

Randstad België benut referentiemodel voor standaardisatie en verbetering

# VAN ZEVEN HANDBOEKEN NAAR ÉÉN STROOMSCHEMA

Ruim duizend met tekst beschreven bladzijden telt het kwaliteitshandboek van uitzendorganisatie Randstad. Te veel om snel aan te leren. Tegenwoordig beschikt Randstad Inhouse Services over een stroomschema dat in één (intranet)ogopslag de bedrijfsprocessen inzichtelijk maakt. En over een referentiemodel, gebaseerd op de eigen best practices.

Door Teus Molenaar

**V**elen van ons kennen Randstad als het bedrijf waarvoor we ooit tijdelijk werk verrichtten bij een andere onderneming. Voor vakantiewerk of tussen twee vaste banen in. Randstad is een icoon voor uitzendwerk. Maar er is meer: een model dat bekend staat als *in-house service*. Dit is een onderdeel van de onderneming dat bij de klant zelf alle taken waarneemt die te maken hebben met tijdelijk personeel. De bemiddelaars (in Nederland intercedenten genoemd, in België consultants) houden kantoor bij de klant zelf en zitten daardoor heel dicht op de bedrijfsprocessen. In Nederland heet dit onderdeel Capac en het werkt voor grote,

**Juist door met standaard processen en methoden te werken zijn kosten goed te beheersen**

vaak internationale bedrijven in industrie, productie en logistiek, bijvoorbeeld voor Heineken, Philips, TPG en Schuitema. Het gaat in België om klanten die een minimale behoefte hebben van veertig uitzendkrachten per dag.

Onze zuiderburen noemen dit onderdeel Randstad Inhouse Services (RIS). Dit concept wordt ook toegepast in Duitsland, Italië, Frankrijk, Verenigde Koninkrijk en Spanje. Eddy Annys is operationeel directeur van de Belgische RIS. Hij vertelt dat de omzet van RIS in het niet valt in vergelijking tot die van grote broer 'uitzendwerk', maar desalniettemin aardig meetelt

en flink groeit. "Bedrijven willen maatwerk; dat kunnen wij leveren. Voorts is er een groei van het uitbesteden van human resource management. Daarin spelen wij een rol."

## Decentraal

In teams van meestal vier mensen zorgen de RIS-medewerkers bij hun klanten voor alle zaken die te maken hebben met tijdelijk personeel. Zij doen dat vrij zelfstandig. Randstad Inhouse Services kent een decentrale bedrijfsorganisatie. "Zij werken vrij geïsoleerd van de Randstad-vestigingen", vertelt Annys. "En in beginsel houden zij zich alleen bezig met de zaken die te maken hebben met tijdelijke arbeidskrachten bij één klant. Als er een vraag voor werving & selectie komt, dan spelen zij dat door naar hun collega's op de Randstad-kantoren."

Annys vertelt dat steeds vaker de vraag komt bij de RIS-mensen om, als ze toch al het tijdelijke personeel inplannen, ook het roosterwerk voor het vaste personeel uit te voeren. En de vraag om andere onderdelen van het HR-werk (Human Resources) op te pakken, groeit gestaag. "Maar dan gaat het bij ons vooral om het recruiteringsdeel van HR. Als een rma andere aspecten van HR, zoals het administratieve deel dat met personeel heeft te maken, wil uitbesteden, dan klopt zij eerder aan bij andere dienstverleners."

De kern van zijn betoog op dit punt is dat de medewerkers die ten kantore van de klant het uitzendwerk afhandelen op eilandjes werken en daarom heel goed op hun netvlies hebben moeten staan hoe Randstad zijn werkprocessen uitvoert.

## Recruiteringsladder

Om het werk voor zijn klanten doelmatig te kunnen afhandelen, zo vertelt Annys, zijn strakke, gestandaardiseerde



Eddy Annys, operationeel directeur Randstad Inhouse Services en Sara van de Sande, accountmanager bij Möbius.

bedrijfsprocessen nodig. Juist door met standaard processen en methoden te werken, weet de uitzendorganisatie haar kosten goed te beheersen. In de loop der jaren is Randstad uitgegroeid tot een expert in het doelmatig afhandelen van alle aspecten die te maken hebben met tijdelijk emplot. Alle te verrichten handelingen zijn helder beschreven en voor iedereen beschikbaar. "Dat is niet alleen handig voor Randstad-personeel dat op die manier altijd kan nagaan hoe wij te werk gaan, maar ook voor onze klanten. Die zien zwart op wit hoe ons werk in elkaar steekt en wat we dus voor hen doen." Annys rolt een kastdeur open in zijn kantoor en laat zien waar hij het over heeft. Op één van de schappen staat een indrukwekkende rij met handboeken. Geen flinterdunne doktersromannetjes, maar kloeke drukwerken. De 'recruteringsladder' staat er bijvoorbeeld in beschreven. Als er een vraag naar personeel komt, dan kijkt de intercedent bij wijze

van spreken eerst in het kantoor of daar toevallig niet iemand zit die geschikt is voor de klus, vervolgens raadpleegt hij de database van Randstad. Als dat allebei niets oplevert, dan plaatst hij een advertentie. In het hoger segment is het denkbaar een headhunter in te schakelen. Hoe hoger op de ladder, hoe hoger de kosten om het juiste personeel binnen te halen en hoe langer dat duurt. Maar de handboeken beschrijven bijvoorbeeld ook hoe de intercedenten behoren om te gaan met klanten, waarbij klantbehoud uiteraard het doel is. De leidraad schrijft voor dat rapportages moeten worden gemaakt, en op welke manier. "Wij willen duidelijke rapporten op het bureau krijgen met zo weinig mogelijk fouten of vergissingen, want het kost heel wat tijd om uit te zoeken of iets fout is en hoe het dan wel had moeten zijn. Hoe strakker dit alles verloopt, hoe minder geld we aan organisatiekosten kwijt zijn. Daarbij

willen we persoonlijke voorkeuren over hoe een rapport eruit behoort te zien, zoveel mogelijk vermijden. Het liefst hebben we dat elke rapportage hetzelfde leest.”

## Variaties

Voor een buitenstaander lijkt het wellicht dat elk bedrijf een specifieke regelstelling heeft ten aanzien van tijdelijk personeel, maar volgens Annys gaat het vrijwel altijd om dezelfde processen. “Alleen in de uitvoering kunnen er kleine variaties zijn. Het lijkt soms anders, maar in de praktijk verschilt het werk niet zoveel per klant. Er zijn bijvoorbeeld bedrijven die met ploegendiensten werken, dan is het wervings- en tewerkstellingsproces wel hetzelfde; alleen in de planning loopt het een beetje anders.”

Alle processen zijn dus helder gedefinieerd bij Randstad. “En we hebben ze mooi achter elkaar gelegd, zodat de intercedenten de logica ervan begrijpen. Als de processen zo mooi beschreven staan, dan is dat meteen ook een kapstok voor verbeterinitiatieven. En dan kun je ook gaan benchmarken tussen verschillende bedrijfstakken en zelfs op klantniveau. Je hebt dan immers een referentiemodel.”

## BPM-notaties

Toch nodigt die indrukwekkende serie handboeken (die zich met gemak kan meten aan de Grote Larousse encyclopedie)

## Flexibel werk

Randstad Holding is één van de grootste uitzendondernemingen ter wereld en is marktleider in Nederland, België, Duitsland, Polen en het zuidoosten van de Verenigde Staten. Het bedrijf is opgericht in 1960 en is op dit moment actief in meer dan 20 landen met wereldwijd meer dan 2320 vestigingen. Gemiddeld waren er in 2004 per dag ongeveer 224.600 mensen voor Randstad werkzaam en realiseerde de firma een omzet van 5,8 miljard euro en een netto winst van 199,6 miljoen euro.

De holding is genoteerd op de Amsterdam Midcap Index van Euronext Amsterdam.

Randstad is gespecialiseerd in oplossingen op het gebied van flexibel werk en human resources diensten, met groepsmaatschappijen in Europa en Noord-Amerika. De onderneming is georganiseerd op basis van drie segmenten: mass-customized staffing (Randstad, Tempo-Team en overige groepsmaatschappijen), professionals staffing (Yacht) en in-house services (Capac, Inhouse Services).

Behalve de genoemde landen waar Randstad marktleider is, is het bedrijf actief in Canada, China, Denemarken, Frankrijk, Hongarije, India, Italië, Luxemburg, Portugal, Spanje, Verenigd Koninkrijk, Zweden en Zwitserland.

niet echt uit om ze te gaan lezen en de standaard bedrijfsprocessen uit het hoofd te leren. De handboekenserie onderging veelal hetzelfde lot als de Larousse, al dan niet in kalfsleder gebonden: indruk maken op de bezoeker. “Daar zijn ze niet voor bedoeld. Wij wilden als onze regels transparant maken en ze via flow charts inzichtelijk maken voor de intercedenten én klanten. Nou hebben we wel veel verstand van uitzendwerk, maar hier hebben we geen expertise in”, zegt Annys. De benodigde kennis heeft hij ingehuurd bij Möbius. “Zij hadden al wat werk voor ons gedaan in Nederland. Ze begrijpen wat we willen en de culturele ‘fit’ is er ook”, stelt hij.

## De bedoeling is de flowcharts op het intranet te zetten

Sara van de Sande, accountmanager bij Möbius, vult aan: “Hoewel onze wortels in de industriële tak liggen, hadden we al wel wat werk gedaan in de uitzendbranche. Dan kun je zonder al te veel plichtplegingen tot de kern komen. Onze kracht ligt in Business Process Management en supply chain management. Die hebben we hier goed kunnen gebruiken. Wij gaan zoveel mogelijk kwantitatief te werk. Bij de optimalisatie van processen maken we vaak een simulatiemodel, zodat we kunnen laten zien welke verbeteringen er zijn te verwachten. Daarnaast maken we ook maximaal gebruik van bestaande referentiemodellen en technieken om processen te verbeteren.”

Annys vertelt dat hij de samenwerking met Möbius als zeer prettig heeft ervaren. Vooral de kennis van de uitzendbranche was een positieve kant, maar vooreerst de kennis om bedrijfsprocessen grafisch weer te geven via de BPM-notaties bleek voor hem een schot in de roos. “Onze mensen kunnen nu in één oogopslag zien hoe een bepaald proces verloopt, wie daarbij zijn betrokken en op welke tijdstippen. Wie bepaalde bevoegdheden heeft, welke tijdspaden een rol spelen; een stroomdiagram spreekt voor ons letterlijk boekdelen.” Nieuwe intercedenten hoeven de schema’s maar op hun scherm te zien of ze weten hoe te handelen. Daarmee is Annys in zijn nopjes. Maar wellicht beter nog is dat de klanten ook heel snel inzicht krijgen in de werkwijze van Randstad. “Wij kunnen ze nu laten zien dat we nadenken over hún bedrijfsprocessen.”

## KPI-discussie

Na de eerste contacten tussen Randstad en Möbius lag er binnen anderhalve maand een uitgewerkt projectvoorstel. Inmiddels is het tweetal iets meer dan een jaar bezig (pure doorlooptijd) en is al heel wat werk verzet. Möbius is bezig alles in flowcharts weer te geven. Dat werk is bijna klaar. De bedoeling is de flowcharts (met hyperlinks naar dieper-

gravende flowcharts of uitleg van bepaalde regels) op het intranet te zetten, maar dat heeft enige vertraging opgelopen. Dat ligt niet zozeer aan de flowcharts als wel aan de intranet-bouw.

Het referentiemodel, waarbij bepaalde RIS-groepen zich kunnen spiegelen aan een gemiddelde, is nog niet helemaal klaar. De discussie over wat je daar wel of niet in gaat brengen, is nog volop gaande.

Hier speelt de discussie over KPI's (Key Performance Indicators) een doorslaggevende rol. "Je moet je afvragen welke kerngegevens van belang zijn. Welke KPI's zijn zo belangrijk dat het zinvol is om ze te kennen, dan die wetenschap een toegevoegde waarde heeft voor de bedrijfsvoering", legt Van de Sande uit. Als de KPI's bekend zijn, kan wat genoemd wordt een 'uitzendscorecard' worden gedefinieerd (gebaseerd op het principe van de balanced scorecard techniek). Dan is duidelijk te zien of de prestaties het daglicht kunnen verdragen. Annys: "De sleutelgegevens moeten output-gerelateerd zijn ten opzichte van onze klanten. Dan gaat het bijvoorbeeld over het verloop van de uitzendkrachten. Als dat hoog is, ten opzichte van het referentiemodel, dan moeten wij als uitzendorganisatie daar lering uit trekken, maar een klant kan daar ook wijzer van worden. Vooral als blijkt dat uitzendkrachten sneller bij hem weglopen dan bij vergelijkbare bedrijven." Annys heeft het dan over uitzendkrachten die na een paar uur al beslissen dat deze klus niet hun 'pakkie-an' is en hun biezen pakken.

Er is veel tijd gependend aan het bepalen van de KPI's. Van de Sande en Annys zeggen beiden dat het belangrijke discussies zijn geweest en dat het van belang is daarvoor de tijd te nemen. "Een flowchart is nuttig, maar je moet er wel een bepaalde waarde aan kunnen toekennen door de uitkomst ervan te toetsen aan een soort branchegemiddelde. Een flowchart alleen is nog vrij beperkt", legt Van de Sande uit. Er valt over dit onderwerp nog wel meer te vertellen. "Je moet ook goed weten welke KPI's je wilt meten. Stel dat er een bedrijf is waar historisch gezien nauwelijks enig verloop voorkomt, heeft het dan zin om het verloop te gaan meten", vraagt Annys retorisch. "Wij willen met de gegevens onze klanten ook verder helpen. Als blijkt dat het verloop in de farmaciesector veel kleiner is dan bij de telecom of in de logistieke sector, dan zijn dat kengetallen waar onze klanten zich over kunnen buigen."

### Nog strakker

Annys is tevreden over de opbrengsten van het BPM-project. Hij verwijst dan ook naar uitwerking om standaard rapportages van RIS-managers op het hoofdkantoor te krijgen. "Tot nog toe was de vorm niet alleen anders, maar ook de inhoud. De één deed verslag via een Word-document, de ander stuurde een Excel-spreadsheet in. De meesten overigens gebruikten een spreadsheet. Maar dan kwam je tegen dat, bij een presentatie van precies dezelfde gegevens, de één een

### Geniaal en simpel

Möbius is in 1997 opgericht door prof. dr. ir. Hendrik Vanmaele. De organisatie is ontstaan als uitvloeisel van de Universiteit van Gent en werkt zowel voor de industriële als dienstverlenende sector. Tegenwoordig is de dienstverlener met zeventig consultants actief in de Benelux, Frankrijk en VK. "We werken onder meer voor de Rabobank, NVMP, ING, Vedioir Interim en Agfa Gevaert. Onze klanten zien onze toegevoegde waarde voornamelijk in onze kwantitatief onderbouwde methodologie", licht Van de Sande toe. Vanwege de genialiteit en eenvoud van een vinding van de wiskundige Möbius heeft de Belgische onderneming die zich richt op het optimaliseren bedrijfsprocessen diens naam als bedrijfsnaam verkozen. In september 1858 ontdekte de Oostenrijkse wiskundige August Ferdinand Möbius (1790-1868) een ring die maar één kant heeft, omdat de binnen- en buitenkant in elkaar overlopen.

taartpuntendiagram gebruikte, terwijl de ander een voorkeur bleek te hebben voor staafdiagrammen. Daar hebben we nu eenheid in aangebracht. Dat gaat niet van een leien dakje, want elke manager denkt natuurlijk dat zijn aanpak leidend behoort te zijn. Je moet dan gewoon keuzes maken. De rapportages zijn nu uniform."

Eerder in het gesprek had Annys zich laten ontvallen dat België zo'n twee jaar achterloopt op Nederland, het land waar het moederbedrijf is gevestigd. De simpele vooronderstelling dat België dan maar gewoon flowcharts, referentiemodellen en balanced scorecards van Nederland moet overnemen, blijkt niet te kloppen. Daarvoor verschillen wet- en regelgeving in de verschillende landen te veel "Dat neemt niet weg dat wij internationaal veel van elkaar leren", vertelt Annys. "Wij hebben onderling veel contact en wisselen best practices met elkaar uit. Dat wordt ook gestimuleerd. Zo lijkt het erop dat ons werk in Polen nog strakker is georganiseerd. Daar zijn dus nog lessen te leren en dat zal ik zeker ook doen."

**Teus Molenaar**  
is freelance journalist.

