

Pivoton en Professionals in Flex organiseren discussiediner

Digitalisering en disruptie in de flexbranche

Hoe zorgt digitalisering voor disruptie in de flexbranche? En vooral: hoe kunnen bestaande flexbureaus daarvan profiteren? – dat was het thema van het derde Executive Dinner dat Pivoton en Professionals in Flex gezamenlijk hielden eind vorig jaar. Flexmarkt mocht aanschuiven en doet verslag van een levendig debat tussen het hoger management van verschillende flexbedrijven.

Arthur Lubbers

Pivoton, specialist in *cloud* software voor de flexbranche, ziet als business partner van grote uitzendorganisaties de arbeidsmarkt – en dus de flexmarkt – ‘disruptief veranderen door IT en digitalisering’. Ceo Roel Keizer geeft enkele voorbeelden. ‘JAM laat kandidaten en opdrachtgevers via een app hun match vinden, WeMatchIT heeft een lerend algoritme dat de match verzorgt, YoungCapital heeft eHire gelanceerd en belooft daarmee een 25 procent lager uurtarief voor opdrachtgevers. Software is in staat de persoonlijkheid van een kandidaat uit zijn reactie te lezen.’

Is er in dit digitale geweld nog plaats voor *old school* bemiddeling? Hoe past die zich aan? Is bemiddeling überhaupt nog nodig als zoveel banen verdwijnen door automatisering? Keizer komt met de ingrediënten voor een pittige discussie. ‘Het kan bijna niet anders of het succes van elke uitzendorganisatie wordt meer en meer gebaseerd op de kennis van IT en de toepassing ervan in de organisatie.’

Ideale flexenterprise

‘Stel, er zijn geen beperkingen, wat zou je dan als flexbedrijf doen om optimaal in te spelen op de veranderende markt? Oftewel, hoe ziet jouw ideale *digital flex enterprise* er dan uit?’

Discussieleider Wim Davidse van Dzing (en hoofdredacteur van Flexmarkt) stelt tijdens het voorgerecht meteen de hamvraag. ‘Het is de vraag of je dan een uitzendbureau zou beginnen’, antwoordt Chris van Galen van Unique Uitzendbureau. ‘Misschien moet je wel een site à la Tinder voor de uitzendwereld starten, of een Airbnb of

Über voor de flexbranche. Dat zijn concepten die uitblinken in eenvoud, transparantie, klantvriendelijkheid. Door daarmee op een niche in te spelen, is ongetwijfeld een goede boterham te verdienen.’

‘Wat houdt je tegen?’, is dan de logische vervolgvraag. Van Galen: ‘Onze legacy. Je kunt niet zomaar een blauwdruk pakken en op een zolderkamer starten. Je hebt te maken met een bestaande organisatie. Wij hebben negenhonderd man aan het werk waar we ook geld mee verdienen.’ Vandaar dat grote uitzendorganisaties veelal innoveren door overnames van succesvolle start-ups. Mooi voorbeeld daarvan is USG People, dat recent (meerderheids)belangen heeft genomen in bijvoorbeeld Adver-Online, Netwerken, Connecting-Expertise, Blue Carpet en Speakap (zie de ICT-special Flexmarkt van augustus dit jaar). René Bos, cio van USG People, ook aan tafel, legt daarin uit dat deze bedrijven onder de vlag van USG People zelfstandig opereren. Tijdens het Executive Dinner geeft Bos onder meer als reden hiervoor: ‘Het moeilijkste is disruptieve veranderingen te organiseren in de eigen, bestaande organisatie. Dus als organisatie moeten wij beetje bij beetje leren en vooral ook buiten de branche kijken.’

Creatieve omgeving

Creatieve types, nerds en uitvinders kunnen ook alleen gedijen in een omgeving die bij hen past, en dat is vaak niet bij grote bestaande bedrijven waar de kantine om 17.00 uur dicht is en werknemers zich moeten houden aan procedures en waar structuren innovatie tegenhouden. Bos: ‘Neem bijvoorbeeld

Rockstart, daar zitten veel start-ups bij elkaar, daar komt iets moois uit.’ ‘Volgens mij geldt inderdaad dat echte disruptie van buiten moet komen, los van je eigen tent. Anders is het toch vaak het bestaande in een nieuw jasje steken. Kijk bijvoorbeeld naar hoe IT de reiswereld heeft veranderd’, zegt Keizer. ‘Om dat te bereiken in deze branche moet je durven investeren in innovatie, kleinschalig, met een *agile* ontwikkelmethode en separaat van de bestaande organisatie starten en niet als eerste naar het financiële aspect kijken, dan maak je innovatie kapot.’ Ook Jan-Willem Gelderblom (Start People) zou ‘niet in een bestaande organisatie, maar met een nieuw, dynamisch team aan de slag gaan’ om te zoeken naar succesvolle disruptieve veranderingen op de markt. ‘Niet in een laboratorium waar mensen vrijblijvend kunnen werken, maar de druk erop houden door duidelijke doelen te stellen. Lukt iets niet, dan ga je verder. Nieuwe ideeën en producten ontwikkelen, testen en checken. Net zo lang tot het lukt.’ Waarom die noodzaak van mensen en ideeën van buiten de branche? Gelderblom: ‘Ik denk dat ik, wij allemaal, ook geconditioneerd zijn in ons denken. Ik in ieder geval wel, met 22 jaar werkervaring in de uitzendbranche.’ ‘Wij zijn als flexbedrijven toch goed in het binden van mensen. Dan moeten wij die disruptieve types van buiten die nodig zijn toch ook aan ons weten te binden?’, vindt Bart Verlegh, associate bij Professionals in Flex, het organisatieadviesbureau dat is gespecialiseerd in de uitzendbranche. ‘Misschien moet er zelfs een uitzendbureau voor start-ups komen?’, vraagt Verlegh out of the box-denkend.



Foto's: René den Engelsman

V.l.n.r.: **Bart Verlegh** (Professionals in Flex), **René Bos** (USG People), **Hans Damhuis** (Tence Inzetbureau), **Wim Davidse** (hoofdredacteur Flexmarkt), **Roel Keizer** (Pivoton)

'Er is tenslotte ook al een uitzendbureau voor robots (Smart Robotics, zie ook pagina 14 red.)'

Klantwaarde

De impact van technologie op de flexmarkt is groot, stelt Davidse. 'Het lijkt slechts een kwestie van tijd voordat er een matching algoritme is dat flexbemiddelaars buitenspel kan zetten. Waarom zou inderdaad Tinder niet kunnen gaan matchen in de flexbranche? Met al hun kennis van algoritmes en het slim toepassen van *big data* zijn zij specialist in het e-matchen.'

'Toch is het niet de technologie die ten grondslag ligt aan succesvolle disruptieve veranderingen, het is het juist inspelen daarmee op de klantbehoefte', stelt Davidse. 'Über – aan tafel veel als voorbeeld genoemd – is volgens hem ook niet zo heel erg technologisch vernieuwend. 'Het is vooral een veel betere taxidienst.' Niels Paardekooper (DIT Personeel) sluit zich daarbij aan. 'Bij disruptieve veranderingen wordt vaak aan producten en techniek gedacht, maar het gaat om 'Wat is de behoefte van de klant? Welk probleem van de klant los je op?' Mensen hadden last van het lange wachten op

de, vaak ook nog botte, taxichauffeurs. Daar heeft Über op ingespeeld. De klant ziet op zijn app waar de Über-taxi's rijden en is zelf *in control*. Het zijn inderdaad de transparantie en klantvriendelijkheid die het tot een succes maken.'

Sociale innovatie

Keizer is het hier volledig mee eens. 'De klantvraag, de oplossing van zijn probleem, bepaalt of iets disruptief wordt. Het is een combinatie van 30 procent vernieuwende techniek, maar zeker ook voor 70 procent sociale innovatie die bepaalt of iets tot een geslaagde disruptieve verandering zal leiden.'

Volgens Paardekooper denken mensen in de uitzendwereld nog te veel 'binnen de gebaande paden'. 'Ik zie dan bijvoorbeeld een uitzendorganisatie komen met een nieuwe app waarmee de klant 24 uur per dag personeel kan selecteren in zijn personeelsplanning. Maar het is de vraag of ▶

'Je wilt dus geen disruptieve producten, je wilt een disruptieve organisatie'

die klant zit te wachten op de mogelijkheid om 's avonds op de bank zijn personeelsplanning te doen.'

Een terechte opmerking, vindt Davidse. Het gaat niet om 'wat kan ik nou eens voor nieuw product bedenken', maar 'waar ergert de klant zich aan, en wat kunnen wij daaraan doen?' 'Technologische vernieuwing is alleen levensvatbaar als de klant er extra waarde van ervaart.'

Ontwrichting markt

En dan nog, de kans dat nieuwe ideeën leiden tot succesvolle bedrijven is klein, zo schetst Davidse. 'Uit tienduizend nieuwe ideeën ontstaan duizend nieuwe bedrijven, waarvan er twee echt succesvolle marktleiders worden. Dat is 0,02 procent. Maar als die innovatie aanslaat, heeft het laatste uur voor *business as usual* wel geslagen.'

Welke bedrijven zijn of worden de echt vernieuwende bedrijven in de flexmarkt? De disgenoten zijn het erover eens dat in de uitzendsector nieuwe technologie op dit moment nog vooral wordt ingezet voor procesoptimalisatie. Met name de marktleider(s) zijn bezig met het automatiseren van processen om op die manier winstgevend te blijven ondanks de krappe marges. Maar er zijn ook nieuwe bedrijfsmodellen die de markt daadwerkelijk ontwrichten, stelt Davidse. 'Neem de Amerikaanse start-up Zenefits, dat gratis cloud-gebaseerde HR-software aanbiedt als een service aan het mkb. Zij verdienen vervolgens hun geld met het afsluiten van zorgverzekeringen en het uitbesteden van de personeels- en salarisadministratie door die mkb-bedrijven. Met dit *freemium*-model 'verpesten' zij de bestaande markt. Dus disruptieve bedrijven in de flexbranche? We kennen ze nog niet, maar ze komen eraan!'

Voorbeelden van flexbedrijven die disruptieve veranderingen brengen in de markt zijn er in Nederland wel degelijk. Eensgezind noemen de executives aan tafel YoungCapital en Driessen HRM als voorbeelden van flexbedrijven die een ander verdienmodel hanteren dan traditionele uitzendorganisaties. YoungCapital is een *internet driven* flexorganisatie en heeft dus een sterke focus op IT en ook Driessen HRM heeft zich van payrollorganisatie tot volwaardige en succesvolle HR-dienstverlener ontwikkeld. Beide organisaties tonen volgens Keizer aan dat er

voor echt disruptief zijn meer bij komt kijken. 'Alleen het verdienmodel veranderen is niet genoeg, je hebt ook een goede entreestrategie nodig', stelt Keizer. 'Je moet echt iets nieuws bieden, echte toegevoegde waarde hebben.'

Van buiten de branche

Toch denken de flexdirecteuren aan tafel dat de echte disruptie in de flexbranche van buiten zal komen. René Bos: 'Ik verwacht dat vanuit een heel andere hoek, buiten de branche, iets wordt ontwikkeld dat in de flexmarkt geïntroduceerd zal worden.' Thomas Jansen (Zuidgeest), denkt er net zo over. 'Ik denk dat er ergens een briljant idee komt dat zal worden overgenomen door een grote partij in de flexbranche zoals Randstad.' 'Er gaat zeker iets veranderen', beaamt Niels Paardekooper. 'Iedereen in onze sector worstelt met technologische ontwikkelingen en de vraag hoe daarop in te spelen. Dat is ook niet zo gek als je bedenkt dat we eigenlijk al 35 tot 40 jaar hetzelfde doen. Je moet blijven zoeken en de disruptieve veranderingen nauwlettend volgen.' Gelderblom: 'Nadeel van disruptieve nieuwkomers: je ziet ze niet aankomen en als ze er zijn, ben je eigenlijk al te laat.' 'Dus zorg dat je adaptief bent, je snel kunt aanpassen en inspelen op veranderingen in de markt', vult Van Galen aan. 'Misschien zijn de winnaars in de markt wel de bedrijven die een flexibele organisatie hebben opgebouwd en zich daardoor tijdig kunnen aanpassen', zegt Van Galen, daarmee een vergelijking trekkend met Charles Darwins' *survival of the fittest*. Jansen vat het goed samen: 'Je wilt dus geen disruptieve producten, je wilt een disruptieve organisatie.'

Communities

De kans op een doorbraak van een technologie is dus klein, maar als die komt, moet je snel volgen. Verlegh: 'Als het duidelijk is dat de disruptie van buiten moet komen en dat de legacy van bestaande uitzendbedrijven die vooruitgang afremt, dan moeten we het dus ook in een andere hoek zoeken, naar een ander verdienmodel toe.' Dat roept meteen de vraag op 'hoe adaptief of disruptief is jouw organisatie?' Hans Damhuis van Actief Interim Nederland: 'Wij verbinden de praktijk en de technologie. Wij staan tussen onze klanten en flex-



collega's in en zoeken vanuit de dagelijkse praktijk naar oplossingen die het werkende leven gemakkelijker maken. Zo veranderen wij niet zozeer disruptief, maar eerder organisch.' Damhuis geeft als voorbeeld het opzetten van een community. 'Dit is gebaseerd op de verbondenheid tussen groepen flexwerkers, zoals schoonmakers of heftruckers. Die verbondenheid betekent dat men elkaar wil helpen en informatie wil delen. Dat faciliteren wij vanuit onze communities. Zo is Flex@lly ontstaan, een app voor flexcollega's die hen met elkaar en ons verbindt.' René Bos haalt Secretary Plus aan als voorbeeld van een geslaagde innovatie binnen Unique. 'Een gedreven manager binnen ons bedrijf is een community (assistent+) gestart voor management-assistenten. Die is zeer succesvol en exponentieel gegroeid. Dat was in onze mindset niet mogelijk, maar het kan dus wel, ook in een grote organisatie. Wij maken een cultuurverandering door en

'Ik denk dat ik, wij allemaal, geconditioneerd zijn in ons denken'



V.l.n.r.: **Chris van Galen** (Unique Uitzendbureau), **Thomas Jansen** (Zuidgeest), **Niels Paardekooper** (DIT Personeel), **Jan-Willem Gelderblom** (Start People)



Foto's: René den Engelsen

zijn stapje voor stapje op de goede weg om dingen anders te doen en anders te durven denken.'

Mensenwerk

Maken disruptieve technologieën een einde aan het bestaande verdienmodel in de uitzendwereld? De meningen hierover zijn verdeeld. Sommigen aan tafel denken dat het zo'n vaart niet zal lopen. 'Disruptief zijn is niet puur een kwestie van techniek', stelt Van Galen. 'Het sociale aspect, menselijk contact, is en blijft belangrijk. En we moeten ook niet doorschieten in de sector en doen alsof de uitzendwereld alleen nog maar uit online marktplaatsen bestaat.' Damhuis ziet dat ook zo: 'Het is interessant om te kijken naar andere verdienmodellen die nodig zijn om de veranderende markt het hoofd te bieden, maar voorlopig houden we de huidige markt nog wel even. Het werken met mensen blijft.' Jansen van Zuidgeest, onder meer actief

in de industriële reiniging, krijgt de vraag of hij niet vreest dat het reinigen van tankers in de toekomst door robots zal worden overgenomen? Jansen reageert nuchter: 'Ik werk voor het mkb en wij zijn vooral bezig met de business van vandaag, minder met de toekomst. Natuurlijk moeten we adaptief zijn, maar wij moeten het van mensen hebben. Wij zijn ook niet op zoek naar de heilige graal, maar naar betere praktische oplossingen. Zo werken wij met Pivoton aan een logi-

sche oplossing voor de klant, zodat die via een app direct van een uitzendkracht kan zien waar die gewerkt heeft en hoe die beoordeeld is.' Jansen vervolgt: 'Er is altijd voor alles een markt, en er blijft zeker ruimte voor niches. Er mag best een Uber in de flexmarkt komen, maar Zuidgeest blijft er ook gewoon. Goldschmeding zei het destijds al: het blijft mensenwerk. De klant wil de juiste man op de juiste plaats op het juiste tijdstip. Dat blijft zo.' **X**

Discussiestuk

Als voorschot op dit Executive Dinner heeft Wim Davidse (Dzjeng, hoofdredacteur Flexmarkt) in opdracht van Pivoton een discussiestuk geschreven. Hierin staan, goed gedocumenteerd, veel verhelderende en pittige voorbeelden van digitalisering en disruptie in de flexbranche. Dit discussiestuk is verkrijgbaar voor iedere geïnteresseerde (stuur een mail aan redactie@flexmarkt.nl).