

Crowd recruitment en papierloos inschrijven **SUSA** innoveert businessmodel



SUSA is een studentenuitzendbureau dat werkt als een contactcenter. Klantcontact, online, telefonisch én fysiek, staan centraal in het businessmodel. Een interview met Remco Pouw.

“

U

itzendbureaus? Ze hebben een winkeltje met intercedentes, waar mensen binnenkomen, die sturen ze naar een bedrijf en zo verdienen ze hun geld.” De HR-sector, waar het uitzendbureau deel van uitmaakt, staat niet bekend om zijn innovatieve karakter. Dat is althans de opvatting van Remco Pouw, algemeen directeur

van SUSA studenten uitzendbureau. Pouw heeft meer op met het organiseren van echte flexibiliteit vanuit het klantcontact – niet alleen komt de helft van de SUSA-omzet uit de klantcontactsector, maar SUSA stapte ook als een van de eerste uitzendbureaus in Nederland over op een VoIP-gebaseerd contactcentermodel.

Conservatief Natuurlijk heeft de HR-sector het internet ontdekt. LinkedIn wordt bijvoorbeeld steeds meer ingezet als middel voor wervingsdoeleinden. Maar Pouw is niet onder de indruk van de mogelijkheid om je salarisstrook online te kunnen raadplegen, iets wat grote HR-dienstverleners zoals Raet, Logica of Northgate-Arinsso hebben doorgevoerd. Uitzendbureaus posten hun vacatures weliswaar op het web, maar dat fungeert verder toch vooral als uithangbord: “Vooral gericht op marketing en minder op business intelligence”, aldus Pouw. Hij vindt de HR-sector in het algemeen, en uitzendbureaus in het bijzonder, overwegend conservatief. “Er zijn wel enkele initiatieven geweest, zoals *Hedson* van Randstad – ondanks het gebrek aan succes was het conceptueel niet verkeerd. Misschien waren ze te vroeg. Nu is de sector een beetje kopschuw; het is nog steeds zo dat je alleen iemand kan uitzenden als je de persoon echt hebt gezien en gesproken.”

Pouw verwerpt het argument dat daarvoor een vestiging nodig is: “Ik kan mensen *overal* zien en spreken en ze vervolgens ‘wegen!’” Bovendien is de markt sterk aan het veranderen, iets waar hij (als voorzitter van de ICT-expertgroep) zijn branchegenoten binnen de ABU op wijst. “Alles wat bemiddelt, gaat richting het internet. Kijk naar de huizenmarkt of naar reisbureaus. Ook in retail is de achteruitgang zichtbaar: steeds meer *must have*-transacties verplaatsen zich naar het web, waarbij de levering via de logistiek wordt gereaa-

liseerd – daar wordt binnen nu en drie jaar een tekort van 40.000 chauffeurs verwacht. Winkels hebben straks geen voorraad meer, maar zijn een showroom.”

Flexibiliteit Volgens Pouw is flexibiliteit in de toekomst een centraal thema voor HR. “Ik voorspel dat de CAO over een paar jaar verdwenen is en dat in plaats daarvan zelfstandigen werken vanuit coöperaties. Opgebouwde reserves zoals pensioenen blijven bij de eigenaar, zonder dat er allerlei pensioenbreuken ontstaan omdat je bijvoorbeeld van de metaalsector naar de zorgsector overstapt. Ook al ontstaan hier en daar zzp-portals, met dit soort zaken is men in de uitzendbranche nog niet erg bezig.”

Met die flexibiliseringstendens in gedachten vindt Pouw dat hij met SUSA voorop moet lopen: “Studenten doen alles als eerste. Wanneer ik naar de toekomst kijk, is zelfs die groep al geda-teerd: het twittergebruik is daar bijvoorbeeld lager dan bij achttien- of negentienjarigen. Mijn dochter van vijftien verstuurt in een jaar tijd 14.000 tweets – alleen *The Voice of Holland* is per uitzending al goed voor dertig tweets. Ze is altijd in contact met haar vrienden. Over drie jaar behoort ze tot de groep waar SUSA het van moet hebben, dat geeft mij nog drie jaar de tijd om zo goed mogelijk op de wensen van die groep in te spelen.”

De toekomst is digitaal Pouw ziet grote mogelijkheden in ‘digitaal’, maar holt niet achter iedere hype aan. “Activiteit op social media is zinvol en bruikbaar, maar niet bijzonder innovatief. Iedereen is er een beetje hyperig mee

bezig, omdat men vindt dat men iets met social media moet doen. Het opbouwen van een netwerk vanuit bijvoorbeeld Facebook is lastig. Als je zegt ‘like ons en je maakt kans op een iPad’, dan heb je heel snel duizend likes, maar dat geeft geen body. Facebook-fans moeten met content komen, actief deelnemen.”

In contact met uitzendkrachten

SUSA startte in 1990. Er was toen geen internet, wel (vaste) telefoon. Het bereiken van een student in een studentenhuis was een hele opgave. In die periode had SUSA de fysieke vestiging hard nodig. Studenten kwamen ook relatief vaak op de vestiging langs. Door de nieuwe technische mogelijkheden is SUSA als een contactcenter gaan functioneren door al het telefoonverkeer dat eerst op de vestigingen binnenkwam, op een centraal punt samen te laten komen. Pouw: “Wij regelen voor bedrijven de volledige organisatie van flexibele student-pools. Dat creëert een enorm hoge contactratio met onze studenten. Door de zaak in te richten als contactcenter werd het ook beter mogelijk om analyses uit te voeren. Daarmee krijg je zicht op mogelijkheden voor een zinvolle webselfservice-omgeving, met daarbij een afgeschermd portal voor studenten. Sinds anderhalf jaar zien we hierdoor een sterke daling in het aantal calls, met bijna 50 procent.” Een deel van die daling is een gevolg van economische druk die de uitzendbranche de afgelopen jaren heeft gevoeld, verklaart Pouw. “Toch is het aantal contactmomenten met studenten toegenomen – als je het webverkeer er bij optelt. Op dit moment bereik ik iedere student in zijn broekzak. En die student wil ook op ieder moment in contact kunnen treden met SUSA – via de telefoon of online, dat maakt niet uit.”

Pouw richt zijn pijlen daarom op mobiel internet. Hij gaat niet voor apps – “dan moet ik voor ieder platform een aparte app ontwikkelen” – maar wel voor een mobiele site die er goed uitziet: “Een student wil dat het smooft. We hebben hier nu een stuk of vier studenten werken, echte wizards die nieuwe oplossingen ontwikkelen. Jonge mensen, IT'ers, business analisten van tussen de 19 en 24 jaar.”

Papierloos inschrijven SUSA ontwikkelt samen met de ‘wizards’ twee nieuwe toepassingen waarbij mobiel internet een sleutelrol speelt. Allereerst wordt er gewerkt aan papierloos inschrijven. Een kandidaat kan zich online inschrijven en levert daarbij zelf alle gegevens aan. Na die online registratie vindt er een inschrijfgesprek plaats – op dit moment nog face-to-face, maar SUSA experimenteert ook met Skype. “Die fysieke ontmoeting is ook nodig omdat wij als arbeidsmarktpartij de identiteit van de kandidaat moeten controleren. Dat gesprek doen we nu steeds vaker op locatie bij de opdrachtgever, maar het kan ook bij de student thuis plaatsvinden, of op de campus waar de student studeert of in een horecagelegenheid.” De gegevens die door de student ingevoerd zijn, worden onder toezicht van de student samengevoegd tot een document ‘arbeidsovereenkomst fase A’. Ook andere benodigde documenten, zoals de loonbelastingverklaring en de pensioenverklaring worden geautomatiseerd met de juiste informatie geladen. De student kan al deze documenten op het scherm lezen of bekijken, daarna tekent hij of zij voor akkoord op de tablet-pc. De handtekening wordt digitaal toegevoegd

aan alle documenten, die vervolgens als pdf's naar het e-mailadres van de student worden verzonden met het verzoek nogmaals een akkoord te geven.

Digitale handtekening Digitaal (onder)tekenen is bij verschillende consumenten-transacties gebruikelijk – denk aan het tekenen voor ontvangst bij het aannemen van pakketjes. Ook in de VS is digitaal tekenen bij creditcard-transacties – met een digitale pen op een scherm-pje bij een betaalautomaat – al in veel gevallen mogelijk. Voor het afsluiten van een arbeidscontract is echter nog altijd een handtekening op papier vereist. “Het kan zijn dat er iets mis gaat in een arbeidsrelatie die volledig gebaseerd is op een digitale overeenkomst”, zegt Pouw. “Mischien zegt een kantonrechter bij een conflict dat zo'n overeenkomst niet rechtsgeldig is. Maar mijn doelgroep is de student en dat risico neem ik voor lief.” Pouw vindt het een goede zaak dat een overeenkomst fysiek ondertekend moet worden, maar heeft moeite met het feit dat daarvoor nog steeds een ballpoint en een stuk papier nodig zijn. “Het gaat er om dat je een handtekening vangt.”

Volgens Pouw wacht de wereld op een valide en veilig autorisatiesysteem voor internet. Overigens hoort ook onder het papieren werkbrieffje een handtekening te staan, maar verwerken steeds meer uitzendbureaus dit administratieve proces wel digitaal. Om een mogelijke oplossing als DigiD moet Pouw lachen: “doe nu digitaal belastingaangifte met de DigiD van uw buurman”. Dat bedrijven bij innovatie tegen wettelijke beperkingen aanlopen, is ook bij VANAD te zien (zie

het artikel *Work from Home – virtueel contactcenter 3.0* in [CR&T10-2011](#)). Het facilitaire contactcenter werkt gevoelig aan digitaal werven, selecteren, aannemen en werken. VANAD loopt daarbij op de muziek vooruit door medewerkers die vanuit huis werken, te laten tekenen voor de ‘arbo-compliance’ van hun eigen werkplek.

Crowdsourcing Een tweede innovatie van SUSA onderstreept de toekomstvisie van Pouw op het uitzendwezen.

“In het verleden gingen promotiemedewerkers van SUSA op stap met een stapel kaartjes, waarop ze de namen en telefoonnummers noteerden van studenten die geïnteresseerd waren om via SUSA te gaan werken. Die studenten werden dan de volgende dag gebeld door het contactcenter. Nu lopen de promotieteams rond met een tablet met daarop een app, waarop de studentgegevens worden ingevuld. Nog voordat de student zich heeft kunnen omdraaien, hangen wij al aan de smartphone om hem verder te informeren over de voordelen van het werken via SUSA.”

Door deze werkwijze is meteen bekend wie de student heeft aangebracht. Pouw: “Met deze methode kunnen we iedere student met een tablet of smartphone tot recruiter van SUSA ma-

ken. Uiteraard zullen we daar wel terughoudend mee omgaan, maar geselecteerde studenten kunnen prima hun collega-studenten aanspreken. Verder moet het achterliggende systeem vol-



doende robuust zijn als tientallen studenten met de app gaan rondlopen. Dezelfde methodiek willen we ook op Facebook loslaten. Studenten die een ander binnenhalen, kunnen daar uiteraard iets mee verdienen.” SUSA is nu nog aan het tes-

ten, maar de eerste studenten gaan naar verwachting begin 2012 aan de slag.

Uitstervend ras? Met digitale recruitment, crowdsourcing, social media en digitaal inschrijven is het de vraag wat er voor het uitzendbureau als 'diersoort' overblijft. Pouw onderstreept dat met een 'gedigitaliseerde arbeidsmarkt' er meer mogelijkheden ontstaan voor bedrijven om zelf mensen rechtstreeks te benaderen en als uitzendkracht aan zich te binden – "Je hebt alleen een overeenkomst met een payrollorganisatie nodig. Sommige bedrijven zijn op basis van hun naam beter in staat mensen voor zich te winnen: werken voor *T-Mobile* is wat anders dan werken voor *Randstad*. Opdrachtgevers die klagen over een hoog verloop, vraag ik waar hun mensen vandaan komen. Mensen gaan meestal naar een uitzendbureau voor een tijdelijke baan. Ze kozen niet specifiek voor jouw bedrijf, maar zijn omgeluld door een intercedente."

Natuurlijk biedt het uitzendbureau toegevoegde waarde in de vorm van een juridisch raamwerk, erkent Pouw. "Maar als ik propageer dat dat ook prima via een payroll-organisatie kan, maak ik geen vrienden. Het vinden van mensen, is dat dan de belangrijkste toegevoegde waarde? Als ik dat niet zou kunnen, ben ik niet geschikt voor mijn vak."

Van zichtlocatie naar werkplek De digitale koers heeft ook gevolgen voor SUSA zelf. Het routinematige werk gebeurt op het hoofdkantoor, volledig via internet. De inloopfunctie van de vestigingen is al sinds langere tijd vrijwel volledig verdwenen. Van de dertien vestigingen

die SUSA telde, zijn er nog zes over en dat zijn nu eerder *werklocaties* dan *zichtlocaties*: ze hebben hun marketingfunctie verloren. Ook had SUSA al afscheid genomen van de intercedenten. SUSA werkt met poolmanagers, die met flinke regelmaat de studenten bij de opdrachtgever opzoeken om voeling te houden. Toch staat dat persoonlijke contact tussen SUSA en uitzendkracht niet bovenaan op de agenda, zo legt Pouw uit: "De omloopsnelheid van uitzendbureau medewerkers is in algemene zin, net als die van uitzendkrachten, hoog: gemiddeld negen maanden. Bij SUSA is dat weliswaar wat langer, maar na achttien maanden is het ook hier *up or out*. Het is dus niet goed om aan die professional allerlei uitzendkrachten te koppelen. We kiezen voor anonimisering van onze dienstverlening, hetgeen overigens niet wil zeggen 'onbekend'. Door een goede informatievoorziening weten we zodra een student belt, wie hij is: waar en hoeveel hij werkt, welke contacten er met wie zijn geweest. Tachtig procent van de calls wordt geheel afgehandeld door de studenten van het SUSA contactcenter, de resterende 20 procent gaat door naar de poolmanager. Een paar jaar geleden had een poolmanager zestig tot zeventig studenten onder zijn hoede, nu zijn dat er tweehonderd. Dat komt vooral omdat het werk anders is georganiseerd." De toegevoegde waarde van SUSA ligt in het organiseren van échte flexibiliteit. "Wij helpen bedrijven om optimaal gebruik te maken van de mogelijkheden van studenten. De selectie is daarbij belangrijk, maar pas het begin van het echte werk. Pak je het goed aan, dan blijven studenten zo maar een jaar of vier op een project werken." &