

Hoe maak ik een *business case* voor Employer Branding?

Budgetten staan onder druk. Richting management is meer dan ooit een goed verhaal nodig: wat levert Employer Branding nu precies op? Onlangs organiseerde ik samen met mijn vakgenoten van het Employer Brand Netwerk een business brunch rond dit thema. Hoe bouw je een sterke business case voor Employer Branding? Hoe kom je tot een goed verhaal en hoe krijg je het vervolgens intern verkocht?

Concreet is een business case een rapport dat een bepaalde investering financieel of inhoudelijk 'rechtvaardigt'. Het kan gaan om kostenbesparing, omzetverhoging of kwaliteitsverbetering. Soms ook is een investering onvermijdelijk, bijvoorbeeld bij vervanging van middelen en materialen. In alle gevallen moet een investering bijdragen aan de doelstellingen van een organisatie en aansluiten op de strategie en visie.

Voordelen en nadelen

Hét grote voordeel van een business case is dat elke investering zowel financieel als inhoudelijk onderbouwd moet zijn. Altijd moet duidelijk zijn wat de toegevoegde waarde is van de investering. Dit zorgt uiteindelijk voor minder verkeerde investeringen. Nu is het relatief gemakkelijk om de cijfers boven water te krijgen die zijn gekoppeld aan recruitment. Zodra het gaat om Employer Branding wordt het wat lastiger. Hoe ga je de opbrengsten van Internal Branding meten? Hoe beïnvloeden het corporate merk en het werkgeversmerk elkaar?



Norah Al-Wa'ali/Flickr

Een nadeel is dat de uitvoering van de business case tijd en geld kost. Daarbij is een business case geen garantie voor het succes van de investering. Goed meten, 'de harde cijfertjes', is en blijft lastig, zeker in het geval van Employer Branding. Zo kan het gebeuren dat je als werkgever een prima reputatie hebt, maar dat de juiste mensen toch niet bij je willen werken. Een opmerkelijke tendens is dat organisaties bezig zijn met reorganiseren, moeten inkrimpen maar tegelijkertijd werven voor andere functies. Daarom is het belangrijk om te blijven investeren. In het werkgeversmerk, in je goede mensen. Want de beste mensen zijn bij reorganisaties vaak als eersten weg.

Hoe maak ik een *business case* voor Employer Branding?

Aan de slag met je business case

Als je via Google zoekt vind je veel templates van business cases. Mijn advies: eenvoud voorop.

Beschrijf alleen dat wat nodig is om een verantwoorde beslissing te nemen. Dit zijn de belangrijkste onderdelen:

Onderdeel	Beschrijving
Voorblad	Naam business case en de namen van de auteur(s).
Managementsamenvatting	Een samenvatting, speciaal geschreven voor het management (taalgebruik) wat beslist over het uitvoeren van de investering.
Aanleiding	Beschrijf de achtergrond van de business case. Welke reden(en) heb je voor het schrijven van deze business case?
Rechtvaardiging	Geef de noodzaak van de business case aan met een onderbouwing. Denk aan kosten besparen, strategische overwegingen, kwaliteit verbeteren of de pure noodzaak voor de investering.
Investeringsvoorstel	Beschrijf eerst de huidige en vervolgens de gewenste situatie (SMART). Sluit een globale planning bij en licht toe welke doelstelling(en) van de organisatie door deze business case worden behaald. Geef een overzicht van de kosten en de baten of stel een kosten- batenanalyse op. Beschrijf ook de randvoorwaarden en stel een risicoanalyse op. Eventueel kun je meerdere scenario's uitwerken.
Bijlagen	Eventuele bijlagen
Glossarium	Afkortingen, acroniemen en definities (uitleg vakjargon)

Fictieve business case

Hieronder staat een beknopt voorbeeld van een fictieve business case Employer Branding.

Het voorblad, bijlagen en glossarium heb ik achterwege gelaten.

Managementsamenvatting

Willen wij binnen enkele jaren een 'Employer of Choice' worden, dan zullen we moeten blijven investeren in onze naamsbekendheid, in onze (hoofdzakelijk online) performance op de arbeidsmarkt en in medewerkersbetrokkenheid via Internal Branding. Met een relatief bescheiden inspanning 'Share of Voice' sturen wij aan op een hoge zichtbaarheid. Deze business case laat u zien dat wij met 'Employer Branding-nieuwe stijl' in de volle breedte investeren voor het maximale effect. De totale kosten bedragen € 80.000.

Aanleiding

Onze organisatie zal de komende jaren geen personele groei kennen en te maken krijgen met een krimp van 15% door vertrekregelingen uit de aangekondigde reorganisatie en natuurlijk verloop (vergrijzing). Hierdoor is het extra belangrijk om onze kernbemensing goed te kennen en te koesteren en tegelijkertijd aantrekkelijk te blijven voor (jong) talent.

Rechtvaardiging

In 2016 willen wij tot de TOP-5 verkozen werkgevers behoren in onze regio. Daarom is het van strategisch belang te blijven investeren in het werkgeversmerk en in goede mensen. Hiervoor is het aangaan van een continue dialoog met de interne en externe arbeidsmarkt onontbeerlijk. Omdat de organisatie niet meer groeit, kunnen onze professionals ook minder gemakkelijk door-groeien. Dit vereist een hernieuwde aandacht voor interne mobiliteit en jobrotation.

Hoe maak ik een *business case* voor Employer Branding?

Investeringsvoorstel

Huidige situatie

Onze positionering op de arbeidsmarkt vindt op dit moment vooral via off- en online advertentie-campagnes, carrièrebeurzen en onze website plaats. Onze sociale media accounts worden vooral ingezet om berichten te zenden.

Gewenste situatie

Per 1 januari 2014 gaan wij een ander pallet aan HR-communicatie instrumenten inzetten om ons werkgeversmerk te versterken. Met name de actieve inzet van sociale media vraagt dagelijkse aandacht en dus menskracht. Aan ons team worden toegevoegd enkele dialoogmanagers die via goede storytelling vanuit de organisatie de dialoog vol continue gaande houden.

De investering gaat de volgende componenten opleveren:

- Plan van aanpak
- Aanpassen recruitment-processen (outsourcing opheffen)
- Training huidige collega's van de HR & Communicatie afdeling
- Team met dialoog managers starten die onze corporate story uitdragen
- Interactiviteit uitbouwen op onze website en uitbreiden aanwezigheid in sociale media
- E-learning voor alle medewerkers 'Praat mee via social media' (ambassadeurs creëren)

Globale planning

Datum	Mijlpaal
Juni 2013	Business case
Juli/augustus 2013	Goedkeuring business case
Aug/sept 2013	Vooronderzoek
Oktober 2013	Plan van aanpak
December 2013	Invoering

Kosten

De totale kosten voor de investering bedragen € 80.000,-.

Onderdeel	Kosten
Plan van aanpak	10.000,-
Recruitment processen aanpassen	10.000,-
Team dialoog managers werven	25.000,-
Training huidige HR & Communicatie afdeling	10.000,-
Website aanpassen en sociale media inrichten	20.000,-
Company e-learning ontwikkelen	5.000,-
Totaal	€ 80.000,-

Baten

Wij verwachten een budget-neutrale oplossing omdat we onze contractafspraken met W&S-bureaus tot een minimum beperken en via 'referral recruitment' veel goedkoper kandidaten werven. Daarnaast zullen vanwege de reorganisatie de kosten voor uitzendkrachten sterk teruggebracht worden.

Kosten-baten analyse

Employer Branding-nieuwe stijl is een investering die moet gebeuren omdat we door de noodzakelijke krimp toch een aantrekkelijke werkgever willen blijven voor potentieel talent én onze interne toppers willen blijven involveren. Door dit project eind 2013 af te ronden zorgen we ervoor dat we in de volgende medewerkertevredenheidsaudit van 2014 een goede 'return on investment' via de getallen kunnen laten zien. Onze afhankelijkheid

van enkele W&S-bureaus willen we afbouwen omdat de pilot 'referral recruitment' bij afdeling X van begin dit jaar laat zien dat we via onze eigen collega's veel betere kandidaten aantrekken - wat ook weer een positieve uitwerking heeft op de noodzakelijke tijdelijke inhuur. Doordat HR, Communicatie, al onze collega's en de toekomstige dialoogmanagers via de sociale media het gesprek aangaan laten wij zien dat onze organisatie geweldig is om bij te werken. Dat is goed voor ons imago en geeft ons een voorsprong zodra de arbeidsmarkt weer aantrekt.

Randvoorwaarden

- Tijdsige goedkeuring van deze initiatieven
- Zichtbaar ambassadeurschap vanuit het management
- Geen tussentijdse contractwijzigingen met onze W&S-bureaus

Risico's

De risico's voor de invoering van Employer Branding-nieuwe stijl zijn gemiddeld te noemen. Continue aandacht aan het zeer zorgvuldig afscheid nemen van collega's vanwege de reorganisatie is een punt van zorg.

‘Bedrijven die tijdens een laagconjunctuur gewoon doorgaan met investeren voor de lange termijn en evenmin rigoureu s nijden in de lopende kosten, laten als de economie weer aantrekt veel betere resultaten zien.’

Quote van McKinsey, gebaseerd op hun meer dan 20 jaar lopende internationaal vergelijkend onderzoek onder grotere organisaties.

Inge Beckers

Tot slot

Je ziet het wel, een business case voor Employer Branding is echt geen hogere wiskunde. Ga ermee aan de slag. Schrijf je plan en bel mij op als je iemand zoekt die je plan kan reviewen. Veel succes!

Meer weten?

Wil je meer weten over Employer Branding of geholpen worden bij het opstellen van jouw business case? Neem dan rechtstreeks met mij contact op, 06 280 90 755, of kijk op www.ingebeckers.nl. Ik vind het vanzelfsprekend om mijn kennis en ervaring te delen met vakgenoten, daarom ben ik aangesloten bij het Employer Brand Netwerk.

Hierdoor groeit mijn expertise sneller en wordt deze nog beter voor mijn opdrachtgevers ontsloten. Lees meer over onze dienstverlening op www.employerbrand-netwerk.nl. Wij kunnen u op verschillende manieren ondersteunen bij het ontwikkelen of professionaliseren van uw communicatie met de arbeidsmarkt.

Inge Beckers is na de werkgevers UWV, TNO en Yacht sinds 2009 actief als zelfstandig strategisch adviseur. Het is Inge haar passie om organisaties te laten ervaren dat zij met de inzet van HR-communicatie de kans op verantwoord en succesvol ondernemen verhogen. Dit doet zij door gerichte interventies in te zetten. Dit zijn vaak interactieve communicatie concepten die zij hebben, houden of creëren van goede relaties met medewerkers positief beïnvloeden.

LinkedIn:

nl.linkedin.com/in/ingebeckers/

Twitter:

https://twitter.com/Inge_Beckers

E-mail:

mail@ingebeckers.nl

Marketing & Communicatie
Interim
Intervisie
Interventies
Employer Brand Management
Inspiratie
HR-communicatie