RAPHAELS

DRIVERS & BARRIERS

van ZZP / IP dienstverlening vanuit opdrachtgevers

RAPPORTAGE – KWALITATIEF & KWANTITATIEF

ABU

December 2017

Inhoudsopgave

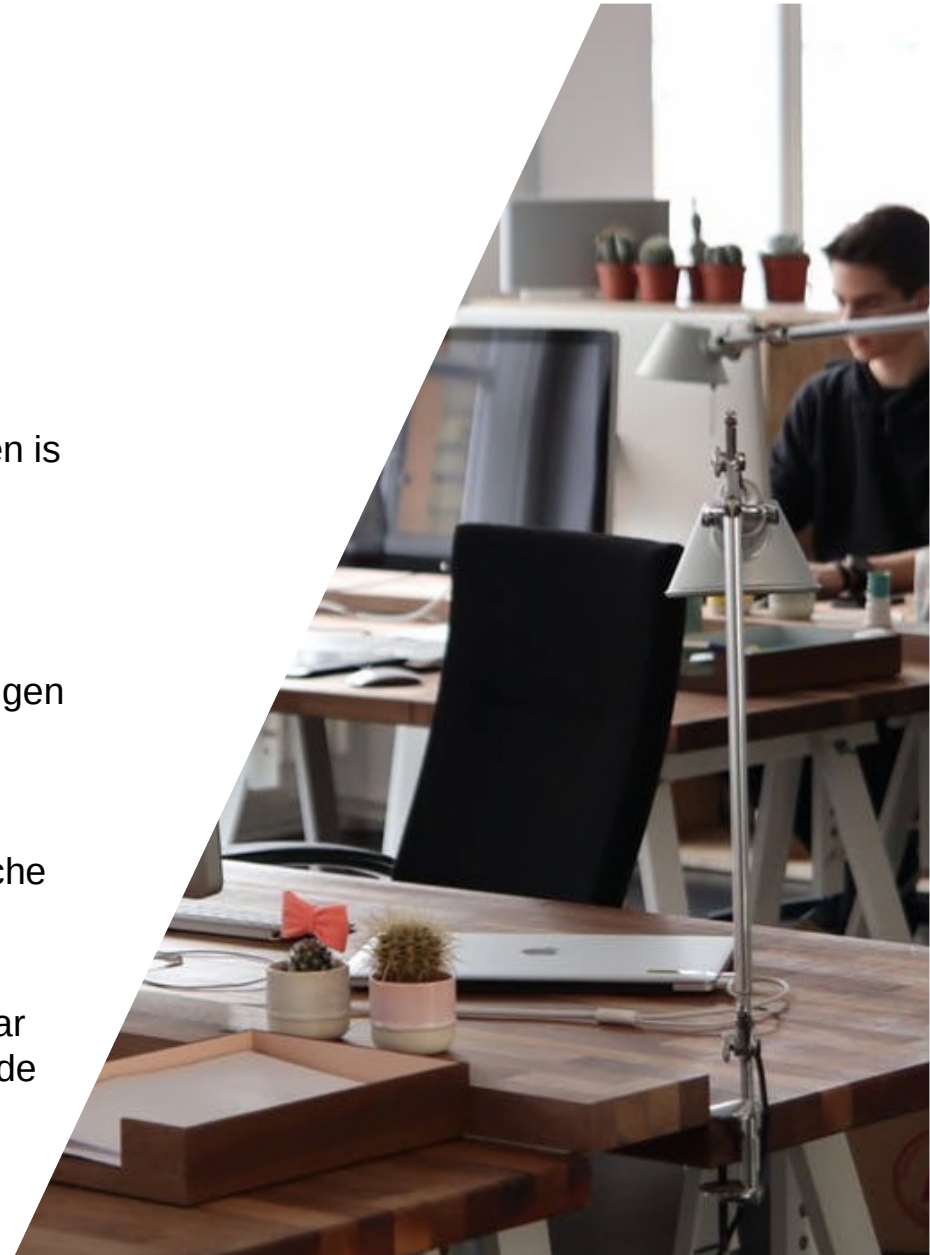
- Achtergrond
  - De markt verandert
  - Bedrijven veranderen
- Doelstellingen
- Onderzoeksvragen
- Opzet
- Resultaten
  - Toegevoegde waarde intermediair
  - Huidige “drivers & barriers”
  - Huidige positieve en negatieve ervaringen
  - Verwachtingen in de toekomst
- Input ter verbetering

Achtergrond

De flexibilisering van de arbeidsmarkt zet onverminderd door. Voor bedrijven is flexibiliteit een absolute noodzaak om te kunnen overleven (zie volgende 2 pagina’s). ABU-leden bieden naast uitzenden in toenemende mate andere vormen van dienstverlening aan.

ABU wil graag de behoeften (van de bovenkant) van de markt in kaart brengen vanuit het perspectief van de opdrachtgever die een zelfstandige zonder personeel (ZZP’er) en/of een Interim Professional (IP) via een arbeidsmarktbemiddelaar inzet. Het gaat hierbij om het inhuren van een tijdelijke arbeidskracht met een HBO+ werk- en denkniveau én specialistische capaciteiten of -kennis, of specifieke ervaring.

Het uiteindelijke doel is dat ABU zijn relevantie en toegevoegde waarde naar zijn leden toekomstvast kan maken en zijn leden kan helpen met inzicht in de wensen en behoeften van opdrachtgevers.



De markt verandert

- Op de arbeidsmarkt is sprake van **schaarste** van (potentiële) (vaste) medewerkers, met name binnen verschillende specialistische expertises: Engineers en IT.

- ‘De werknemer’ verandert, deze blijft niet per se zijn of haar hele werkende leven lang bij één en dezelfde werkgever werken. Professionals willen **doorontwikkelen** en zitten steeds korter bij verscheidene bedrijven. Ze willen **flexibeler** kunnen **werken** en zelf de controle houden.

- De **diversiteit in opleidingen** neemt toe, waardoor er steeds meer professionals zijn met verschillende specialistische capaciteiten.

- **Groei** van hoeveelheid **ZZP’ers**, momenteel 1.06 miljoen zelfstandigen*.

* Cijfers CBS (eerste helft 2017; zonder personeel)

Bedrijven veranderen

- Steeds meer bedrijven **digitaliseren**: dit vraagt om ander type kennis en expertise van het bedrijf. Hierdoor ontstaat er een nieuwe wens naar nieuw (tijdelijk) personeel.
- Bedrijven veranderen qua samenstelling en behoefte: grotere flexibelere laag, kleiner wordende **vaste kern** aan medewerkers.
- Bedrijven willen **sneller en projectmatiger** opereren om te kunnen innoveren en vlugger (door) te ontwikkelen, denk aan Scrum / Agile. Dit vraagt om een andere aanpak en specialistischere kennis binnen een vakgebied.
- Voor een werkgever is het steeds belangrijker, zeker in dit economisch klimaat, om een **aantrekkelijke werkgever te zijn**. Dit zien ze (nog) niet als hun core business, waardoor ze vaak moeite hebben met het aantrekken van de juiste mensen.

Doelstellingen

ABU wil daarom beter inzicht krijgen in de behoeften, *drivers* en *barriers* van opdrachtgevers, omtrent intermediairs die ze voorziet van ZZP’ers en Interim Professionals (IP’s).

- Welke *drivers & barriers* hebben opdrachtgevers ten aanzien van een intermediair?
- Wat zijn de *huidige (positieve en negatieve) ervaringen* met intermediairs?
- Wat zijn de *benefit gaps* van de huidige dienstverlening?

Om uiteindelijk te meten in hoeverre deze behoeften worden vervuld door intermediairs en waar nog verbeterpunten liggen en kansen voor de toekomst.

Onderzoeksvragen

Belangrijke vragen vanuit ABU die beantwoord moeten worden:

Wat is de toegevoegde waarde van een intermediair? Waar wordt de intermediair op afgerekend?

Huidige drivers & barriers voor werken met een intermediair
Waarom werkt een opdrachtgever met een intermediair? Wat zoeken opdrachtgevers in een intermediair? Wat is goed intermediairschap? Wat verwachten opdrachtgevers van een intermediair? Wat houdt opdrachtgevers tegen?

Huidige positieve en negatieve ervaringen met intermediairs
Hoe ervaren de opdrachtgevers de dienstverlening? Welke diensten neemt de opdrachtgever af van de intermediair? Welke vormen van dienstverlening van professionals en ZZP'ers komen in de praktijk voor? In welke mate verschilt dit per sector en verschillen hierin ook de motieven? Doet het er voor opdrachtgevers toe of de arbeidskracht wel of geen ZZP'er is?

Verwachtingen in de toekomst over werken met intermediairs
Zal de inzet van een intermediair in de toekomst toenemen, afnemen of gelijk blijven? Vindt er door de wet DBA een verschuiving plaats m.b.t. inhuur van ZZP'ers? Zo ja, hoe ziet die verschuiving eruit?

Hoe kunnen intermediairs hun (ZZP- en professionals) dienstverlening verbeteren?

Opzet: die elkaar versterkt

6 INTERVIEWS
Desk research door middel van 6 stakeholder interviews.

4 GROEPSDISCUSSIES*
Hoe en waarom opdrachtgevers intermediairs inzetten, wat hun ervaringen zijn en hoe die verschillen voor type professional (ZZP en/of IP). Daarnaast relevante verschillen tussen type bedrijven.

ONLINE SURVEY N=300*
Valideren wat opdrachtgevers vinden van intermediairs, wat het huidige gedrag is en hoe de inzet van intermediairs er in de toekomst uit gaat zien.

* Voor gedetailleerde opzet van de groepen en opdrachtgevers, zie bijlage

Toegevoegde waarde van een intermediair

- Wat is de toegevoegde waarde van een intermediair?
- Waar wordt de intermediair op afgerekend?

Juiste kandidaat. In voorselectie zit volgens opdrachtgevers het verschil

Wat de kandidaat kan
(profiel)

44%

≠

Wat de kandidaat aan kan
(emotie, cultuur, werkdruk)

56%

Intermediair

Wat een kandidaat **aan kan** is dus belangrijker dan wat de kandidaat kan. Terwijl de meeste intermediairs, bleek uit het kwalitatieve onderzoek, toetsen en/of selecteren op basis van wat de kandidaat kan.

De toegevoegde waarde zit ‘m in de juiste selectie op basis van beide onderdelen.

Als de kandidaat niet bevalt, wordt de intermediair hier vaak op afgerekend.

RAPHAELS

Huidige drivers & barriers

- Waarom werkt een opdrachtgever met een intermediair?
- Wat zoeken opdrachtgevers in een intermediair?
- Wat is goed intermediairschap?
- Wat verwachten opdrachtgevers van een intermediair?
- Wat houdt opdrachtgevers nu tegen?

3 belangrijkste redenen om een intermediair in te zetten

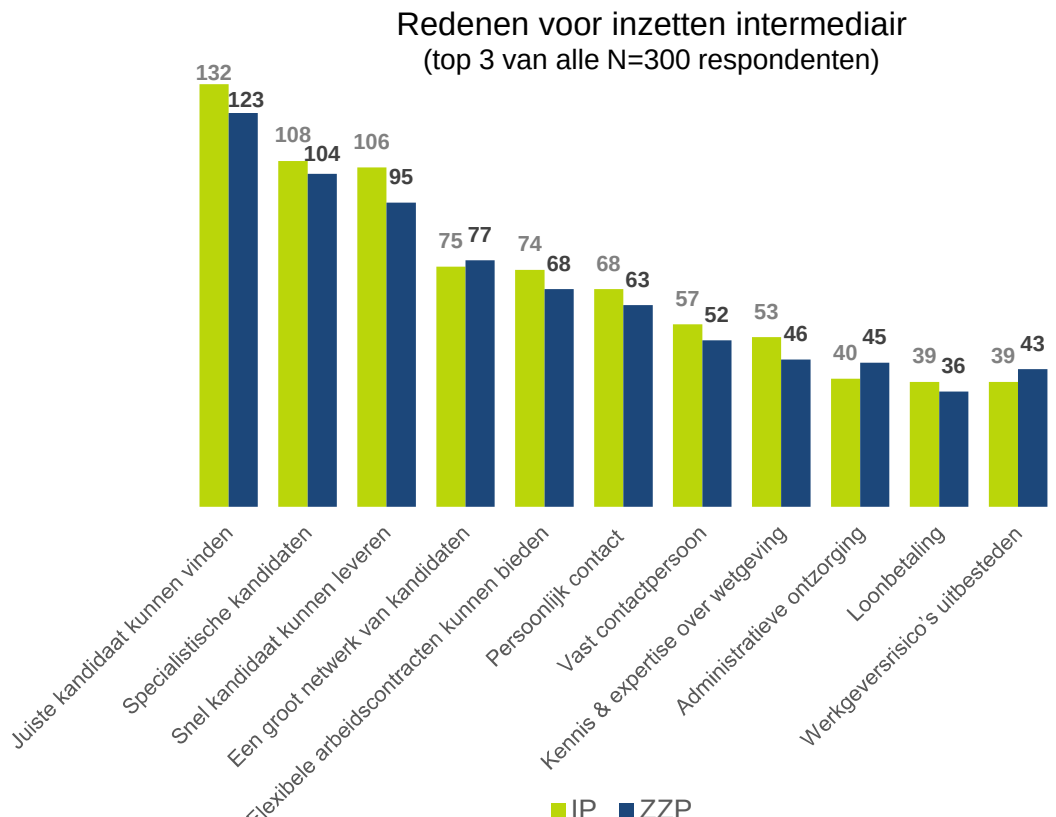
De belangrijkste redenen voor het inzetten van een intermediair zijn, met minimale verschillen tussen IP en ZZP:

- Juiste kandidaten vinden
- Specialistische kandidaten vinden en leveren
- Snel kandidaten kunnen leveren

Bij kleinere bedrijven (tot 49 medewerkers), staat flexibele contracten kunnen bieden op nummer 2 en loonbetaling op een gedeelde 3e plek.

Bij bedrijven tussen 250 en 999 medewerkers staat kennis & expertise over wetgeving op nummer 2.

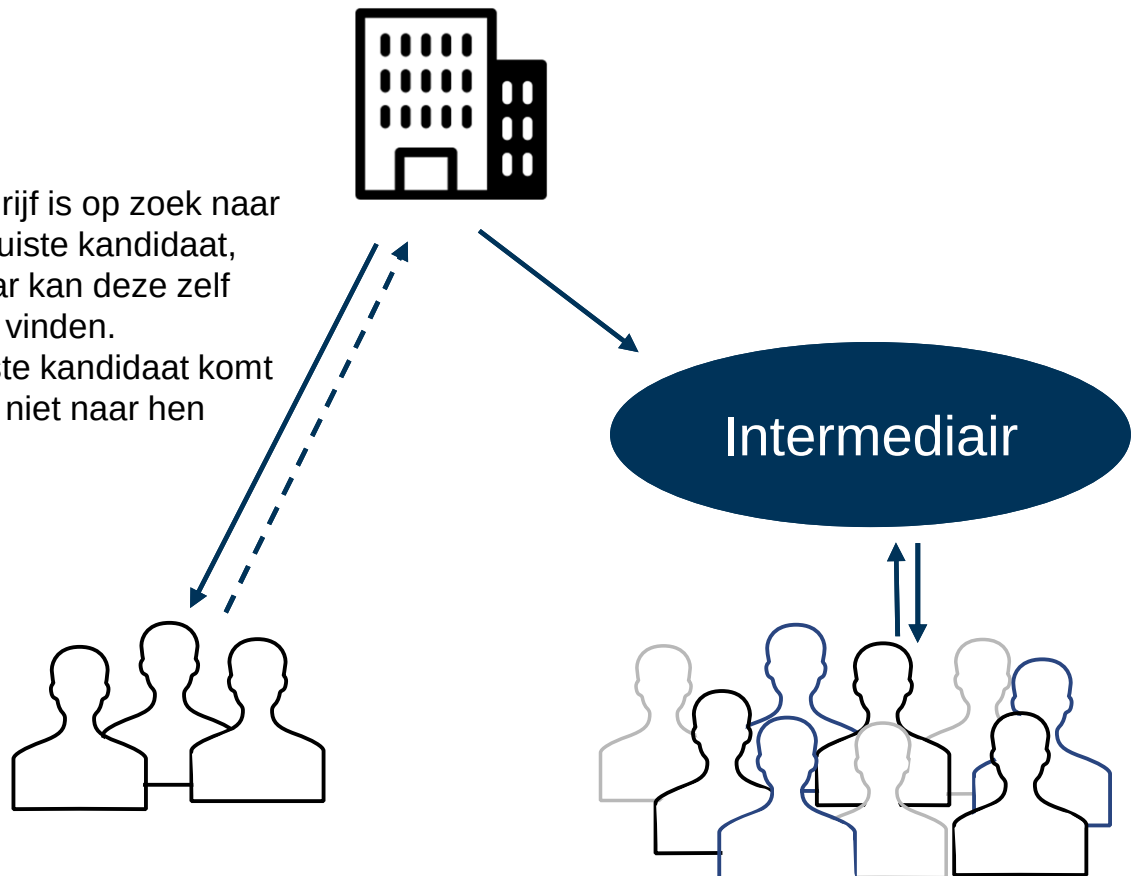
De bedrijven met meer dan 1.000 medewerkers hebben groot netwerk op nummer 2.



Q10: Wat is het allerbelangrijkste aan een intermediair? Geef jouw top 3 aan

Bedrijven hebben de intermediair nodig

- Bedrijf is op zoek naar de juiste kandidaat, maar kan deze zelf niet vinden.
- Juiste kandidaat komt ook niet naar hen

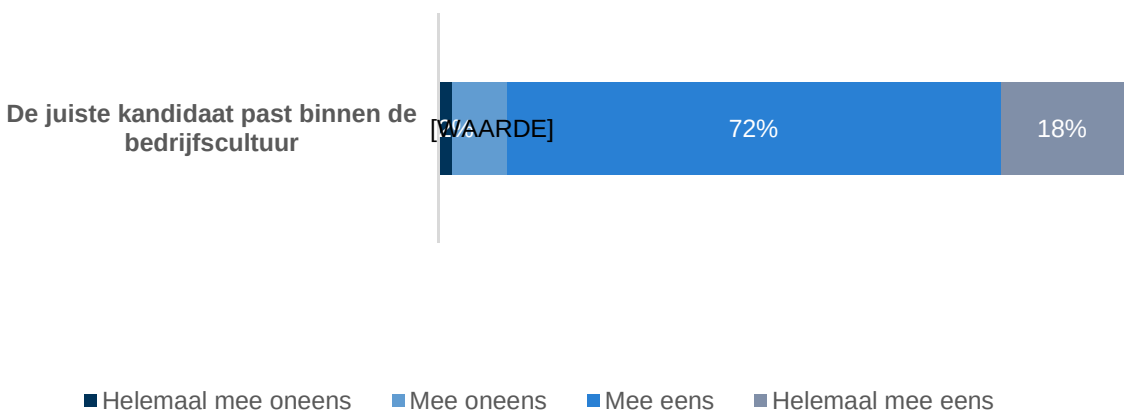


- Intermediair heeft netwerk, kennis & expertise van werven. Intermediair is (indirect) een marketing/PR kanaal voor het bedrijf.
- Bedrijf wil (bewust) flex personeel inzetten, ontzorging of wegnemen van risico’s.

Juiste kandidaat vinden = een expertise

De juiste kandidaat moet binnen de bedrijfscultuur van de opdrachtgever passen. Hier is 90% is het (helemaal) mee eens. Dit gaat dus meer om wat een kandidaat aan kan, dan puur wat hij/zij kan op papier (CV). Opdrachtgevers hebben zelf soms moeite met het vinden van de juiste kandidaat, door gebrek aan **expertise om te werven**. Er heerst de behoefte om het kaf van het koren te scheiden. Opdrachtgevers hebben vaak zelf geëxperimenteerd met o.a. LinkedIn en zijn overweldigd door de hoeveelheid (irrelevante) reacties.

Met name de financiële sector en de sector grondstoffen & industrie zijn van mening dat de intermediair betere kandidaten kan selecteren. Bedrijven met 50-249 medewerkers vinden dit ook, bedrijven met >1.000 medewerkers denken het tegenovergestelde. Zij hebben wellicht meer aanbod dat (proactief) op hen afkomt.

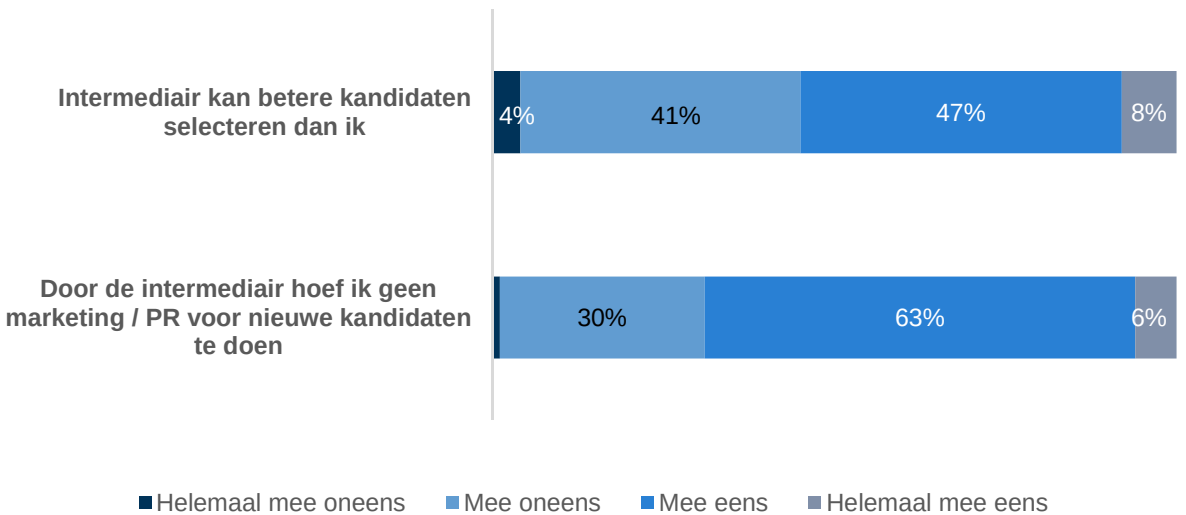


Intermediair heeft daarin meer expertise

Een **intermediair kan betere kandidaten selecteren** dan de opdrachtgever, 55% is het hier (helemaal) mee eens:

- Vanwege het **grote netwerk** van de intermediair – experts waar opdrachtgevers zelf niet mee in contact zouden komen.
- De **intermediair** fungeert daarnaast als een indirect **marketing / PR kanaal voor de opdrachtgever.** 69% van de opdrachtgevers stelt dat dit zo is. Vooral binnen de branches logistiek, financiële administratieve dienstverlening en media & communicatie, zetten de opdrachtgevers intermediairs in als PR kanaal.

Belangrijk is dat het beeld dat de intermediair schetst past bij het bedrijf. Opdrachtgevers willen dat de intermediair een goed beeld van de werkelijkheid neerzet.

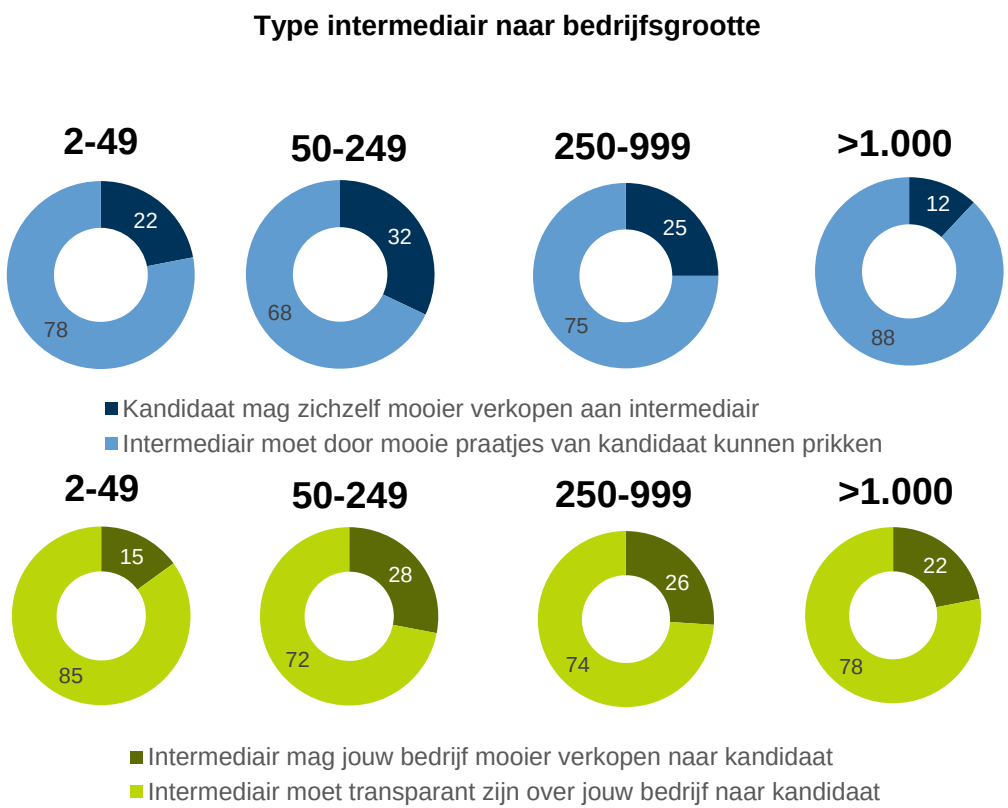


Pure marketing voor zowel kandidaat als bedrijf

Van de intermediair wordt verwacht dat deze transparant is, naar zowel opdrachtgevers (76%) als naar de kandidaten (77%).

In het segment 50-249 medewerkers mag er wat meer ”gepocht” worden, dan bij de overige bedrijfsgroottes.

Opdrachtgevers maken dus gebruik van de intermediair, indirecte marketingkanaal, om de juiste kandidaat te vinden en mogelijk te werven. Bij de bedrijven is er een wens voor bewust flex of voor vast.



Bewust flex of flex met een wens voor vast

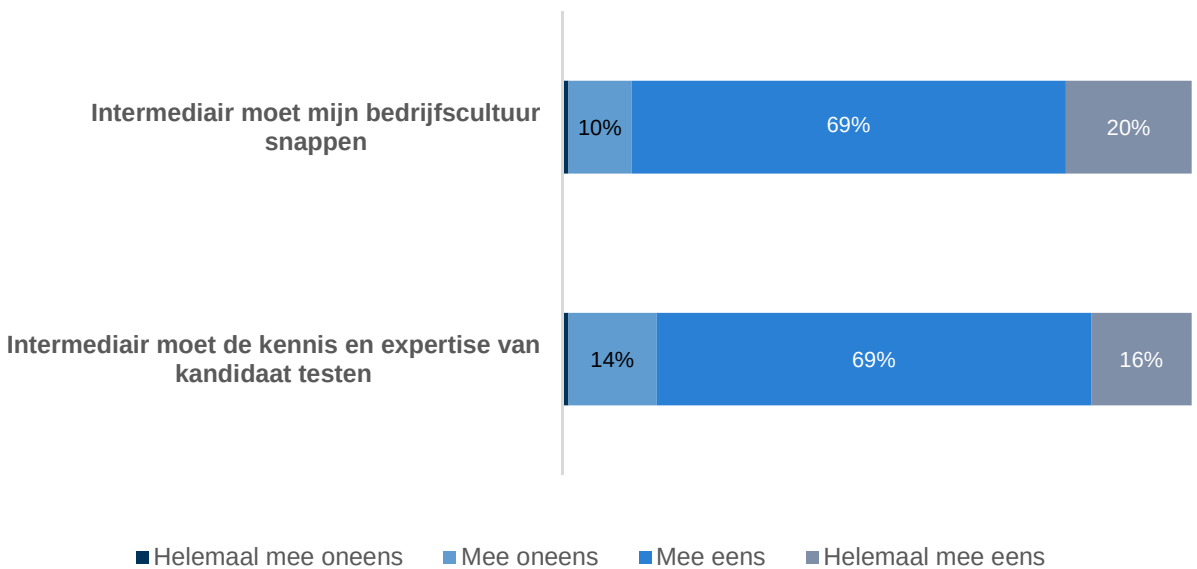
DRIVERS VOOR INZET VAN EEN ZZP'ER OF IP

- **Snel** zelfstandige kandidaten kunnen krijgen – als vervanger van eigen (ontbrekend) personeel (zwangerschap, burn-out etc.)
- Voor een (kortstondig) traject waarbij **specialistische kennis nodig is**, die intern ontbreekt
- **Bij projectmatig werk**, waarin veel fluctuaties zijn, waardoor de vraag sterk toeneemt
- Een medewerker **niet in direct dienstverband** kunnen of willen aannemen in verband met financiële situatie en/of tijdelijke specialistische werkzaamheden
- Een tijdelijke professional biedt vaak een **frisse, creatieve invalshoek** of heeft ervaring bij een soortgelijk bedrijf
- Nog **niet juiste de vaste kandidaat** hebben **gevonden -** gebruiken flex als langere termijn proefperiode of noodzakelijk kwaad omdat ze zelf geen kandidaat kunnen vinden

Goed intermediairschap is cultuur snappen en kennis goed toetsen

89% vindt dat de intermediair de bedijfscultuur moet snappen. Met name bedrijven die veel IP’s inzetten delen deze mening. Zodra dit goed wordt begrepen, kunnen ook de juiste kandidaten naar voren geschoven worden.

85% vindt dat de **kennis en expertise van** een **kandidaat getest moeten worden**. Dit geldt meer voor bedrijven die veel IP’s inzetten, dan voor bedrijven die veel ZZP’ers inzetten.
ZZP’ers hebben vaak al een bewezen expertise, IP’s mogen hier nog in ontwikkelen.

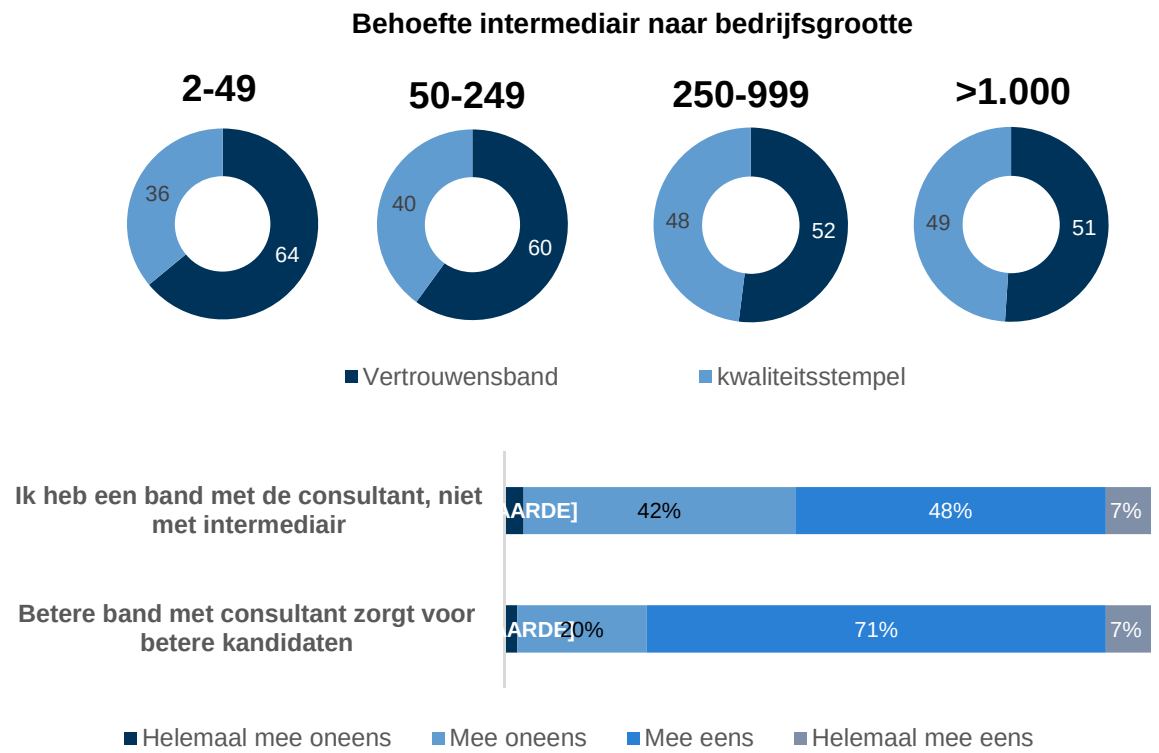


Goede band met consultant is daarbij belangrijk

Er is meer behoefte aan een goede vertrouwensband met de intermediair (58%) dan een kwaliteitsstempel (voor kwalitatief goede kandidaten) onder de intermediairs (42%). Met name onder de kleinere bedrijven heerst deze behoefte. Opdrachtgevers willen wel de zekerheid van een goede kandidaat en een goede vertrouwensband kan hiervoor zorgen.

Het merendeel van opdrachtgevers, 54%, geeft aan **een band te hebben met de consultant** en niet met intermediair. Zodra de consultant verdwijnt is de binding met intermediair weg: *“Als ik een klik heb en ik ben tevreden, dan ga ik met de intercedent (consultant) mee.”*

De consultant is dus een belangrijke schakel voor de relatie. Men verwacht namelijk ook dat een betere band met de consultant betere kandidaten oplevert. 78% is het hier (helemaal) mee eens.



Om de juiste kandidaat te leveren die aansluit op profiel & cultuur

Intermediair

Afdelingsmanager
Specialist

Randvoorwaarde = dat profiel op inhoud klopt

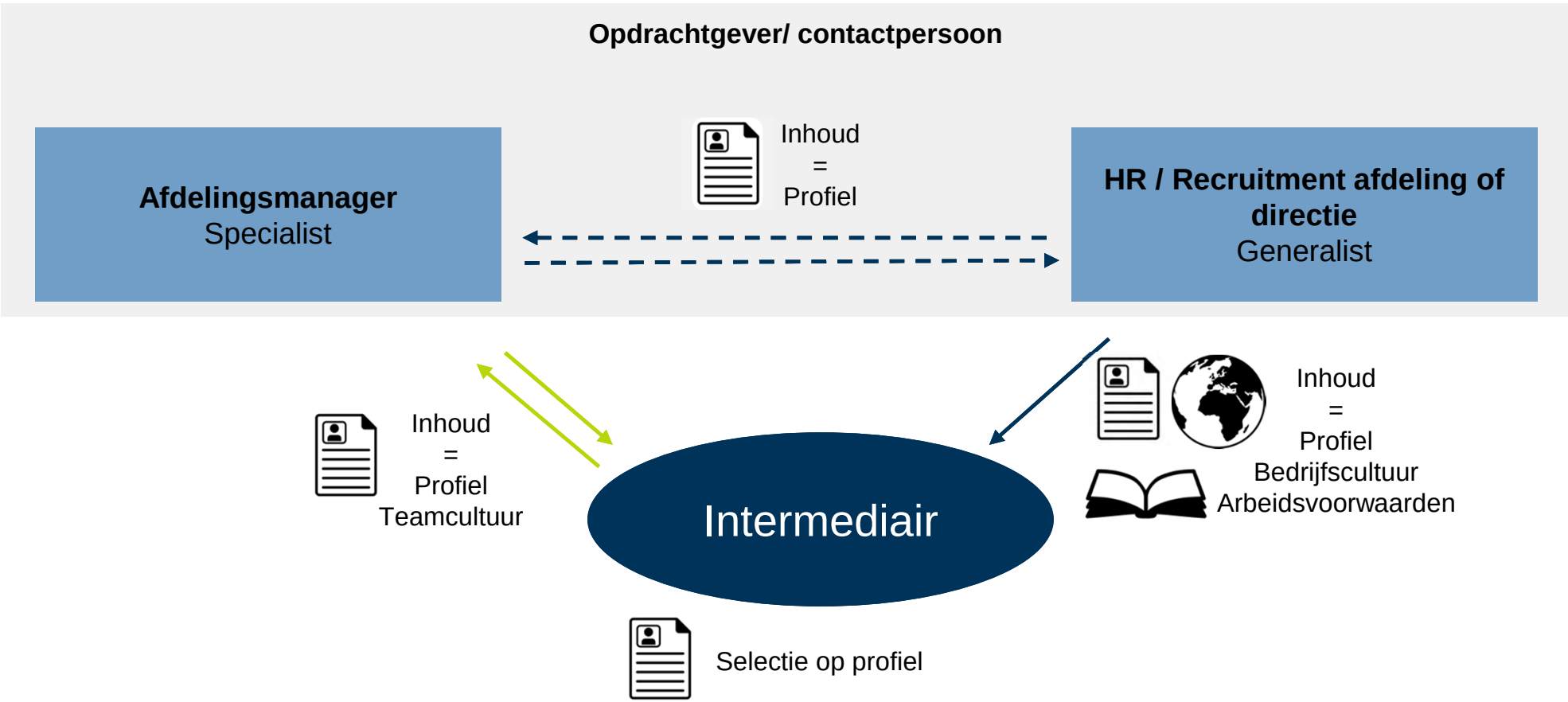
USP
=
Als je als intermediair (consultant) de bedrijfs en/of team cultuur van opdrachtgever begrijpt en daarop inspeelt met passende kandidaten

HR / Recruitment afdeling of directie
Generalist

Randvoorwaarde = dat profiel op inhoud klopt en hij/zij voldoet aan de gestelde voorwaarden

20

Verwachtingen van en ervaringen met intermediairs verschillen afhankelijk van wie verantwoordelijk is voor het aannamebeleid



21

Verschillende verwachtingen van opdrachtgevers op meerdere niveaus

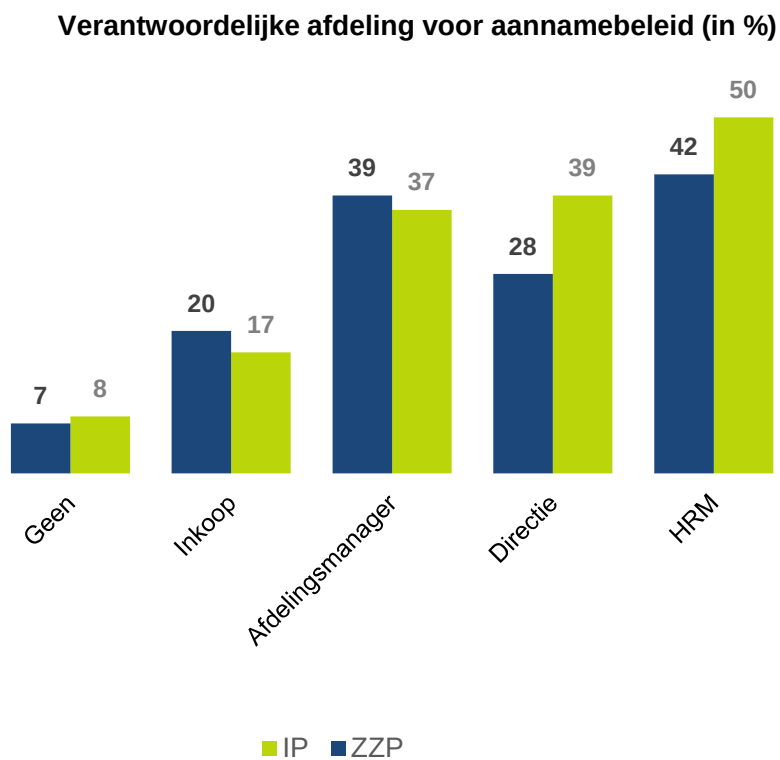
	Specialist *“Ik wil me bezighouden met mijn core business”*	Generalist *“Mijn taak is de bedrijfscultuur waarborgen”*
Intern	• Wil werkdruk reguleren en/of groeien: *“Daar heb ik soms extra handen en/of extra kennis bij nodig”*	• Wil de juiste kandidaat werven *“Vaak is het een copy paste van een eerder vacature tekst”*
Extern:	• Moet goed functieprofiel kunnen schetsen: *”Ik weet wat voor skill-set ik minimaal nodig heb”* *“Cultuur en/of Unique Selling Point van bedrijf onder woorden brengen is soms lastig”*	• **Moet goed profiel schetsen** *“Het moet matchen op wat hij/zij kan en ook nog binnen de cultuur passen.”*
Relatie intermediair	• **Zodra nodig**: *“Zij hebben een veel groter netwerk dan ik”* *”Het is hun kracht, ik ben niet goed in mensen"* • Juiste kandidaat leveren *“Ze moeten de persoon aanleveren passend bij het profiel”* *“Passend in het team is echt bonus”*	• **Zodra nodig**: *“Kandidaat zoeken kan ik wel, het ontbreekt soms aan tijd”* *”Soms op zoek naar specifiek profiel”* • Juiste kandidaat leveren *“Ze moeten 4 goede kandidaten sturen en mij het gevoel geven dat ik niet kan kiezen!”*
Aansluiting vinden:	• Vanuit “opdracht” *“Ik wil de juiste kandidaat die de klus kan klaren”* • **De persoon moet in het team passen** *“Een goede klik is belangrijk, ook al is van korte duur.”*	• Op organisatie *“Ik zoek de kandidaten die bij onze cultuur passen”* • **In sommige gevallen richting afdelingsmanager** “Je wilt dat ze tevreden zijn”

De generalist is meestal verantwoordelijk voor aanname-beleid bij de opdrachtgever

HRM, de generalist, is binnen organisaties nog vaak verantwoordelijk voor aannamebeleid. Gevolgd door de (afdelings)manager, de specialist, deze is met name bij bedrijven tussen de 50-999 medewerkers verantwoordelijk. Vanuit het kwalitatieve onderzoek leek met name bij de sterk digitaal ontwikkelde bedrijven, de voorkeur te zijn voor aanname door afdelingsmanager in plaats van een HRM afdeling.

Bij bedrijven met 2-49 medewerkers is het vaker de directie die hierover beslist (75% voor IP en 54% bij ZZP). Bij inzet van ZZP is dit vaker de afdelingsmanager dan bij een IP.

Aangezien de beide types andere verwachtingen hebben, vraagt dit om een andere aanpak vanuit de intermediair.



Q3: Welke professies / expertises heb je aangenomen middels een intermediair? Meerdere antwoorden mogelijk

HR (generalist) moet meer leunen op intermediair

Verwachtingen van een intermediair liggen hoger bij een HR recruiter dan bij een afdelingsmanager*.

- Enerzijds heerst er een angst bij HR recruiter om niet aan de **juiste interne verwachtingen te voldoen**. Ze hebben namelijk niet het juiste profiel kunnen vinden en moeten daarom een tussenpartij inzetten. Die moet vervolgens het 'probleem' oplossen. Een niet geschikte kandidaat straalt dan af op de HR recruiter.

- Anderzijds, zijn recruiters vaak **overtuigd van wat zij zelf kunnen**. Recruiters expertise is: de juiste mensen selecteren. Daarnaast kennen ze de bedrijfscultuur het beste. De specialist (bijv. afdelingsmanager) is sneller tevreden met iemand die op CV matcht en waar het mee klikt. De interne recruiter wil ook dat de kandidaat matcht op bedrijfscultuur: *"Als die manager een leuk gesprek heeft dan is hij al gauw tevreden, maar soms voel ik aan dat het niet de juiste persoon is".*

Opdrachtgevers ervaren daarnaast nog enkele barrières bij het werken met een intermediair, deze worden op de volgende pagina beschreven.

RAPHAELS

* Uitkomt uit kwalitiatieve deel. Dit kunnen we niet bevestigen met een kwantificiering.

De belangrijkste barrières voor opdrachtgevers, voor het inzetten van een intermediair

BARRIERS

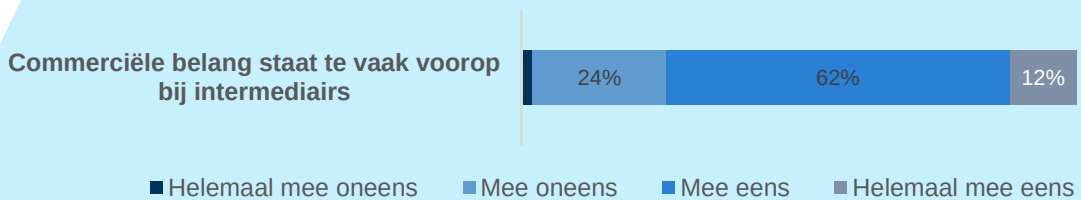
- Het **levert niet altijd direct wat op**, terwijl er wel veel tijd in wordt gestoken
- **Niet verzekerd** van een goede kandidaat
- Intermediair **begrijpt de werkcultuur niet** altijd
- Niet altijd **de kosten** waard
- Te **commerciële houding** van intermediair

Intermediair heeft een imago probleem

Intermediairs zijn **te weinig onderscheidend** van elkaar: *“Het is eenheidsworst”.* Alleen van heel specialistische bureaus, is duidelijk waar ze voor staan: *“Als ik een IT’er nodig heb, klop ik direct bij hen aan".*

Te veel **commercieel belang**: *“Er zitten echt genoeg cowboys tussen”.* Er heerst het gevoel dat het voor een intermediair draait om een kandidaat uit de pool plaatsen om *een fee* te ontvangen, in plaats van de juiste kandidaat te zoeken bij de organisatie en deze voordragen. 74% van de deelnemers is het hier (helemaal) mee eens. Bij bouw en in de financiële sector is dit gevoel sterker en met name bij de bedrijven met <1.000 medewerkers.

Eveneens is dit gevoel **sterker onder bedrijven die een grotere verscheidenheid aan professies inzetten**, met name ZZP’ers.



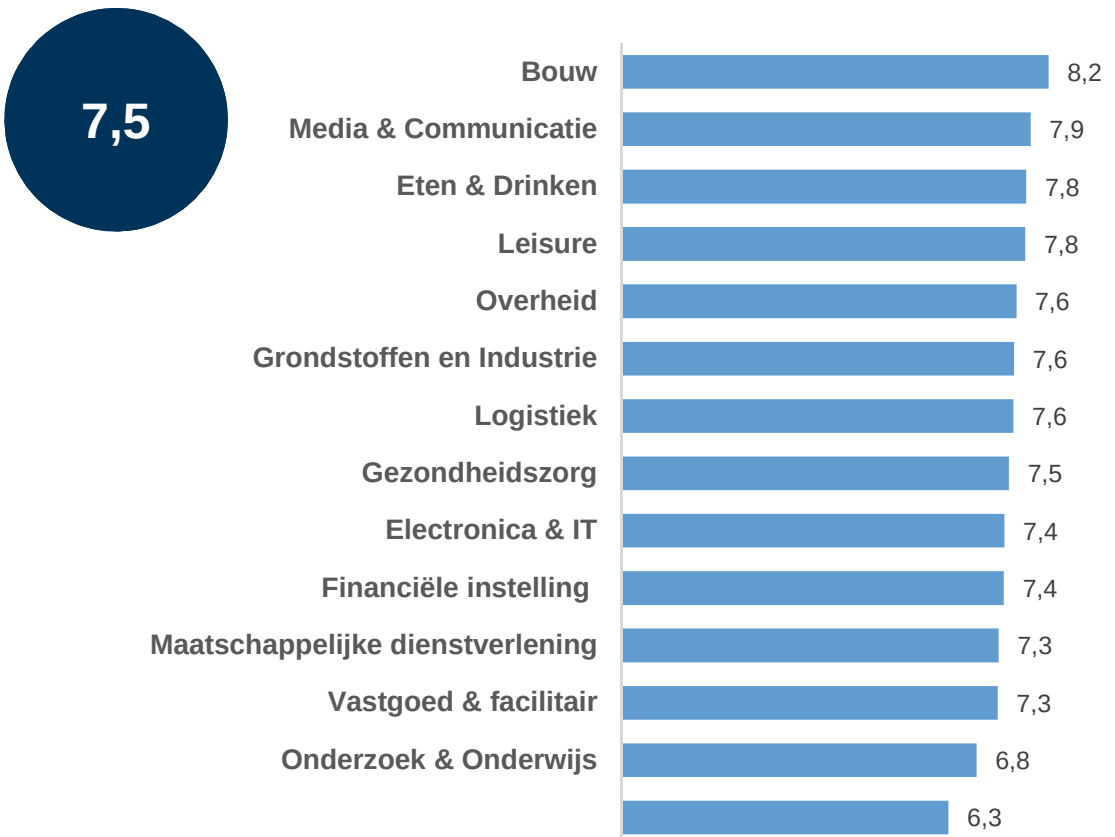
Huidige dienstverlening

- Hoe ervaren de opdrachtgevers de dienstverlening?
- Welke diensten neemt de opdrachtgever af van de intermediair? In welke mate verschilt dit per sector?
- Doet het er voor opdrachtgevers toe of de arbeidskracht wel of geen ZZP’er is?

Opdrachtgevers zijn tevreden over de intermediairs

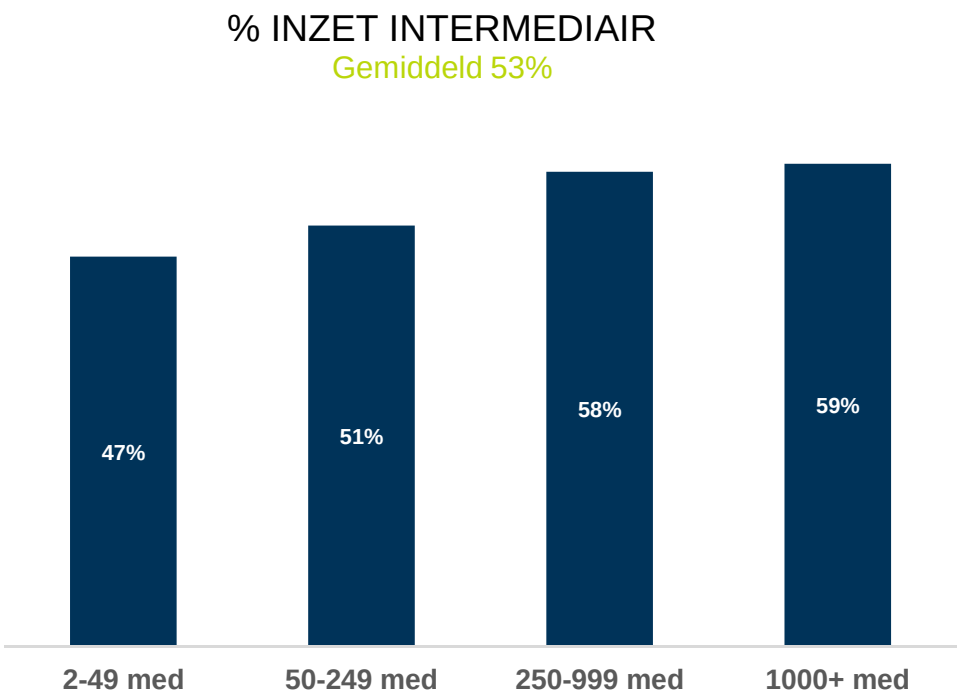
Opdrachtgevers geven intermediairs gemiddeld een 7,5 als rapportcijfer. Op variabelen zoals frequentie of hoeveelheid expertises, zijn geen noemenswaardige verschillen gevonden.

Tussen de verscheidene branches zitten er wel enkele kleine verschillen. Zo scoort de bouw sector haar intermediairs het hoogst. De bouw sector is ook het meest tevreden over de type kandidaten die geleverd worden door de intermediairs.



Q9: Welk rapportcijfer zou jij jouw intermediair geven op een schaal van 1-10?
x S3: In welke branche is jouw bedrijf actief?

Bij gemiddeld 53%* van alle vacatures wordt er een intermediair ingeschakeld



S2: In hoeveel % van de gevallen maak je gebruik van een intermediair bij het aannemen van flexibel personeel?

- Grootte van het bedrijf heeft impact op de hoeveelheid vraag naar IP's en/of ZZP'ers.
- Van alle vacatures wordt, van het overgrote deel van de opdrachtgevers, minder dan 20% vervuld door een Interim Professionals dan wel ZZP'ers.
- De vraag naar tijdelijk hoger opgeleid personeel is voor 68% van de bedrijven redelijk constant geweest in de afgelopen 6 maanden.
- Vele opdrachtgevers maken daarnaast ook gebruik van uitzenddiensten, zie voor meer info in de appendix.
- Er is vooral vraag naar ICT'ers & (Technische) Engineers, onder zowel ZZP'ers als IP's en in de diverse branches.

* bedrijven zijn geselecteerd op het feit dat ze een intermediair inzetten, dus in de markt is dit % lager.

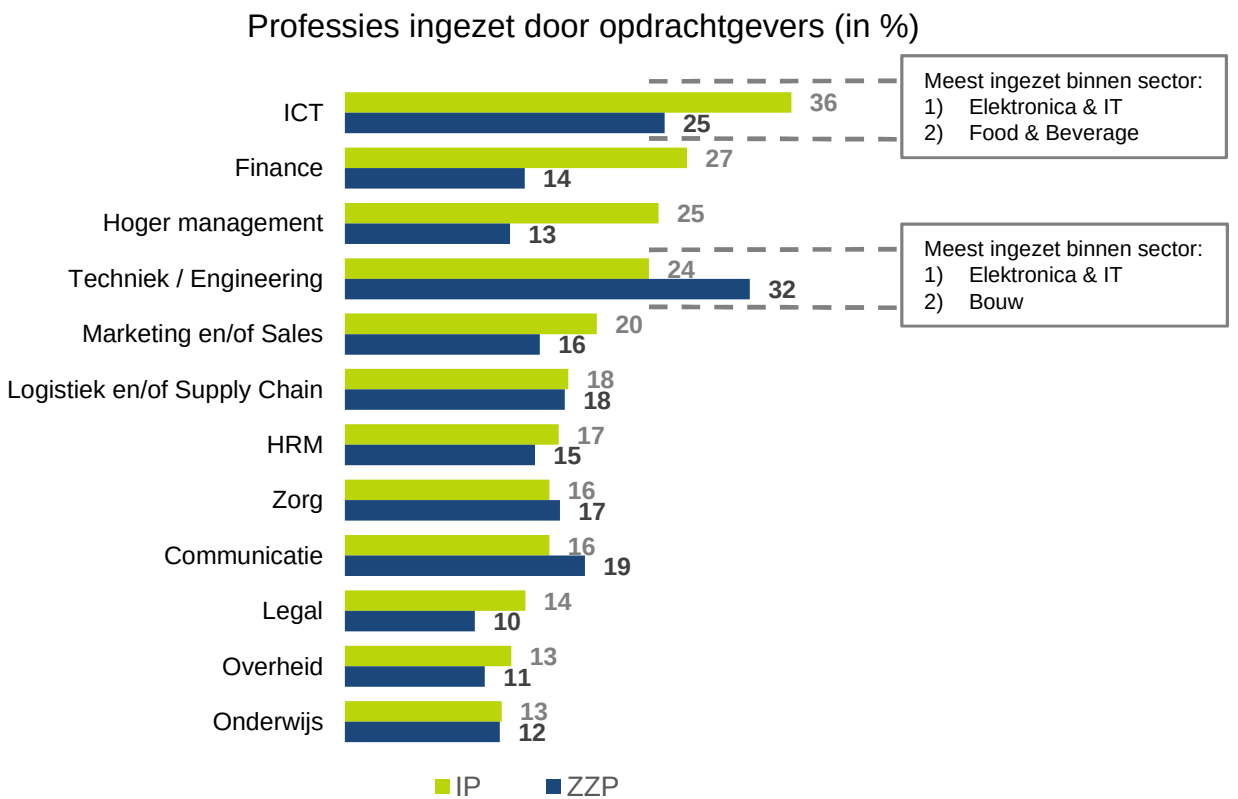
ICT’ers en Techniek / Engineers meest ingezette professies

Interim professionals met een ICT expertise zijn het meest ingezet in 2017, dit zien we terug binnen alle branches.

Interim professionals met een financiële achtergrond zijn ook in trek onder opdrachtgevers. Hoger management is ook vaker een IP.

Onder de **ZZP’er** worden degene met een expertise binnen **Techniek en Engineering** het meest gevraagd. Opdrachtgevers die een **communicatie expert** zoeken, zetten **vaker een ZZP’er** in.

De diversiteit aan expertises die gevraagd worden door de opdrachtgevers is afhankelijk van de branche waarin de opdrachtgevers werkzaam zijn.



Q3. Welke professies / expertises heb je aangenomen middels een intermediair? N=256 / N=252

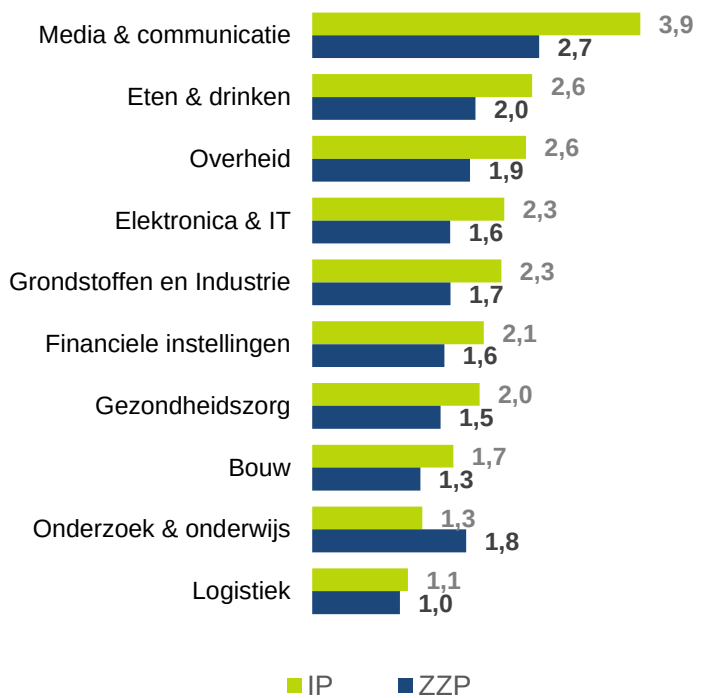
Vraag naar diversiteit aan professies is afhankelijk van branche…

Het gemiddelde aantal ingezette **professies varieert per branche.**

Binnen de Media & Communicatie* branche zetten bedrijven gemiddeld zo'n 3,9 verschillende IP's in per bedrijf, allen met een andere achtergrond. Deze opdrachtgevers zetten dan bijvoorbeeld een marketing specialist, een communicatiedeskundige, een expert met financiële achtergrond en een ICT'er. De opdrachtgevers in de logistieke sector, zetten gemiddeld maar 1 type professie in middels een intermediair.

Naast branche, heeft bedrijfsgrootte ook een impact op hoeveel en welke expertises er worden ingezet.

Gemiddelde hoeveelheid verschillende professies ingezet binnen branche



Q3. Welke professies / expertises heb je aangenomen middels een intermediair? X
S3: In welke branche is jouw bedrijf actief?

* let op: indicatieve resultaten i.v.m. lage N=16

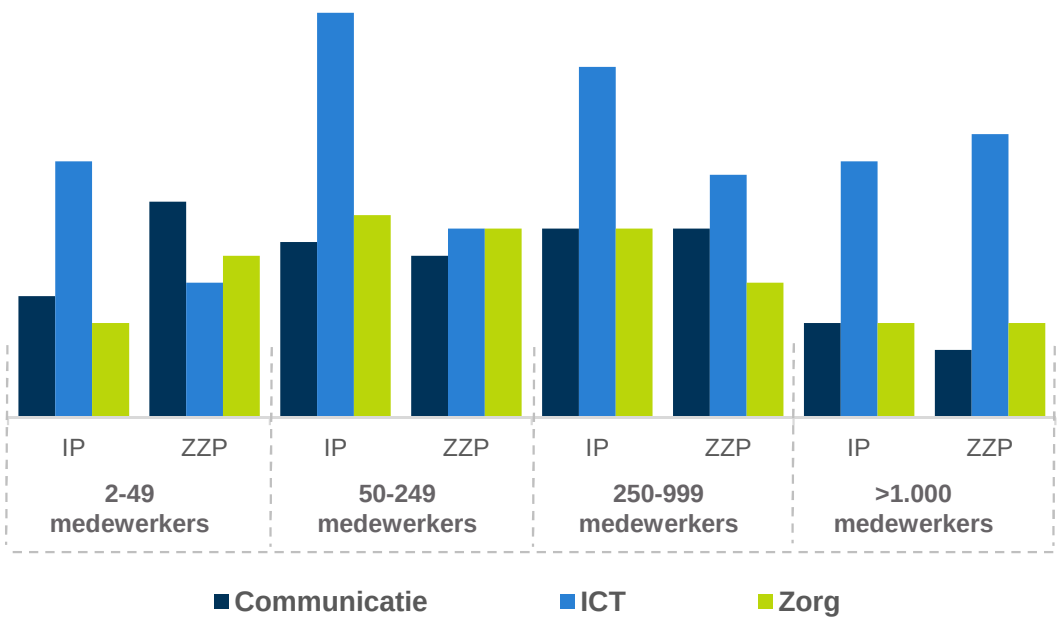
…En van bedrijfsgrootte

Bij **bedrijven tussen de 250 – 999 medewerkers** worden **de meest diverse professies** ingezet. De grootste verschillen bij inzet van IP of ZZP is te zien bij de opdrachtgevers die kandidaten met communicatie, zorg of ICT expertise inzetten.

Bedrijven met minder dan 50 medewerkers zetten voor een communicatie rol of voor een zorg functie vaker een ZZP'er in dan een IP's. Bij grotere bedrijven zijn dit vaker IP's.

Bij de kleinere bedrijven zijn ICT'ers als interim professional meer ingezet, dan als ZZP'er. Binnen de bedrijven met meer dan 1.000 medewerkers is het aantal ingezette ICT'ers, middels IP en ZZP dienstverlening, bijna gelijk.

Inzet professie IP en ZZP uitgesplitst naar bedrijfsgrootte (in #)



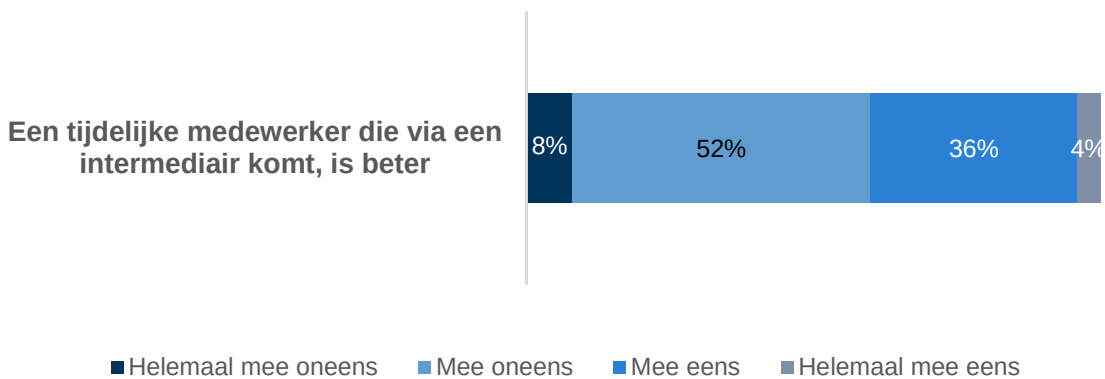
Q3. Welke professies / expertises heb je aangenomen middels een intermediair? N=256 / N=252
S4. Hoeveel medewerkers telt het bedrijf waar je werkt:

De kwaliteit van de geleverde kandidaten is nog niet altijd afdoende

Bedrijven vinden een **tijdelijke medewerker** die **via een intermediair** komt **niet altijd beter** (60%). Hoe meer IP's een bedrijf inzet, hoe sterker deze mening wordt gedeeld.

De kennis van de kandidaten is waarschijnlijk niet voldoende getest of er is geen goede match gemaakt op basis van de (bedrijfs)cultuur.

Binnen de sector zorg en leisure zijn opdrachtgevers minder tevreden over de kwaliteit van de kandidaten middels een intermediair. In de sector grondstoffen & industrie en in de financiële sector zijn ze meer tevreden over de kandidaten van een intermediair.



Q6. Stellingen over interim professionals en/of ZZP'ers

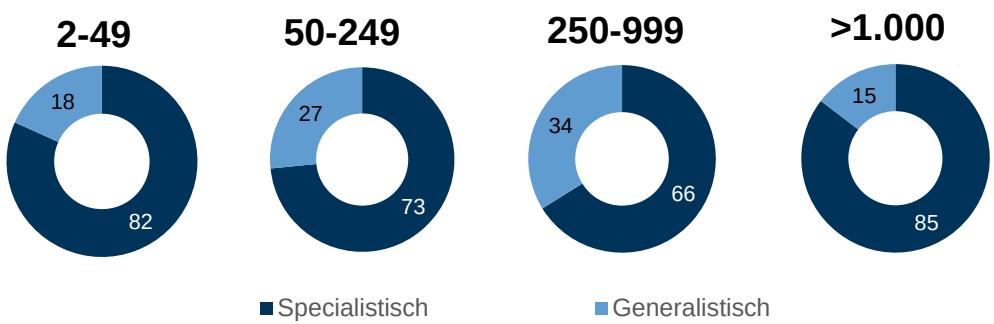
Er is een voorkeur voor specialistische intermediairs

Bedrijven werken **gemiddeld met 5 intermediairs**. Er is een voorkeur voor specialistische intermediairs in plaats van generieke intermediairs. Deze is het sterkst onder de bedrijven met meer dan 1.000 medewerkers.

Dit is met name te verklaren doordat de meeste bedrijven op zoek zijn naar ICT'ers en/of Engineers, wat vrij specialistische expertises zijn en waar de recruitmentafdelingen zelf de kennis onvoldoende van bezitten.

Er lijkt geen voorkeur te zijn voor type intermediair, tussen bedrijven die voornamelijk ZZP'ers of IP's inzetten. Wel ervaren de opdrachtgevers IP's anders dan ZZP'ers.

Type intermediair naar bedrijfsgrootte: in # medewerkers



Q13: Waar gaat je voorkeur naar uit

ZP’er verschilt van IP

Op het eerste gezicht vinden de opdrachtgevers dat de ZZP’ers en Interim Professionals in de basis niet veel van elkaar verschillen. 74% ziet hen als gelijke.

Echter, zet 58% niet liever een ZZP’er in dan een IP. Als opdrachtgevers moeten kiezen geven ze ook vaker de voorkeur aan IP dan aan ZZP (gem. 64%), bij kleinere organisaties is dit minder sterk. Zij neigen meer naar ZZP: *“Je bent zelf ook begonnen als zelfstandige, je wilt hen steunen”.*

Er is dus wel degelijk een verschil in houding naar de verschillende krachten.

Q6: Stellingen

Wat maakt een ZZP’er anders dan een IP?

Een **ZZP’er** kiest, volgens opdrachtgevers, juist bewust voor eigen baas zijn en kan gebruik maken van een (eigen en/of intermediairs) netwerk. Het gevoel heerst dat zij bewust kiezen om ZZP’er te zijn en het daarom **voor zichzelf goed moeten regelen**: *“Als je slim bent dan ben je (met je expertise) voor jezelf begonnen”.* Een IP moet zich nog (kunnen) bewijzen en ontwikkelen: *“Hij maakt bewust gebruik van een intermediair”.*

Er is dus wel degelijk een verschil in perceptie, volgens opdrachtgevers, bij het inzetten van een IP of een ZZP’er.

Er is een voorkeur om met iemand te werken die al (voor)kennis heeft. Een ZZP’er kan ook weer eens teruggevraagd worden voor een volgend project, dit gebeurt eigenlijk nooit bij een IP’er, tenzij er een direct contract wordt aangeboden.

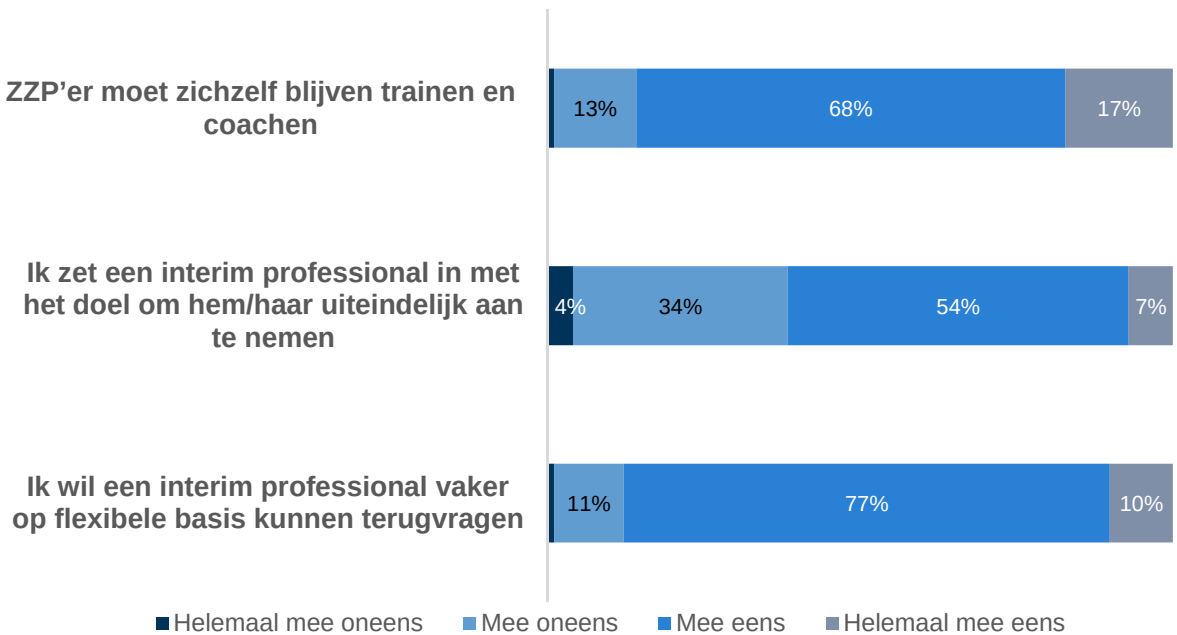
Verwachtingen van en houding naar ZZP’ers is anders dan naar IP’s, op de werkvloer krijgen deze twee types dan ook een andere behandeling. Daarnaast worden ze op verschillende type projecten ingezet.

ZZP’er moet zichzelf trainen

Er wordt verwacht dat de ZZP’er zichzelf blijft ontwikkelen (85% is het hier (helemaal) mee eens). Bij bedrijven die geen ZZP’ers inhuren is deze verwachting sterker.

Een interim professional wordt ingezet, met het idee dat deze persoon in direct dienstverband kan komen (61%). Voor velen is het ook een optie om ze op frequentere basis terug te vragen (87%), waar dit inmiddels bij ZZP al gebeurt.

Naast de verwachting van de types, verschilt ook de houding naar de ZZP’er en IP.

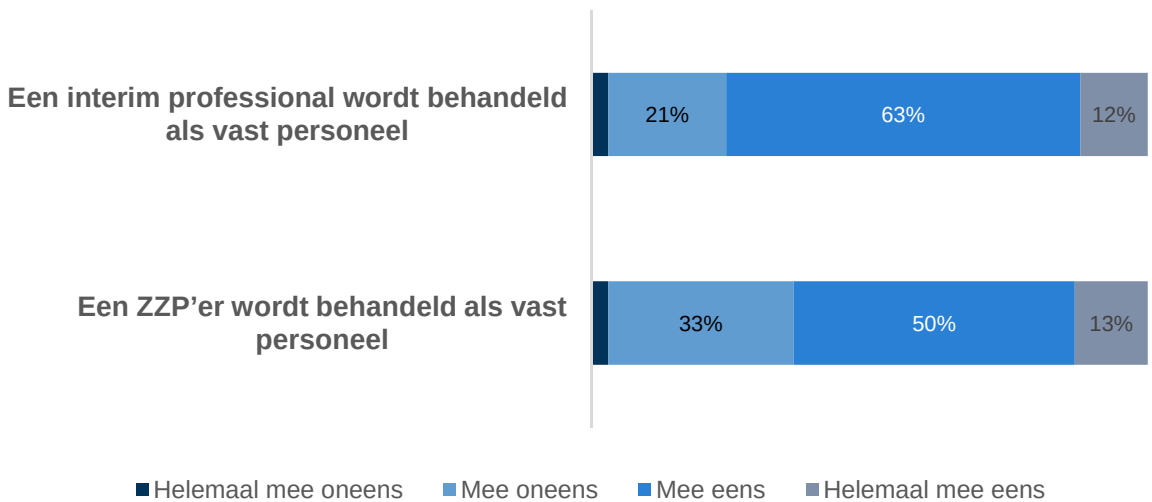


Q6: Stellingen

IP is one of the team

Een **interim professional** (75%) wordt ook vaker dan een ZZP’er (63%) behandeld als een medewerker in vast dienstverband. Hoe meer IP’s een bedrijf inzet, hoe meer de IP’s worden gezien als de flexibele schil en hoe minder de IP’s beschouwd worden als gelijkwaardig aan vast personeel. Waarschijnlijk omdat de opdrachtgevers niet verwachten met alle IP’s de relatie te kunnen omzetten naar een direct dienstverband, terwijl (zie ook vorige slide).

Onder bedrijven met **50-249 medewerkers** wordt een **ZZP’er** wel meer gezien als **onderdeel van het team.** De IP en ZZP’er worden ook ingezet voor verschillende type trajecten.



Q6: Stellingen

Wereld van ZZP vs IP

Een ZZP'er wordt doorgaans meer voor **afgebakende projecten**, **specifieke expertise** en **hogere management functies** ingehuurd, daar wordt ook meer voor betaald. Een IP wordt meer gezien als een (vaste) medewerker.

ZZP

- **Zelfstarter**
- **Uitvoerende ondernemer / leverancier**
- **Moet expertise leveren**
- **Meer specialistische expertise**
- **Kortlopend en afgebakend traject** (<6 maanden)

IP

- **Zelfstandig**
- **(toekomstige) medewerker**
- **Mag kennis halen en brengen**
- **Middel tot hoger management met (branche) kennis**
- **Vaak langdurig traject** (>6 maanden)

"Een IP gaat ook mee naar bedrijfsuitjes."

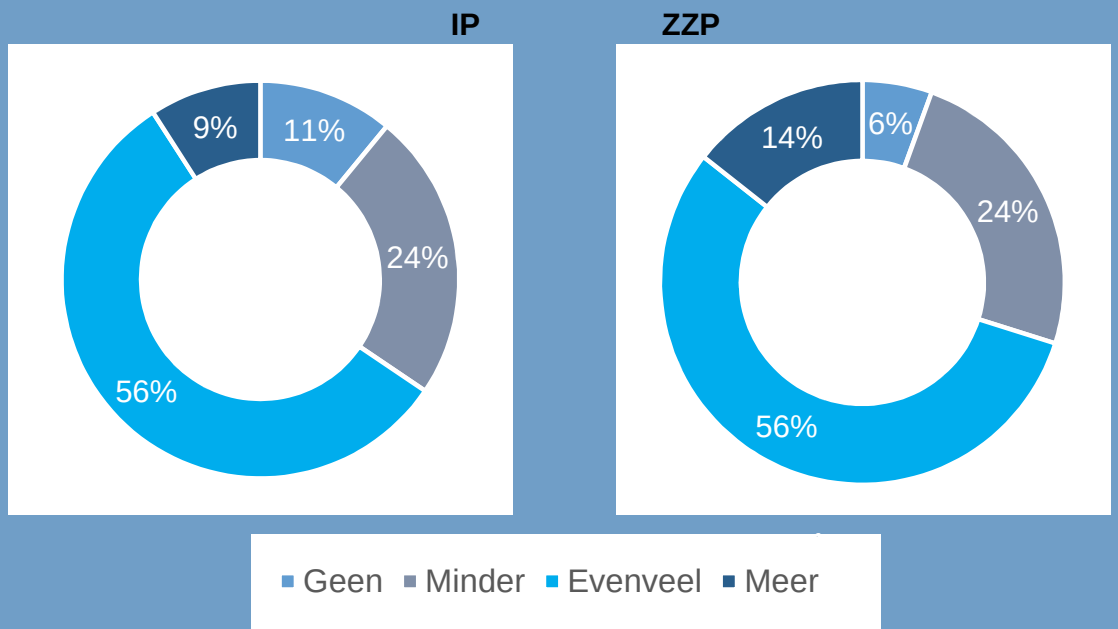
"Een ZZP'er moet de training doen in zijn eigen tijd en op eigen kosten, dat ga ik niet financieren."

"Een professional kun je wat van leren, je hoopt dat iemand voldoet en dan op lange termijn kan blijven".

Verwachtingen in de toekomst

- Zal de dienstverlening van IP en ZZP in de toekomst toenemen, afnemen of gelijk blijven?
- Vindt er door de wet DBA een verschuiving plaats m.b.t. inhuur van ZZP’ers? Zo ja, hoe ziet die verschuiving eruit?

Verwachting van opdrachtgevers van de hoeveelheid IP's en ZZP'ers in 2018



De meeste bedrijven (56%) verwachten nog evenveel IP's of ZZP'ers aan te nemen in 2018 als het jaar daarvoor.

Bij de bedrijven tussen de 50-249 medewerkers lijkt de wens naar extra krachten het sterkst (zowel IP als ZZP).

Bij bedrijven tussen de 250-999 medewerkers verwachten ze minder IP's aan te nemen. Daarbij is prijs of budget de meest genoemde factor.

Bij ZZP komt aanname van mensen in direct dienstverband het meest terug als reden voor minder ZZP'ers. Enkele mensen geven wetgeving (DBA) als oorzaak.

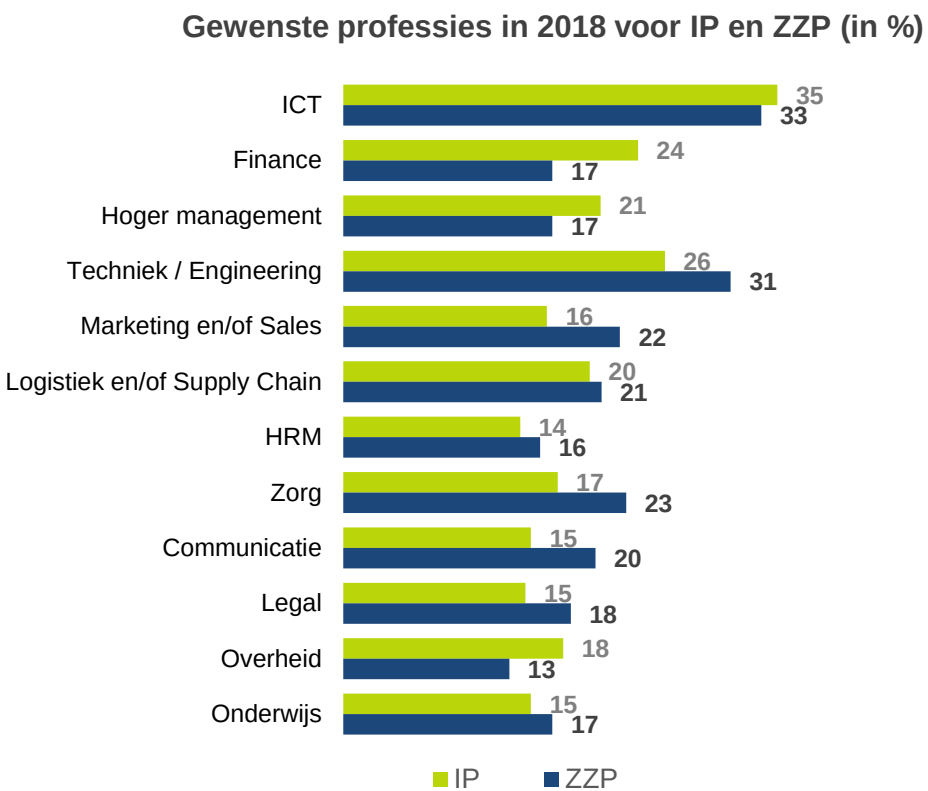
Q.

Sterke wens voor ICT’ers en engineers

De vraag naar ICT’ers blijft nog steeds groot, de vraag groeit om ICT’ers als ZZP’er in te huren, vergelijkend met 2017. Opdrachtgevers wensen het liefst IP’s met financiële expertise, dit geldt met name voor bedrijven met minder dan 50 medewerkers.

De vraag naar Interim Professionals met expertise in Techniek / Engineering, stijgt lichtelijk ten opzichte van dit jaar.

Daarnaast groeit de behoefte **om ZZP’ers met marketing en/of sales expertise** (23%) in te zetten, dit geldt met name onder de kleinere bedrijven.



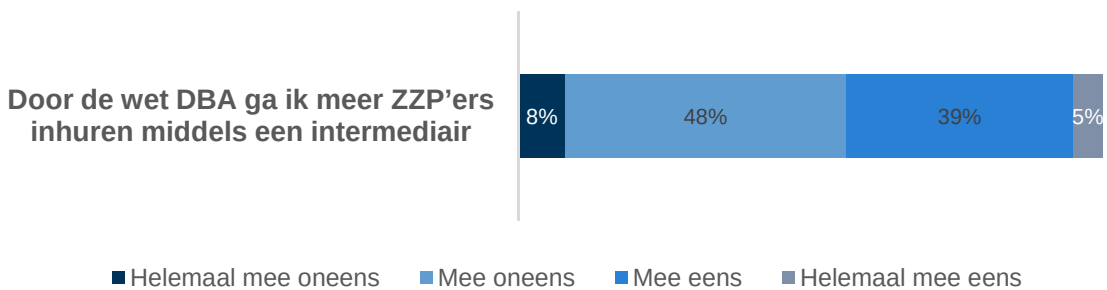
Q20: Welke professies / expertises verwacht je (meer) aan te nemen in 2018? N=300

Wet DBA heeft impact bij grotere organisaties

56% verwacht zeker niet meer ZZP’ers aan te nemen middels een intermediair, vanwege de wet DBA. Met name onder bedrijven met meer dan 1.000 medewerkers heerst dit gevoel.

In de sector: zorg, financiële instellingen, logistiek en overheid verwacht men niet meer ZZP’ers in te huren middels een intermediair. In de bouw en elektronica & IT juist wel.

Hoe meer verscheidene ZZP professies het bedrijf inzet, hoe sterker het gevoel is om meer ZZP’ers middels een intermediair in te zetten. Dit gevoel is sterker dan bedrijven die meer IP’s inhuren.



Q15: Stellingen

Verbeterpunten

Wat kan er nog verbeterd worden aan de dienstverlening van intermediairs?

IP

De grootste verbeterpunten zijn:

Kennis: kennis bedrijfscultuur, ervaring opdoen.

Betere kandidaten: met passende ervaring leveren. Kwaliteitsbewust zijn.

Kosten omlaag

ZZP

De grootste verbeterpunten zijn:

Betere communicatie: meer betrokken zijn, meer overleg, vaker contact.

Tarieven omlaag

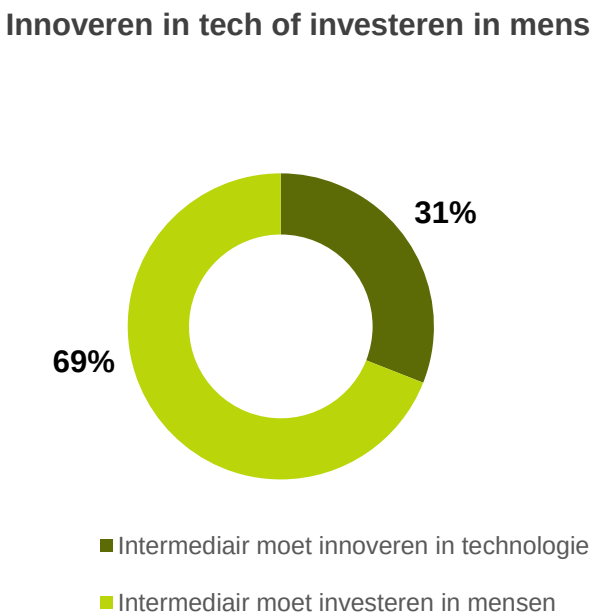
Q9: Wat moet de intermediair verbeteren om dit naar een hoger cijfer te krijgen?

Innoveren in mensen

Het is belangrijk voor opdrachtgevers dat de intermediairs de connectie zoeken met het bedrijf, om de bedrijfscultuur goed te begrijpen en de juiste kandidaten te kunnen selecteren.

Opdrachtgevers zijn daarom van mening dat **intermediairs in mensen moeten investeren** en minder moeten innoveren in technologie. Dit geldt met name voor bedrijven tot 999 medewerkers.

Opdrachtgevers geven aan zelf te moeten investeren en hun houding richting intermediair te kunnen verbeteren. Wat voor hen goed opdrachtgeversschap is, lees je op de volgende pagina.



Goed opdrachtgeverschap

RANDVOORWAARDEN

- Goed, duidelijk **profiel** neerzetten
  - Wensen en behoeften kenbaar maken - inhoud
  - Zowel op teamcultuur als bedrijfscultuur - emotie
- Zelf **transparant** zijn
  - Verwachtingen en wensen uitspreken
  - De juiste voorstelling van zaken geven
  - Open kaart spelen, goeie feedback leveren
  - Eerlijk zijn over schalen en inkomen – marges waarbinnen een intermediair mag selecteren
  - Aan de afspraken houden
- **Tijd** investeren
- Professional **goed** ontvangen
  - Iemand zien als een volwaardige kracht, investeren in hun kracht.

Behoeften intermediair

COMPETENTIES

- **Kennisexpert of uitvoerende partner op verschillende niveaus:**
  - Luisteren
  - Adviseren
  - Meedenken
  - Samenwerken
  - Uitvoeren
- **Aanpassen / flexibel zijn**
- **Overtuigen**
- **Ontzorgen**

RANDVOORWAARDEN

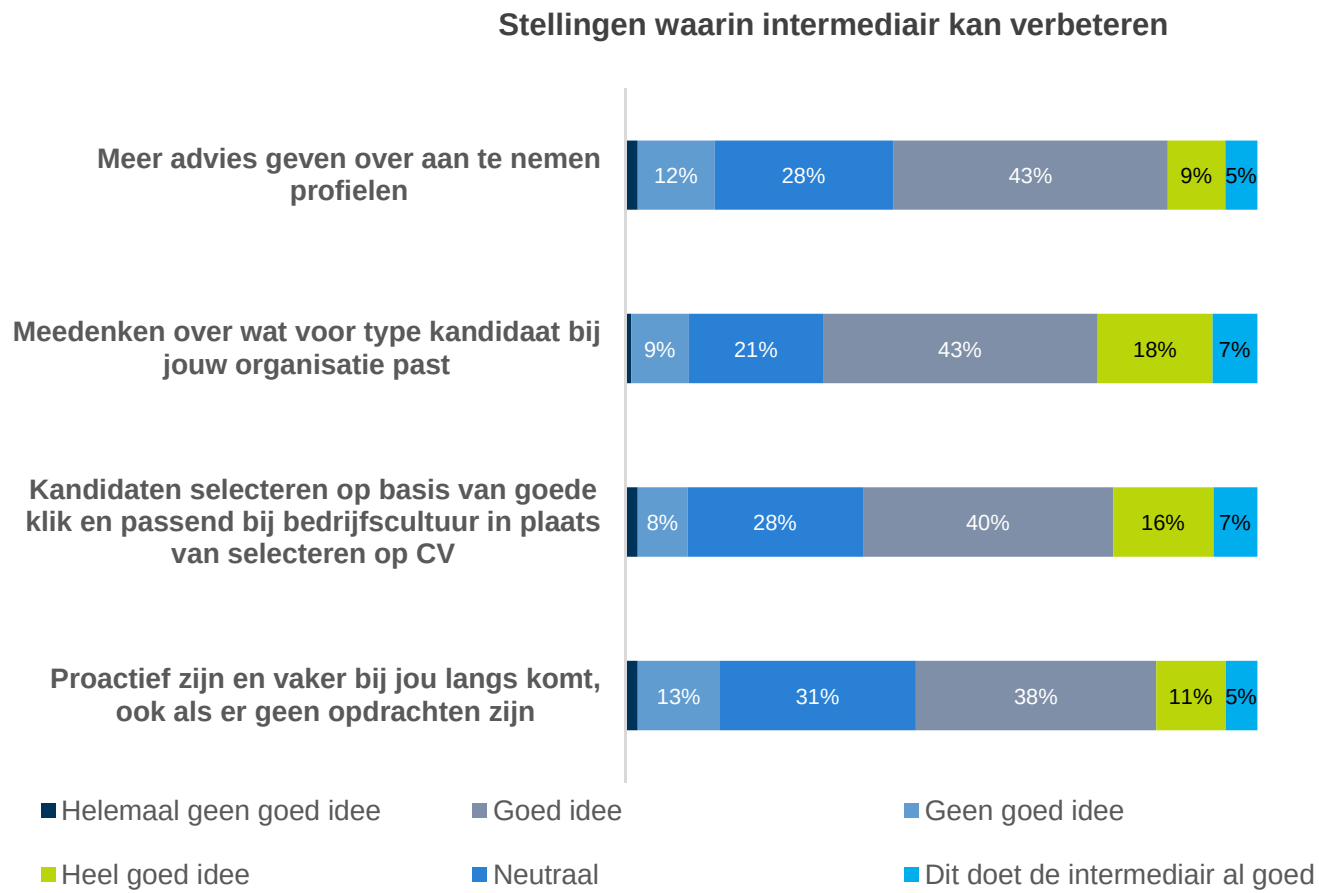
- **Kennis en expertise**
  - Branche
  - Kandidaten
  - Mijn onderneming
- **Servicegericht**
  - Altijd klaarstaan
  - Bereikbaar zijn
  - 1 Aanspreekpunt hebben (gevoel van herkenning) – persoonlijk
  - Duidelijk communiceren
- **Transparant**
  - Eerlijk over verwachtingen – naar kandidaat over organisatie en vice versa
  - Eerlijk over loon en prijzen
- **Snel**
- **Juiste prijs-kwaliteit verhouding**

Opdrachtgevers waarderen proactieve intermediairs

Meer advies van de intermediair over aan te nemen profiel wordt gewaardeerd (52%). Dit kan bijvoorbeeld vrijblijvend advies zijn, in plaats van een betaalde dienst. Als investering om de dienstverlening te verbeteren. Dit kan ook een positief effect hebben op het negatieve commerciële imago van intermediairs.

61% wil (heel) graag dat de intermediair meedenkt bij wat voor type kandidaten bij de organisatie kunnen passen. 7% vindt dat de intermediair dit nu al goed doet. De juiste kandidaat moet dan ook goed aansluiten op de bedrijfscultuur.

Niet iedereen staat ervoor open dat de intermediair vaker langskomt (15% vindt het (helemaal) geen goed idee), maar het overgrote deel is neutraal tot positief.



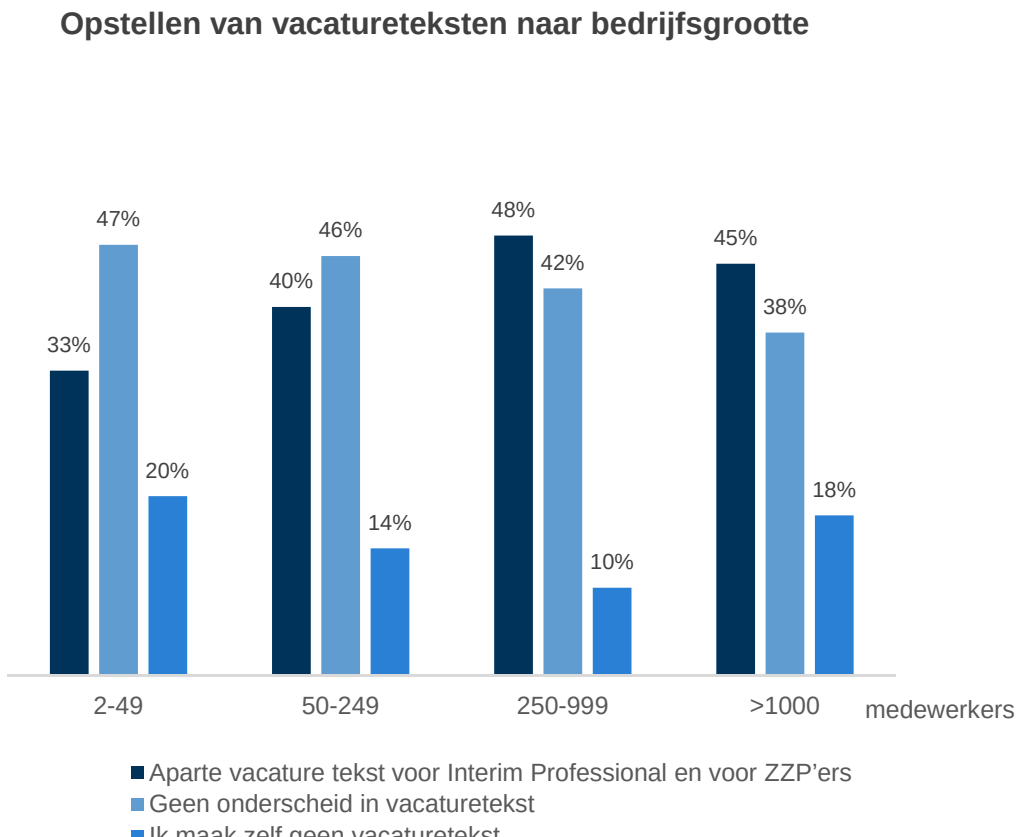
Q21: Wat vind je ervan als de intermediair: (N=300)

Hulp bij vacatureteksten is mogelijk

Er is bij het overgrote deel van de bedrijven nog wel hulp en/of advies nodig bij het werven van type kandidaten.

Bij gemiddeld 42% van de bedrijven wordt de vacaturetekst voor ZZP'er en IP apart opgesteld. Bij bedrijven met meer dan 250 medewerkers, gebeurt dit vaker.

44% maakt gemiddeld nog geen onderscheid, hier zou een intermediair ook bij kunnen ondersteunen.

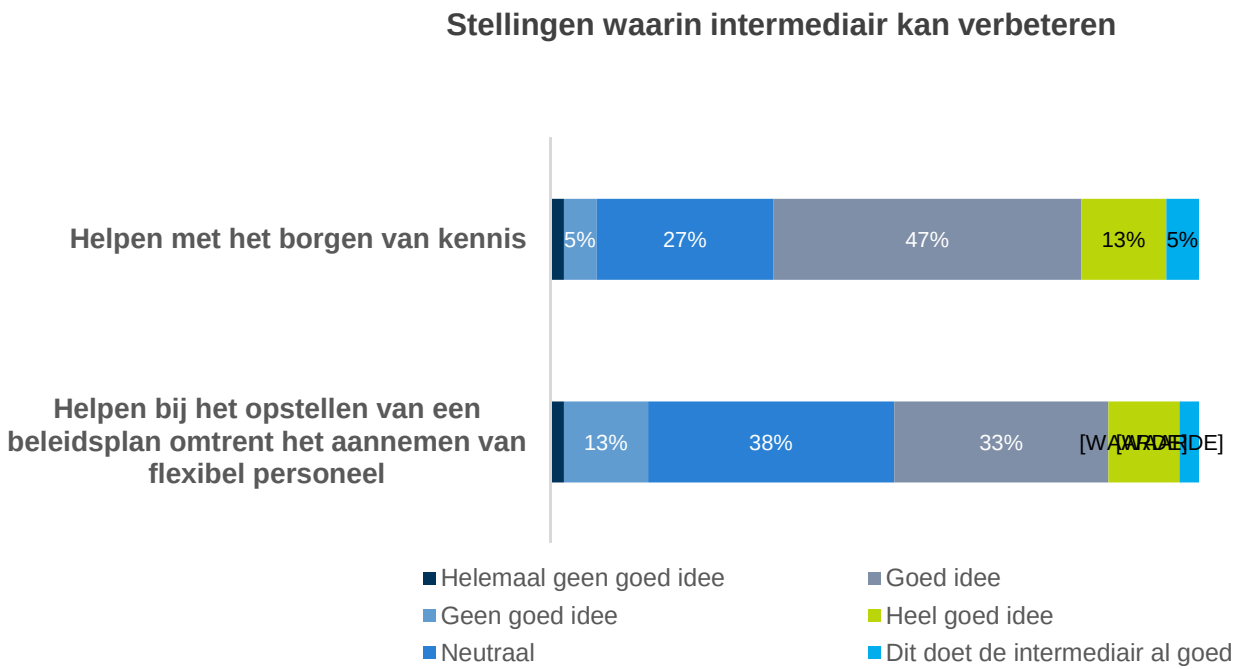


Er ligt een kans om opdrachtgevers meer te ondersteunen…

Hulp bij het borgen van kennis wordt ook erg gewaardeerd (60%). Dit is het meest wenselijk bij bedrijven tussen de 50-249 medewerkers.

Met name sinds er steeds meer bedrijven agile (projectmatig) gaan werken. Daardoor groeit de behoefte om kennis beter te borgen binnen een organisatie. Aangezien medewerkers meer in multidisciplinaire teams werken en minder direct met teamleden met dezelfde expertise. Terwijl directe college's ook van elkaar moeten (blijven) leren. Als er iemand weggaat, gaat er direct veel kennis verloren.

Voor 44% van de bedrijven is het prettig als een intermediair ze helpt bij een plan van aanpak omtrent aanname van flexibel personeel.



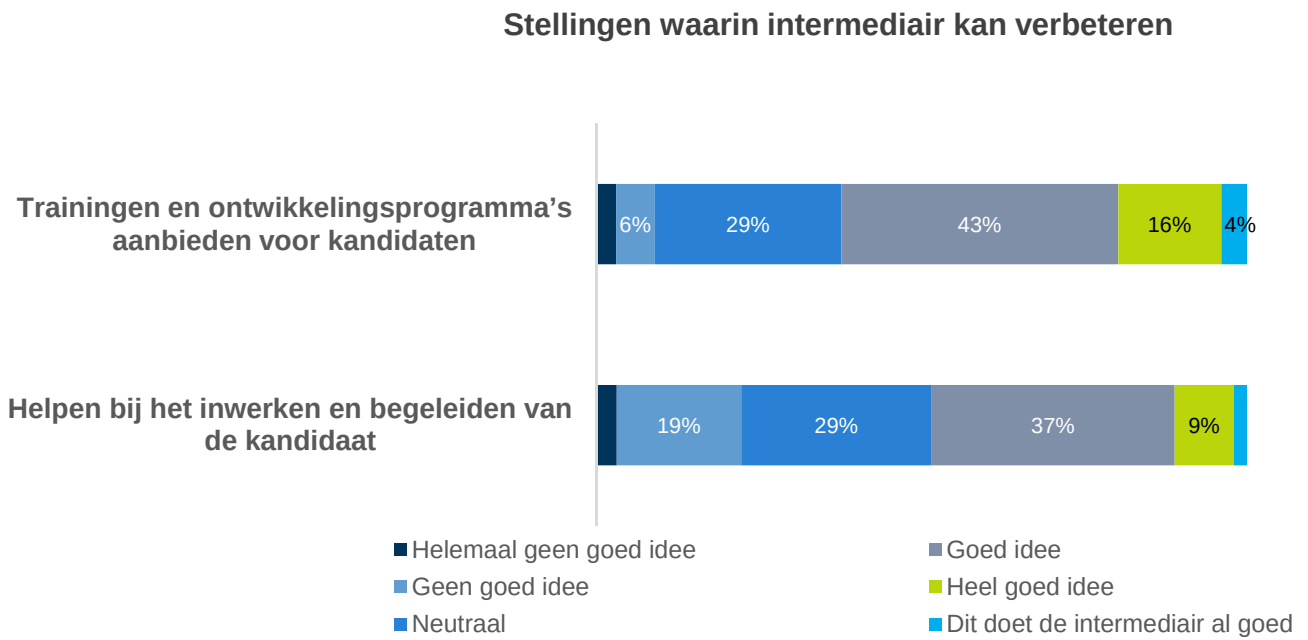
Q21: Wat vind je ervan als de intermediair: (N=300)

…Of te helpen bij trainings- en/of ontwikkelingprogramma's

Een groot deel van de bedrijven (59%) vindt het een (heel) goed idee als er trainingen en/of ontwikkelingsprogramma's zijn voor de IP's en ZZP'ers vanuit de intermediair. Dit komt ten goede aan de uiteindelijke kwaliteit van de kandidaten.

Bedrijven die ZZP'ers inzetten (veel en weinig) en de bedrijven die veel IP's inzetten staan open voor het ontvangen van trainingen. Dit geldt ook voor de bedrijven met minder dan 50 medewerkers.

Grotere bedrijven, tussen de 250-999 medewerkers, vinden juist dat een intermediair dit al goed doe.



Q21: Wat vind je ervan als de intermediair: (N=300)

Do’s & Don’ts voor intermediairs

DO’S

- **Randvoorwaarden** die essentieel zijn **checken** (Duits, Engels etc.) bij kandidaten
- **Cultuur** van opdrachtgever **begrijpen**
- **De juiste vragen stellen**, doorvragen en/of **advies geven**
- **Ontwikkelingsprogramma’s aanbieden** aan IP
- **Investeren in (persoonlijke) relatie**: dus ook langskomen als er niet direct een vraag is.
- **Transparant(er)** zijn over kosten

DON’TS

- **Te opdringerig**, ‘stalken’
- Communicatie richting kandidaat en/of opdrachtgever niet goed laten verlopen
- **Eisen** stellen
- **Gratis training** weggeven aan kandidaten, gevoelsmatig betalen de opdrachtgevers daarvoor
- Consultants te veel laten **switchen**, **zonder** goede **overdracht**
- **Loon**, van kandidaten, bewust **te hoog insteken**

Kansen voor intermediairs

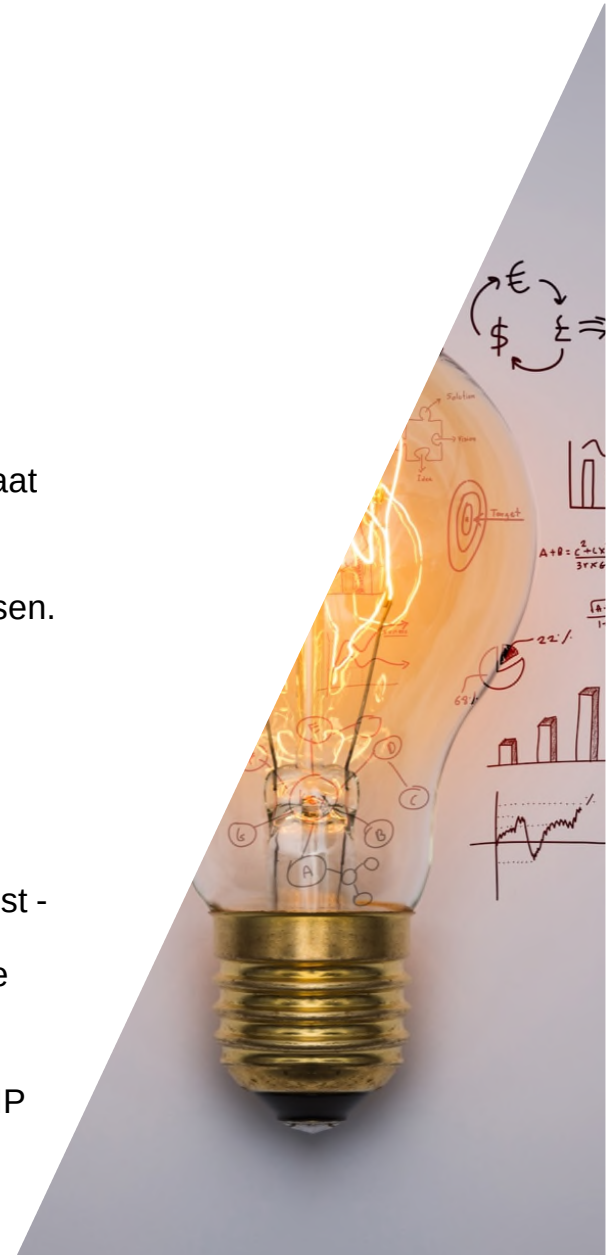
- Intermediair kijkt niet altijd naar de mens achter het CV, matcht vaak nog een CV bij een profiel (dozenschuiver). Uitgangspunt moet een **inhoudelijke en persoonlijke match** zijn tussen kandidaat en opdracht(gever).

- **Meer advies** geven over **wat voor profielen** en/of **achtergronden** eveneens zouden kunnen passen.

- Een bedrijfscultuur is zelden opgeschreven of vastgelegd in een manifest. Gezien het belang van cultuur (volgens de opdrachtgever), is er een mogelijkheid om te helpen bij het **opstellen van een manifest,** met daarin de belangrijkste (**zachte) waarden**. Uitgangspunt bij het zoeken naar een kandidaat is nu nog te vaak alleen (bestaande) functieprofiel.

- **Type consultant** laten aansluiten op type organisatie en verantwoordelijke – specialist vs generalist - op branchekennis etc. Niet ’zomaar’ overdragen aan een volgende consultant, zonder duidelijke overdracht (van wensen en behoeften en het reilen en zeilen binnen de bedrijfscultuur). Een goede **strategie** van de **relatiebeheer** per opdrachtgever kan hierbij ondersteunen.

- Indien het zowel voor IP als voor opdrachtgever goed is bevallen, de mogelijkheid bieden om een IP **terug te laten keren** voor een andere opdracht.



Starten vanuit de basis

De meeste intermediairs hebben binnen de eigen organisatie verschillende afdelingen op basis van de expertise van de Interim Professional (denk aan IT, Finance, etc.), voor ZZP'ers is dit vaak nog één afdeling. Intermediairs kunnen dit nog meer inrichten naar achtergrond van ZZP'ers, om de juiste kandidaten (beter) te kunnen matchen. Daarnaast kunnen de consultants nog meer branchekennis opdoen van de opdrachtgever.

Daarnaast kunnen de intermediairs de belangrijkste randvoorwaarden, vanuit een opdrachtgever, beter toetsen onder kandidaten. Allicht kan de intermediair ook **beter toetsen op of een kandidaat binnen een bedrijfscultuur past**, aangezien dit voor de opdrachtgevers als doorslaggevende factor wordt gezien. Eventueel kunnen de intermediairs trainingen en/of ontwikkelingen voor IP's en/of ZZP'ers aanbieden. Dit zorgt ervoor dat het kennis & expertise niveau van de kandidaten op pijl blijft.

Tevens kunnen intermediairs werken aan een goede strategie voor relatiebeheer, indien ze dit al doen kan dit beter ingericht worden. Binnen deze strategie moet goed gekeken worden naar defrequentie van het contact, behoeften van het bedrijf en de cultuur van het bedrijf. Een consultant moet goed de bedrijfscultuur leren kennen, wellicht kan vaker over de vloer komen daarbij al helpen. En dan niet alleen voor een kop koffie.

Goed intermediairschap is mensenwerk. Dit start bij goede wederzijdse communicatie, daadkracht en kennisdeling, met een constante feedbackloop tussen opdrachtgever en intermediair. En tussen intermediair en kandidaat.

Appendix

Opzet focusgroepen

	Hoeveelheid FTE	Branche opdrachtgever	Hoeveelheid opdrachten middels intermediair	Vakgebied Professional	Intermediair	ZZP of Professional	Locatie
Groep 1	<100	Spreiding	(weinig)	Mix (IT, Engineering, Zorg, publiek, Zakelijk dienstverlening, Logistiek)	Mix in welke intermediairs	Mix 50-50	Amsterdam
Groep 2	>100	Spreiding	(veel)	Mix (IT, Engineering, Zorg, publiek, Zakelijk dienstverlening, Logistiek)	Mix in welke intermediairs	Mix 50-50	Amsterdam
Groep 3	<50	Spreiding	(weinig)	Mix (IT, Engineering, Zorg, publiek, Zakelijk dienstverlening, Logistiek)	Mix in welke intermediairs	Mix 50-50	Rotterdam
Groep 4	>50	Spreiding	(veel)	Mix (IT, Engineering, Zorg, publiek, Zakelijk dienstverlening, Logistiek)	Mix in welke intermediairs	Mix 50-50	Rotterdam

Opzet online survey

Online survey onder N=300 bedrijven. Allen maken gebruik van intermediair om Interim Professional of ZZP’er in tijdelijk verband in te zetten.

Veldwerk start:

Vrijdag 1 september

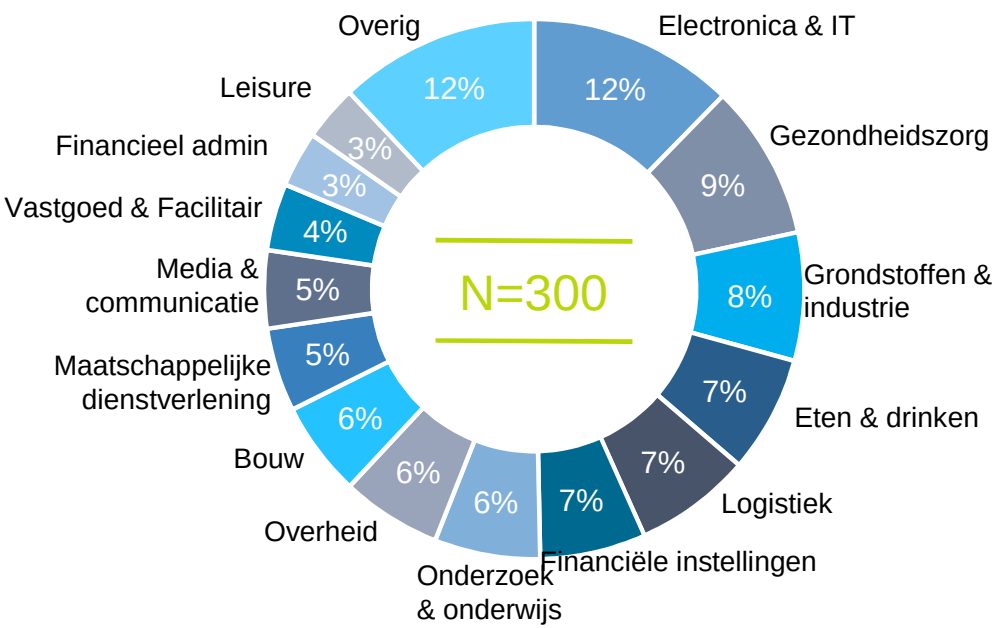
Veldwerk afsluiting:

Donderdag 14 september

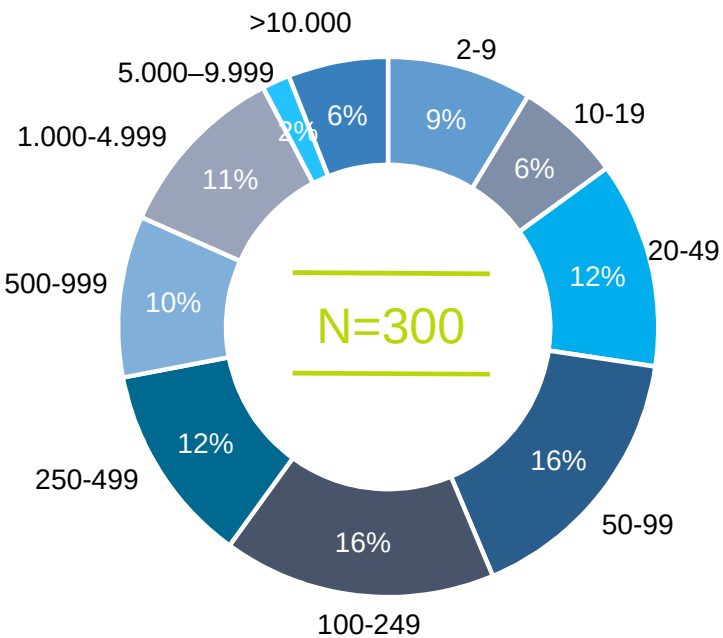
Op de volgende pagina’s worden de achtergrond gegevens weergegeven.

Steekproef gegevens

BRANCHES



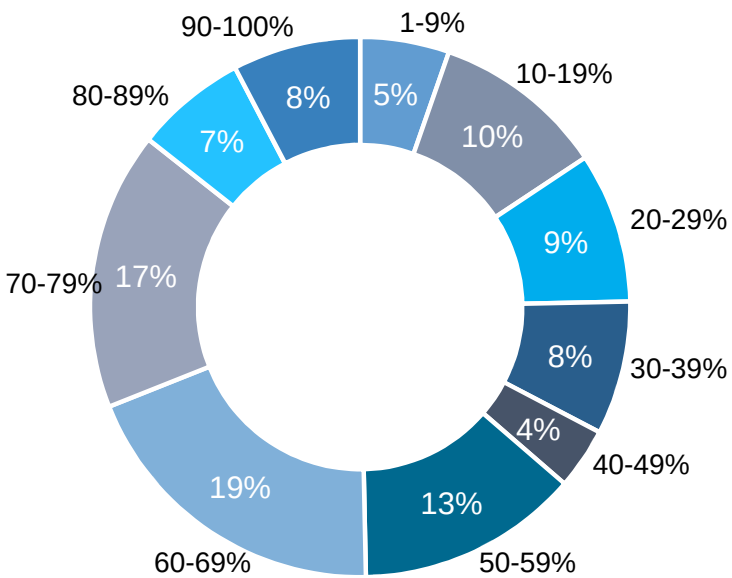
HOEVEELHEID MEDEWERKERS



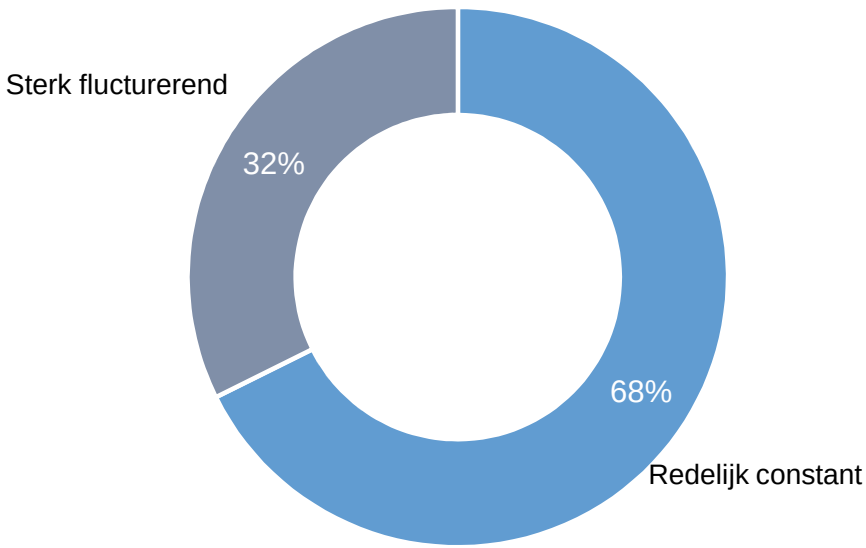
Kerndoelgroep n=264 (88%)
Overige sectoren n=36 (=12%)

Steekproef gegevens

% INZET INTERMEDIAIR BIJ FLEXIBEL PERSONEEL
(in classificaties)



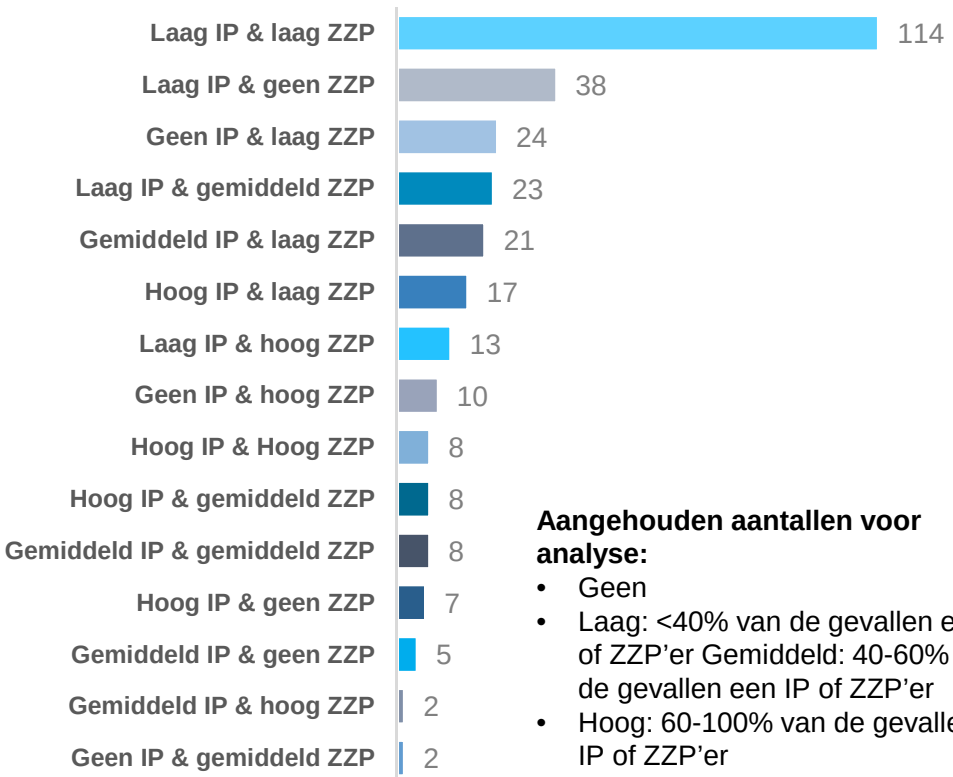
AANNAME IP / ZZP



Geen noemenswaardige verschillen tussen bedrijven die meer IP’s en/of ZZP’ers inzetten.

Steekproef gegevens

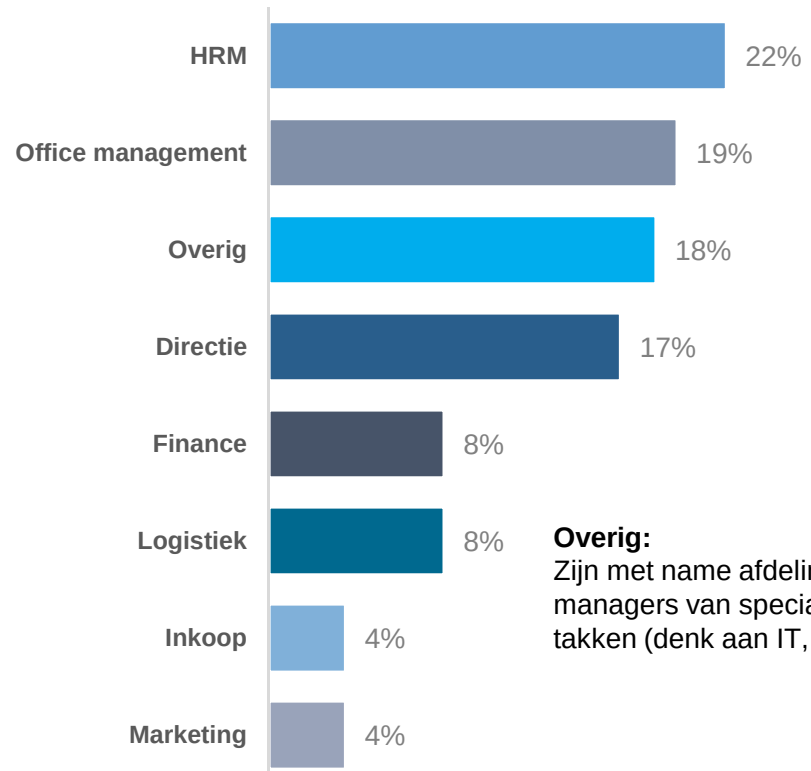
BEDRIJVEN IP/ZZP SAMEN



Aangehouden aantallen voor analyse:

- Geen
- Laag: <40% van de gevallen een IP of ZZP'er Gemiddeld: 40-60% van de gevallen een IP of ZZP'er
- Hoog: 60-100% van de gevallen een IP of ZZP'er

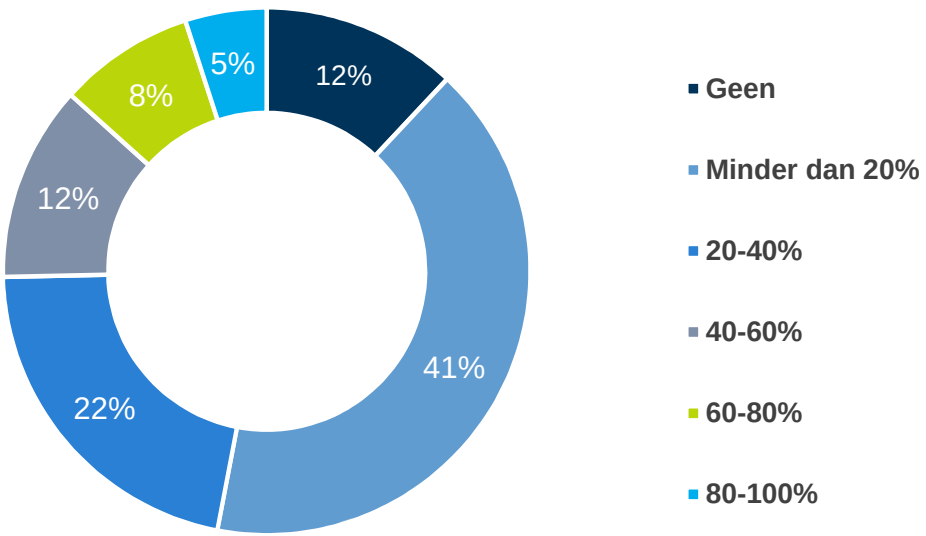
WERKZAAM OP AFDELING



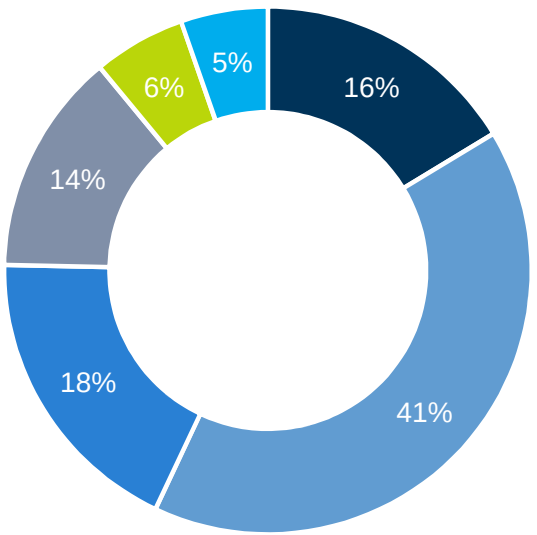
Overig:
Zijn met name afdelings-managers van specialistische takken (denk aan IT, R&D)

Hoeveelheid inzet van IP / ZZP’er middels intermediair

HOEVEELHEID IP



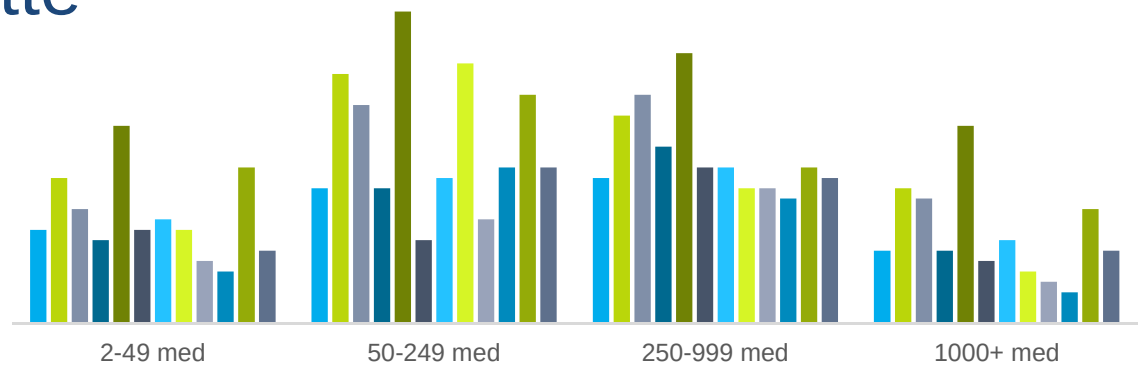
HOEVEELHEID ZZP



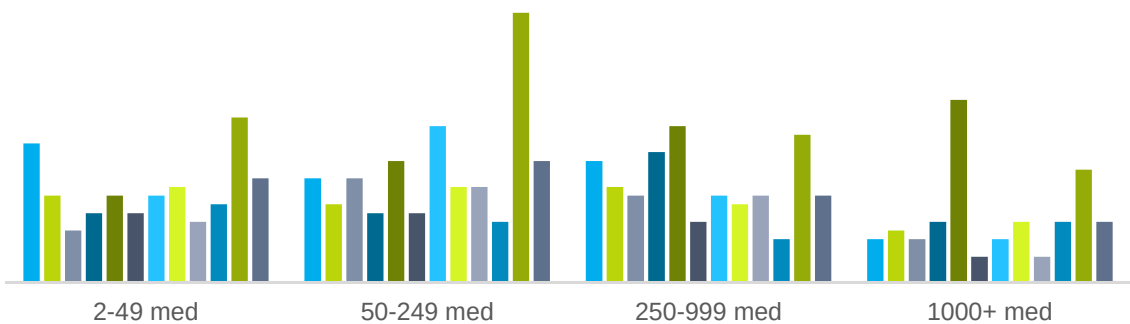
Inzet van IP / ZZP’er middels intermediair

Hoeveelheid professies uitgesplitst naar bedrijfsgrootte

Hoeveelheid IP'er per expertise en bedrijfsgrootte



Hoeveelheid ZZP'er per expertise en bedrijfsgrootte



- Communicatie
- Finance
- Hoger management
- HRM
- ICT
- Legal
- Logistiek en/of Supply Chain
- Marketing en/of Sales
- Onderwijs
- Overheid
- Techniek / Engineering
- Zorg

Stellingen kandidaat

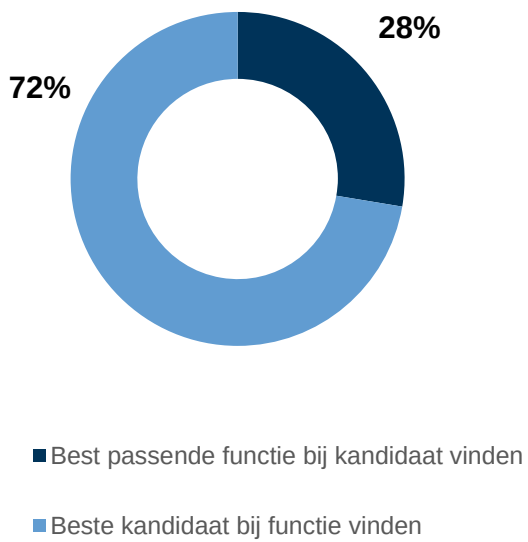
Stellingen over intermediair

Stellingen over intermediair

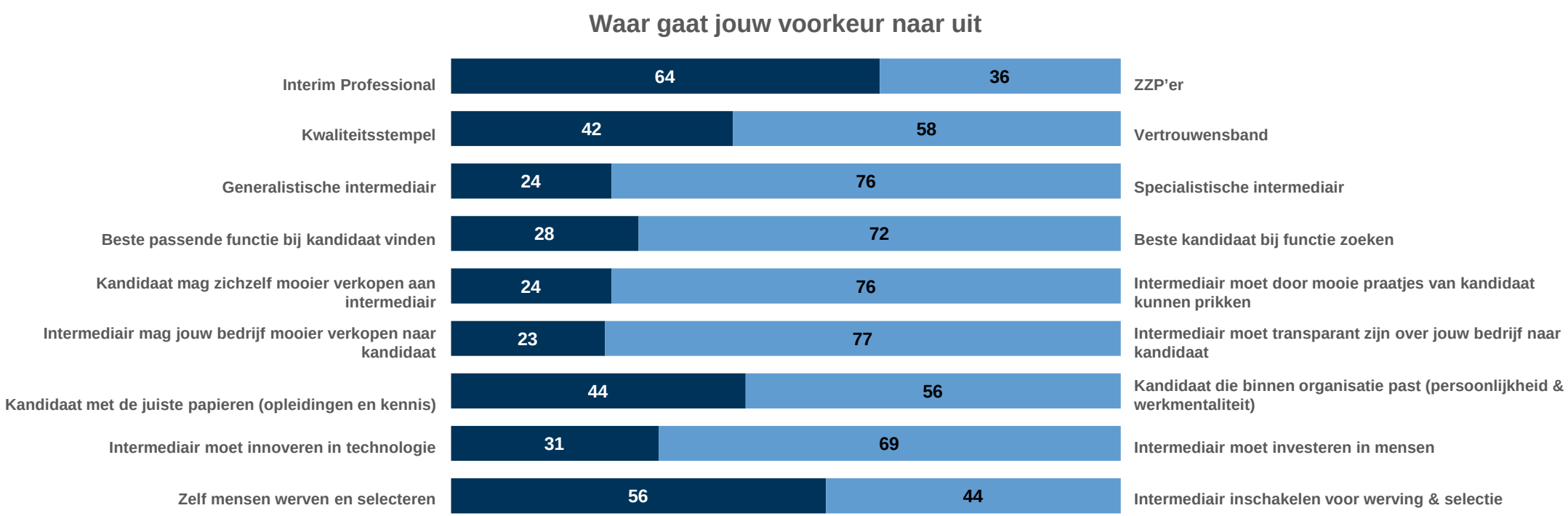
Best passende kandidaat bij de functie selecteren

Het merendeel, 72% van de opdrachtgevers, is van mening dat de beste kandidaat bij de functie gezocht moet worden en **niet de best passende functie bij de kandidaat gezocht moet worden**. De intermediair staat dus meer in dienst van de opdrachtgever en minder in dienst van de kandidaat.

Bij **kleinere organisaties** (tot 50 medewerkers), is er wel **meer aandacht voor kandidaten.** Dit geldt ook voor bedrijven die laag aantal IP's inzetten en meer ZZP'ers.



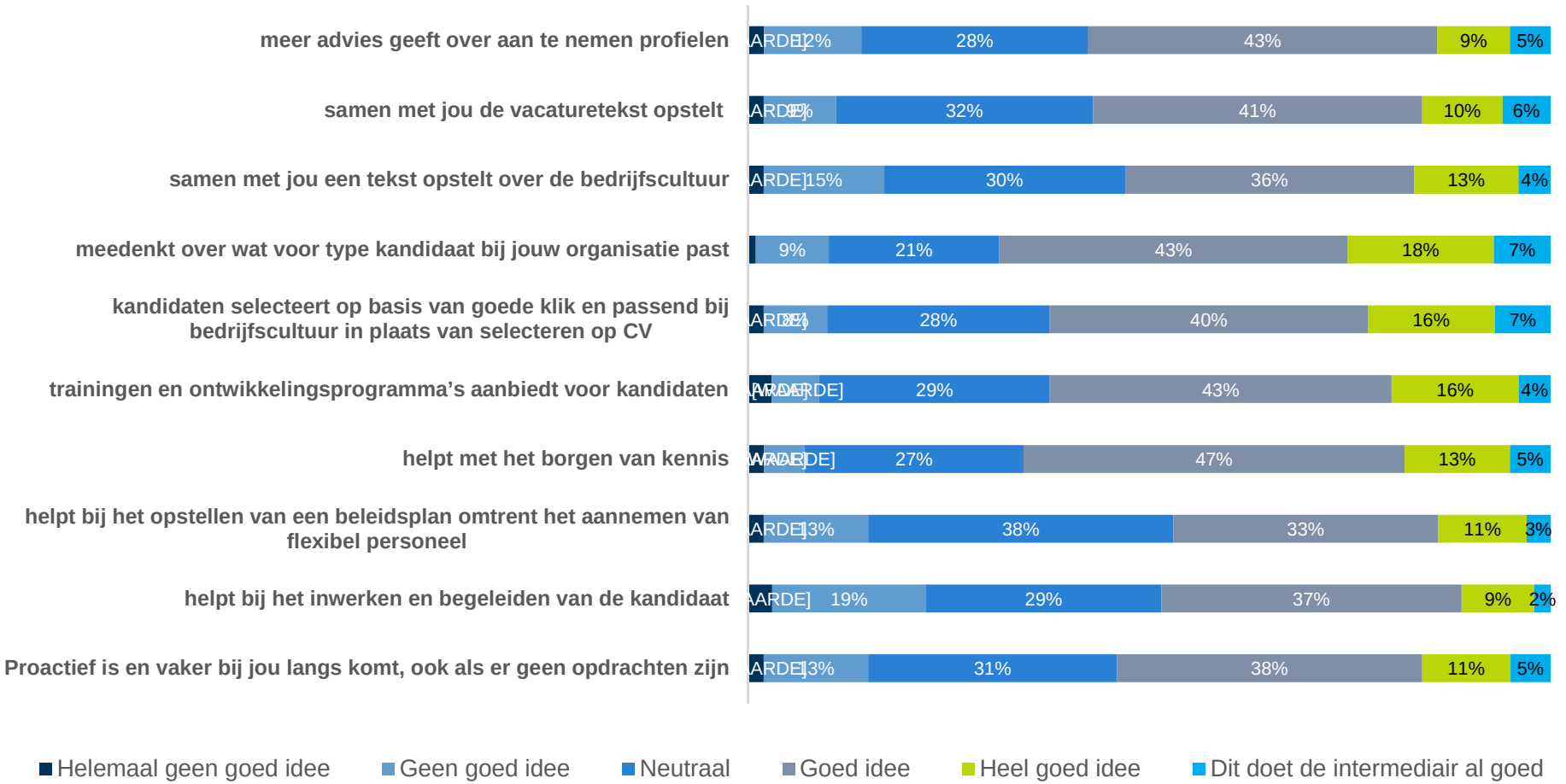
Voorkeursstellingen



Voorkeursstellingen

Uitleg:
Opdrachtgevers hebben bij iedere vergelijking een voorkeur gegeven (pag. 69), daarna konden ze kiezen welke vergelijking voor hen het meest belangrijk is.

Wat kan intermediair verbeteren



Wat kan intermediair verbeteren – uitgesplits per ZZP / IP