

Executive dinner Pivoton

‘De flexbranche kan meer profiteren van digitalisering als we samenwerken’

Op uitnodiging van Pivoton schoven enkele topmensen uit de Nederlandse uitzendwereld begin oktober aan voor een rondetafelgesprek. De centrale vraag: hoe helpt digitalisering hun organisatie verder? “Iedereen in de branche heeft er voordeel bij als we meer data met elkaar delen en de systemen op elkaar afstemmen.”

Tekst: Arthur Lubbers Foto: Fotoburo Dijkstra

“Welkom, ik ben Pepper”, zegt de robot, die binnenkort op zo’n twaalf plekken in Nederland de receptie gaat bemannen, waaronder het hoofdkantoor van USG People. De mensachtige figuur, met grote ogen en een vriendelijk gezicht, verwelkomt de gasten bij de receptie. Hij staat hen te woord en biedt hen zelfs een drankje aan. Pepper doet aan machine learning en wordt dus steeds slimmer, doordat hij gevoed wordt met vragen en antwoorden, net als zijn menselijke collega’s tijdens een inwerkperiode. Toch is de komst van Pepper is een ‘gevoelig’ onderwerp, weet Raymond Puts, country manager van USG People: “De ‘echte’ receptionist kreeg van collega’s te horen ‘jij bent straks werkloos’. Maar wij proberen duidelijk te maken dat Pepper onderdeel is van het team en complementair is aan het werk van de receptionist.”

Interne acceptatie

Dat is best een lastige boodschap, weet de topman van USG People, dat vanaf 1 januari aanstaande Recruit Global Staffing heet. Puts merkt dat mensen digitalisering ook wel als bedreiging zien. “Natuurlijk vraagt ook een intercedent zich af of die automatisering ter vervanging van hem of haar is.” Er zijn ook minder intercedenten nodig en tegelijkertijd wil je die intercedenten ondersteunen door gebruik te maken van de mogelijkheden van digitalisering, stelt Puts. “Dat is een ethische kwestie. Hoe ga je om met je personeel? Daar moet je eerlijk in zijn. Dat vraagt om



goed leiderschap. Ik moet daar intern veel aandacht aan besteden. Wij moeten hen het voordeel ervan laten inzien, goed uitleggen dat het bedoeld is als toevoeging, om processen te ondersteunen. Die interne acceptatie is heel belangrijk.”

Persoonlijk contact

Is de intercedent straks overbodig? Worden kandidaten en opdrachtgevers in de toekomst gematcht door de computer? Of blijft het menselijk aspect? “Door alles te automatiseren wat mogelijk is binnen de uitzendorganisatie, komt er juist meer ruimte voor persoonlijk contact”, denkt Paul van den Bosch van Pivoton. Ineke Kooistra, ceo van YoungCapital, wijst erop dat het gaat om een combinatie van digitalisering en menselijk contact. “Digitalisering heeft een belangrijk match-component als het om volume gaat. Maar voor het laatste deel van de match, denk aan de coaching, de begeleiding, het enthousiast maken, is de rol van de intercedent heel belangrijk.”

Puts is het daar mee eens: “De moeilijk-



DIGIT-ALL ONDERNEMING

In opdracht van Pivoton heeft Wim Davidse, directeur van Dzjeng en hoofdredacteur van Flexmarkt, een whitepaper samengesteld met als titel Hoe kunnen uitzenders de grote mogelijkheden van digitalisering verzilveren? Een korte samenvatting hieruit: In de ideale situatie maken uitzendorganisatie gebruik van de SMAC-technologieën (Social, Mobile, Analytics en Cloud) in de volgende drie dimensies, die samen het businessmodel vormen:

smart customer experience: meer kwaliteit, toegankelijkheid, snelheid, personalisatie, community in relatie (communicatie) met de klant.

smart employee augmentation: medewerkers beter informeren en faciliteren die daardoor meer betrokken en bevlogen zijn. En dus productiever.

smart operational excellence: meer proceskwaliteit door betere algoritmes en analytics. Hogere efficiency, lagere kosten en meer flexibiliteit.

Benut een organisatie de SMAC-technologieën in deze drie dimensies optimaal en in samenhang, dan spreekt men van een digit-all onderneming. Vooralsnog is dit voor de meeste uitzendbedrijven een utopie, maar wel een die het waard is om na te streven. De whitepaper stelt hiervoor een 10-stappenplan voor.

De white paper is op te vragen door een mail te sturen aan Lisa van den Hoek (Pivoton): L.vandenHoek@pivoton.nl.

heid van selectie zit niet in de eerste honderd kandidaten, maar in de juiste keuze uit de laatste tien. Mensen bepalen het uiteindelijk. De rol van de intercedent is heel belangrijk.”

“De uiteindelijke match of een kandidaat qua cultuur beter past bij bijvoorbeeld de Belastingdienst, DUO of een van onze andere opdrachtgevers wordt bepaald door het onderbuikgevoel van de intercedent die de opdrachtgever en de kandidaat kent”, zegt Ad van Zutphen, directeur Uitzenden & Detacheren bij Driessen. Ook Van Zutphen denkt dat digitalisering de intercedent niet zal vervangen. Integendeel. “Automatisering brengt de rol van de intercedent naar een hoger niveau.”

José Brenninkmeijer, algemeen directeur Manpower Group Nederland, stelt eveneens dat je de ‘factor mens’ niet kunt uitsluiten. “Uiteindelijk moet je elkaar in de ogen kunnen kijken, echt contact hebben.”

Slimmer matches

Hoe benutten de grote uitzenders op dit moment digitalisering in hun bedrijfsvoering? Brenninkmeijer ziet vooral dat er intern (nog meer) winst te behalen valt. “Het routinematig werk halen we uit de organisatie door processen te automatiseren. Medewerkers moeten daar zo weinig mogelijk tijd in steken. Onze mensen zijn er vooral voor het persoonlijke contact.”

Volgens Van Zutphen is Driessen HRM al jaren ‘een volledig geautomatiseerd uitzendbedrijf’. “Overigens is dat niet per se de reden waarom onze klanten voor ons kiezen. Voor hen is het vooral belangrijk dat wij hen de beste mensen voor de publieke sector leveren. Dat is onze propositie.” Raymond Puts: “Bij USG People benutten wij de voordelen van digitalisering ook om processen efficiënter, sneller, be-

ter en goedkoper te maken.”

Ook YoungCapital maakt gebruik van digitaal gegenereerde data, vertelt Ineke Kooistra. “Voor assessments en het adviseren van kandidaten maken wij gebruik van deze informatie. Zo kan je bijvoorbeeld een kandidaat die vaak solliciteert op eenzelfde functie laten zien dat hij met zijn profiel weinig kans maakt. En hem adviseren iets te proberen met een hogere slagingskans.”

“Wat als Facebook straks meer over jezelf weet dan je eigen vrouw”, zegt Ad van Zutphen gekscherend. Maar hij heeft ▶



José Brenninkmeijer werd in april 2016 commercieel en operationeel directeur van ManpowerGroup Nederland, waar zij sinds april van dit jaar algemeen directeur is. Brenninkmeijer heeft carrière gemaakt bij onder meer KPN. Ze heeft ruime ervaring in IT door haar werk voor Getronics en Pink Elephant. Zelf zegt ze van haar ‘lastige’ baan als docent maatschappijleer op een ROC in Utrecht veel te hebben geleerd. “Vooral over hoe je mensen kunt stimuleren om hun talenten te ontwikkelen.”



Raymond Puts begon twintig jaar geleden als project manager bij Start People en is snel opgeklommen in de uitzendwereld. Na zes jaar leiding geven aan Unique zwaait Puts sinds begin 2016 als country director de scepter bij USG People, dat sinds vorig jaar in handen van het Japanse Recruit. Robotisering is een 'gevoelig onderwerp' in de uitzendwereld, weet Puts. "Het vraagt leiderschap om medewerkers de voordelen ervan te laten inzien."

wel een punt. Hoe ver kan en mag je gaan met het verzamelen en gebruiken van data? Een uitzendorganisatie moet met het grootschalig opslaan en gebruiken van gegevens van kandidaten zorgvuldig omgaan. In de eerste plaats vanwege de privacywetgeving, die volgend jaar strenger wordt. Op 25 mei 2018 vervangt de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) de Wet bescherming persoonsgegevens (Wbp). Gevolg daarvan is dat in alle EU-lidstaten dezelfde privacywetgeving geldt.

Maar het is ook een kwestie van ethiek, legt Ineke Kooistra uit. "Bij YoungCapital vinden we het gezond houden van data heel belangrijk. Onze developers kunnen wel met iets moois komen, bijvoorbeeld op het gebied van machine learning, maar we kijken altijd hoe dat in de praktijk uitpakt. Dat is een kwestie van 'gut feeling', maar wij hebben ook een psycholoog in dienst die zich daarmee bezig houdt." Raymond Puts vult aan dat ook

hiervoor goed leiderschap vereist is. "Je moet als uitzendorganisatie goed afwegen wat je wel en niet opneemt in je datasetting."

Digitaal overdragen

Volgens de executives aan tafel kunnen uitzendbedrijven door samenwerking veel meer voordelen halen uit de mogelijkheden die digitalisering biedt. Bijvoorbeeld bij het digitaal overdraagbaar maken van kandidaten. "Het overdragen van data is technisch gezien natuurlijk al lang mogelijk. Je hebt ook het elektronisch patiëntendossier. Iets vergelijkbaars kun je ook voor kandidaten doen", zegt Van Zutphen. Roel Keizer, ceo van Pivoton, wijst erop dat het e-portfolio helaas nog niet heel succesvol is gebleken. Mogelijke redenen hiervoor kan zijn dat aan het digitaal overdraagbaar maken van kandidaten het prisoners dilemma kleeft: als iedereen in de markt het doet, heeft iedereen er voordeel van. Maar als jij het als enige of als



een van de weinigen doet en de rest niet, ben jij het slechtste af. Elk uitzendbureau lijkt angstvallig vast te houden aan zijn eigen systeem om maar geen marktaandeel te verliezen. Je wilt niet dat freeriders profiteren van jouw openheid.



Ineke Kooistra leidt al vijf jaar als ceo YoungCapital, de snelgroeiende uitzender van young professionals. Kooistra heeft veel ervaring in het uitzendvak: zij begon in 1993 als vestigingsmanager bij USG People en heeft vervolgens meerdere directiefuncties bij Adecco vervuld. Digitalisering ziet Kooistra vooral als kans voor de uitzendbranche, maar zij pleit wel voor het bewaken van de ethiek. "Bij ons is er gelukkig de vrijheid om nieuwe dingen gewoon te proberen."





“Dat is inderdaad een erg herkenbare spagaat waar de branche in zit”, zegt Keizer. “We weten dat iedereen in de branche er voordeel bij heeft als we meer data met elkaar delen, systemen op elkaar afstemmen en gezamenlijk oplossingen gebruiken die niet onderscheidend zijn voor ieders unieke positionering. Dat levert niet alleen volumevoordelen op, maar ook transparantie die het imago van de branche versterkt. Maar aan de andere kant willen concurrenten elkaar vliegen afvangen.” Breninkmeijer: “We werken daar met z’n allen aan mee, terwijl wij elk daar minder tijd aan kwijt willen zijn.”

Concurrentiekracht

Toch moet het volgens Van Zutphen mogelijk zijn om bepaalde informatie eenvoudiger te delen en kandidaten regie te geven over het eigen profiel. “Die basisgegevens zijn namelijk niet iets waarmee een uitzender zich onderscheidt.” Breninkmeijer is het daarmee eens en vreest niet dat data-uitwisseling ten koste hoeft te gaan van concurrentiekracht. “Wij bedienen als ManpowerGroup internationale klanten wereldwijd. Daar onderscheiden wij ons in. Andere uitzenders zijn weer goed in andere dingen.”

Kooistra: “Dat geldt voor ons ook. Dus is het goed om van elkaar te weten wie, wat doet. Als een klant mij vraagt met wie we graag samenwerken, is het wel handig als

ik weet dat de systemen op elkaar kunnen aansluiten.”

Ook Puts is het daarmee eens: “Data uitwisselen is goed. Alleen hoe wij die data ontsluiten en hoe wij daarvan gebruik maken, dat geven wij niet prijs. Dat is iets wat wij hebben opgebouwd, onze eigen leercurve. Dat heeft wel degelijk veel toegevoegde waarde.”

“Daarom houden wij ons als Pivoton ook niet bezig met het ontwikkelen van specifieke tools op dat vlak, zoals bijvoorbeeld de inzet van AI. Dat kunnen uitzenders heel goed zelf”, zegt Keizer. “Wij moeten vooral meebewegen met onze klanten en hen faciliteren bij het nemen van innovatieve stappen. En zorgen dat die naadloos en snel zijn te integreren met de bestaande mid- en backoffice-systemen. Daar zijn wij goed in. Dat is inderdaad niet waar een uitzendbureau zich ten opzichte van de concurrentie direct in onderscheidt. Maar daar is wel veel winst, lees ‘besparing’, te behalen.”

Elkaar nodig

Het koppelen van die systemen met andere uitzendbureaus kan prima werken waar het gaat om backoffice-activiteiten. Op die manier is nog meer efficiency-winst voor iedereen te behalen. Waarom gebeurt dat dan nog zo weinig? “Om dergelijke IT-ontwikkelingen door te voeren hebben we elkaar nodig. Daarvoor moe-

ten we samenwerken, maar onze branche is best gesloten”, constateert Breninkmeijer. “We moeten elkaar veel meer opzoeken”, beaamt Puts.

Toch laten bedrijven nog veel kansen laten liggen om de mogelijkheden van digitalisering goed te benutten binnen hun organi- ▶

Ad van Zutphen is via Hobij de flexbranche ingerold en werkt al sinds 2008 bij Driessen HRM, waar hij sinds 2012 directeur Uitzenden & Detacheren is. Van Zutphen is verantwoordelijk voor 15.000 flexwerkers die Driessen in de publieke sector bemiddelt. Van Zutphen gelooft in de voordelen van digitalisering, maar vlakkt de menselijke kant niet uit. “De uiteindelijke match wordt bepaald op basis van een onderbuikgevoel.”





Roel Keizer, ceo van Pivoton, is sinds 2000 actief in de flexbranche. Het bedrijf levert cloud software en business proces outsourcing (BPO) dienstverlening. Pivoton staat voor pivoteren, dat is het (mee)bewegen om een steunpunt in het midden, en dat is precies wat Keizer met Pivoton wil doen. "Meebewegen met, en faciliteren van, innovatie in de uitzendbranche."

satie. Uit de whitepaper die Wim Davidse schreef over dit onderwerp, zie kader, blijkt dat de oorzaak daarvan vooral in de bedrijfscultuur ligt. Belangrijke barrières voor digitale transformatie zijn gebrek aan ruimte in de organisatie om te experimenteren, teveel silovorming waardoor afdelingen niet samen kunnen werken. Gevolgd door

risicomijdend gedrag en gebrek aan leiderschapskwaliteiten bij het management. In hoeverre geldt dat voor de ceo's aan tafel als het gaat om het toepassen van nieuwe digitaliseringstechnieken? Ad van Zutphen: "Dat herken ik niet. Bij Driessen zijn wij altijd bezig met innovatie en men is bij ons zeker bereid te experimenteren. Uiteraard moeten er daarbij wel keuzes gemaakt worden."

Gewoon proberen

Volgens José Brenninkmeijer is er binnen ManpowerGroup voldoende ruimte om nieuwe initiatieven te ontwikkelen. "Dit gebeurt binnen alle lagen van de organisatie en dat stimuleren wij ook. Hierbij houden wij als beursgenoteerde organisatie wel altijd rekening met de consequenties, die nieuwe initiatieven kunnen hebben voor bijvoorbeeld de veiligheid of de privacy van kandidaten."

USG People is sinds enige tijd in Japanse handen [Recruit Holdings, red]. Het beursgenoteerde USG heeft dus te maken met de strategie die de Japanners voorstaan. Dat betekent volgens Puts overigens niet dat er geen ruimte voor nieuwe, digitale producten of concepten is. "Maar dan wel stap voor stap. Binnen Recruit hanteert men de Kaizen-filosofie: het moet elke dag weer een beetje beter." Ondanks de omvang van YoungCapital is Ineke Kooistra vrij om nieuwe concepten te implementeren. "Wij hoeven geen

verantwoording aan aandeelhouders af te leggen. Ik krijg bij nieuwe voorstellen van het management te horen 'gewoon proberen en als het niet lukt is het jammer.' Daardoor kunnen wij heel snel iets nieuws



Paul van den Bosch is sinds een jaar sales manager bij Pivoton. Hij heeft na zijn studie Communicatiesystemen (Hogeschool van Utrecht) onder meer gewerkt bij Reed Business Information en Hogeschool Inholland. Van den Bosch gelooft sterk in de combinatie van mens en machine en denkt dat robotisering niet ten koste gaat van de menselijke maat in de uitzendwereld. "Als je zoveel mogelijk automatiseert, komt er juist meer ruimte voor persoonlijk contact."



Wim Davidse, oprichter van Dzing - strategisch adviesbureau voor de flexbranche - en hoofdredacteur van Flexmarkt. Davidse volgt de ontwikkelingen in de uitzendwereld op de voet ziet vooral kansen door nieuwe technologieën voor de branche. "Digitalisering dwingt tot het maken van strategische keuzes."



implementeren. Die vrijheid creëert ondernemerschap."

Organisatie aanpassen

Hoe passen grote Nederlandse uitzenders zich aan om die digitale transformatie wel mogelijk te maken? Zowel ManpowerGroup als YoungCapital heeft mensen in dienst die zich bezighouden met het ontwikkelen van nieuwe (digitale) concepten. Kooistra: "Die mensen zijn speciaal daarvoor vrijgemaakt. Ze hebben dus geen kpi's of andere doelstellingen." Ook Brenninkmeijer heeft medewerkers in dienst die zich toeleggen op innovaties. Daarbij houdt zij hoogstpersoonlijk continu een vinger aan de pols: "Ik spreek die mensen vrijwel elke week."

"Driessen HRM heeft een eigen innovatieteam", zegt Van Zutphen. "Daarnaast is de hele organisatie doorwongen van de

noodzaak tot innovatie. Dat is ook in het management verweven. Ik krijg wekelijks vijf of zes mailtjes met nieuwe voorstellen." Bij USG People hebben ze de organisatie zelfs omgegooid. Puts: "Ook bij USG is een innovatieteam, maar wij hebben geen aparte IT-afdeling meer. We hebben IT georganiseerd rond processen." Overigens hoeven innovaties van Puts niet per se heel spectaculair te zijn. "Ik heb net zoveel waardering voor een verbetering in de backoffice als een mooie front end-oplossing. Dat is misschien het minst sexy, maar wel heel belangrijk."

Samenwerken

José Brenninkmeijer denkt dat de mogelijkheden die digitalisering biedt nog veel verder kunnen reiken dan alleen de interne organisatie. Zelfs verder dan de eigen uitzendbranche. "Waarom kunnen we niet de vraag en aanbod van werk

in de hele keten beter op elkaar afstemmen? Uitzendorganisaties moeten toch ook samenwerken met het onderwijs, de Belastingdienst en het UWV?" In de hele keten zitten specialisten. De vraag is hoe delen die hun data met elkaar.

"Die moeten informatie kunnen uitwisselen en koppelen. Want als je ervan uitgaat dat wij met elkaar Nederland opleiden en aan het werk helpen, moeten we allemaal samenwerken. Wij kunnen dat niet alleen." **X**

