

Strategie op inhuur HLTsamen

Deze strategie is als volgt opgebouwd:

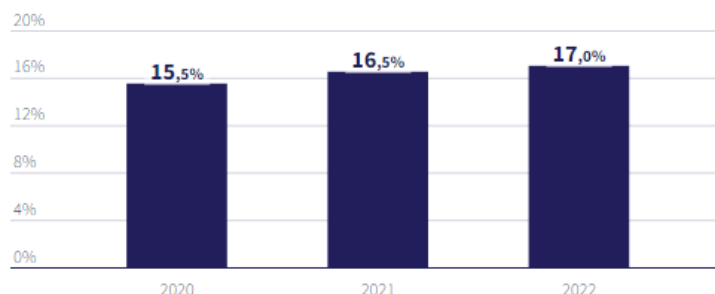
1. Wat zijn de trends en ontwikkelingen ten aanzien van inhuur?
2. Wat zijn de beleidsdoelstellingen ten aanzien van inhuur?
3. Hoe krijgen we grip op het proces en de data op inhuur?

Tot slot wordt kort ingegaan op het onderscheid tussen inhuur en uitbesteed werk

1. Trends en ontwikkelingen

Externe trends en ontwikkelingen

- Er is sprake van schaarste op de arbeidsmarkt. Dit ontstaat door afname van de beroepsbevolking. Dit zorgt ervoor dat arbeid duurder wordt. En dat maakt dat meer mensen voor eigen rekening en risico willen werken en minder behoefte hebben aan een vaste arbeidsovereenkomst. De schaarste vind je vooral in de branches Zorg, ICT, Techniek en Financiën. De pandemie heeft deze trend versterkt.
- In de CAO 2024 SGO maakt men afspraken over de inspanningsverplichting van werkgevers voor het terugdringen van inhuur in de sector. Zo moet worden gestreefd naar alleen inhuren voor tijdelijke werkzaamheden ("piek") en bij ziekte en wordt per 01-01-2028 payrolling afgeschaft. Bij structureel werk blijft een arbeidsovereenkomst leidend. In afwachting van wetgeving rondom flexibele arbeidsrelaties, zullen CAO-partijen ontwikkelingen komende jaren monitoren via de personeelsmonitor.
- Hybride werken zorgt voor vervaging van de grens tussen intern en extern personeel.
- Het aantal ZZP-ers is tussen 2012 en 2018 met 20% gestegen, 712.000 naar 864.000.
- De Commissie Borstlap¹ heeft in 2020 een rapport opgeleverd met aanbevelingen voor een meer in balans zijnde arbeidsmarkt, door een activerend en inclusief arbeidsmarktbeleid te ontwikkelen waarbij er aandacht is voor meer gelijke rechten en plichten voor alle werkenden. Doel is interne wendbaarheid te bevorderen en externe flexibiliteit af te remmen. Zo gelden voor aanvullend pensioen boven de AOW nu nog afwijkende verplichtingen voor werkenden. De commissie wenst een gelijk speelveld en een aanvullende voorziening in het fundament voor alle werkenden ligt daarmee voor de hand.
- Binnen gemeenten is er veel publieke en politieke aandacht voor inhuur van derden. Afgelopen jaren neemt landelijk het percentage inhuur toe. Het percentage inhuur op personeelskostenbudget binnen HLTsamen bedraagt in Q3 van 2023 20,45%². In de regio (alle gemeenten Zuid-Holland) is het percentage inhuur overigens 19,6%³



Figuur 1

Uitgaven aan externe inhuur t.o.v. loonsom - Personeelsmonitor A&O fonds

¹ Commissie Regulering van Werk (Commissie-Borstlap)

² We werken aan verbetering van het meetinstrumentarium, zodat dit beter aansluit bij Personeelsmonitor.

³ Bron: Personeelsmonitor 2022 A&O Fonds gemeenten

Interne trends en ontwikkelingen

HLTsamen is volop in beweging. Er zijn diverse opgaven en grote projecten die gerealiseerd moeten worden. Daarnaast richt HLTsamen zich op de verdere professionalisering van HLTsamen, om zo een nog groter bijdrage te leveren aan de maatschappelijke opgaven en organisatiedoelen. Ook zijn er ontwikkelingen die invloed hebben op de dienstverlening zoals, de arbeidsmarkt in de regio, verzuim, verloop en vergrijzing. Deze zijn van invloed op het huidige personeelsbestand en de mate waarin we onze taken kunnen realiseren.

Op dit moment is HLTsamen in een transitie. Er loopt een Organisatieontwikkelprogramma waarbij het noodzakelijk is dat de dienstverlening op peil blijft. Daarnaast kampt de organisatie met een verzuimpercentage van plm. 7%, waarvan ongeveer de helft middellang tot lang verzuim betreft⁴. Deze twee onderdelen zorgen voor een piek in de inhuur. Om hier en aan acute personele vraagstukken ruimte te bieden zijn in 2023 versterkingsmaatregelen ingevoerd. Daarnaast vinden interventies plaats om het verzuim terug te dringen.

Waarom huurt HLTsamen in?

1. Inhuur vanwege niet kunnen vervullen van vacatures;
2. Inhuur vanwege risico's op WW-verplichtingen bij kortdurende arbeidsovereenkomsten
3. Inhuur vanwege specialistische werkzaamheden waarvan de kennis niet in de organisatie aanwezig is.
4. Inhuur vanwege pieken die niet met bestaande eigen medewerkers kan worden ingevuld

Ad 1. We hebben in de praktijk te maken met een krapte op de arbeidsmarkt. Daardoor duurt het soms langer om vacatures te vullen. Door in te huren voorkomen we toename werkdruk en kunnen we continuïteit in het werk garanderen.

Ad 2. Bij incidentele beschikbare dekking kan door inhuur een risico op WW-verplichtingen worden voorkomen.

Ad 3. Soms wordt bewust gekozen voor het inhuren van een expert die reeds ervaring en kennis heeft met de verstrekte opdracht. Op deze manier neemt deze de kennis en ervaring mee naar een efficiënte en effectieve toepassing binnen de HLT gemeenten.

Ad 4. Pieken kunnen werkzaamheden zijn die onverwacht en onvoorzien zijn. Dit kunnen pieken zijn in de reguliere dienstverlening, maar bijvoorbeeld ook bij crisissen. Inhuren is dan een doelmatig en efficiënt middel om de piek op te vangen.

Afgelopen jaren waren er al diverse ontwikkelingen die om flexibilisering vragen. Denk aan Corona en de opvang van vluchtelingen uit Oekraïne. De huidige situatie, de voorgenomen herstructurering, met wijziging van de managementstructuur vraagt extra inzet om de dienstverlening op peil te houden. Onderdeel daarvan zijn de versterkingsmaatregelen. Ook naar de toekomst toe, vanuit de organisatievisie 2025 is met het werken in opgaven en grote projecten flexibilisering gewenst. Om dit op een goede manier te organiseren hebben we enkele beleidsdoelstellingen benoemd.

2. Wat zijn de beleidsdoelstellingen ten aanzien van inhuur

HLTsamen werkt vanuit drie sturingslijnen:

1. Regulier werk (op realisatie van de teamplannen)
2. Maatschappelijke opgaven (sturing op (bestuurlijke) opgaves)
3. Leren, verbeteren en ontwikkelen (op realisatie van Concernjaarplan)

Het uitgangspunt van HLTsamen is dat het reguliere werk en de leiding aan de opgaven zoveel als mogelijk worden uitgevoerd door eigen medewerkers met een arbeidsovereenkomst (dan wel voor bepaalde, dan wel voor onbepaalde tijd). Hiermee kan kennis in de organisatie worden opgebouwd, kennis worden versterkt en behouden. We zetten daarnaast de personeelsbudgetten

⁴ Bron: Analyse HCC april 2023

zo optimaal mogelijk in, zodat medewerkers zich verder kunnen ontwikkelen en ontplooiën.

Daarbij hanteren we de onderstaande uitgangspunten:

1. Continuïteit

HLTsamen is ingericht om het reguliere werk en de leiding aan de opgaven met vaste medewerkers in te vullen. Daarnaast vinden we het voor de organisatie en dienstverlening van belang dat er sprake is van een goede en verantwoorde balans tussen vaste en tijdelijke arbeidsrelaties en externe inhuur. Dit is in lijn met de ontwikkelingen in de nieuwe CAO. Met een goede balans is er ook rust in de organisatie en kunnen we de continuïteit van dienstverlening waarborgen.

2. Juiste persoon, op de juiste plek op de juiste tijd tegen de juiste kosten

De nieuwe inrichting van de organisatie vraagt zowel op korte termijn als op langere termijn meer flexibele inzet van arbeid. Dat geldt voor onze eigen medewerkers die vaker in projecten en programma's actief zijn. Daarnaast is flexibiliteit nodig om te kunnen schakelen op vraagstukken die opkomen uit de samenleving en andere economische ontwikkelingen die die invloed hebben op een goede bezetting die nodig is om de organisatiedoelen te realiseren.

Daarom wordt het organiseren van de flexibiliteit van arbeid verder doorontwikkeld. Naast inhuur zal daarbij ook aandacht zijn voor andere onderwerpen die bij kunnen dragen aan de realisatie van de doelen. Denk aan tijdelijke contracten, aantrekkelijk werkgeverschap, verzuim & vitaliteit, samenwerking in de regio, een moderne recruitmentketen en arbeidsmarktbenadering. Eind Q2 2023 hadden we over 2023 al 59 vacatures vervuld en stonden er nog 15 open. Het vervullen van de vacatures lukt met zowel instroom van nieuwe medewerkers als met doorstroom van medewerkers naar een plek die past in hun loopbaanperspectief.

Daarnaast zullen we sturen op het verder professionaliseren van het inhuurproces, door meer inzicht te creëren voor het management, door goedwerkende oplossingen met elkaar te delen en daar waar mogelijk gezamenlijk te sturen op beschikbare capaciteit.⁵

3. Invulling geven aan Inclusie en Duurzaamheid

Goed werkgeverschap vertaalt zich steeds meer in een totaalbenadering van de arbeidsmarkt. Zo houden we oog voor specifieke doelgroepen en werken we aan duurzame arbeidsrelaties door een goede werkplek met een passend arbeidsvoorwaardenpakket. Persoonlijke ontwikkeling en oog voor loopbaanvraagstukken maken daar onderdeel van uit.

Daarnaast werken we aan een brede arbeidsmarktbenadering. Dit bevordert inclusie. In een enkel geval is inhuur juist een goede oplossing om medewerkers op een voor hen veilige manier te laten participeren in onze organisatie. Dit geldt onder andere voor medewerkers onder doelgroep Banenafspraken, die een WSW-indicatie hebben.

4. Rechtmatige en doelmatige inkoop

We kopen in met publieke middelen. We moeten, ook als het om de inkoop van flexibele arbeid gaat, doelmatig en rechtmatig met deze middelen omgaan. In de processen verankeren we de doelmatigheid van inkoop van arbeid, en werken we toe naar meer grip op de kosten en impact op de p-kostenbudgetten. Dit vraagt ook een meer integrale benadering van het vraagstuk, waarbij inkoop van arbeid één van de oplossingen is.

5. Terugdringen inhuur

Conform de afspraken in de nieuwe CAO en met bovenstaande uitgangspunten werken we komende jaren aan het terugdringen van inhuur, met name in het reguliere werk. Om dit te realiseren volgen we de afspraken in de CAO, en zullen we kijken naar meer flexibele inzet en duurzame inzetbaarheid van de medewerkers van HLTsamen. Overigens steeds

⁵ Onder andere via AANPAK

met inachtneming van in- en externe ontwikkelingen die effect hebben op onze (continuïteit van) dienstverlening. Zowel de OR als u zullen we daarover periodiek informeren. Een eerste streven is om in de regio op gelijkwaardig niveau te komen, waarna we in komende jaren kunnen werken aan het landelijk gemiddelde. Uitzondering op het terugdringen van inhuur op regulier werk zullen zijn “piek en ziek”.

6. Flexibele externe schil

Er zijn teams die in hun werkvoorraad te maken hebben met regelmatige pieken. Dan werken we met een flexibele externe schil.

3. Hoe krijgen we grip op inhuur?

Uitvoering

In 2023 hebben we stappen gezet in onze strategie op inhuur. Er is gestart met een broker (Yacht) voor externe inhuur op alle functies boven schaal 9. Daarbij vragen we hoog specialistische functies uit bij leveranciers in de regio, die gericht zijn op het vinden van dat specifieke kennisgebied. We kunnen zo optimaal de arbeidsmarkt benutten tegen marktconforme prijzen. En er is garantie en monitoring op rechtmatigheid. Voor inhuur op functies onder schaal 9 maken we gebruik van Randstad als dienstverlener. Zo hebben we een volwaardig gedifferentieerd palet aan mogelijkheden, met gestroomlijnde en efficiënte processen om op inhuur te kunnen sturen.

Proces

De afweging wordt iedere keer gemaakt of de externe inhuur een toegevoegde waarde heeft op de huidige formatie. Het per definitie niet inhuren van externe expertise kan ten koste gaan van de kwaliteit van onze ambities. De inhuur van personeel waar geen formele dekking voor is (bijvoorbeeld formatieruimte, projectgelden), wordt via de Opgavetafel als capaciteitsvraag beoordeeld. Er kan dan bijvoorbeeld dekking worden gevonden middels het knelpuntenbudget. Als er sprake is van een calamiteit dan wordt achteraf de gevolgen verwerkt in de begroting via de tussentijdse rapportage. Periodiek wordt het HLTsamen-bestuur geïnformeerd over de inhuur.

Data

Er wordt gewerkt aan meer transparantie in de data betreffende inhuur. Door te werken met p-kostenbudget en projectgelden, is het beeld soms diffuus. Er wordt gewerkt aan een betere systematiek. Met deze beweging sluiten we aan bij de ontwikkelingen in de nieuwe CAO, die vraagt om deze transparantie.

Inhuur of uitbesteed werk?

Er kunnen binnen de sturingslijnen Regulier werk en Maatschappelijke opgaven thema's of producten aan de orde komen waarbij de eisen aan kwaliteit en capaciteit vragen om een andere aanpak dan het inkopen van arbeid. Een van de mogelijkheden is dan het uitbesteden van werk of dienst.

Uitbesteding omvat opdrachten waarbij u vooraf het eindresultaat (doel) van het project kunt beschrijven. Een opdrachtnemer is verantwoordelijk voor de realisatie van dat resultaat, binnen de overeengekomen kaders van tijd, kwaliteit en budget.⁶

Je kunt kiezen voor uitbesteding indien er sprake is van een afgebakende hoeveelheid werk, behoefte aan specifieke expertise of er wordt een specifiek resultaat beoogd. Er is sprake van een resultaatverplichting.

Vanuit regierol kan gestuurd worden op het resultaat, waarbij risico's liggen bij de marktpartij die de opdracht aanneemt. Voor langlopende trajecten en waar specifieke kennis of vaardigheid nodig is wordt dit instrument al ingezet. Denk aan de schoonmaak en ARBO-dienstverlening.

⁶ Bron: Handreiking inhuur of uitbesteding - Uitvoeringsorganisatie Bedrijfsvoering Rijk

Bij genoemde sturingslijnen raakt het vaker rechtstreeks een product of dienst uit de programmabegroting. Daarin kiezen we op dit moment minder gebruik van deze optie. In het licht van een goede balans tussen flexibele en vaste inzet van arbeid en het doelmatig besteden van publieke middelen, is het mogelijk deze optie vaker met elkaar te verkennen.