

‘Ik wil de beste zijn, niet de grootste’

Sinds vorig jaar zwaait Loes Dingemans de scepter bij Unique. Wat heeft ze als algemeen directeur bereikt en hoe maakt Dingemans Unique toekomstbestendig? “De bevologenheid moet er bij onze mensen vanaf spatten.”

Wim Davidse & Arthur Lubbers

USG People stond altijd voor multibranding. Unique had dan ook een fraaie formule, sterk gericht op het mkb en white collar mbo/hbo. Maar met de vele veranderingen is het verwarrend geworden, denk aan de integratie van andere formules in Unique, zoals onder meer Creyf's en Content. Daar komen alle ‘strategische’ heroriëntaties van de USG People-groep bij, plus de overname door het Japanse Recruit.

Is de propositie van Unique binnen het concern nog steeds sterk genoeg?

“USG People is nog steeds een multibrand-organisatie, maar er zijn minder merken. Unique is een van de vier belangrijke merken, naast Secretary Plus, USG Professionals - gericht op het hoger segment hbo en wo - en Start People, dat echt een volumespecialist is. We hebben een mooie mix en een groot aandeel van onze business is inderdaad mkb. Dat is heel constant sinds de oprichting van Unique in 1972. Het dna is bewaard gebleven. Daarnaast hebben we nu een paar heel grote ondernemingen in onze portefeuille. Juist die mix is belangrijk en dat maakt onze positie binnen USG bijzonder. Wij zijn niet alleen goed in grote volumes recruiten en matchen, maar kunnen ook nauw aansluiten op specifieke behoeftes.”

In het verleden stelde Unique geen grote klanten te bedienen. Dat is dus niet meer zo?

“Nee. Ik geloof daar ook niet in. We segmenteren niet op volume. Onze core business is het vinden van de juiste mensen voor de juiste organisatie. In die behoefte voldoen we, of het nou om een grote of kleine organisatie gaat. Ik geloof



Foto: Ton Kaestermans

‘Het doel is het professionele van een concern en het lenige van een startup te bereiken’

daarbij niet in one size fits all. Ik denk dat je alleen succesvol kunt zijn als je specifiek die behoefte vervult in die branche, die doelgroep en dat segment.”

U bent sinds een jaar algemeen directeur van Unique. Wat heeft u afgelopen jaar bereikt?

“We hebben een grote structuurwijziging doorgevoerd. Unique was een algemene uitzender. Het afgelopen jaar hebben we de organisatie in units geknipt en branche- en functiegericht gemaakt. We hebben businesslines opgezet met verschillende proposities, want logistieke relaties hebben echt andere behoeftes dan banken en verzekeringen. De core business blijft hetzelfde, maar we willen meer dan alleen de core business. Wij willen meer waarde toevoegen dan alleen de beste match. Dat kan alleen als je heel specifiek aansluit op wensen en behoeftes en dicht tegen de klant aankruipt. In plaats van een horizontale organisatie met een hoofdkantoor is de organisatie daarom nu verticaal ingericht in vijf businesslines: mkb, industrie en logistiek, de call centers van customer care, technicum en grote accounts zoals semi-overheid en bank en verzekeringen. Alle experts van het hoofdkantoor, denk aan marketing en financiën, zijn nu gekoppeld aan die businesslines. Iedere unit-verantwoordelijke heeft een eigen lijn met een eigen team van experts. Hierdoor kunnen we snel leveren wat klanten vragen.”

Is de organisatieverandering geslaagd?

“Ja en dat is best snel gegaan. Ik ben blij dat grootse ideeën, zoals de organisatiestructuur en het uitbreiden van onze hr-dienstverlening, zo snel zijn omarmd en geïmplementeerd. Dat is me meegevallen. Zo'n plan heb je zomaar op papier, maar de uitvoer ervan vraagt wel wat van mensen. Ik ben me, mede door mijn ervaring in de consultancy, erg bewust dat iedere transitie - of het nu een kleine of grote verandering is, wat doet met mensen. Daarom hebben wij dat heel



OVER UNIQUE

Unique is een dochteronderneming van USG People. USG People is vorig jaar overgenomen door het Japanse uitzendbedrijf Recruit. Recruit wil voor 2020 een plaats veroveren in de wereldtop van de hr- en uitzendmarkt. USG People Nederland behaalde in 2016 een omzet van ruim 1,2 miljard euro, een groei van negen procent ten opzichte van 2015 (zie Flexmarkt Omzetranglijst 2016). De geschatte omzet van dochteronderneming Unique bedraagt ruim 400 miljoen euro [Flexmarkt, red].



zorgvuldig begeleid. De mensen maken echt het verschil. Als zij er niet in geloven, worden het saboteurs. Bewust of onbewust. Maar mensen zijn heel veranderingsbereid, als ze maar zien wat het doel is. En dat doel is een snelle, lenige organisatie. Het professionele van een concern en het snelle van een startup.”

Wat merken jullie klanten daarvan?

“We kunnen ze nog specifiek helpen. Niet alleen met de vraag hoe ze aan de beste kandidaat komen, maar met het vraagstuk hoe je kunt groeien en hoe je het beste kunt kapitaliseren op human resource. We kunnen het met de klant over instroom hebben, maar wat gebeurt er verderop in de organisatie met die mensen? Zijn zij bevolgen of haken ze wellicht af, waardoor het verzuim toeneemt en de productiviteit afneemt. In die verschillende segmenten willen vanuit onze businesslines samen oplossingen bedenken.”

Waarderen klanten het dat jullie je met hun personeelsbeleid bemoeien?

“Dat vinden ze fantastisch. Maar dat opschuiven [naar hr-dienstverlening, red] is ook een transitie. Het vraagt veel tijd om zo gezien te worden bij klanten. Bij nieuwe klanten is dat gemakkelijker. Zeker grotere relaties, waar we al lang zaken mee doen, moeten we vertellen dat we meer kunnen en doen dan uitzenden alleen. We gaan in gesprek met hen en als we denken dat het beter kan, vragen we om ons eens mee te laten kijken. Dan kan het best zijn dat we adviseren minder aan instroom te doen en meer te kijken naar het ziekteverzuim.”

Wat betekent dat intern? De competenties die een medewerker hiervoor moet hebben zijn toch heel anders dan die van de intercedenten op een vestiging?

“We hebben veel tijd geïnvesteerd in onze collega's die bij klanten zitten. We hebben experts in huis die klanten adviseren, workshops met klanten houden en hun organisatie doorlichten. Ik geloof in specialisatie. Onze consultants op de vestigingen zijn goed in recruitement. Voor hr-dienstverlening aan de klant hebben we andere experts. Maar het geloof dat we meer kunnen dan alleen de instroom verzorgen, daar wil je natuurlijk wel de hele organisatie mee besmetten. Dat vraagt tijd.”

Wat is jullie doel voor 2020?

“Ik wil de meest bevolgen organisatie van Nederland zijn. Onze business is menselijk kapitaal. Als je goed met mensen omgaat ben je als organisatie succesvol. Ik wil de beste zijn, niet de grootste.”

Verlangt het concern niet meer omzetgroei?

“Wat het concern verlangt, is dat ik een gezonde bijdrage lever aan het resultaat. Of dat nu uit de lengte of de breedte komt. We begeven ons niet op de prijzvechtersmarkt. Dat past ook niet bij Unique. Wij gaan voor rendabele groei. Ik wil dat we ons snel ontwikkelen. Daarom hebben we onze organisatie ook anders ingericht. En natuurlijk willen we een goed rendement behalen, maar het gaat niet alleen om volume.”

Het traditionele uitzendbureau verdwijnt steeds meer uit het straatbeeld. Geldt dat ook voor Unique?

“Voorheen kwamen kandidaten bij ons binnen op een vestiging met hun cv onder hun arm. Dat is veranderd. In plaats van honderd procent offline meldt achtennegentig procent van de kandidaten zich nu online. De spontane inloop is bijna tot nul gedaald. De kleine, fysieke vestigingen houden we alleen als dat noodzakelijk is voor een bepaalde relatie of doelgroep. Verder hebben die kleine panden in de winkelstraat voor ons geen functie meer. We gaan meer toe naar middelgrote vestigingen in grotere panden. Een leuke en lekkere werkplek voor onze mensen waar collega's uit verschillende businesslines bij elkaar zitten en waar we gasten, relaties en kandidaten ontvangen. Zo geven we hier ook workshops en trainingen aan grote groepen relaties.”

Hoe houdt u Unique toekomstbestendig, bijvoorbeeld met het oog op de digitalisering?

“Digitalisering is geen onderdeel van onze propositie. We hoeven niet de beste digitale hr-dienstverlener te worden. Maar het is zeker een belangrijk thema. Het levert veel op: je kunt kwalitatiever produceren, denk aan het verbeteren van recruitmentprocessen. Ook bieden we digitale oplossingen bij klanten aan. Maar het heeft ook invloed op de prijs. Klanten willen niet betalen voor kosten, die geen waarde toevoegen. Het maakt de klant niet uit hoe onze factuur tot stand komt, hoe wij onze flexkrachten uitbetalen en hoe wij onze match maken. Die is alleen geïnteresseerd in het eindproduct. En er is nog steeds grote prijsdruk in de markt. Dus naast het verbeteren van de dienstverlening moeten wij digitalisering benutten om die kosten zoveel mogelijk te reduceren. Daarnaast veranderen beroepen door digitalisering. Dat betekent dat onze eigen mensen meer digitale vaardigheden moeten hebben. Verder heeft het ook een enorme impact op de arbeidsmarkt. De vraag is of



CV

Loes Dingemans (47) is Raymond Puts in februari 2016 opgevolgd als algemeen directeur van Unique. Daarvoor was zij al drie jaar operationeel directeur bij Unique. Van 1989 tot 2005 was Dingemans regio-directeur bij USG People. Tussen 2006 en 2012 was ze consultant organisatieadviesbureau bij Perpetuum.

ga ik altijd uit van de mens. Iedere dag beter, dat is mijn motto. Ik wil die bevologenheid ook in onze mensen terugzien. Ik geloof erg in collectieve intelligentie en ideeën en kennis delen. De kunst voor mij als algemeen directeur is om die structuur te creëren waarin ideeën boven komen, landen en er echt iets mee wordt gedaan. We willen bijvoorbeeld de recruitmentstrategie aanpassen om beter in te spelen op de veranderingen. Dat bedenken wij dan niet als directieteam, maar met een grote groep waar we vorige week drie dagen mee hebben gezeten. Met recruitmentspecialisten van de vestigingen, ervaren marketeers, onze consultants en ook nieuwe collega's die met een frisse blik kunnen kijken. En als je dan ziet wat de uitkomsten zijn. Dat is fantastisch. Die credits verdienen onze mensen. Ik faciliteer vooral."

Wie is uw grote voorbeeld?

"Alex Mulder, de oprichter van Unique. Hij is altijd heel helder geweest in wat hij belangrijk vindt. Hij is heel ondernemend, ziet kansen en pakt ze. Aan de ene kant kan hij groots denken, nieuwe dingen omarmen en tegelijkertijd heeft hij oog voor de mens en de details die het verschil maken. Dat vond ik al geweldig toen ik 25 jaar was en als consultant naar hem keek. En dat vind ik nog steeds."

En dat is ook uw stijl?

"Ja, die bevologenheid moet er bij onze mensen vanaf spatten. Dat moet door de hele organisatie heen te zien zijn. En ik moet dat zelf ook voorleven. Voor mij is dat vanzelfsprekend. Ik voel mij echt rijk. Iedere dag ga ik met veel plezier naar mijn werk en als ik naar huis rijd tref ik daar zo'n mooi gezin aan. Ik heb een vol leven, vier prachtige kinderen, een mooie baan en fijne collega's. Bovendien kan ik goed relativeren en ben ik enorm positief. Het glas is bij mij altijd halfvol. Ik ben nou eenmaal blij gebakken." **X**

het soort vacatures dat wij goed weten te vervullen, over een jaar nog bestaat. En zo nee, welke vacatures ontstaan er dan door digitalisering? Dat zijn thema's waar wij uiteraard op directioneel niveau mee bezig zijn en die op mijn strategische agenda staan. Ik wil dat mijn mensen in de organisatie hier minder mee bezig zijn. Die wil ik continu triggeren om in het hier en nu kansen te zien en het beste te doen."

Wat is u tegengevallen in de functie van algemeen directeur?

"Je denkt dat je als algemeen directeur

de baas bent over je eigen tijd, maar juist op die plek wordt er een ongelooflijk beroep gedaan op jouw agenda. Ik heb daaraan moeten wennen. Ik moet ervoor waken dat ik niet door zoveel kleine, urgente zaken opgeslokt raak. Want daardoor ben ik niet meer de baas over mijn eigen agenda en daarmee geef ik die aandacht niet meer aan dingen, die ik echt belangrijk vind. Dat zijn de klanten, kandidaten en mijn eigen mensen."

Wat voor soort leidinggevende bent u?

"Hoofd koel, hart warm. Als leidinggevende