

Gemeenten: miljoenen teveel kwijt aan flexkrachten

Versie 11/4/2009 Mark Bassie ©Rocco¹

Inleiding

Gemeenten zijn jaarlijks samen honderden miljoenen kwijt aan de inhuur van flexkrachten. Die miljoenen worden niet alleen besteed aan de uurtarieven van deze flexkrachten (van uitzendkrachten tot en met de inhuur van interimmanagers) en aan de winstmarges van de bemiddelings- of uitzendbureaus, maar ook aan de eigen administratie en financiën. De gemeenteraad of de lokale media willen regelmatig weten hoeveel geld is gemoeid met de inhuur in hun gemeente, en alleen met een goed beheer is het antwoord hierop snel en gespecificeerd te geven. Toch lukt het de meeste gemeenten niet om hierop snel en goed te anticiperen.

Kosten van inhuur stijgen elk jaar

Er zijn meerdere oorzaken hiervoor, zoals de behoefte van gemeenten om een steeds groter wordend deel van het personeelsbestand flexibel in te vullen (nu al vaak tussen de 15 en 30% van het aantal FTE aan vaste krachten). Er wordt ook door gemeenten regelmatig uit noodzaak een flexkracht ingehuurd omdat er op de advertentie voor de vaste kracht niemand heeft gereageerd. De vergrijzing van Nederland maakt dit probleem nijpender.

Verder vindt er bij gemeenten te weinig centrale sturing plaats om de kosten in de gaten te houden. Zeker in gemeenten met integraal management als filosofie vindt de inhuur verspreid plaats over alle afdelingen heen. Dit betekent in de praktijk het ontbreken van overzicht en meestal ook dat er voor elke flexkracht een hoog tarief wordt betaald. Daarnaast is niet elke leidinggevende even goed in het onderhandelen over prijzen en condities en zijn er geen prikkels voor een leidinggevende om scherp te onderhandelen terwijl zijn voornaamste belang is om snel een goede inhuurkracht te vinden.

Samengevat worden de stijgende kosten veroorzaakt door een combinatie van teveel verspreid inhuren door leidinggevendenden die te weinig kennis en inzicht en belang hebben bij het reduceren van inhuurkosten.

Risico-analyse

1. Hoeveel flexkrachten huren we per periode in?
2. Huren we in via flexbureaus of rechtstreeks met zzp'ers?
3. Hoe lang lopen de inhuurcontracten (per categorie)?
4. Wat voor soort contracten sluiten we voor de inhuur?
5. Hoeveel geld is er met inhuur gemoeid per periode?

Dit lijken wellicht zeer voor de hand liggende vragen waarop elke gemeente adequate antwoorden heeft, de werkelijkheid is meestal anders. Dit komt enerzijds doordat veel gemeenten te afwachtend zijn om hun inhuur en kosten te monitoren, anderzijds is het vastleggen en bijhouden van de juiste data moeilijker dan het op eerste gezicht lijkt. Ook lopen gemeenten risico's op navordering en boeten van de fiscus naast imago-verlies omdat ze onvoldoende op de hoogte zijn van diverse administratieve verplichtingen.

¹mr. Mark Bassie is sinds 1994 werkzaam als interim-manager vanuit zijn eigen bureau Rocco (www.rocco.nl). Hij heeft in zijn opdrachten met veel gemeenten en flexbureaus gewerkt. Hij blogt ook over dit onderwerp op www.republic.nl.

Directe en indirecte kosten

De directe kosten van het inhuren zijn de vergoeding voor het werk van de flexkracht (uur- of dagtarief) en de vergoeding van het eventuele tussenbureau (de 'bureaumarge' variërende van 10-ruim 30% op het uurtarief).

Wil een gemeente de directe kosten terugdringen, dan zal men moeten onderhandelen over de inhuurtarieven. De praktijk leert dat onderhandelingen over tarieven meestal wel gebeurt en besparingen oplevert voor de gemeenten. Door met meerdere tussenbureaus te werken en meerdere kandidaten naast elkaar op te roepen is een besparing op directe inhuurkosten van 10-20% makkelijk haalbaar.

Daarnaast houden 'slimme afspraken' met de bureaus de indirecte kosten laag. Door bijvoorbeeld af te spreken dat men geen aparte declaraties met bonnetjes wil en niet elke week een factuur, worden de controlekosten laag gehouden.

Reduceren aantal gecontracteerde flexbureaus

De verborgen kosten van het zakendoen met veel verschillende bureaus zijn hoog. Gemeenten zien deze niet als kosten van inhuur omdat ze in de praktijk van alledag als gewoon administratief werk worden gezien. Voorbeelden hiervan zijn het hebben van contacten met alle bureaus, het uitzoeken van administratieve problemen of controle-werkzaamheden.

Er zijn 2 mogelijkheden, die samen de in- en directe kosten beteugelen en een goed inzicht en beheer mogelijk maken, namelijk:

1 Afsluiten van een mantelcontract

Het sluiten van een mantelcontract kan een juridische verplichting zijn als de gemeente boven de grens uitkomt waarop een aanbesteding verplicht is. Maar een aanbesteding kan ook op vrijwillige basis gebeuren en kan dus voor elke gemeente, die regelmatig flexkrachten inhuurt, interessant zijn. In de praktijk worden meestal afspraken gemaakt in de trant van: de gecontracteerde bureaus krijgen als eerste inzage in het profiel van de gezochte flexkracht en kunnen gedurende bijvoorbeeld 48 uur als eerste cv's sturen. In ruil hiervoor hebben de bureaus zich verplicht om zich te houden aan vooraf afgegeven tarieven en procedures.

Slagen de gecontracteerde bureaus er niet in om tijdens de exclusiviteitsperiode met geschikte kandidaten te komen, dan ligt de markt open voor andere bureaus om een aanbieding te doen.

2 Centraliseren van het beheer van flexkrachten

Het is belangrijk dat er op een centrale plek wordt bijgehouden wie er wordt ingehuurd, bij welke bureaus, hoe lang, tegen welk tarief, door welke afdeling etc.

Het lijkt het meest logisch om de afdeling P&O hiermee te belasten, die ook de taak heeft om met behulp van een personeelsinformatiesysteem het overzicht te houden over de vaste medewerkers. Voor het beheer van flexkrachten zijn tegenwoordig handige hulpmiddelen op de markt.

Software voor beheer van flexkrachten

Registratie van flexkrachten in bijvoorbeeld Excel is voldoende als het alleen maar om gaat dat de interne telefoonlijst wordt gevoed met de naam en het toestelnummer van de flexkracht of dat een nieuwe flexkracht tijdig de inloggegevens ontvangt om op het gemeentelijk netwerk te kunnen werken en een toegangspasje ontvangt.

Dit is echter onvoldoende als het gaat om het kunnen leveren van management-informatie over de huidige stand van zaken rond de inhuur, over die in het lopende jaar vanaf januari en die over de afgelopen 3 jaren. Hiervoor zijn er tegenwoordige betere tools.

Bijvoorbeeld een tool die web-based is, dat wil zeggen dat er steeds wordt ingelogd op een speciale en beveiligde website op het internet -bijvoorbeeld met het internetadres <https://flex.naamgemeente.nl>.

Bij flexkrachten zijn er 2 of 3 partijen die moeten kunnen inloggen, namelijk de flexkracht zelf, de gemeente als inlener en het flexbureau als leverancier. Is er geen flexbureau aanwezig, dan logt de flexkracht in als leverancier en als flexkracht.

Dit soort software²:

1. Digitaliseert het hele proces van inhuur;
2. Uniformeert de inhuur;
3. Koppelt het beschikbare budget voor inhuur aan de gerealiseerde inhuur;
4. Reduceert de indirecte en verborgen kosten van inhuur;
5. Levert management-informatie over het hele proces van inhuur.

Ad 1 Digitaliseert

Het proces van aanvraag begint bij een leidinggevende die inlogt in het systeem en zijn behoefte aan een flexkracht beschrijft. Hij geeft aan wat voor iemand hij zoekt, wat de taken zijn, voor hoeveel weken of maanden en voor hoeveel uren per week.

Als de beschrijving klaar is, stuurt de leidinggevende deze aanvraag door naar de afdeling P&O of Bedrijfsvoering die de aanvraag kan beoordelen op duidelijkheid, volledigheid en beschikbaar budget. P&O kan de aanvraag vervolgens uitzetten bij een of meer flexbureaus, bijvoorbeeld bij de bureaus die voorrang hebben op grond van een mantelcontract.

Deze bureaus krijgen een mailtje van het systeem dat er een nieuwe aanvraag is voor een flexkracht. Door in het systeem in te loggen, kunnen zij de aanvraag bekijken en er vervolgens één of meer cv's aan koppelen. Zij moeten om een aanbod te kunnen doen, ook een tariefindicatie afgeven. De leidinggevende ontvangt een mail dat flexbureau X een aanbieding heeft gedaan.

In het systeem kan de leidinggevende nu de aanbiedingen zien en ook die van de verschillende bureaus vergelijken. Het systeem is ondersteunend door een totale schatting van de kosten te generen van elke flexkracht op grond van het aantal gevraagde uren en het aantal weken te vermenigvuldigen met het door het bureau afgegeven uurtarief.

Hieruit blijkt dan bijvoorbeeld dat de directe kosten voor de ene flexkracht € 40.000 zullen zijn, terwijl die van een ander € 10.000 hoger zullen uitvallen. Dit bewerkstelligt van meet af aan een groter kostenbewustzijn bij de gemeente al gaat het maar om een vrijblijvende indicatie van de contractwaarde.

Uiteindelijk kiest de leidinggevende voor de beste flexkracht door dit in het systeem aan te geven na een sollicitatieronde.

Als het bureau dit alles accordeert, dan is er een digitaal contract gesloten dat niet meer met een papieren contract of briefwisseling hoeft te worden bevestigd. Veel administratief werk wordt hiermee voorkomen.

Vervolgens gaat de flexkracht aan het werk. Aan het eind van de week herinnert het systeem de flexkracht (via een mail) om in te loggen en een urenbriefje aan te maken en in te vullen. Ook kunnen declaraties op deze wijze worden afgehandeld. Alleen zal de flexkracht soms met een bonnetje langs moeten komen bij de leidinggevende ter controle.

² Zie voor een visuele presentatie bijv. www.producttour.nl

De leidinggevende kan in het systeem het urenbriefje of de declaratie goedkeuren of afwijzen, desgewenst met een toelichting.

Als het urenbriefje is goedgekeurd, dan krijgen zowel flexkracht als bureau hiervan een mail.

Na 4 weken berekent het systeem vervolgens op basis van het overeengekomen tarief en het aantal geaccordeerde uren en declaraties wat het factuurbedrag van het flexbureau mag zijn.

Aangezien door de fiscus het digitale factureren is toegestaan, hoeft het flexbureau geen papieren factuur meer te sturen, maar beschikt het over een digitaal factuurbestand – bijvoorbeeld een pdf-voor de eigen administratie.

Een dergelijk systeem is dus geheel proces- en workflow-ondersteunend en helpt de gemeente, het flexbureau en de flexkracht op de juiste momenten met signaleringen en alerts.

Ad 2 Uniformeert

Wat er in bovenstaande ook is gebeurd, dat alle contracten voor de inhuur van flexkrachten uniform zijn opgesteld ongeacht het bureau of aard van inhuur.

Op alle contracten zijn de algemene voorwaarden van de gemeente van kracht en de meestal nadelige kleine lettertjes van de bureaus zijn niet van toepassing.

Ad 3 Koppelt het beschikbare budget voor inhuur aan de gerealiseerde inhuur

In het systeem worden de beschikbare budgetten voor inhuur ingegeven. Automatisch wordt het budgetbeslag geregistreerd en wordt inzichtelijk of er sprake is van onder- of overbenutting van het beschikbare budget.

Ad 4 Reductie indirecte en verborgen kosten

Het moge duidelijk zijn dat met bovenstaande workflow gestuurde aanpak fors wordt gesneden in allerlei verborgen kosten. Er is alleen door de systeembeheerder P&O gekeken naar het proces, maar een tijdrovende controle van papieren urenbriefjes en facturen door de financiële administratie is overbodig.

Ad 5 Management-informatie

Het systeem levert diverse management-rapportages aan het management, zoals de hoeveelheid flexkrachten die op dit moment werkzaam zijn of de kosten per flexkracht op een bepaalde afdeling bijvoorbeeld vergeleken met die van vorig jaar.

Dit soort informatie kan worden gebruikt om:

1. Het College van B&W, de Raad of de media te informeren over bijvoorbeeld de kosten van inhuur;
2. Te beoordelen door P&O of Inkoop of er aanleiding is om met een bepaalde leidinggevende te gaan praten over de mate van inhuur of de kosten;
3. Idem maar dan met een flexbureau bijvoorbeeld over lagere tarieven vanwege de hoeveelheid van dit bureau geleverde flexkrachten;
4. Te bewaken of afspraken uit het mantelcontract worden nagekomen door de bureaus. Bijvoorbeeld de veel voorkomende afspraak dat er na er na 1.000 inhuur-uren een verdere tariefreductie zal plaatsvinden is nu eenvoudig te controleren.

Aanschaf van een dergelijke tool is dus een goed middel om de *indirecte* kosten van inhuur terug te dringen, en een eerste stap om aan reductie van de *directe* kosten te gaan werken.

Terugverdientijd

De kosten van implementatie van dit soort systemen kunnen in 2 jaar worden terugverdiend door de gemeente door besparing op de indirecte kosten. En als de gemeente de flexbureaus laat meebetalen aan de investering en de verkregen inzichten ook gebruikt worden om de directe kosten aan te pakken, dan wordt de hele investering nog sneller terugverdiend en kunnen lastige maar wel terechte vragen van de gemeenteraad en de samenleving voortaan snel en juist worden beantwoord.