

ProRail Leveranciersadviesforum voor Ontwikkeling sourcingstrategie Inhuur van tijdelijke medewerkers

Van ProRail Procurment & Recruitment
Auteur Freek Bots

Versie 1.2
Datum 01.02.2016
Bestand 20160121 Leveranciersforum flexibele arbeid versie 1.2
Status final

Inhoudsopgave

1	Inleiding	3
1.1	Algemeen	3
1.2	ProRail	3
1.2.1	Achtergrond	3
1.2.2	Contracteringsbeleid	3
1.2.3	De nieuwe ProRail Procurementorganisatie	4
1.3	Doel van het Leveranciersadviesforum	4
2	Procedure	5
2.1	Planningsproces	5
2.2	Vertrouwelijkheid van de informatie	6
2.3	Transparantie	6
2.4	Kosten	6
3	Huidige situatie	7
3.1	Beleidskader inhuur	7
3.2	Kengetallen	7
3.3	Huidige sourcingsstrategie	8
3.3.1	C1 sourcingsstrategie	8
3.3.2	C2 sourcingsstrategie	9
4	Gewenste situatie	10
4.1	Algemeen	10
5	Vragen	11
5.1	Inleiding	11
5.2	Algemene bedrijfsinformatie	11
5.3	Flexibiliteit	11
5.4	Specialistische inhuur in relatie tot een open marktwerking	12
5.5	Contractmodel & prijsmodel	12
5.6	Risicomanagement	13
5.7	Relatie organisatie – recruitment - inhuurbureau	13
5.8	Handhaving	14

1 Inleiding

1.1 Algemeen

Dit Leveranciersadviesforum wordt gebruikt voor het doorontwikkelen van de sourcingsstrategie Flexibele arbeid van ProRail.

De verantwoordelijke categorie eigenaar voor flexibele arbeid is directeur HRM. Dit Leveranciersadviesforum wordt geïnitieerd en begeleid vanuit de afdeling Procurement. Dit is de inkooporganisatie van ProRail.

1.2 ProRail

1.2.1 Achtergrond

ProRail B.V.(hierna: ProRail) is verantwoordelijk voor het spoorwegnet van Nederland: aanleg, onderhoud, beheer en veiligheid. Medewerkers zorgen ervoor dat elke dag, 24/7, 1.200.000 reizigers en 100.000 ton goederen op hun plaats van bestemming komen, met 6550 treinen over ruim 7000 kilometer spoor. Het spoorwegnet is met recht het kloppend hart van mobiel Nederland.

ProRail werkt aan de bereikbaarheid van Nederland door te zorgen voor een optimaal spoornetwerk. We verdelen de capaciteit op het spoor, regelen alle treinverkeer, bouwen en beheren stations en leggen nieuw spoor aan. Tevens onderhoudt ProRail bestaande infrastructuur zoals spoor, wissels, seinen en overwegen.

ProRail levert een belangrijke bijdrage aan het toegankelijk houden van Nederland. Daarvoor wordt samen gewerkt met personen- en goederenvervoerders, waarbij we de belangen van hun klanten niet uit het oog verliezen. Samen met gemeenten en provincies wordt gekeken op welke wijze het beste aan hun vraag naar treinvervoer en stationsvoorzieningen kan worden voldaan.

Dit vertaalt zich in de vier strategische doelstellingen van ProRail: Veilig Spoor, Betrouwbaar Spoor, Punctueel Spoor en Duurzaam Spoor.

1.2.2 Contracteringsbeleid

ProRail besteedt werkzaamheden uit die marktpartijen kunnen uitvoeren. De aandacht van ProRail is gericht op het specificeren, het in concurrentie brengen en het in onderling verband managen van contracten.

Integriteit is het grootste goed van ProRail. En in het bijzonder daar waar het gaat om relaties tussen ProRail en marktpartijen. Met dit uitgangspunt streeft de directie van ProRail naar een zorgvuldige contractering, met de kernbegrippen:

- objectiviteit;
- non-discriminatie;
- transparantie;
- rechtmatigheid.

De contractering dient gericht te zijn op het behalen van kosteneffectieve resultaten. Voor nieuwbouw, instandhouding, bij levering van producten en diensten streeft ProRail naar kwaliteit en functionaliteit tegen een reële prijs, een zo hoog mogelijk rendement op het vlak van beschikbaarheid, betrouwbaarheid en veiligheid van het spoor. En tegelijkertijd streeft het bedrijf naar zo min mogelijk overlast voor vervoerder en omgeving.

Voorts beoogt ProRail optimaal gebruik te maken van het innovatieve vermogen van de markt. ProRail streeft daarbij een continue ontwikkeling na waarin wordt gezocht naar betere samenwerkingsvormen met marktpartijen. Het contracteringsbeleid is te vinden op <http://www.prorail.nl/leveranciers>

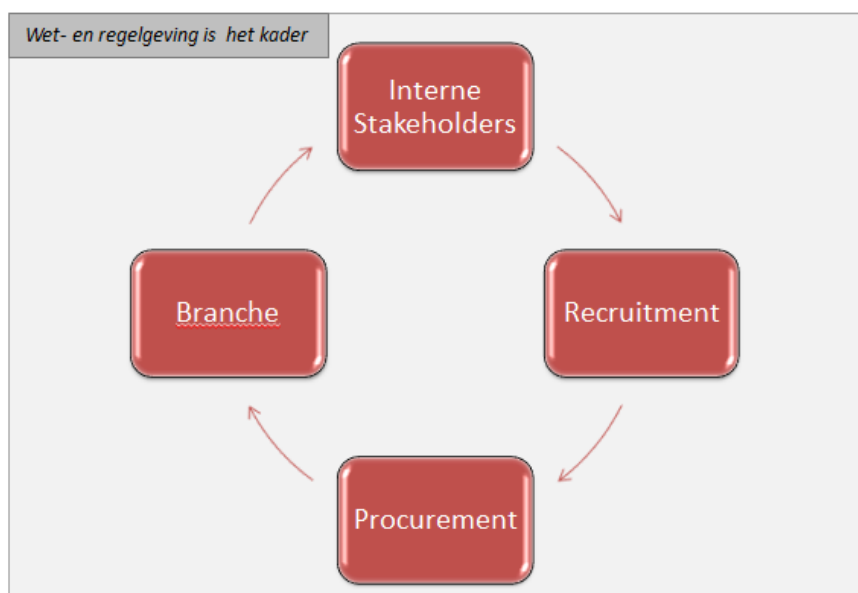
1.2.3 De nieuwe ProRail Procurementorganisatie

ProRail heeft een pro-actieve, professionele inkoop-organisatie voor heel ProRail, met als centrale missie de beste leveranciers selecteren, tegen de best mogelijke voorwaarden en de laagst mogelijke transactiekosten, waarbij samen met de lijnorganisaties de uitgaven van ProRail in lijn met de strategische doelstellingen worden beheerst.

De inkoop organisatie is ingericht naar marktsegmenten en is gericht op het leggen van verbinding tussen de vraag uit de ProRail organisatie en het aanbod uit de markt. Inkoop neemt verantwoordelijkheid voor uitgave-categorieën en organiseert de contacten met de marktpartijen. Zij ondersteunt de lijnorganisaties met analyse, strategisch advies en tactische inkoop. Zij borgt ProRail-breed de compliance met relevante inkoopwetgeving en het interne beleid.

Het inkoopbeleid wordt per marktsegment geoptimaliseerd zodat we slim en proactief inkopen. Daar waar geen specifiek beleid is, is het generieke aanbestedingsbeleid van kracht.

Naar aanleiding van deze laatste ambitie heeft ProRail Procurement besloten om als een van de eerste categorieën Inhuur van tijdelijke medewerkers actief op te pakken.

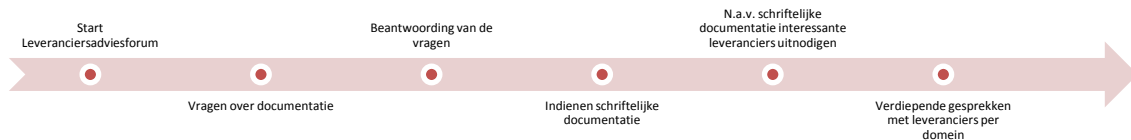


1.3 Doel van het Leveranciersadviesforum

Het doel van dit Leveranciersadviesforum is om enerzijds de marktpartijen actief een bijdrage te laten leveren aan de nieuwe sourcingsstrategie rondom inhuur van tijdelijke medewerkers en anderzijds meer inzicht te krijgen in de ontwikkelingen en trends van de inhuurmarkt.

2 Procedure

De procedure die in dit Leveranciersadviesforum gevolgd wordt is:



Publicatie

- Het Leverancierforum wordt gepubliceerd op www.TenderNed.nl en op Tenders Electronical Daily (TED) als vooraankondiging;
- Bij het downloaden wordt geregistreerd welke partijen het document hebben.

Vraag en antwoord

- Geregistreerde geïnteresseerden kunnen schriftelijke vragen stellen over het Leveranciersadviesforum. Vragen dienen uiterlijk 25-01-2016 voor 17:00 uur gesteld te zijn aan de contactpersoon.
- Vragen worden alleen in behandeling genomen als ze gesteld zijn via het separaat bijgevoegde format.
- Naar aanleiding van de vragen kan ProRail het onderhavige document wijzigen, danwel de vragen beantwoorden.
- Herziene versies en/ of antwoorden worden uiterlijk tot 01-02-2016 beschikbaar gesteld via TenderNed.

Indiene documentatie

- De documentatie (antwoorden en informatie) kunt u digitaal versturen naar de volgende contactpersoon: freek.bots@prorail.nl
- De antwoorden en de informatie dienen uiterlijk op 08-02-2016 voor 12:00 uur bij bovengenoemde contactpersoon binnen te zijn.
- Antwoorden die na de bovenstaande deadline ontvangen worden, zullen niet meegenomen worden in het Leveranciersadviesforum.
- De antwoorden en de informatie kunnen uitsluitend per e-mail worden ingediend.

Verdiepende gesprekken

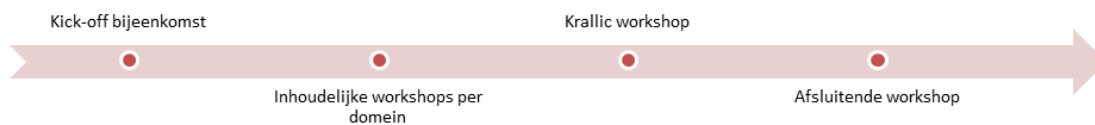
- Naar aanleiding van de ontvangen documentatie nodigt ProRail een of meerdere leveranciers uit voor verdiepende gesprekken.

Als verdere informatie gewenst is, kunt u contact opnemen met bovenstaand email adres.

2.1 Planningsproces

ProRail werkt op dit moment met drie parallele sporen om te komen tot een gedragen inkoopstrategie rondom de inkoop van haar inhuur. Op hoofdlijnen ziet dit proces en de activiteiten die georganiseerd worden er als volgt uit;

Interne stakeholders



Bureaus/ ZZP-ers / Preferred Suppliers



Overige



1/3/16

2.2 Vertrouwelijkheid van de informatie

Deelnemen in het Leveranciersadviesforum is geheel vrijwillig en zal niet leiden tot enige voorrechten in een eventueel sourcingtraject. Evenzo zal niet deelnemen in de Leveranciersadviesforum niet leiden tot uitsluiting van een eventueel sourcingtraject.

Door uw deelname aan dit Leveranciersadviesforum stemt u er mee in dat de door u verstrekte informatie door ProRail mag worden gebruikt in (de voorbereiding van) de nieuwe sourcingsstrategie en/ of eventuele sourcingtrajecten. Door u verstrekte commerciële cijfermatige informatie zal door ProRail vertrouwelijk worden behandeld.

Indien er tot contractering wordt besloten dan behoudt ProRail zich het recht voor om de te kiezen contracteringsstrategie en aanbestedingsprocedure (variërend van een meervoudig onderhandse aanbesteding t/m een Europese procedure en/ of erkenningssysteem) nader te bepalen. Dit is afhankelijk van de nog te kiezen sourcingsstrategie.

2.3 Transparantie

ProRail hecht veel waarde aan een transparant proces. Nadrukkelijk is het niet de bedoeling om deelnemende marktpartijen aan de marktconsultatie te bevoordelen of niet-deelnemende partijen op achterstand te plaatsen. Vanuit dit perspectief zullen als onderdeel van de sourcingsstrategie alle relevante documenten met betrekking tot de marktconsultatie aan alle potentiële aanbidders ter beschikking worden gesteld.

2.4 Kosten

Er wordt geen vergoeding verstrekt voor deelname aan de marktconsultatie.

3 Huidige situatie

Dit hoofdstuk beschrijft kort de huidige processen, kengetallen en functionaliteiten.

3.1 Beleidskader inhuur

ProRail hanteert als definitie van inhuur de inzet van tijdelijke arbeid waarbij er een gezagsrelatie ontstaat én er een inspanningsverplichting is.

In het inhuur-beleid wordt er een onderscheid gemaakt tussen twee soorten inhuur:

- *C1 -> Reguliere inhuur*, dit betreffen de standaard inhuurvraagstukken. Te denken valt aan het inhuren van een projectmanager, secretaresse, inkoper, ict-architect, etc.
- *C2 -> specialistische inhuur*: dit betreffen voornamelijk specialistische inhuurvraagstukken. Een voorbeeld hiervan is de specialist TTI (tunneltechnische installaties), specialist beweegbare bruggen, implementatiemanagers ICT, etc.

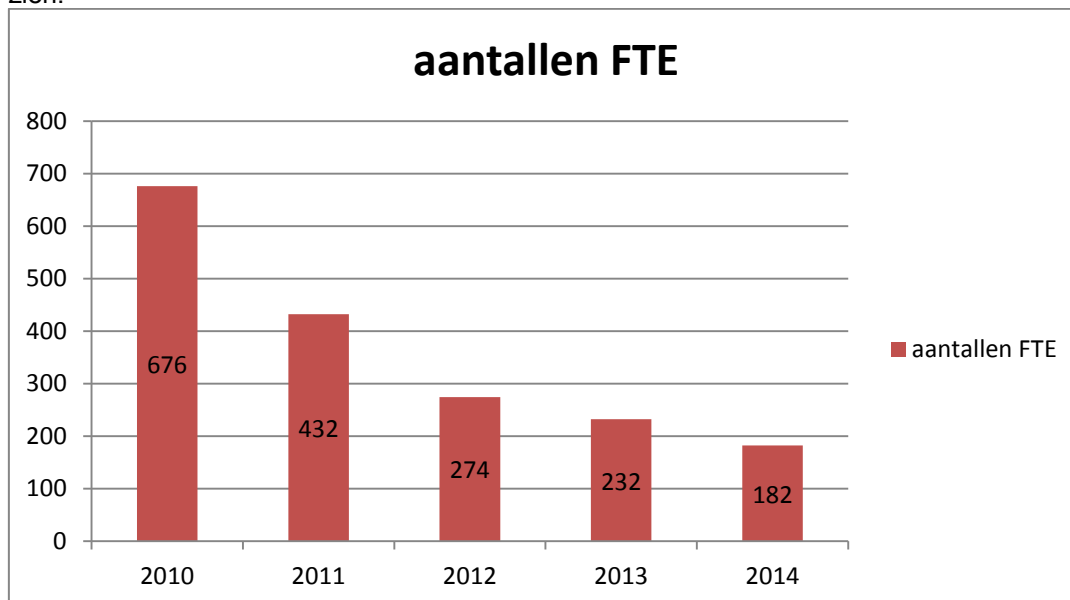
De verhouding in 2015 tussen C1 en C2 was ongeveer 45 – 55 %.

ProRail heeft een recruitmentafdeling die verantwoordelijk is voor het organiseren van de inhuur van tijdelijke arbeidskrachten.

3.2 Kengetallen

ProRail onderkent t.a.v. de inhuur van tijdelijke medewerkers de volgende kengetallen:

Onderstaande cijfers uit het jaarverslag van ProRail laat de aantallen FTE inhuur over de jaren zien:

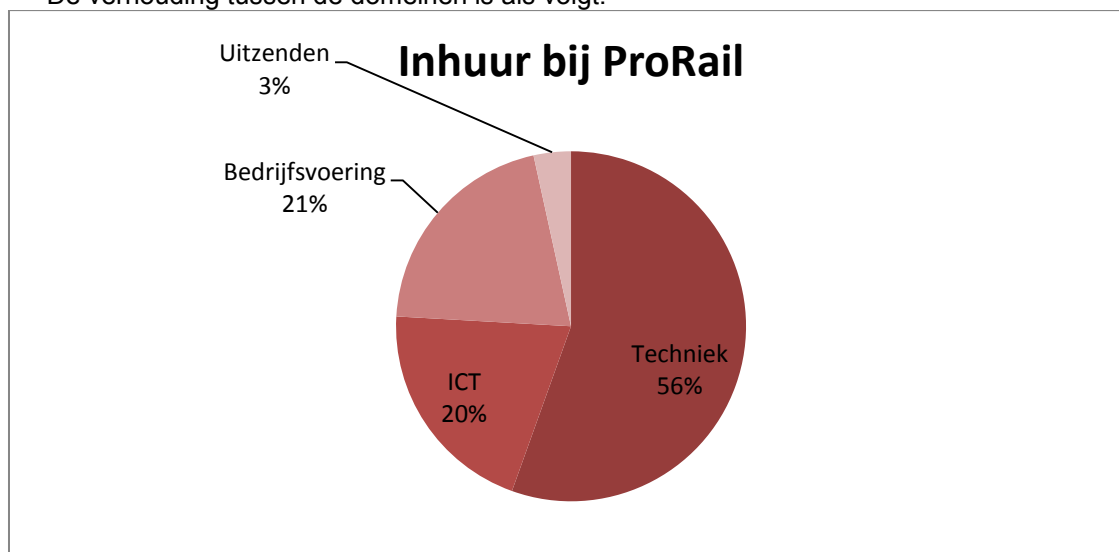


Bron: jaarverslag 2014

Daarnaast maken we een onderscheid tussen de volgende domeinen:

- Techniek
- ICT
- Bedrijfsvoering
- Uitzenden.

De verhouding tussen de domeinen is als volgt:



Bron: inkoopanalyse procurement

ProRail heeft op dit moment rond de 300 leveranciers op het gebied van flexibele arbeid, echter 80 % van het inkoopvolume wordt geleverd door 24 % van deze leveranciers. Er zijn veel kleine leveranciers.

3.3 Huidige sourcingsstrategie

In de huidige sourcingsstrategie wordt onderscheid gemaakt tussen C1 en C2 inhuur.

3.3.1 C1 sourcingsstrategie

Voor C1 geldt de volgende sourcingsstrategie: de inkoop van inhuur bij C1 gebeurt door de afdeling recruitment, waarbij Procurement een ondersteunende rol heeft rondom beleidsmatige zaken en issues met leveranciers.

Voor C1-inhuur wordt gewerkt met een Preferred Supplier-regeling aangevuld met een Non-preferred suppliers regeling. [De werving en selectie gebeurt door een samenspel tussen Recruitment en de lijn.](#)

Op dit moment kent de Preferred Supplier-regeling een 3-tal domeinen en 13-tal subdomeinen; zie onderstaand overzicht.

Domein	subdomein
Techniek	Engineering & Techniek
	Instandhouding
	Projectmanagement & projectondersteuning
ICT	detachering t.b.v. kritische real-time systemen (bijv. de Post 21-omgeving)
	detachering t.b.v. informatiesystemen
	Projectmanagement & projectondersteuning
Bedrijfsvoering	Communicatie
	Documentaire Informatie Voorziening (DIV)
	Facilitair
	Financieel

	HRM
	Juridisch
	Management en Organisatiekunde

In 2010 zijn voor de domeinen Infra en ICT per subdomein 10 preferred suppliers gecontracteerd en voor bedrijfsvoering waren dit 5 preferred suppliers per subdomein. 100 % van de aanvragen worden uitgezet bij de Preferred Supplier en ongeveer 50% van de aanvragen wordt ingevuld door een Preferred Supplier.

3.3.2 C2 sourcingsstrategie

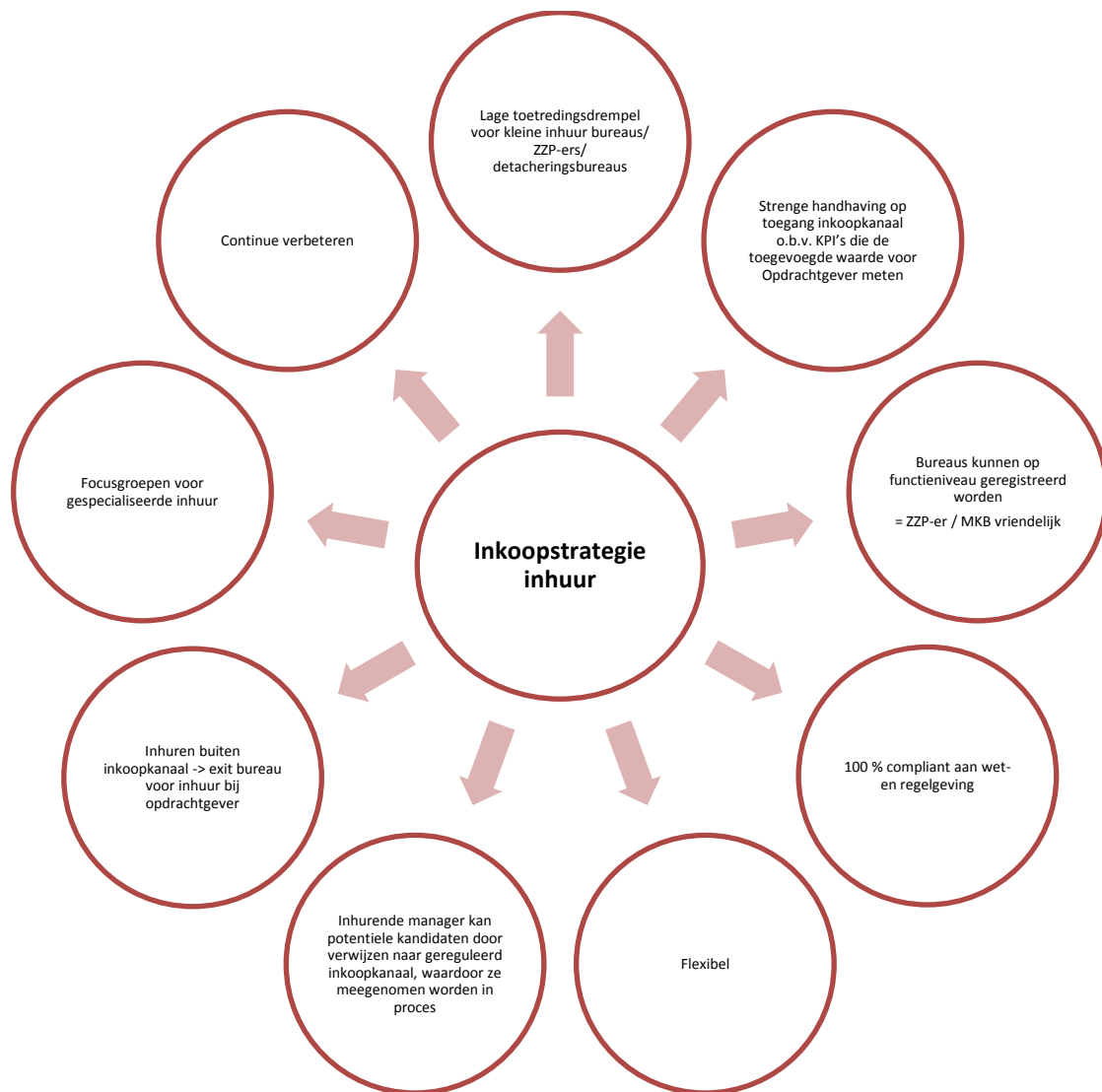
De huidige sourcingsstrategie voor C2-inhuur is dat het inkoopproces (zie www.prorail.nl; -> contracteringsbeleid) gevolgd moet worden. Hierdoor is C2-inhuur op dit moment een samenspel tussen de lijn-organisatie en procurement. [De werving en selectie gebeurt door de lijn, waarbij procurement deels de uurtarieven beoordeeld \(afhankelijk van de duur en hoogte van de uurtarieven\).](#)

De directie heeft besloten dat C2 op dezelfde manier afgehandeld moet gaan worden als C1 inhuur.

4 Gewenste situatie

4.1 Algemeen

ProRail wenst voor haar inhuur één proces/ één loket/ sourcingstrategie te hebben. Derhalve is door de directie besloten dat C1 én C2 inhuur door recruitment georganiseerd te worden. Daarnaast verandert de inkoopwet per 16 april 2016, hierop wil ProRail meteen anticiperen. Daarom heeft ProRail besloten om haar sourcingsstrategie rondom haar inhuur te herzien. De nieuwe sourcingstrategie moet voldoen aan de volgende kenmerken:



ProRail bereidt zich voor op een complexe en omvangrijke nieuwe sourcingsstrategie rondom de inhuur van tijdelijke medewerkers (Flexibele arbeid). In de voorbereiding op deze nieuwe sourcingsstrategie wenst ProRail kennis, ervaring en adviezen van marktpartijen te betrekken en in overweging te nemen bij besluitvorming en het opstellen van haar nieuwe sourcingsstrategie. Derhalve is er nog geen in beton gegoten strategie bepaald, er zijn alleen steekwoorden / thema's bepaald.

Toelichting op: Inhuur buiten inkoop kanaal -> exit bureau voor inhuur bij Opdrachtgever

ProRail wil naar één loket voor de inhuur van haar tijdelijke personeel (recruitment) en we willen niet dat de leveranciers opdrachten 'regelen' bij de inhurende managers buiten het inhuurkanaal om. Hiertoe is een van de opties om in de overeenkomst met leveranciers sancties op te nemen indien het juiste inhuurproces gevolgd is. Er zijn voorbeelden buiten ProRail bekend dat als niet het juiste inhuurproces gevolgd is er een of meerde maanden niet betaald wordt tot het ontbinden van (alle) (deel) overeenkomst, zonder dat ProRail schadelijktig is. ProRail wil echter wel een professionele opdrachtgever zijn en vindt het belangrijk dat deze sancties in verhouding staan tot de opdracht en het vergrijp. Daarom zijn wij benieuwd naar wat de visie van de markt is rondom dit thema.

Toelichting op: Bureaus kunnen op functieniveau geregistreerd worden

Een van de gedachten is dat we een erkenningsregeling op functieniveau inregelen. Waarbij we op functieniveau definiëren als de verschillende functies die we nu binnen ProRail kennen, zoals ICT projectmanager of Vakspecialist TTI. etc. Dan kunnen bureaus aangeven voor welke functies zij wel of niet erkend worden. Hierdoor kunnen bureaus zich echt specialiseren en een bijdragen leveren aan de strategische doelstellingen van ProRail. ProRail denkt daarnaast ook dat hierdoor kleine gespecialiseerd bureaus en ZZP-ers eerder en gereguleerder bij ProRail opdrachten gegund kunnen krijgen.

5 Vragen

5.1 Inleiding

ProRail heeft de volgende belangrijke thema's vastgesteld voor de marktconsultatie. Vragen zijn rondom deze thema's geclusterd. De thema's zijn:

- I. Flexibiliteit
- II. Specialistische inhuur in relatie tot een open marktwerking
- III. Contractmodel & prijsmodel
- IV. Risicomanagement
- V. Relatie organisatie – recruitment - inhuurbureau
- VI. Handhaving

In het vervolg van dit hoofdstuk is eerst nog een nadere toelichting opgenomen op de vorm en werkwijze van de marktconsultatie. Vervolgens wordt per thema een korte toelichting gegeven en zijn vragen geformuleerd.

5.2 Algemene bedrijfsinformatie

Vraag 1

Graag ontvangen wij informatie over uw organisatie, waarbij minimaal de volgende gegevens zijn opgenomen:

- a. Naam van de organisatie.
- b. Adres van de organisatie.
- c. Contactgegevens (naam, e-mail en telefoonnummer).
- d. Indien uw organisatie onderdeel uit maakt van een holding, de naam van de holding organisatie.

5.3 Flexibiliteit

ProRail is continue op zoek naar de beste persoon op de juiste plek op het juiste moment tegen maatschappelijk aanvaardbare kosten. Wij zien dat de inhurende manager altijd op zoek is naar de beste persoon en niet naar het beste bureau. Hierdoor ontstaat er bijvoorbeeld spanning tussen onze Preferred Supplier regeling en de inhurende manager, maar ook met de te volgen inkoopprocessen, daarom gaat flexibiliteit volgens ons over de volgende onderwerpen:

- A. *Flexibiliteit voor de inhurende manager*, bijvoorbeeld hoe kan een inhurende manager omgaan met kandidaten die hij uit zijn eigen netwerk kent versus de toegevoegde waarde die recruitment levert op het gebied van search of het beperken van het aantal leveranciers.
- B. *Flexibiliteit voor het toelaten van nieuwe bureaus bij ProRail*, hoe kan een nieuwe leverancier op een snelle en efficiënte wijze toegang krijgen tot de uitvragen, zonder dat ProRail straks honderden cv's door moet bij een concrete uitvraag en/ of ProRail duizenden bureaus actief jaarlijks moet screenen?
- C. *Flexibiliteit op functieniveau*: Het functiehuis van ProRail is aan veranderingen onderhevig. Functies veranderen en daarmee ook de behoefte van de invulling daarvan. Een van de ideeën die wij van andere opdrachtgever terug krijgen is, contracteer bureaus op functieniveau. Hiermee creëer je veel flexibiliteit, kunnen bureaus zich onderscheiden, etc. Wat is uw ervaring hiermee, werkt dit, of juist niet. Zijn er andere methoden en technieken om dit goed te organiseren?

Vraag 2:

Wij zijn benieuwd naar uw visie en oplossingsrichtingen rondom bovenstaande drie onderwerpen. Daarbij nodigen wij u nadrukkelijk uit om met nieuwe en innovatieve ideeën te komen.

5.4 Specialistische inhuur in relatie tot een open marktwerking

De afgelopen maanden hebben we met onze Preferred Suppliers gesproken, andere opdrachtgevende organisaties en met de belangrijkste inhurende bedrijfseenheden. Wij zien daar een spanningsveld ontstaan tussen enerzijds zoveel mogelijk open marktwerking (bijvoorbeeld door een marktplaats, zoals bij UWV en NS) en anderzijds de markt volledig op slot gooien (bijvoorbeeld door een preferred supplier regeling op sub, sub, sub niveau).

Vraag 3:

Wij zijn benieuwd naar uw visie wat de beste marktwerkingsstrategie voor ProRail is, waarbij we ProRail omschrijven als een organisatie waar enerzijds veel generieke inhuur zit (bijvoorbeeld ICT of Techniek projectmanager), maar anderzijds ook veel specialistische inhuur zit (zoals bijv. de specialist TTI).

Vraag 4:

Daarnaast zijn we ook benieuwd of u aantal best practise kunt opgeven, welke u als leverancier als zeer prettig heeft ervaren/ ervaart?

Vraag 5:

Tot slot zien we bij ProRail een ander belangrijke ontwikkeling dat we steeds meer [specialistische] ZZP-ers in huren. Wij zijn benieuwd wat de beste manier is om deze specifieke groep te mobiliseren en geïnteresseerd te krijgen voor ProRail.

Vraag 6:

Wij zijn benieuwd naar uw visie en oplossingsrichtingen rondom leveranciersmanagement in de inhuurbranche? Wij zijn met name benieuwd naar best practices die bewezen werken.

5.5 Contractmodel & prijsmodel

In het huidige contractmodel werken we met het volgende *prijsmodel*:

A-factor X B-factor X 'bureaumarge opdrachtnemer'

Toelichting:

- *A-factor* is het bruto uurloon volgens salaristabel ProRail en wordt berekend volgens onderstaande formule:
- *B-factor*: Dit is het gemiddelde percentage om de bruto uurlonen te verhogen met de werkgeverslasten. Dit zal gemiddeld 1,92 zijn.
- *Bureaumarge*: Dit is het percentage dat de opdrachtnemer noodzakelijk acht voor additionele werkgeverslasten, secundaire arbeidsvoorwaarden, bureaunkosten, algemene kosten en winst, etc.

Vraag 7:

Wij zijn benieuwd naar wat uw visie is omtrent het juiste prijsmodel dat ProRail dient te hanteren?

ZZP-ers

In de huidige regelingen hebben wij opgenomen dat (non-) preferred suppliers geen zzp-ers of kandidaten van andere bureaus mogen aanbieden. Dit was in 2009 de gangbare norm, echter de markt is veranderd.

Vraag 8:

Wij zijn benieuwd naar uw visie op dit thema en hoe voorkomen wij praktijken zoals [omschreven in dit artikel](#)?

Overname kandidaten

In onze huidige regelingen hebben wij opgenomen dat wij na 18 maanden (binnen een termijn van 36 maanden) een inhuurkracht kosteloos mogen overnemen van het detacheringsbureau.

Vraag 9:

Wij zijn benieuwd naar wat op dit moment de gangbare norm is, welke andere vormen zijn er (detachment)?

5.6 Risicomanagement

Wij zijn heel benieuwd naar wat uw ervaringen rondom de risico's van inhuur van tijdelijke arbeidskrachten zijn. Waarbij wij de volgende vragen hebben:

Vraag 10:

Welke risico's zijn er te onderscheiden?

Vraag 11:

Wat is de kans dat de risico's zich voordoen?

Vraag 12:

Welke mitigerende maatregelen kunnen de leveranciers, maar ook ProRail nemen om de risico's te minimaliseren?

5.7 Relatie organisatie – recruitment - inhuurbureau

Het inhuren van tijdelijke arbeidskrachten is een samenspel tussen lijnmanagement, recruitment, de branche en potentiële kandidaten. Hier ontstaat een krachtenveld, waarbij de branche behoefte heeft aan informatie, maar ProRail niet haar toegangspoorten wil open zetten voor meer dan 5.000 potentiële leveranciers.

Vraag 13:

Wij zijn benieuwd naar uw visie hoe de samenwerking vanuit de branche vormgegeven kan worden, waarbij we met name geïnteresseerd zijn in hoe u de samenwerking ziet met de inhurende manager en de afdeling recruitment.

5.8 Handhaving

Het succes van elke regeling valt of staat bij naleving van de regeling. Procurement en Recruitment willen niet optreden als politie-agent richting de organisatie en haar leverancier, echter we willen wel, dat de inhuur verloopt via de afgesproken kanalen (recruitment) en procedures.

Vraag 14:

Wij zijn benieuwd naar best-practices waarbij de handhaving succesvol is.

Vraag 15:

Wat is uw visie op het uitsluiten van bureaus die kandidaten aanbieden buiten recruitment om?
Waarom wel / niet doen?

Vraag 16:

Wij zijn benieuwd op welke KPI's u gemeten wilt worden en waarop wij u mogen aanspreken. Deze KPI's hebben betrekking op:

- Kwaliteit van de aangeboden/ aan te bieden kandidaten.
- Kwaliteit van de tewerkgestelde kandidaten.
- Zelf aan te vullen.