

# OUTSOURCED RECRUITMENT HOE STELT U EEN BUSINESS CASE OP?

## OVERTUIGEN VAN BELANGRIJKE BESLISSERS

### Het opstellen van uw business case

**U heeft de informatie gelezen, u heeft overlegd met een aantal dienstverleners, u heeft een idee van hoe een succesvol outsourcing wervingsproces er uit zou moeten zien. Nu moet u uw beslissing valideren en een business case opstellen die zonder allerlei vragen wordt ondertekend. Hoe pakt u dat aan?**

Eén van de grootste uitdagingen voor organisaties is een gebrek aan gemakkelijk toegankelijke gegevens ter ondersteuning van een business case (ongeacht of de business case gebaseerd is op potentiële besparingen, efficiëntie, naleving of meer controle). Voor een succesvolle business case is het essentieel dat u de huidige opzet, het landschap, de processen en de wervingsuitgaven binnen uw bedrijf begrijpt. Dit kan alleen als u uw interne belanghebbenden overtuigt van uw project.

### Engagement, engagement, engagement

De belangrijkste oorzaak van het falen van een programma is het niet raadplegen en betrekken van interne zakelijke belanghebbenden waardoor er geen inzicht is in de manier van werven binnen de verschillende afdelingen. Kijk naar directe werving, waarbij het tijdig aantrekken en inhuren van ervaren mensen in grote volumes essentieel is voor afdelingen bij het behalen van winstdoelstellingen. Met name als u focust op tijdelijke en niet op permanente medewerkers, moet u ook rekening houden met mid- en back-end office afdelingen, zoals IT, die vaak veel freelancers inhuren. En u moet rekening houden met afdelingen die vertrouwen op regelmatig top-up personeel voor het beheren van cyclische behoeftes, zoals klantendienstcentra. Stel een engagement- en consultatieprogramma op. Het is een goed idee om een stuurcomité op te zetten waaraan een paar belangrijke HR managers deelnemen, zodat u zeker weet dat hun behoeften meegenomen worden in het proces.

Meestal is uw CPO of hoofd personeelszaken degene die uw project aftekent. Soms is dat ook een niet-executive of C-suite vertegenwoordiger zoals de CIO of CFO. Daarom moet u naast de leden van uw aankoopteam en de operationele belanghebbenden ook de teams IT, financiën en HR betrekken bij uw comité.

Effectief engagement is essentieel als u een gedetailleerd beeld wilt krijgen van uw huidige opzet, kosten en nichevereisten van delen van uw bedrijf. Het helpt ook om Request For Proposal te creëren op basis van de specifieke behoeften van uw organisatie waardoor dienstverleners een gedetailleerd antwoord op maat kunnen geven.

Bezuinig niet op intern engagement en onderzoek. Een gebrek aan gedetailleerd inzicht leidt tot een generieke aankoop die resulteert in een generieke reactie zonder intern nut met vaak een onrealistische prijs van uw dienstverleners voor een service die niet binnen uw bedrijf geïmplementeerd kan worden.

Sommige organisaties zetten in op een zachte lancering van een programma en hopen dat het 'aanslaat'. Dat kan, maar vaak gebeurt dit niet en heeft het niet het geplande positieve effect voor uw bedrijf.

### Uw huidige landschap begrijpen

Begin met het bestuderen van de manier waarop werving momenteel binnen uw organisatie plaatsvindt. Dit gaat gemakkelijk als u een speciaal in-house team hebt, maar in de meeste gevallen zal het meer moeite kosten omdat de verantwoordelijkheden verspreid zijn over verschillende mensen binnen verschillende afdelingen. Kijk hoeveel tijd er wordt besteed aan werving, wie de gesprekken beheert en wie de offertes ondertekent. Misschien wilt u ook naar uw advertentiebudget kijken: wie beheert de dienstverleners en facturatie? Voldoet u aan alle vereisten van uw belanghebbenden? Is uw benadering innovatief en is uw bedrijf klaar voor

verandering?

### De kosten per medewerker bepalen

Voor RPO moet u vaststellen wat de huidige kosten zijn voor inhuur per type, inclusief een uitsplitsing naar direct (i.e. via uw in-house wervingsteam, interne inhuur) en extern d.w.z. derde-dienstverleners of via medewerker referenties. Dit vereist langdurige bestudering per regel van kostenrapporten. U moet focussen op volumes per type medewerker (zoals tijdelijk personeel en freelancers), gegevens over mandaten en charge rates.

### Statement of Work (SOW)

Willekeurige personeelskosten ontrafelen is een hele uitdaging, maar dat is kinderspel vergeleken met de SOW. Dit omdat deze gegevens nog minder informatie verstrekken en omdat er onderzocht moet worden of een bepaald kostenitem inderdaad een op tijd en materiaal gebaseerd contract is of een dienstverleningscontract met gedefinieerde leveringsgoederen.

Voor organisaties die voor het eerst uitbesteding overwegen, is het niet mogelijk een volledig plaatje te krijgen. Als u ongeveer 80% van de informatie kunt krijgen, kunt u bepalen of een programma zal helpen. U moet het volgende bekijken:

- Welke veranderingen hebben personeelsuitgaven de laatste drie jaar ondergaan? Ziet u daarin een trend?
- Hoeveel gesprekken of beoordelingen zijn er voor permanente inhuur nodig? Wie keurt de offerte goed, zijn er termijnen?
- Hoeveel kost het runnen ervan u op dit moment?

## DE DATA AAN HET WERK ZETTEN

Het driedelige business case proces:

### 1. Projectsucces definiëren

Op basis van de informatie die u heeft verzameld en de feedback van uw belanghebbenden, bepaalt u de huidige pijnpunten en de belangrijkste doelstellingen die het programma moet behalen. Het is belangrijk om deze binnen uw bedrijf op één lijn te krijgen zodat alle belanghebbenden het eens zijn over de definitie van het succes, of het falen van een programma. Vaak is het net zo belangrijk om te begrijpen wat buiten het bereik valt, als wat erbinnen valt.

Sectorverslagen van analisten in de personeelssector kunnen helpen met kwantificeerbare voorbeelden van hoe een oplossing uitkomst kan bieden. Zo schatten we bijvoorbeeld in dat typische eerste generatie MSP-programma's tot 12% besparing genereren op uw willekeurige personeelsuitgaven.

### 2. Risico's identificeren

U staat aan het begin van een bedrijfsbreed veranderproject, daarom moet elke business case zowel de voordelen als de risico's verkennen. Wat zijn de risico's van de verandering voor uw organisatie?

Bijvoorbeeld verlies van kennis, onderbreking van continuïteit. Wat zijn de kosten van het implementeren van de nieuwe service?

### 3. Hulp vragen

Hulp vragen van derden om een analyse per regel uit te voeren en gesprekken met belanghebbenden te voeren kan een goede investering zijn. Kijk naar onafhankelijke consultancy-bureaus of potentiële dienstverleners die meestal bereid zijn consultancy uit te voeren voor een potentiële klant om meer inzicht te krijgen in uw organisatie. In ruil daarvoor krijgt u feeling met hun cultuur, wat een sleutel is voor toekomstig succes.

Wie u ook om hulp of advies vraagt, beschouw deze hulp altijd als een tweede paar ogen die een blik werpen op uw presentatie of document.

## Business case checklist

U moet minimaal het volgende bepalen:

Waarom hebt u dit nodig, en waarom nu?

Hoe ziet het huidige proces eruit?

Wat zal er veranderen? Hoe zullen dingen verbeteren?

Welke resultaten kunnen we verwachten?

Wat is er nodig? Wat zijn de geplande kosten, middelen en termijnen?

## U bent er klaar voor

Als u dat allemaal heeft gedaan, als u uw business case meeting heeft gehouden en groen licht heeft gekregen, kunt u uw dienstverlener kiezen. En daar zullen we in het volgende nummer meer aandacht aan besteden. Het is tijd om aan uw RFP te werken.

