



Af Michael Fahlgren

FORRETNINGSMODELLEN skal **matche** opgaven

Ved valg af outsourcingpartner på HR-siden er det vigtigt at partnerens forretningsmodel matcher den påtænkte outsourcing, og kan agere som ægte partner.

Har virksomheden behov for at outsource mere end en enkelt, ukompliceret HR-ydelse, er det vigtigt at vælge en outsourcingpartner, der ikke alene råder over alle de nødvendige ressourcer og ekspertiser in-house, og er i stand til at løfte en opgave, som har potentiale til at udvikle sig med tiden – men som tillige kan bidrage til forretningsudviklingen gennem et strategisk baseret partnerskab.

VÆR OPMÆRKSOM PÅ LEVERANDØRENS FORRETNINGSMODEL

Outsourcing af HR-ydelser er især gennem de seneste 8-10 år – i større eller mindre grad – kommet i fokus i danske virksomheder. Mange

virksomheder har arbejdet med, at outsource aktiviteter, som procesmæssigt er forholdsvist enkle at lægge i faste rammer – som eksempelvis lønningsbogholderi.

– De mere sammensatte aktiviteter såsom rekruttering eller lederakademier giver anledning til en særlig disciplin ved outsourcing. For outsourcing-modellen skal i disse tilfælde sikre at leverandøren er i stand til at drive både den operationelle og den strategiske agenda. Som køber af HR-outsourcing skal man

“Vælg en strategisk partner ved outsourcing af HR-aktiviteterne”
– Niels Prehn

være meget opmærksom på, om leverandørens forretningsmodel fuldt ud understøtter begge agendaer, ellers får man aldrig opbygget et succesfuldt partnerskab, råder direktør og partner Torben Nørby, People & Performance A/S.

OUTSOURCING SOM OPERATIVT OG STRATEGISK ELEMENT

Mange virksomheder har allerede i dag problemer med at være på forkant med at finde nye medarbejdere. Allerede nu står det klart at vi kommer til at mangle rigtigt mange teknikere og ingeniører i den nære fremtid – en situation som gælder mange medarbejdergrupper. Det vil derfor være strategisk vigtigt for en virksomhed at begynde opbygningen af en kandidatpool som ejes af virksomheden selv, men drives af eksperter på området. Det er en situation, hvor en outsourcingpartner kan hjælpe, ved at identificere fremtidige

flaskehalse, og i tide starte en søgning efter nye medarbejdere.

– Har man behov for bestemte kandidater, kan man opbygge kandidatpools ved hjælp af de sociale medier og arbejde langsigtet med tiltrækning af de rette kandidater. Dermed indtager HR-outsourcing både et operationelt element i at løse rekrutteringsopgaverne, og et strategisk element i at udvikle virksomhedens employer branding og den strategiske sourcing af kandidater. Samme strategiske agenda gælder når der er tale om outsourcing på ledelses- eller salgsudvikling, som eksempelvis kan understøtte en flytning af salget over på andre produkttyper eller markeder, fastslår direktør og partner Niels Prehn, People & Performance A/S.

OPBYG EN FÆLLES SAMARBEJDSSTRUKTUR

Den værditilvækst, som skabes gennem outsourcing af HR-aktiviteter, er mere end “kun” en ren omkostningsoptimering. Det er tillige en strategisk udvikling, hvor outsourcingpartneren skal være i stand til at hjælpe kunden med at få

drevet den strategiske agenda, som handler om udvikling af den organisatoriske ydeevne. Dette sker oftest i tæt samspil med den eller de interne HR-ansvarlige uanset om det er på rekrutterings-siden, salgsakademier, som full-service partner for en mindre virksomhed, eller på andre komplekse HR-områder.

– Der skal etableres en fungerende samarbejdsstruktur på begge sider, som sikrer at dag-til-dag samarbejdet fungerer direkte mellem outsourcingpartneren og organisationen, den løbende optimering fungerer, og at det strategiske samarbejde fungerer, så man har sikkerhed for at den strategiske agenda udvikles optimalt, konstaterer Torben Nørby.

AFTAL MÅL, MÅLEVÆRKTØJER OG SUCCESKRITERIER

Det succesfulde samarbejde mellem en kunde og en HR-outsourcing-leverandør indeholder fastlagte mål, samt fastlagte aftaler om, hvordan man evaluerer målopfølgningen. Det opnåede bedst ved at opsætte et antal KPI'er, der både skal være operationelle og målbare.

– Der findes et antal operationelle KPI'er, der fx kan handle om, hvor lang tid det må tage, inden der præsenteres en kandidat til en ny stilling, hvor tilfredse kursisterne skal være med kurserne, hvor høj fastholdelsesgraden i salgsafdelingen skal være eller hvordan udviklingen skal være med hensyn til, hvor mange tilbud, som ender med et reelt salg. De mere strategiske succeskriterier defineres i et samarbejde mellem kunden og outsourcingpartneren for bedst muligt at understøtte strategien, påpeger Niels Prehn.

LANGVARIGT SAMARBEJDE OPTIMERER VÆRDIEN AF OUTSOURCING

Uanset hvilke aktiviteter man ønsker at outsource vil man opnå den største værdi fra sin outsourcingpartner ved at indgå i længerevarende samarbejdsaftaler. Den opnåede besparelse kan så enten anvendes til at øge kvaliteten indenfor det outsourcete område, f.eks. employer branding, eller til at nedbringe det generelle omkostningsniveau.

– På HR-området indgår vi typisk outsourcing-aftaler af 3-6 års varighed, fordi der er tale om et meget komplekst arbejdsområde. Denne forholdsvis lange aftaleperiode er nødvendig, når man som leverandør skal ind og hjælpe kunderne med at udvikle in- og eksterne processer omkring de aktiviteter, som aftalen omfatter. Skal man fx blot foretage en enkelt rekruttering handler det i vores optik ikke om HR-outsourcing. Skal man virkelig skabe værdi i en outsourcingaftale på HR-området, skal man drive den operationelle og den strategiske agenda over længere tid. På den måde skabes en værdi, som er meget anderledes end den der kan opnås ved kortvarige aftaleformer, pointerer Torben Nørby.

OMKOSTNINGERNE NED – VÆRDIEN OP

Outsourcing af virksomhedens HR-aktiviteter vil, som en følge af strømningen af forholdsvis komplekse processer, ikke alene drive omkost-

ningerne ned – den vil samtidig drive værdien op, fordi den strategiske agenda kommer i fokus, og fordi der skabes en udvikling af virksomhedens processer, som de færreste virksomheder er i stand til ved egen kraft.

– Det kræver en konstant tilgang af inspiration, fordi det er et meget komplekst område. Kan man udvikle en virksomheds processer, således at de bringer personaleomsætningen ned med fx 5 % årligt, eller antallet af tilbud, som ender med en ordre, kan udvikles til at stige 15 % er der tale om rigtigt mange penge, understreger Niels Prehn.

UDFORDRINGER FOR OUTSOURCINGSAMARBEJDET

Først og fremmest er det en udfordring at finde frem til den rigtige outsourcingpartner. Derefter er det vigtigt, at man vælger en partner, som har bevist sine evner til at håndtere det relevante HR-område og agere som outsourcingpartner.

– Hvis man vælger en uerfaren partner, eller én som er meget fokuseret på ét ydelsesområde, skal man som kunde være meget opmærksom. Værdien skabes gennem evnen til at drive procesudviklingen i tæt samspil med kundens organisation og de strategiske ønsker – mere end det er et spørgsmål om "bare" at levere. Der er stor forskel på fx at levere 4 kurser om året, og drive en full-service outsourcing, mener Torben Nørby.

PAS PÅ FALDGRUBERNE

Outsourcing af virksomhedens aktiviteter er ikke helt uden faldgruber. For hvis outsourcingpartneren ikke er i stand til at håndtere kontakten på alle relevante niveauer mellem de to organisationer opstår der nemt en fare for at virksomheden mister synergi på HR-området. Og så bliver outsourcing pludseligt en risiko.

– Outsourcer man kun den operationelle del kan der opstå en manglende sammenhæng mellem det operationelle og strategiske niveau, fordi den strategiske agenda, der hvor værdien virkelig skabes, kræver at leverandøren har en vis pondus. Forstår leverandøren ikke strategien, og kan omsætte den til virkelighed, driver den operationelle gennemførelse bort fra den ønskede retning. Endvidere giver den operationelle gennemførelse mange vigtige informationer som skal løftes til strategisk niveau som støtte for virksomhedens beslutninger. Heri ligger også forskellen mellem en basal outsourcing, og en outsourcing i et komplekst HR-felt, pointerer Niels Prehn.

FÅ DEN BEDST MULIGE YDELSE

Det er nok de færreste outsourcing-kunder, som overvejer hvordan outsourcingpartneren aflønner sine medarbejdere, og lader dette påvirke valget. Men det er absolut en tanke værd, hvis kvalitet og optimering af samarbejdet har nogen betydning.

– Vores konsulenter arbejder inden for rammerne af en fællesmodel, hvor alle har en stor interesse og motivation i at hjælpe hinanden med at opnå det optimale for kunderne. Det indebærer også at alle er afhængige af hele organisationens samlede præstation, og aflønnes via fællesmodellen. Dermed bliver vi i stand til at give kunderne

den bedst mulige ydelse. Det er især vigtigt inden for HR-outsourcing, da det betyder at kundernes forskelligartede behov alle kan dækkes gennem en full-service aftale, slutter Torben Nørby.

PEOPLE & PERFORMANCE BLEV ETABLERET I 2003, tilbyder full-service partnerskab inden for outsourcing af HR-aktiviteter og arbejder ud fra kontorer i Horsens, Virum, Flensborg og Malmö inden for følgende områder:

- Strategi- og forretningsudvikling
- Leder og ledelsesudvikling
- Human Resource
- Rekruttering
- Salgsudvikling



“Som outsourcingkunde skal man være meget opmærksom på forandningsdelen. Opstart og indkøring betragter vi som en decideret forandring, hvor forandringsledelse og intern kommunikation er i højsædet.”

– Torben Nørby

Hvilket udbytte får man af HR-outsourcing?

Afhængig af virksomhedens størrelse kan man nyde godt af følgende fordele ved at outsource sine HR-aktiviteter:

- Nem adgang til erfarne konsulenter
- Adgang til forskellige kompetencer med samme omkostninger
- Bevidst drevet strategisk agenda
- Synergi mellem interne og eksterne HR kræfter
- Fuldstændig omkostningsgennemsigtighed
- Faste omkostninger konverteres til variable
- Sikkerhed for skalerbarhed
- Omkostningsoptimering