delivery Manager Senior	€ 89,24	€ 76,25	€ 115,00
Service Desk Medewerker Junior	€ 38,58	€ 27,75	€ 57,00
Service Desk Medewerker Medior	€ 42,62	€ 25,67	€ 66,00
Service Desk Medewerker Senior	€ 50,38	€ 26,00	€ 75,00

Figuur 4: gemiddelde tarieven

### Te hoge tarieven?

Bovenstaande figuren laten zien dat de gemiddelde tarieven van de verschillende IT-functies flink uit elkaar liggen. Wat verder opvalt zijn de inkoopcriteria van organisaties. De meeste organisaties baseren hun uurtarieven voornamelijk op eigen administratie (40%) en referenties (33%). Organisaties kijken dus nauwelijks naar welke tarieven gebruikelijk zijn in de markt. Het is daarom opvallend dat de meeste organisaties van mening zijn dat de tarieven voor extern personeel te hoog liggen. Ze hebben geen open blik in de markt en baseren dit op hun gevoel in plaats van op markt cijfers. Toch is slechts 23 procent van de organisaties tevreden over de tarieven zoals ze nu zijn.

### Kortingsmogelijkheden

Een reden dat organisaties de inhuurtarieven te hoog vinden, zou kunnen zijn dat ze lang niet allemaal gebruik maken van kortingen: 46 procent zegt geen kortingen te hanteren. De organisaties die wel kortingen hanteren, realiseren dat met name op inzetduur & volume (40%) en alleen inzetduur (27%). Toch zijn er diverse andere opties waar organisaties korting kunnen realiseren tijdens de contractonderhandelingen, denk bijvoorbeeld aan betalingskorting, vervangingskorting en mantelkorting – of een combinatie van verschillende kortingen. De vraag is echter of deze kostenbesparing wel écht gerealiseerd wordt via zo'n kortingsmogelijkheid. Als professionals bekend zijn met het feit dat er bepaalde kortingsstructuren gehanteerd worden bij bedrijven, dan zullen zij hun tarief daar waarschijnlijk ook op aanpassen. Zij zullen dan met een iets hoger tarief starten, omdat ze weten dat ze na een bepaalde tijd een bepaald percentage omlaag moeten met hun tarief. Een andere interessante discussie is dat professionals na een bepaalde tijd terug moeten in tarief, terwijl zij effectiever zijn geworden en meer kennis hebben opgedaan van het bedrijf in vergelijking met de startperiode. Dit betekent dat inkopers goed moeten nadenken over de inzet van kortingen en de consequenties daarvan. Het kan kostenbesparend werken, maar dat is lang niet altijd het geval. Het is van belang dat hier een weloverwogen beslissing aan vooraf gaat.

## Verschuivingen in de flexibele schil

Zoals gezegd is er veel veranderd in de inhuurmarkt en de invulling van de flexibele schil. De verwachting is dat deze veranderingen zullen doorzetten en dat het inhuurproces de aankomende jaren nog verder op de schop gaat. Welke veranderingen zijn belangrijk voor inkoopprofessionals en hoe kunnen ze daar het beste op inspelen?

### Vast en flexibel groeien naar elkaar toe

Een belangrijke trend is dat flexibel en vast steeds meer naar elkaar toe gaan groeien. Organisaties zullen daar op in moeten spelen, bijvoorbeeld door meer samenwerking te realiseren tussen de afdelingen HR, inkoop en de business (de inhurende managers). Wanneer deze afdelingen beter zicht hebben op elkaars werk en de invulling van de vaste en flexibele schil, dan kan het gehele inhuurproces efficiënter ingericht worden (bijvoorbeeld door vaste medewerkers binnen een project te plaatsen waar de afdeling inkoop eerst dacht externe professionals voor nodig te hebben).

De tweedeling tussen flexibel en vast zal steeds meer gaan verdwijnen en dat kan alleen soepel verlopen als er innovatieve inhuurmodellen op de markt komen die dynamische tarieven aanmoedigen. Dit betekent concreet dat niet één keer per twee jaar de manteltarieven of de ratecard herijkt wordt, maar dat er een continue monitoring van de tarieven plaatsvindt. Voordat er een professional ingezet wordt en er definitieve afspraken gemaakt worden, moeten organisaties eerst naar het tarief kijken. Met andere woorden, is het voor deze functie, voor dit project en op dit moment marktconform? In de toekomst zullen deze dynamische tarieven steeds meer een vlucht nemen, waarbij er een realtime benchmarktarief ontstaat voor bepaalde functies in combinatie met bijvoorbeeld hard en soft skills van een professional.

De flexibiliteit wordt daarmee verhoogt en organisaties kunnen dan makkelijker externe professionals inhuren. Voor zp'ers wordt het makkelijker om aan nieuwe klussen te komen die goed bij hun kwaliteiten passen. Organisaties zullen zich bovendien moeten afvragen welke tariefopbouw zij hanteren. Wat is het effect van de inzet van kortingen en wat is het effect van de kostenstructuur van de broker en bemiddelaars?

### Onderscheidend vermogen van zp'ers

Niet alleen opdrachtgevers worstelen met het vinden van de juiste professional bij de juiste opdracht. Andersom werkt dat net zo: zp'ers zullen zich ook anders gaan opstellen om succesvol te blijven in deze groeiende zp-markt. In 2020 zijn er naar verwachting meer dan 1 miljoen zp'ers. Dit betekent een groeiende vraag en een groeiend aanbod aan zp'ers. Zp'ers moeten zich vanwege deze groeiende zp-markt steeds meer onderscheiden en met name de hoog gekwalificeerde professionals willen dat niet meer doen op prijs. Zij zullen zich daarom vooral op expertise gaan onderscheiden en bijvoorbeeld extra trainingen of cursussen volgen.

De écht specialistische professionals zullen meer en meer de regie van hun loopbaan en het ondernemerschap naar zich toe trekken. Hierbij blijft wel behoefte aan ondersteuning, maar houden ze zelf de regie in de hand. Ze laten zich niet meer leiden door bureaus die weinig meerwaarde bieden en zich beperken tot het zoeken van opdrachten.

## Hoe profiteren inkoopprofessionals van de veranderende rol van bemiddelingsbureaus?

De benchmark laat zien dat er veel veranderingen verwacht worden binnen het externe inhuurproces. Dit betekent dat ook de rol van bemiddelaars een andere invulling gaat krijgen. Voor hen geldt een nieuwe werkelijkheid: de lagere marges zullen blijven en komen nooit meer terug op het oude niveau. Ook bemiddelingsbureaus zullen zich daarom op een andere manier gaan onderscheiden om van toegevoegde waarde te blijven voor zp'ers en opdrachtgevers. Verwacht wordt dat er een paradigmashift binnen de inhuurmarkt zal ontstaan: van passief werven naar actief zoeken. In de toekomst zullen bemiddelaars klaar staan met een pool aan hoog gekwalificeerde zp'ers en niet meer wachten tot ze een opdracht binnenkrijgen en daar vervolgens een zp'er bij zoeken. Dit laatste hoofdstuk benoemt enkele concrete veranderingen en biedt tips voor inkopers om hier op een slimme manier mee om te gaan.

### Contractonderhandelingen en prijsafspraken

Het is duidelijk dat maar weinig organisaties écht een helder beeld hebben van wat de marktconforme tarieven zijn. Wat zijn de mogelijkheden rond de inzet van kortingen, onder welke voorwaarden kunnen deze kortingen geregeld worden en hoe kunnen contractonderhandelingen efficiënt verlopen? Veel bedrijven hebben het idee dat het inschakelen van een externe partij om de inhuur te managen een dure aangelegenheid is. Dat dit niet het geval is, komt helder naar voren uit dit benchmarkonderzoek. Er is nauwelijks verschil tussen het eindtarief wanneer de contractafhandeling uitbesteed wordt aan een bemiddelingsbureau. Het is daarom veel goedkoper om het uit te besteden. Als bedrijven het inhuurproces zelf verzorgen hebben ze te maken met interne kosten van de afdelingen en mensen die hier hun uren aan besteden. Bij uitbesteding zijn die kosten flink lager. Deze partijen zijn juist gespecialiseerd op dit gebied, zodat zij kunnen zorgen voor eerlijke en marktconforme prijsafspraken.

### Toegang tot kennis en expertise

Naast advies op het gebied van prijsafspraken, gaan bemiddelingsbureaus en Managed Service Providers (MPS's) hun focus ook steeds meer leggen op de toegang tot kennis en expertise. Uit het benchmarkonderzoek blijkt dat meer dan de helft van de organisaties nu al moeite heeft met het invullen van specialistische functies. Wanneer de markt aantrekt zal dit nog lastiger worden voor organisaties. Je wilt als opdrachtgever nú ook een goede opdrachtgever zijn, zodat de beste professionals ook later weer bij jou aan de slag willen gaan. Wanneer organisaties zp'ers nu 'uitknippen', zal dit later tegen ze gaan werken. Het binden en boeien van de zp'er is lastig voor opdrachtgevers, maar het zijn van een goede opdrachtgever kan één van de beste antwoorden zijn.

#### Tip 4 – Inrichten van goed opdrachtgeverschap

*Een voorbeeld van goed opdrachtgeverschap is het betrekken van externen bij opleidingsprogramma's. Stel programma's voor vakinhoudelijke ontwikkeling open voor de aanwezige externen (en misschien zelfs wel voor externen die eerder voor je gewerkt hebben en wellicht weer terug komen). Ze kunnen aanvullende input geven, het is uitstekend voor de groepsdynamiek (doorbreken vaste patronen), het zorgt voor een extra impuls uit de buitenwereld. Daarnaast leert de zp'er er ook nog wat van, wat voor toegevoegde kennis zorgt waar je als opdrachtgever ook wat aan hebt.*

Het benchmarkonderzoek laat verder zien dat het eigen netwerk van organisaties steeds belangrijker wordt om externe professionals aan te trekken. Inkopers zullen daarbij wel grip op de kosten en het hele inhuurproces moeten houden. In een eerdere [whitepaper](#) van FastFlex wordt dieper ingegaan op hoe zij dit slim kunnen aanpakken. Een online platform dat draait in de cloud is een van de mogelijkheden. De toegang tot de cloud is locatie-, netwerk- en werkplek onafhankelijk en er is geen specifieke hardware- of software installatie nodig. Organisaties kunnen cloud sourcing op verschillende manieren benutten binnen het inhuurproces, bijvoorbeeld om direct toegang te krijgen tot de digitale dossiers van zp'ers en om inzichtelijk te krijgen wie er met welke specialisatie beschikbaar is voor een klus.

### Verschuiving focus

Binnen de paradigmashift van de inhuurmarkt zal de focus van bemiddelingsbureaus, brokers en MSP's zich verplaatsen van de eindklant naar de professionals. Wanneer bemiddelingsbureaus de zp'er méér kunnen bieden dan alleen een interessante opdracht (denk bijvoorbeeld aan extra trainingen, hulp bij het managen van de verschillende opdrachten, administratieve ontzorging) dan zullen zij in de toekomst van cruciaal belang zijn voor zp'ers. Dat betekent vanzelfsprekend ook dat deze bureaus de beste pool zp'ers beschikbaar hebben en daarom onmisbaar zijn voor opdrachtgevers. Ook actieve benchmarking is een belangrijk onderdeel van de toekomst van flexibele inhuur. Daarnaast laat het benchmarkonderzoek zien dat freelancers in de toekomst meerdere opdrachten tegelijk gaan uitvoeren – vermoedelijk bij meerdere klanten tegelijk. Het managen van deze beschikbaarheid wordt een grote uitdaging voor zp'ers en ook daar zal een belangrijke rol de voor bemiddelingsbureaus liggen. De flexibele schil bestaat in de toekomst niet alleen maar uit externen. Als inkoper zal je ook moeten kijken naar de interne beschikbaarheid. Mobiliteit van medewerkers (intern en extern) wordt essentieel in de toekomst.

### Tot slot

De belangrijkste conclusie uit het benchmarkonderzoek is dat de crisis niet automatisch zorgt voor dalende tarieven van extern personeel of dat de flexibele schil eenvoudiger in te vullen is. Integendeel, de tarieven van een aantal specialistische IT-functies stijgt en tarieven voor projectmanagement liggen verder uit elkaar. Verder blijkt dat de meeste bedrijven vinden dat de tarieven te hoog liggen, terwijl ze geen goed beeld hebben van de tarieven die gangbaar zijn in de markt. Ook maken ze relatief weinig gebruik van de diverse kortingsmogelijkheden die mogelijk zijn. Dankzij de tarieven en de tips uit deze whitepaper kunnen inkoopprofessionals hun inhuurtraject efficiënter inrichten met de beste professionals.

#### Tip 5 – Inrichten van goed opdrachtgeverschap

*Zorg voor goede resourceplanning. Besef tijdig wat en wie je nodig hebt, op welk moment, en met welke set aan competenties. Dat haalt de druk op het wervingsproces weg. Haast tast immers de kwaliteit aan en is zeer prijsverhogend, zowel door de wervingskosten (inzet bureaus, hoge marge) als in het tarief per uur.*

*Het algemene rapport met alle gemiddelde tarieven van de benchmark verricht door METRI is te downloaden via [www.fastflex.nl](http://www.fastflex.nl) vanaf 20-12-2013.*

## Over FastFlex

FastFlex is een onafhankelijke sourcing partner en managed service provider op het gebied van resource management. Hierbij streeft FastFlex naar een zo'n kort mogelijke 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 contractgerelateerde 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 gevestigd in Amsterdam en tevens actief in Tsjechië en België. Kijk voor meer informatie op [www.fastflex.nl](http://www.fastflex.nl) of volg FastFlex op Twitter via @FastFlex

## Colofon

Colofon

Dit is een uitgave van FastFlex.

### Auteur

Niels Huismans  
[n.huismans@fastflex.nl](mailto:n.huismans@fastflex.nl)

### Commercieel contact

FastFlex  
Jeroen Groothoff  
06 – 433 79 524  
[j.groothoff@fastflex.nl](mailto:j.groothoff@fastflex.nl)

### Distributie

Website: [www.fastflex.nl](http://www.fastflex.nl)  
Telefoon: 088 327 84 00



**FAST  
FLEX  
QUALITY  
SOURCING**

### Copyright © FastFlex, 2013 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.