

## HET METEN VAN EN RAPPORTEREN OVER MENSELIJK KAPITAAL

# Werk eens wat meer samen met P&O

De balans en winst- en verliesrekening geeft een duidelijk beeld van uw onderneming. Als financial weet u hoeveel omzet uw werkgever afgelopen jaar haalde en hoeveel zijn nettowinst bedroeg. In deze moeilijke economische tijden staan prestaties van organisaties echter steeds vaker onder druk. Daardoor wordt, mede door nieuwe verslaggevingseisen zoals IFRS, ook kritischer gekeken naar de bijdrage van het menselijk kapitaal aan het resultaat en het vermogen. In onze visie heeft u als controller, samen met de afdeling Personeel & Organisatie (P&O), de kennis en vaardigheden in huis om de kosten van directie en medewerkers te meten, analyseren, beoordelen en daarover te rapporteren. Human Resource Accounting (HR-A) dus.

In menige organisatie is er niet direct een link tussen Financiën & Administratie (F&A) en P&O, anders dan via de regel lonen en salarissen in de winst- en verliesrekening en wellicht de bezetting van de F&A-afdeling zelf. Het door beide afdelingen gezamenlijk uitbrengen van een rapportage voor het management over kosten en rendement van Human Resources en de productiefactor arbeid komt zelden voor.

## Zichtbaar maken

Wij pleiten ervoor dat u als controller een praktisch meetinstrument hanteert om deze kosten van directie en medewerkers zichtbaar te maken. Dat gaat enerzijds op basis van gegevens vanuit de balans en winst- en verliesrekening en anderzijds op basis van andere, extracomptabele gegevens. Hoe gaat dat in zijn werk? De afdeling P&O zal vaker, op basis van 'harde fei-

ten', moeten aangeven wat haar eigen bijdrage is, maar ook moeten vermelden wat de bijdrage van de productiefactor arbeid aan de prestatie van de organisatie is. U wilt toch ook weten wat een werknemer u per jaar aan omzet oplevert? En hoeveel niet-productieve dagen hij heeft en hoeveel dat 'de zaak' kost?

## Betaald voetbal

Praktisch gezien en vanuit internationale wet- en regelgeving is het activeren van menselijk kapitaal de afgelopen decennia niet haalbaar gebleken. Wij streven dit ook niet na. Op dit moment zijn er dan ook geen organisaties die menselijk kapitaal activeren op de balans. Alleen Betaald Voetbal Organisaties mogen de door hun aangekochte spelers voor de aankoopssom op de balans zetten. Toch is Human Resource Accounting (HR-A) een actueel thema.

Onze visie hierop wordt in dit artikel uitgewerkt, waarbij concrete tips, een stappenplan en een vragenlijst HR-A direct toepasbaar maken voor uw organisatie.

## Harde feiten

Zwart-wit gezien is de wereld van de 'harde feiten' het domein van Financiën & Administratie. In onze optiek verbindt HR-A P&O met F&A. Wij vinden dat u als controller het initiatief moet nemen om deze verbinding te leggen. U krijgt een uitleg in de volgende paragrafen aan de hand van het HRA<sup>3</sup>-model. Wij vinden het noodzakelijk dat u een beter inzicht krijgt in de kosten en effectiviteit van de P&O-functie en dat u een beter inzicht krijgt in de bijdrage van de productiefactor arbeid aan de prestatie van de organisatie. Het eerste punt kent een analogie met F&A. Ook hiervan is in de laatste jaren de vraag naar de toegevoegde waarde op de agenda van het management komen te staan. Een belangrijke aanleiding daarvoor was ook de mogelijkheid tot uitbesteding die ontstond.

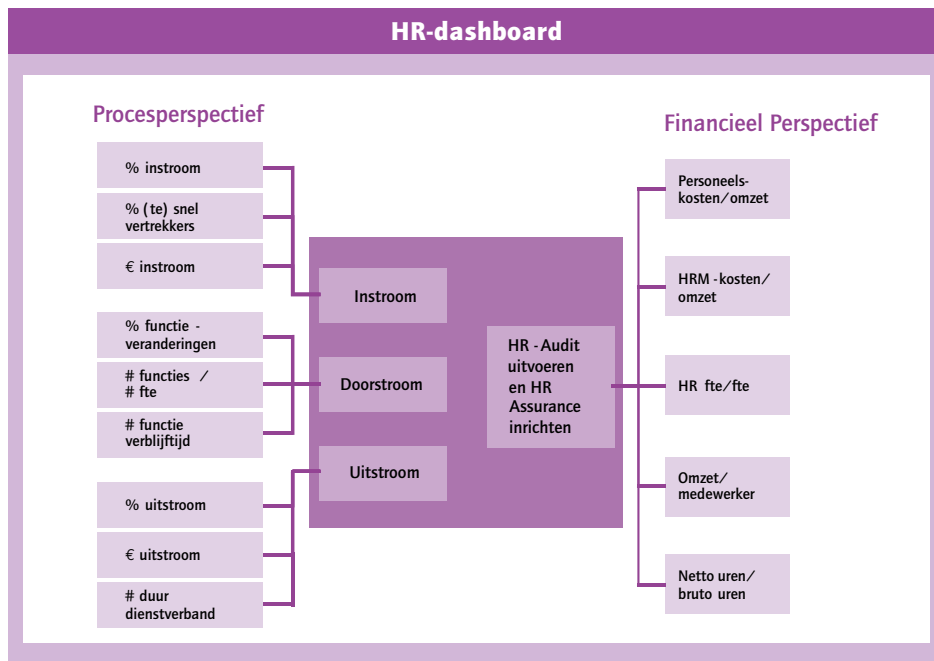
## HRA-model

Het HRA-model bestaat uit een viertal onderdelen:

1. Human Resources Accounting: bij Human Resources Accounting moet u relevante feiten over de HR-functie en de productiefactor arbeid verzamelen. Het betreft het verzamelen van feiten over zowel de financiële kant van HR alsook operationele indicatoren. Deze kwantitatieve

gegevens kunt u in beeld brengen met behulp van het zogenaamde HR-dashboard (uitgewerkt in de volgende paragraaf). Dit is een gezamenlijke taak van F&A en P&O.

2. Human Resources Audit: hierbij moet u de verzamelde gegevens en het vaststellen van acties ter verbetering beoordelen. Bij de beoordeling moet u ook kwalitatieve informatie over het functioneren van de HR-functie binnen de organisatie meenemen. Bijvoorbeeld: op welke wijze is de cyclus van functionerings- en beoordelingsgesprekken ingericht? Is er een HR-plan beschikbaar? Wordt er gestuurd op HR prestatie-indicatoren? Dit is een taak van P&O.
3. Human Resource Assurance: vaststellen van acties is één, uitvoeren en zorgen dat de resultaten beklijken is twee. Het toewijzen van verantwoordelijke personen aan acties, het maken van een stroken- en capaciteitsplanning zijn belangrijke onderdelen van deze stap. Dit is een taak van F&A en P&O.
4. Human Resource Planning & Control (P&C): om vast te stellen of de beoogde resultaten ook worden gerealiseerd, of dat tussentijdse bijsturing nodig is, moet u een Planning & Control-cyclus à la F&A inrichten. In feite beogen we hier om de Plan-



Do-Check-Act cirkel van Deming rond te maken.

**HR-dashboard**

Als controller heeft u bij uitstek de kennis en vaardigheden in huis om de kosten van directie en medewerkers beter te meten, te analyseren, te beoordelen en daarover te rapporteren. In analogie van het bij controllers welbekende Du Pont-schema, waarin het rendement op het geïnvesteerde vermogen van een onderneming wordt uitge-

splitst in een winstmarge en een omloopsnelheid van het geïnvesteerde vermogen, gebruikt de controller voor de human resource kosten een HR-dashboard dat op dezelfde wijze is opgebouwd. Het HR-dashboard kent twee hoofdbestanddelen: het operationele perspectief met daarin indicatoren over de HR-processen van de onderneming, te weten instroom, doorstroom en uitstroom (alle P&O-aspecten) als ook het financiële perspectief.

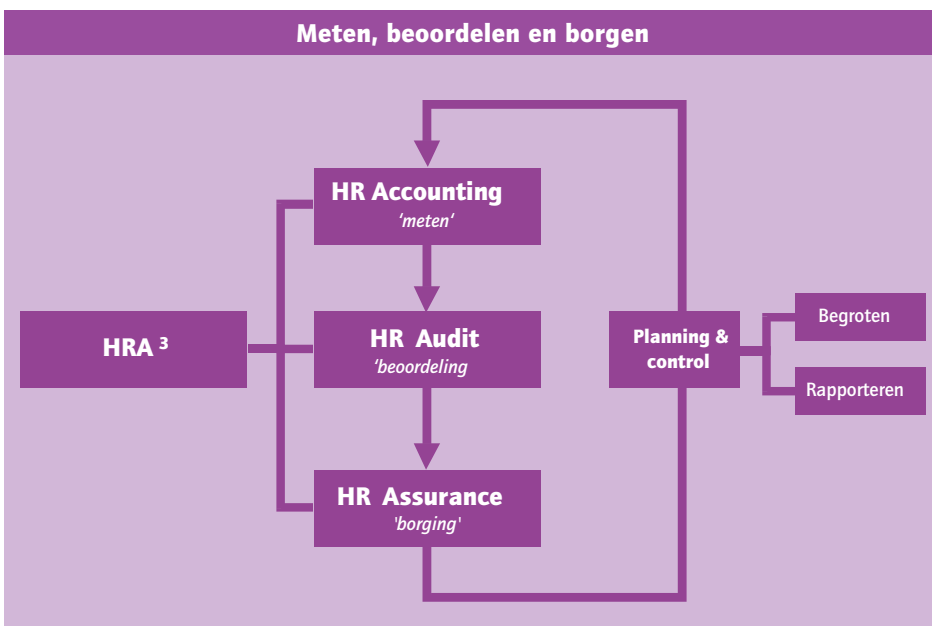
**Indicatoren**

De twee perspectieven moet u vervolgens uiteenrafelen in meetbare indicatoren.

Allereerst het operationele perspectief. Voor instroom betekent dit bijvoorbeeld een splitsing in: het percentage instroom, het percentage (te) snel vertrekkers en de instroomkosten.

Deze indicatoren geven zo de basis om de instroom en daarmee gepaard gaande kosten te meten en te beheersen.

Afhankelijk van de omvang van uw organisatie kunt u uiteraard een verdere onderverdeling naar afdelingen of units maken.



### HRA<sup>3</sup>: Een aantal vragen ter overweging

Met behulp van onderstaande vragen kunt u uw eigen HR-functie aan een eerste kritische beoordeling onderwerpen:

- Hoe zien de personeelskosten eruit de komende drie jaar?
- Is gedefinieerd welke baten de HR-functie dient te genereren en zo ja, hoe?
- Hoe hoog is het ziekteverzuim per afdeling en welke maatregelen zijn genomen om dit te verlagen?
- Is de administratieve organisatie/interne controle van de HR-processen in uw organisatie

beschreven zodat periodieke audits kunnen plaatsvinden?

- Welke maatregelen zijn getroffen om te zorgen dat de uitbetaalde uren zoveel mogelijk aansluiten op de productieve uren?
- Is er de afgelopen maand sprake geweest van overleg tussen de financiële en de HR-functie over proces- en financiële indicatoren aangaande de HR-functie?
- Zijn er HR-indicatoren opgenomen in de stuurinformatie die aan leidinggevenden wordt verstrekt?

### Meetbaar

Voor doorstroom betekent de uiteenraffing bijvoorbeeld: het percentage functieveranderingen, de functieverlijftijd, de verhouding van het aantal functies en aantal FTE's (Aantal fulltime in organisatie werkzame personen). Deze indicatoren maken de doorstroom binnen uw onderneming meetbaar en beheersbaar.

Voor uitstroom geldt: het percentage uitstroom, de duur van het dienstverband en de uitstroomkosten. De uitstroomindicatoren maken uitstroom en daarmee gepaard gaande kosten meetbaar en beheersbaar.

### Inzicht

Het financiële perspectief kijkt naar human resources vanuit de baten en lasten die ermee worden gerealiseerd. Dit perspectief wordt bijvoorbeeld als volgt uiteengegafd:

- de omzet per medewerker;
- de personeelskosten als percentage van de omzet;
- de HR-kosten als percentage van de omzet;
- de verhouding tussen directe en indirecte kosten;
- de bruto-nettorealisatie.

Het totale dashboard dat op deze wijze ontstaat, moet u minimaal maandelijks invullen in samenwerking met de colle-

### 7-stappenplan

In onze adviespraktijk blijkt het volgende 7-stappenplan voor de controller om een HR-dashboard te maken goed te werken.

1. Verzamel in samenwerking met uw collega's van de HR-afdeling de feiten en cijfers over minimaal drie opeenvolgende jaren.
2. Maak een analyse en beoordeel de trend.
3. Bepaal welk kernproces de veroorzaker is van eventueel ongewenste trends in de feiten en cijfers.
4. Bepaal welk HR-instrument moet worden ontwikkeld/moet worden aangepast door middel van het uitvoeren van een HR-audit.
5. Voer aanpassingen door in het HR-instrumentarium en zorg voor de borging ('HR Assurance').
6. Meet de voortgang van de indicatoren maandelijks en bekijk of de ingreep de gewenste effecten heeft.
7. Maak een en ander expliciet in de begroting en rapportages.

ga's van de HR-afdeling en u moet het ook gezamenlijk analyseren. Het verdient de voorkeur dit te integreren in uw bestaande planning- en controlcyclus.

### A4-tjes

De tip is hier om het HR-dashboard deel van uw managementrapportage te laten uitmaken. Met het HR-dashboard legt u een goede basis voor het uitvoeren van HR-audit en HR-assurance. En voor de perfectionist onder de financiers: een maandelijks uitgewerkte Du Pont chart samen met het HR-dashboard, dus twee A4-tjes geeft het management een eenvoudig, begrijpelijk en hanteerbaar inzicht in zowel de financiële als de HR-prestaties van de onderneming. ≡

*Jan-Harmen de Vries (devries.jan-harmen@kpmg.nl) en Mark de Lat (delat.mark@kpmg.nl) zijn beiden werkzaam bij KPMG Business Advisory Services b.v.*

### Voorbeeld uitwerking financieel perspectief

Gegevens	Waarde	Bron afdeling
1. Totale omzet (EUR)	25.000.000	F&A
2. Totale personeelskosten (EUR)	16.000.000	F&A
3. Totale HR-kosten (EUR)	400.000	F&A/P&O
4. Directe kosten (EUR)	14.000.000	F&A
5. Indirecte kosten (EUR)	8.000.000	F&A
6. Aantal FTE	50	P&O
7. Aantal uren jaarbetrekking (norm FTE)	1.700	P&O
8. Aantal uren productief (werkelijk-totaal)	58.000	P&O

Dashboard indicatoren	Waarde	Bron (gegevens)
A. Omzet per medewerker	500.000	nr. 1 en nr. 6
B. Personeelkosten als percentage omzet	64%	nr. 1 en nr. 2
C. HR-kosten als percentage omzet	2%	nr. 1 en nr. 3
D. Verhouding direct/indirect percentage	175%	nr. 4 en nr. 5
E. Bruto-nettorealisatie in percentage	68%	nr. 6*7 en nr. 8