

Uitzenden 3.0 – het uitzendbureau is passé

Volgens Remco Pouw
(SUSA) heeft het
traditionele uitzendbureau
(mensen zoeken, vinden en
wegzetten) zijn beste tijd wel
gehad. Beter is het in te
spelen op meer complexe
vormen van flexibiliteit.
Over 65 jaar SUSA
en de toekomst.





uder dan bijvoorbeeld Randstad of brancheorganisatie ABU, maar jong van geest en vernieuwend van karakter: SUSAs Studenten Uitzendbureau. Ooit gestart in 1947 en nu dus 65 jaar oud. Wat is volgens SUSAs-directeur Remco Pouw de belangrijkste verandering, terugkijkend op de geschiedenis van SUSAs? “Ouder wil niet zeggen dat je dezelfde routes aflegt als partijen die jonger zijn. SUSAs is lange tijd een stichting geweest met een ideële doelstelling. In 1990, toen ik er directeur van werd, was er één vestiging in Utrecht. In 1993 is het een private onderneming geworden. Natuurlijk is het **poolconcept**, een model dat voor afnemer en student interessant is, een belangrijke ontwikkeling geweest. We werken daarbij fundamenteel anders dan een gewoon uitzendbureau: we stemmen twee verschillende soorten flexibiliteit – van inlener en van de student – op elkaar af; we realiseren een krachtige workforce die ondanks allerlei wensen steeds daadwerkelijk inzetbaar is. Om dat te bereiken is er iedere week intensief contact met alle studenten die in de pool zitten. Als we dat via papier en de telefoon zouden doen, dan zou ons tarief veel te hoog zijn en zouden we niet kunnen overleven, dus je kunt wel stellen dat onze organisatievorm en onze werkwijze sterk technologie gebaseerd zijn.”

Technologie In de meer traditionele uitzendsector speelt technologie nauwelijks een rol. Blijft het zo stil of staan we voor een revolutie? Pouw: “95 procent van de uitzendsector is gericht op het vinden van mensen en het bieden van een payroll-dienst, zodat de inlener geen arbeidscontract hoeft af te sluiten. In de uitzendsector wordt technologie vooral ingezet bij de marketing, maar niet bij de productie. Dat proces komt neer op iemand vinden, wegzetten en factureren. Technologie wordt ingezet om zich daar in het mediaveld te kunnen begeven waar de kandidaten zijn: met internet en banenzoekmachines. Misschien gebruiken ze geautomatiseerde loonverwerking of is er een portal waar je je loonstrookje kunt opvragen – allemaal geen *rocket science* in mijn ogen.”

Of die 95 procent van de sector het op deze wijze nog lang volhoudt,

is volgens Pouw de vraag. “Binnen de ABU probeer ik de uitzendbureaus wakker te schudden: alle op bemiddeling gerichte activiteiten verplaatsen zich naar het internet. Uitzendbureaus

Uitzendbureaus halen

steeds vaker hun

kandidaten van jobboards

en bemiddelaars halen steeds vaker hun kandidaten van jobboards af, ze jagen naar nieuw aangemaakte profielen op Monsterboard.nl of Vacaturebank.nl. Als die bemiddeling de kern wordt van het proces, dan zou het wel eens lastig kunnen worden voor uitzendbureaus, zeker wanneer ze geen kennis hebben van een specifieke doelgroep en daar de beste mensen uit de markt weten te halen.”

Pratend productiewerk? Binnen SUSA gaat het – in vergelijking met grote uitzenders die meer werken met grotere uren aantallen per uitzendkracht per week – om kleinere uren aantallen die ook nog eens bewerklijker zijn. Ook daarom is voor SUSA een optimale inzet van technologie cruciaal. Driekwart van de wekelijkse contacten met de studenten vindt inmiddels plaats via webselfservice. Op het contactcenter van SUSA werken uiteraard ook weer studenten. Wat voor het klantcontact van SUSA geldt, geldt ook voor de klantcontactsector in het algemeen: processen worden steeds verder gedigitaliseerd en geautomatiseerd. Het betekent dat het werk dat overblijft voor agents steeds complexer wordt.

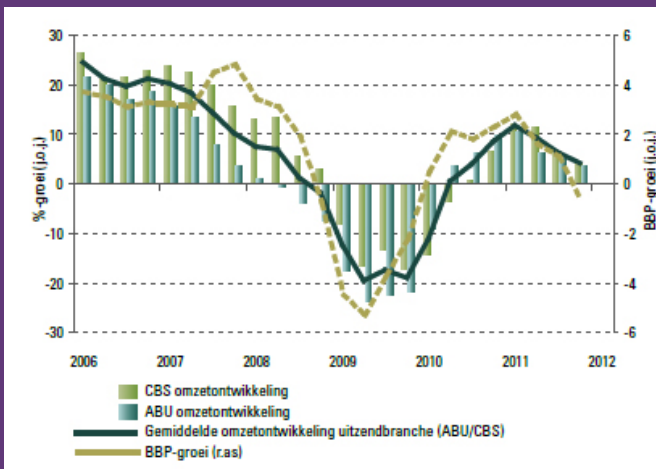
Zijn deze trends ook daadwerkelijk terug te zien in facilitaire en inhouse contactcenters – de opdrachtgevers van SUSA? “Afgaand op de verloopcijfers van contactcenters heeft iedereen in Nederland al zo ongeveer in een callcenter gewerkt”, stelt Pouw met een knipoog. “Het was voor het grootste deel pratend productiewerk. Dat verandert: analytisch vermogen wordt belangrijker, want problemen worden ingewikkelder en agents moeten sneller achterhalen waar de schoen wringt. In de contactcentersector wordt wel vaker – met die complexiteit als argument – geroepen dat agents minstens hbo’ers zouden moeten zijn. Maar hoe lang ga je een afgestudeerde hbo’er vasthouden in een operationele klantcontactomgeving? Daarop heeft men geen antwoord. Natuurlijk neemt de complexiteit van gesprekken toe en daarom heb je inderdaad hoger opgeleid personeel op de belvloer nodig. Studenten zijn drie tot vier jaar beschikbaar, de besten daarvan houd je daarna eventueel voor jezelf en laat je doorstromen. We zitten straks met een enorm tekort aan arbeidspotentieel, dus wat wil je nog meer?”

Waarom geen jobrotation? “Contactcenterwerk lijkt op lopende band werk, maar de geestelijke belasting is veel groter. Je kunt niet, zoals aan een echte lopende band, op de automatische piloot functioneren. Ieder gesprek vereist concentratie en inlevingsvermogen. Na een paar jaar gaan mensen in de overlevingsstand, als je niet oppast. Dan ben je niet meer met de klant bezig. Daarom ben ik ook een groot voorstander van job rotation. Verander voor een paar jaar van plek binnen of buiten de organisatie. Ga na een

paar jaar bij Ziggo naar de Belastingtelefoon en doe daarna weer wat anders. Er komt dan meer variatie waardoor de medewerkers het langer volhouden. Ik ben wel voorstander van professionele agents, maar dat iedere medewerker zich

ren in contactcenterland voordat ze iemand van 57 aannemen? “De rekensom moet kloppen”, zegt Pouw. Verder kan er het nodige gebeuren aan het imago van de callcenterwerkplek. Dat heeft te lijden gehad van zaken als Youp-gates:

Uitzendsector in beweging In 2011 nam Randstad voor een bedrag van 540 miljoen euro het Amerikaanse SFN Group over. Direct daarna kocht concurrent Adecco Drake Beam Morin, een outplacementbedrijf met een prijs van 149 miljoen euro. Manpower nam daarop de Chinese HR-dienstverlener Xi'an Fesco over. Adecco verjoeg Manpower van de nummer 1-positie. Randstad (op nummer 3) nam eerder al Vedior (nummer 4) over. Het drietal is goed voor een wereldwijde omzet van 47 miljard euro. In Nederland is USG People (bekend van formules als Unique, Creyf's en Start) ook een sterke speler met een omzet van 3 miljard euro en een marktaandeel van 16 procent (bron: Management Team). HR-dienstverleners vissen steeds meer bij elkaar in de vijver. De grote traditionele uitzenders zijn vaak ook actief in HR-outsourcing, training, opleiding en payrolling: gebieden waarop ook andere, meer administratief georiënteerde HR-dienstverleners actief zijn, zoals Hewitt, Raet, NorthgateArinso en Logica. Een deel van deze bedrijven heeft ondanks de HR BPO-diensten zijn wortels in de ICT (denk aan Logica, Capgemini en Accenture).



altijd maar ‘verder moet ontwikkelen’, dat is niet voor iedereen haalbaar. Bovendien kan niet iedereen naar de top.”

De klantcontactsector neemt een belangrijke positie in als het gaat om werkgelegenheid in Nederland, stelt Pouw. Ook voor vijftigplussers zou de sector een interessante plek kunnen zijn – “Ik denk dat er een markt komt voor senior service-desk-medewerkers.” Maar wat moet er gebeu-

in contactcenters zouden nare mensen werken die je niet helpen.”

Na de dip De Nederlandse uitzendsector heeft een enorme dip achter de rug. **ABN AM-RO** geeft in een recent trendbericht dan ook aan dat 2012 een uitdagend jaar is voor de uitzendbranche. Volgens onderzoek van TNO gaan bedrijven steeds meer gebruikmaken van het schil-

lenmodel bij de invulling van de personeelsbehoefte, aldus een trendoverzicht van Rabobank (maart 2012). Is dat ook zichtbaar in de personeelsaanname en planningsmethodiek van contactcenters? Pouw: "Binnen bedrijven verschillen de belangen. De planningsafdeling wil zo flexibel mogelijk plannen, de teamleider wil zo stabiel mogelijk werken. Klantcontactafdelingen worden afgerekend op een optimale, strakke planning. De planners kunnen we vrijwel altijd snel overtuigen van de meerwaarde van het poolconcept. Maar het is wel een maatwerkpaak. In de praktijk blijkt dat alleen hbo- en wo-studenten goed functioneren in dat poolconcept, omdat ze vaak uiterst flexibel zijn ingesteld en op heel korte termijn kunnen reageren of aan het werk kunnen. Die flexibiliteit betekent dat je voor je inko-



Misschien dat over een paar jaar de senior ook wat voelt voor het poolconcept, bijvoorbeeld als aanvulling op een pensioen

men niet volledig afhankelijk moet zijn van dat werk. Misschien dat over een paar jaar de senior hier ook wat voor voelt, bijvoorbeeld als aanvulling op een pensioen."

Senioren en andere vernieuwing Die senioren zouden – denkend aan nieuwe ontwikkelingen op de arbeidsmarkt – bijvoorbeeld voor meerdere opdrachtgevers en vanuit huis kunnen werken. Pouw ziet wel obstakels, bijvoorbeeld op het vlak van drijfveren: mensen werken niet alleen voor het geld, ook voor het sociale aspect.

"Je gaat ergens naar toe, je hebt collega's. Verder is er ook het security-vraagstuk: hebben thuiswerkende agents bijvoorbeeld toegang tot het abonnementensysteem van een telecomprovider om daar mutaties in aan te brengen?" Gaan uitzendbureaus inspelen op de mogelijkheden van thuiswerken? Pouw: "Traditionele uitzenders willen mensen naar een werkplek brengen. Een schip zoals Randstad verandert niet zo maar van koers. USG People is in Amsterdam bezig met een experiment met 'kantoorloos uitzenden'. SUSA is daar al aanzienlijk langer mee

bezig en we zien daar nu ook andere revenuen van: kennis rondom klanten en projecten zit nu in een team en niet meer in een persoon op een vestiging. De goed getrainde studenten op het SUSA contactcenter kunnen 90 procent van alle klantvragen die per telefoon binnenkomen afhandelen op basis van kennis en informatie die in systemen zit.”

Die studenten werken, net als iedere andere SUSA-student, zo'n tien tot vijftien uur per week en moeten dus gemakkelijk vervangbaar zijn door een collega. Pouw: “Misschien is dat wel de belangrijkste shift die we de afgelopen jaren hebben gemaakt. Kennis zit niet meer exclusief in de hoofden van mensen. Geavanceerde CRM-systemen zijn dus van groot belang. Ook ik heb moeten vechten om het schip van koers te veranderen. Natuurlijk bestond binnen de vestigingen in eerste instantie het idee dat je het kennisaspect niet kunt centraliseren.”

Vrienden worden met een bedrijf?

“Voor bedrijven met enige naam en faam wordt het steeds gemakkelijker om zelf je mensen te vinden.” Payrolling wordt daarmee aantrekkelijker dan uitzenden: van het prijsverschil kun je gemakkelijk je recruitment betalen. De grote spelers zullen, omdat het verdienmodel verandert, zich volgens Pouw meer en meer gaan presenteren als consultancybedrijven en HR-dienstverleners. Ze zullen steeds meer uit het straatbeeld verdwijnen – iets wat aansluit op de trend van steeds minder fysieke winkels: “Boekhandels zijn in de problemen.” Er gaat veel veranderen, ook de allocatieve taak van uitzendbureaus zal geleidelijk minder worden. Ze moeten vanuit het tradi-

tionele model vacatures scoren, zodat ze die kunnen invullen.

De deskundigen zijn het er over eens: profileren met specialistisch uitzenden heeft betere groeipotenties. Dat betekent dat je je goed moet kunnen richten op specifieke groepen. Moet je als uitzendbureau met behulp van sociale media en technologie je eigen community inrichten?

Pouw: “Social media beschouw ik voor 90 procent als marketing. Je moet je blijven afvragen: wie doet wat op Twitter en op Facebook. Het heet niet voor niets social media en geen business media. Het gaat om contacten leggen en mensen volgen. Veel bedrijven zijn vooral zelf bezig met eenrichtingsverkeer op social media. Ze hebben volgers, maar of er ook een dialoog is? En het is de vraag of je zo blij moet zijn met een online dialoog, met name wanneer er iets mis gaat. Als ik het wil, heb ik volgende week 100.000 likes, maar ben ik ook twintig iPads kwijt. SUSA gebruikt Twitter en Facebook op dit moment nauwelijks voor recruitment. Het zijn eerder PR-instrumenten. Ik ben een goede relatie van de student en doe veel voor ze. Maar ik moet niet als bedrijf een vriend voor hen willen zijn. Misschien komt er in de toekomst wel een sterker onderscheid tussen social media voor business en voor vrienden.”

Pouw heeft dus twijfels, maar heeft desondanks ook beleid uitgestippeld: voorzichtig proberen en kijken wat er gebeurt. “Mijn team zit niet continu te posten, maar er wordt wel gemonitord. Onze andere kanalen functioneren prima.”

Narrowcasting met recruitment app

Een half jaar geleden sprak CR&T met SUSA over de **recruitment app** en de focus op mobiel inter-

net. De app wordt nu geleidelijk uitgerold, vertelt Pouw. "Nieuwe aanmeldingen die niet van het web komen zijn afkomstig vanuit de recruitment app. De promoteteams werken er mee, verder zijn we voorzichtig gestart met het uittesten van de inzet bij studenten in de collegebanken. Gunstig is in ieder geval dat er alleen maar kosten zijn wanneer er resultaat is geboekt." Verder wordt er gewerkt aan het verbeteren van de techniek, zoals het inbouwen van een cache zodat gegevens bewaard blijven als een mobiele verbinding wegvalt tijdens het inschrijven. Pouw verwacht dat de app het dominante wervingskanaal gaat worden, naast de website. "We zijn heel gericht bezig met het vullen van een database met studenten die daadwerkelijk worden

ingezet. Broadcasten doet SUSA op internet, voor het narrowcasten hebben we de recruitment-app."

Zelfs de events die SUSA als sponsor van Nederlandse studentensport ondersteunt, worden opnieuw kritisch bekeken. "Moeten we naar al die events toe met onze promoteteams? Van de 400.000 studenten in Nederland zie je er bij de Batavierenrace 8.000, maar de kosten zijn aanzienlijk."

Pouw zou liever zien dat dat soort clubs aandacht schenken aan SUSA via hun eigen social media-platforms, YouTube, Facebook. Dus helemaal anti-Facebookmarketing is Pouw nu ook weer niet, maar hypes kunnen rekenen op zowel zijn interesse als een zekere scepsis. &

netgemak

alles online

Een goed ontwerp is noodzakelijk, gevonden worden een must en de techniek moet foutloos werken. Dat zijn onze uitgangspunten, dat is de basis, daarna begint het pas. Hoe kunt u het maximale halen uit online mogelijkheden? Dat is onze uitdaging. Dat is al jaren ons vak.

Wij halen eruit wat er internet zit. www.netgemak.nl

