

# Geldverspilling door onhandige administratie

In- en uitlenende organisaties van personeel verspillen jaarlijks miljoenen euro's door een slechte integratie van de operationele inleenprocessen. IT-systemen zijn beschikbaar, er is een communicatiestandaard en er kan worden bespaard. Waarom komt de integratie dan niet van de grond?

**D**e integratie van de operationele inleenprocessen tussen in- en uitlenende bedrijven (zie kader) komt in Nederland niet van de grond. Organisaties lenen steeds meer medewerkers in van uitlenende bedrijven. De administratieve problematiek wordt daardoor steeds groter, maar blijft voorlopig onopgelost. Als gevolg zijn de administratieve kosten voor het Nederlandse bedrijfsleven onnodig hoog. Tevens zorgt deze mismatch voor betalingsachterstanden, dispuutfacturen, slecht inzicht in de verplichtingen, kosten, nog te factureren uren en dubbele facturen. De onnodige kosten zijn met name tastbaar bij de crediteurenadministraties of shared service centra van organisaties. Door de zeer lage matchingsgraad van de inkoopfacturen is meer menskracht nodig. Normaliter kunnen in een shared service centre (met behulp van *invoice scanning*) ongeveer

13.000 facturen per fte worden verwerkt. Er zijn organisaties die slechts 5000 facturen per fte verwerken. Belangrijkste oorzaak is dan vaak de slechte kwaliteit van de inleenfacturen.

Het is de vraag waarom de integratie niet van de grond komt. De systemen zijn namelijk beschikbaar, er is een standaard om mee te communiceren en organisaties kunnen door het oplossen van de problematiek de kosten verlagen. In de praktijk zijn er vier belangrijke obstakels:

- Uitlenende bedrijven gebruiken hun systemen om klanten (inleners) te binden en willen liever niet met elkaars systemen werken.
- Het ontbreken van een overkoepelende probleemeigenaar bij inlenende bedrijven.
- 'Tegenwerking' van IT bij inlenende bedrijven – inleenprocessen kunnen niet met behulp van standaard ERP-functionaliteiten worden ondersteund.

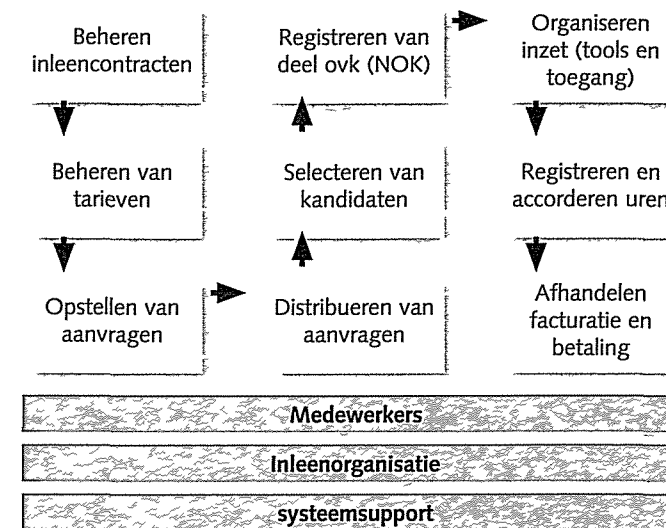
- Inlenende bedrijven willen de uren en kosten zelf registreren in het eigen ERP-systeem.

## Klanten binden

De meeste grote uitlenende bedrijven (zoals USG, Randstad, Adecco) bieden een leveranciersafhankelijk systeem aan om de operationele inleenprocessen te ondersteunen bij inlenende bedrijven. In de werkelijkheid betekent 'leveranciersafhankelijk' dat het systeem zodanig is ingericht dat meerdere leveranciers ermee kunnen werken. Uitzend- en detacheringbureaus (zeker de specialistische) weigeren namelijk om hun gegevens (uren en tarieven) via het systeem van een concurrent te versturen.

Inlenende bedrijven die werken met meerdere systemen gaan werken of accepteren dat slechts een deel van de uren en facturen digitaal wordt verwerkt. Het is frappant dat uitlenende bedrijven hun systemen

## Operationele inleenprocessen



gebruiken om een concurrentievoordeel te realiseren. Het zijn namelijk ook de grotere uitlenende bedrijven die verantwoordelijk zijn voor SETU (Stichting Elektronische Transacties Uitzendbranche).

SETU zorgt voor standaardisatie van systemen en bestanden in de uitzendbranche, zodat alle inleners en uitleners met elkaar kunnen communiceren. Deze standaard heet HR-XML/Sides. Een standaard om mee te communiceren is een begin, maar zonder onder andere de juiste functionaliteiten (systemen) is het niet bruikbaar.

## Probleemeigenaar

Een inlenend bedrijf kan ervoor kiezen om zijn eigen ERP-systeem in te zetten of een onafhankelijk systeem aan te schaffen. Een businesscase om het eigen ERP-systeem te gebruiken of een systeem aan te schaffen, zal voor grotere inlenende bedrijven bijna altijd positief uitvallen. Maar meestal is er geen 'overkoepelende' probleemeigenaar, waardoor er onvoldoende aandacht aan het probleem wordt besteed (er wordt geen budget vrijgemaakt).

Procurement (hr) is meestal verantwoordelijk voor het inleenbeleid en de inleenprocessen, finance voor de crediteurenadministratie en IT voor de systeemondersteuning en tot slot de (vele) inlenende budgethouders die de inleenprocessen met name uitvoeren. Een probleemeigenaar voor het

gehele *purchase to pay*-proces ontbreekt, waardoor het probleem niet snel wordt aangepakt.

## IT-beleid

De ERP-systemen zijn goed in staat om processen met betrekking tot de standaard inkoopcategorieën te ondersteunen. De inleenprocessen vragen om een uitgebreidere en meestal aangepaste systeemondersteuning.

Voorbeelden zijn de wekelijkse facturatie in plaats van eenmalige, het niet vooraf bekend zijn van het aantal uren, diverse uursoorten en tarieven, et cetera. IT is meestal niet blij met maatwerk en/of een compleet nieuw systeem, waardoor een oplossing wordt vertraagd of helemaal niet van de grond komt.

## Controle houden

De meeste organisaties willen hun verplichtingen, kosten en uren zo snel mogelijk inzichtelijk hebben. Daarnaast is de uren- en kostenregistratie vaak de basis waarop kosten intern worden verdeeld en/of weer in rekening worden gebracht bij de klanten van inlenende bedrijven. Inlenende bedrijven hebben deze (registratie)processen in hun eigen systemen geregeld en willen dit ook zo houden. Tevens willen de inlenende bedrijven de facturen kunnen controleren van de uitlenende bedrijven en daarvoor is

## Beschikbare IT-systemen voor operationele inleenprocessen

In de markt zijn diverse systemen beschikbaar om de inleenprocessen te automatiseren. Ze zijn in te delen in drie categorieën. Ten eerste de systemen van uitzenders zoals USG, Randstad en Adecco. Ten tweede de systemen van onafhankelijke softwareleveranciers als Netive, Proquro, Esize, Marktplaats en People Click. Tot slot de ERP-systemen die in gebruik zijn bij de inlenende bedrijven zoals SAP en Baan.

een 'eigen' inzicht in de uren en kosten in de ogen van inlenende bedrijven noodzakelijk. Het registreren van de tarieven en uren in het systeem van de uitlener wordt dan ook vaak als een te groot risico gezien.

De inlenende bedrijven zijn nu aan zet. Zij hebben een groot belang bij een juiste registratie van verplichtingen, kosten, uren en een goed ingericht *purchase to pay*-proces. De registratie van de uren door inlenende bedrijven is de basis en bron van de gegevens die digitaal beschikbaar gesteld moeten worden aan de uitlenende bedrijven. De SETU-standaard zou gebruikt moeten worden om met de uitlenende bedrijven te communiceren. Het is aan hr-inkoop om duidelijk te maken bij de inlenende bedrijven dat er een kostenbesparing gerealiseerd kan worden door het slimmer automatiseren van de inleenprocessen.

Als het management zich eenmaal bewust is van de 'inleenproblematiek' en de besparingsmogelijkheden, dan is de belangrijkste vervolgstap om een overkoepelende probleemeigenaar aan te wijzen. IT, hr, inkoop en finance moeten de handen ineenslaan en samen het probleem aanpakken. Een oplossing komt er dan 'vanzelf', zeker als de organisatie de kennis en kunde van de diverse functionele betrokkenen mobiliseert. ☉

Corné van der Linde is directeur van Labor Redimo, een onafhankelijk adviesbureau op het gebied van inleen van personeel.

## 6 praktische tips voor de implementatie van de inleenoplossing:

1. Betrek de uitlenende bedrijven bij de oplossing.
2. Bekijk eerst of het huidige ERP-systeem geschikt is voor ondersteuning van de inleenprocessen.
3. Gebruik de standaards van de SETU (Stichting Elektronische Transacties Uitzendbranche)
4. Stel alleen IT-consultants aan die multidisciplinair zijn (de verschillende modules van het ERP-systeem kennen).
5. Houd het simpel. Automatiseer in eerste instantie alleen de cruciale procesactiviteiten. Voer niet tegelijkertijd veranderingen door in de organisatie en processen.
6. Ga pas over op *selfbilling* wanneer de kwaliteit van de registratie van tarieven en uren goed is.