

HR moet taal van Finance leren

Inhoudsopgave

Interview > HR moet taal van finance leren

Onderzoeksrapport > Kosten van HRM

Onderzoeksrapport > Personeelskosten en out- of pocketkosten

Onderzoeksrapport > Ontwikkeling HR-budget

HR moet taal van finance leren

HR-professionals moeten in de taal van Finance het belang van HR-onderwerpen uitdrukken. Bovendien moeten deze onderwerpen waar mogelijk op de financiële balans komen en moet HR aangeven welke return on investment investeringen in deze onderwerpen opleveren. Wanneer dit niet gebeurt, zo stellen Johan van Dam en Hans van der Spek van Berenschot, zal Finance deze onderwerpen steeds meer naar zich toe trekken. Beiden spreken op het seminar 'Financieel Management voor HR' dat HR Academy en Berenschot HRM op 8 april over dit onderwerp organiseren.

Over het algemeen hebben bedrijven nog niet de stap genomen om de verkoopwaarde van 'human capital' als asset in de financiële balans op te nemen, constateert Hans van der Spek, senior managing consultant bij Berenschot. "Het enige wat vaak wordt opgenomen zijn de schulden aan de medewerker, dus de verlofuren. Door ook andere zaken erin op te nemen, zou de awareness over het belang van Finance voor HR en omgekeerd duidelijker worden. En met name voor het type bedrijven – bijvoorbeeld facilitaire bedrijven – waar het overgrote deel van de kosten personeelsgerelateerd is."

Van der Spek noemt nog een argument waarom het goed is om de verschillende aspecten van human capital in de financiële balans op te nemen. "De internationale accounting rules brengen bedrijven er steeds meer toe om in bredere zin alle vorderingen en risico's in de financiële balans op te nemen. En vanuit dat perspectief betekent het terugdringen van het aantal verlofuren dat je direct bezig bent met het resultaat van het bedrijf. Op zo'n zelfde manier zou je bijvoorbeeld ook het risico op langdurige ziekte en arbeidsongeschiktheid c.q. het ziekteverzuim als reservering op kunnen nemen in de financiële balans. Een HR-afdeling die actief stuurt op het terugdringen van het aantal openstaande verlofuren of maatregelen neemt die het risico op langdurige ziekte c.q. het ziekteverzuim terugdringen, zorgt er dan voor dat de reservering ervoor omlaag kan en voegt op die manier waarde toe aan het resultaat. HR toont zo bovendien aan dat ze niet alleen de kostenkant beïnvloedt, maar ook de opbrengstenkant."

En dat is nodig, aldus Van der Spek, want voor HR is het momenteel erop of eronder: "HR moet de harde kant van zaken als bijvoorbeeld het terugdringen van ziekteverzuim naar zich toe trekken en met returns of investment duidelijk maken wat maatregelen opleveren. Als dat niet gebeurt, zal Finance deze 'harde' zaken steeds meer overnemen." Johan van Dam, senior consultant van Berenschot, vult aan en zet daarbij de ontwikkelingen binnen HR tevens in een historisch perspectief: "HR focuste zich enkele decennia geleden vooral op de zachte kant. De afgelopen jaren heeft HR zichzelf opnieuw uitgevonden door HR-interventies harder en gericht te maken. Daarbij zijn ze echter uit het oog verloren, dat het daarbij ook ging om het financiële belang van HR. Met als risico dat HR de aansluiting op Finance mist en er niet in slaagt om het belang van HR goed over de Bühne te krijgen."

Maar dat is nog niet alles, aldus Van Dam: "Wanneer HR dit belang niet goed over de Bühne krijgt, verergert HR ook organisatiebreed de problemen. Cultuurverandering of andere wat zachtere interventies blijven bijvoorbeeld ontzettend belangrijk. Indien het belang van HR kleiner wordt, komen ook dit soort interventies in het gedrang. Met als gevolg dat de bijdrage van HR te klein wordt gemaakt. Elke investering wordt in deze tijd immers gewogen. Op de lange termijn levert dit problemen op, ook in financiële zin."

De laatste jaren spreekt HR steeds meer de ambitie uit om businesspartner te worden, om met de directie aan tafel te zitten en soms zelfs om deel uit te maken van de boardroom. Van der Spek: "HR moet dat respect afdwingen door enerzijds te laten blijken dat ze geïnteresseerd zijn in de rest van de organisatie. En anderzijds door 'harde' antwoorden te hebben op vragen als: welk gedeelte van de omzet is personeelsgerelateerd en wat is je toegevoegde waarde als HR."

Door de taal van Finance te spreken kan HR Finance tot nieuwe inzichten brengen, aldus Van Dam: "Finance heeft als primaire reactie vaak de neiging om te kijken waar ze kunnen besparen, terwijl het niet mogelijk is om met besparingen geld te verdienen. HR zou in staat moeten zijn om met behulp van ROI's te laten zien dat investeringen geld opleveren. In verzuimreductieprogramma's, maar ook bijvoorbeeld in opleidingen."

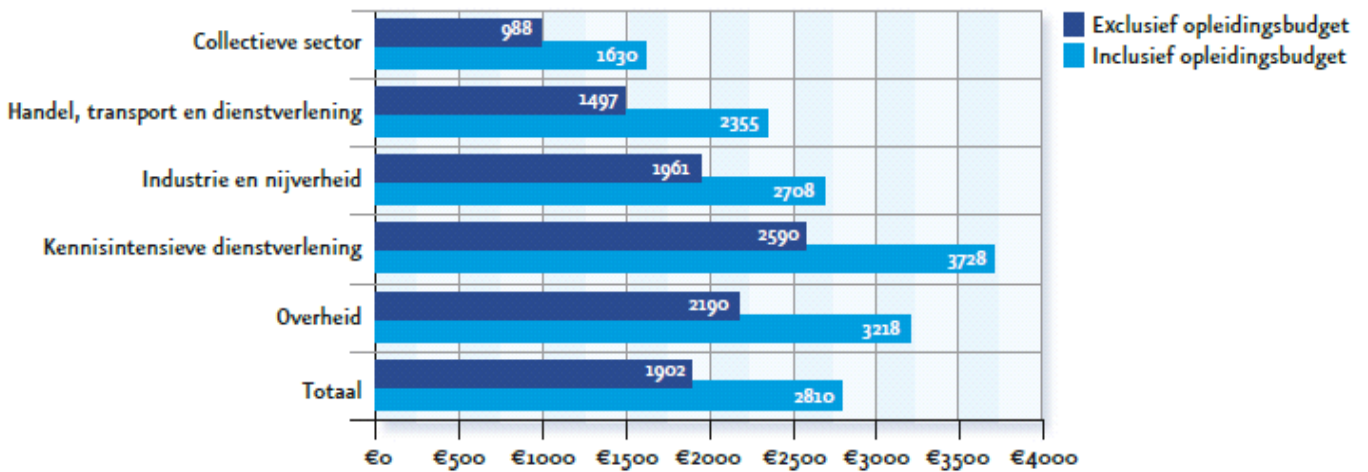
Van Dam noemt een aantal HR-onderwerpen die standaard op het lijstje staan van business owners, die hun zaken goed voor elkaar hebben: medewerkersbetrokkenheid, arbeidsverzuim, omzet, de competenties en prestaties van medewerkers en talentgerelateerde KPI's. HR moet volgens hem deze onderwerpen 'vertalen' in consequenties voor management en medewerkers. Van Dam en Van der Spek vinden dat HR echter ook zelf onderwerpen moet gaan aandragen richting business owners. Zoals de relatie gemiddelde loonkosten als deel van de omzet en het personeelsverloop. Van der Spek: "Mensen die lang in dienst zijn worden voor een bedrijf steeds duurder. HR moet bepalen wanneer dit niet meer opweegt tegen hun rendement en de opbrengsten voor het bedrijf en wanneer dit ten koste gaat van de innovatiekracht van een bedrijf."

HR moet daarom volgens Van Dam en Van der Spek niet alleen de taal van Finance spreken, maar ook in die taal toekomstgericht en proactief zijn toegevoegde waarde aantonen, bijvoorbeeld via het aandragen van scenario's voor oplossingen.

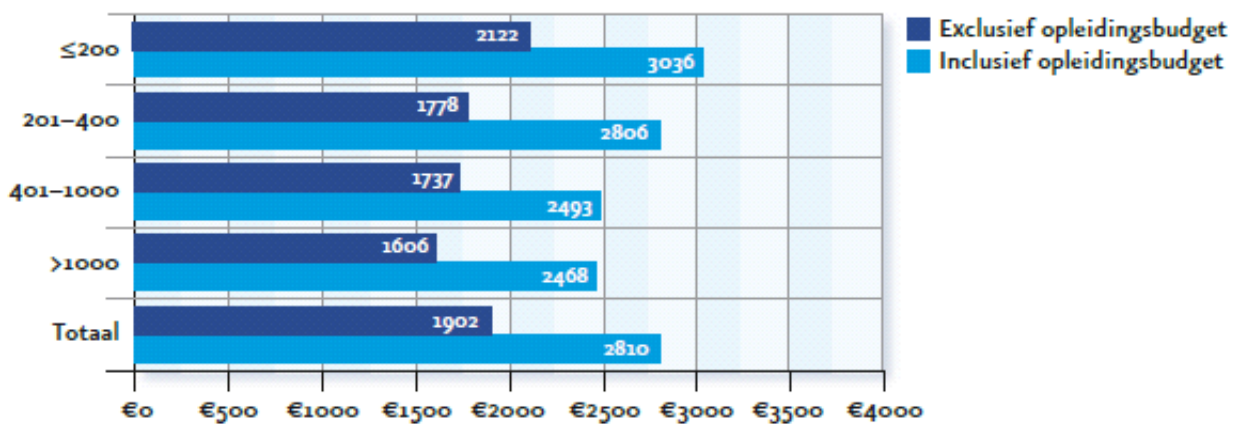
Van der Spek is ervan overtuigd dat alle HR-onderwerpen op het lijstje van de businessowners in geld zijn uit te drukken. "In ieder geval kun je per onderdeel aangeven welk budget ermee gemoeid is. Maar nog belangrijker is dat je als HR ook het effect ervan weet te meten en in geld weet uit te drukken."

Kosten van HRM

In figuur 1 staat een weergave van het gemiddelde HR-budget per medewerker, inclusief en exclusief opleidingsbudget, uitgesplitst naar sector. Onder het HR-budget verstaan wij in dit onderzoek alle kosten van de HR-afdeling, inclusief de personeelskosten van HR-medewerkers en alle out-of-pocketkosten. Het budget is exclusief interne doorbelastingen, bijvoorbeeld voor huisvesting en ICT. In de figuur staan de gerealiseerde kosten van 2012. Het gerealiseerde budget bedroeg onder de onderzochte organisaties gemiddeld € 1.902 exclusief opleidingsbudget. Het budget binnen de kennisintensieve dienstverlening was met een gemiddelde van € 2.590 per medewerker het hoogst. Aangezien de hoogte van het budget voor HR sterk samenhangt met beleidskeuzes is er sprake van een relatief grote spreiding binnen de sectoren.



Figuur 1: Gemiddeld HR-budget per medewerker naar sector

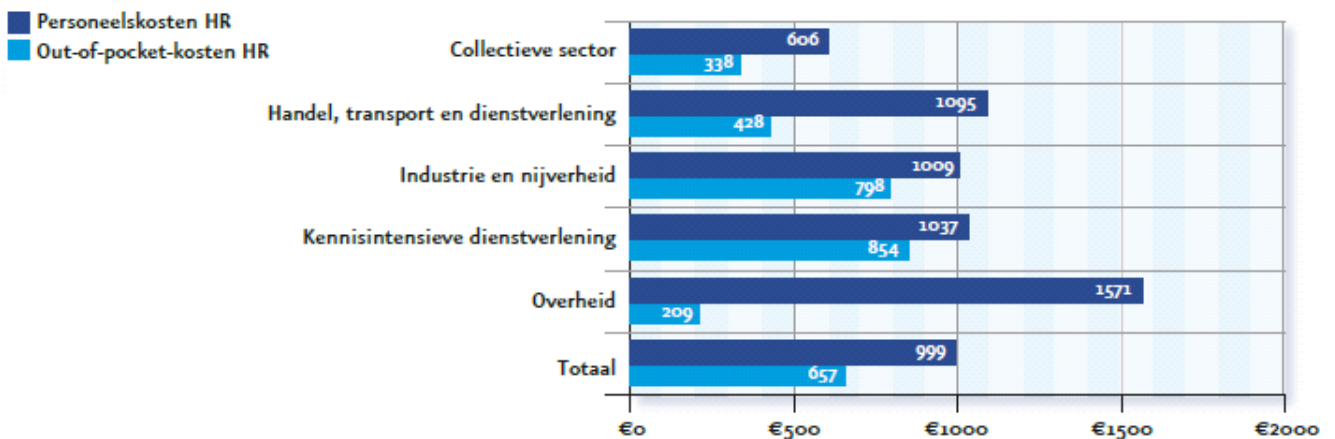


Figuur 2: Gemiddeld HR-budget per medewerker naar groottecategorie

Hier is te zien dat de hoogte van het gerealiseerde HR-budget van de deelnemende organisaties sterk uiteenloopt.

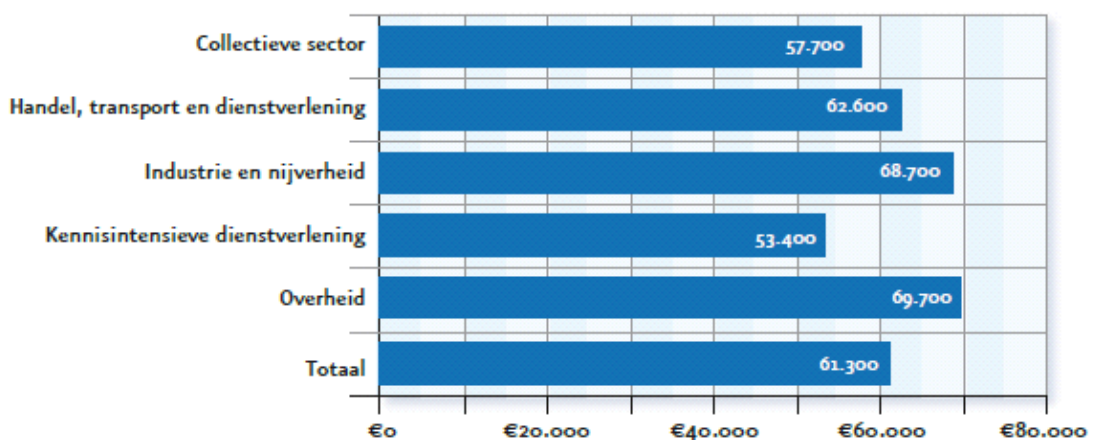
Personeelskosten en out- of pocketkosten

In figuur 3 staan de gemiddelde personeelskosten van de HR-afdeling en out-of-pocketkosten per sector weergegeven. Onder personeelskosten verstaan we de som van alle looncomponenten (salarissen, toeslagen, uitkeringen, vergoedingen, wettelijke en niet-wettelijke sociale lasten en de werkgeversbijdrage in de pensioenpremie) van alle medewerkers binnen de HR-functie, exclusief de kosten van eventueel extern ingehuurde HR-formatie. De out-of-pocketkosten zijn gedefinieerd als de kosten voor producten of diensten op het gebied van HRM, die door de organisatie afgenomen worden van externe leveranciers. In lijn met de vorige editie zien we dat de overheid, per medewerker, veruit gemiddeld de hoogste personeelskosten heeft en de collectieve sector de laagste personeelskosten. Tussen de groottecategorieën zijn de verschillen in personeelskosten gering.

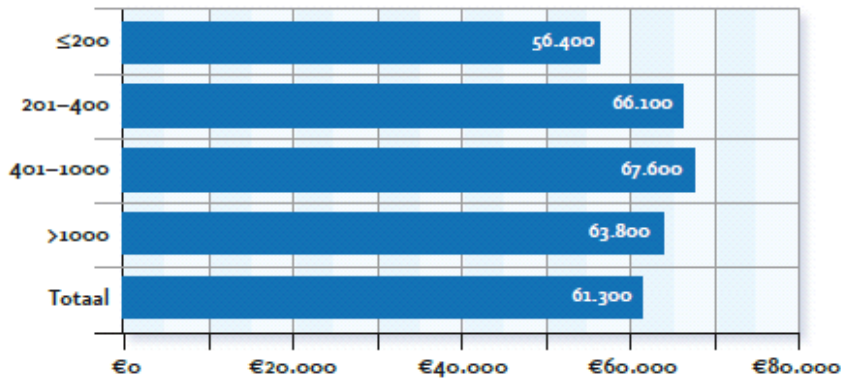


Figuur 3: Gemiddelde personeelskosten en out- of pocketkosten binnen HR per medewerker

De gemiddelde personeelskosten per HR-fte bedroegen binnen de onderzochte organisaties €61.300. Figuur 4 laat zien dat de gemiddelde kosten per HR-fte binnen de collectieve sector en kennisintensieve dienstverlening het laagst waren.

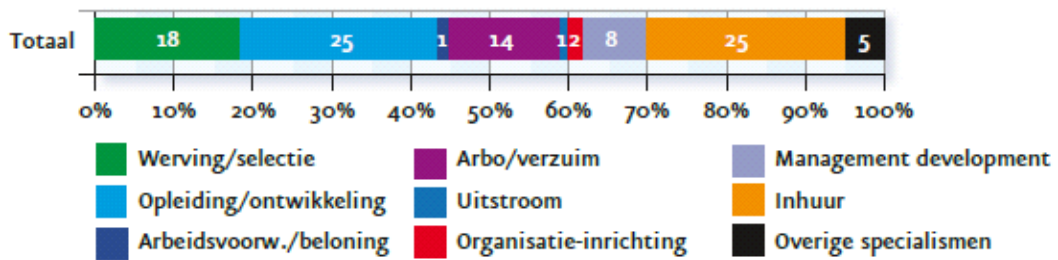


Figuur 4: Gemiddelde personeelskosten per HR-fte per sector



Figuur 5: Gemiddelde personeelskosten per HR-fte per grootte categorie

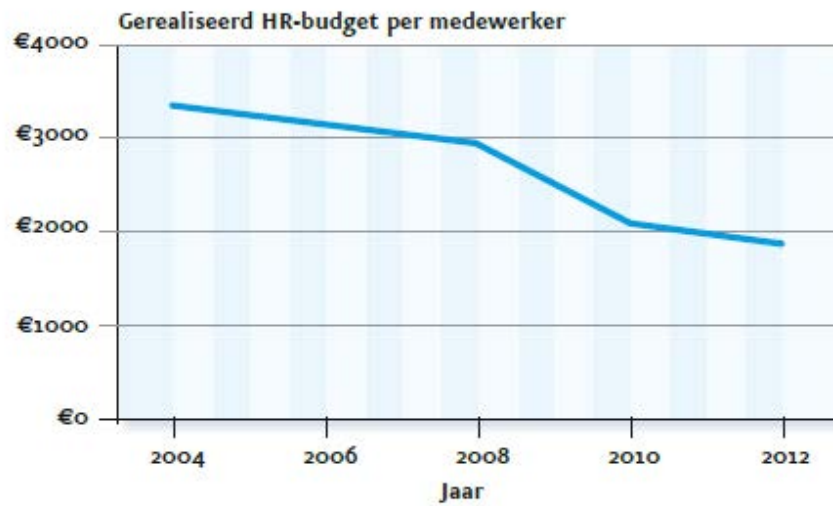
Uit de verdeling van de out-of-pocketkosten blijkt dat de inhuur van personeel en opleiding en ontwikkeling gezamenlijk de helft van de kosten vormen van de verschillende HR-werkterreinen. Daarnaast zijn werving en selectie, en arbo en verzuim goed voor respectievelijk 18 en 14 procent van de out-of-pocketkosten.



Figuur 6: Procentuele verdeling out-of-pocketkosten HR naar sector

Ontwikkeling HR-budget

We zien een dalende trend in de ontwikkeling van de gerealiseerde HR-budgetten. Was dit in 2004 nog € 3.400, in 2012 is dit gedaald naar ruim € 1.900. Dit wordt voornamelijk verklaard door de afname van de out-of-pocketkosten en de efficiëntere inrichting van de HR-functie.



Figuur 7: Trend gerealiseerd HR-budget per medewerker