

# Wat mag arbeid kosten?

Van kosten van arbeid naar rendement op de loonsom

Met de komende schaarste op de arbeidsmarkt kijken veel organisaties naar hun strategische personeelsplanning in termen van aansluiting bij hun strategische richting, bij het business model en bij de capaciteiten en competenties van mensen. Over kosten wordt nog weinig gesproken. Dat is vreemd, want de loonsom is een resultante van aantal x prijs. >>

## Wat is de prijs van arbeid?

De prijs van de productiefactor arbeid is in Nederland aan de onderkant van de arbeidsmarkt vastgesteld in de vorm van minimum (jeugd)lonen. Voor een groot deel van de arbeidsmarkt hebben bedrijfstakken voor functies die veel voorkomen collectief de prijs vastgesteld in een CAO. Onderzoek laat zien dat de meerderheid van de functies boven dat afgesproken minimum wordt betaald. De bovenkant van de arbeidsmarkt lijkt wel oneindig, maar ligt in Nederland ongeveer op zo'n 3 miljoen euro voor een topman in loondienst. Voor functies in de publieke sector hebben we in Nederland wel een maximum prijs bedacht: de Balkenendenorm. In Europa laat de prijs van arbeid grote verschillen zien. Oost-Europeanen zijn veel goedkoper, helemaal als we hen naar Nederland halen tegen de gangbare prijs van hun land van herkomst. Zo werken Poolse vrachtwagenchauffeurs tegen Poolse CAO

voorwaarden voor Nederlandse opdrachtgevers. In grote delen van de wereld is arbeid nog goedkoper. Organisaties zoeken stelselmatig naar de laagste prijs van de arbeid en zijn ondertussen diep in de binnenlanden van Azië door gedrongen. Die arbeid wordt overigens niet naar Nederland gehaald, maar het werk wordt naar hen toegebracht. Dat is nog goedkoper. Maar er komt een moment dat deze weg doodloopt als ook die binnenlanden zich economisch ontwikkelen door de bedrijvigheid die wij hen hebben 'gegeven'. Dat moment is er in sommige industrieën zelfs al, zodat arbeid weer terug wordt verplaatst naar bijvoorbeeld de USA waar sommige staten nu ook als 'lage-lonen-land' gelden. Het federale minimum uurloon is daar € 5,30,-. Maar in Georgia, Minnesota en Wyoming is dit lager met € 3,75 per uur. Ter vergelijking: in Nederland is het minimum uurloon € 9,20 plus vakantietoeslag plus pensioenbijdrage.

## Hoe wordt de prijs van arbeid bepaald?

Voor het gemak beperken we ons tot Nederland om de prijs van arbeid te bepalen. Zoals aangegeven zijn er harde wettelijk vastgelegde minima. Voor grote groepen andere functies zijn er ook regels, voorschriften en besluiten. Ook secundaire voorwaarden zijn soms vastgelegd of verplicht, zoals pensioen. Dat is de makkelijke kant. Sommige organisaties doen een schepje bovenop de gemaakte minimumafspraken om extra aantrekkelijk te zijn. Zodra aan de vereisten wordt voldaan blijkt dat er geen andere universele normen zijn voor de prijs van de arbeid. Organisaties richten zich op wat anderen voor die arbeid betalen in de vorm van een marktconform salaris. Liefst in het begin van de carrière wat lager en bij goede prestaties mag het ook wat meer kosten. De betere salarisonderzoeken laten de gangbare totale kosten van arbeid per functie zien. De betere organisaties verdelen die kosten vervolgens op een manier die goed bij hen past: in vast inkomen, variabel inkomen, pensioen en overige secundaire voorwaarden. Dat vormt dan het beloningsbeleid. De prijs van de arbeid wordt voornamelijk bepaald op basis van hygiëne factoren, afgeblust met een sausje bedrijfseigenheid. Niets mis mee overigens.

## Hoe marktconformiteit mis kan gaan

Een grote wereldwijde Asset Management onderneming is gebaat bij goede mensen en moet concurreren bij het binnenhalen en binden van talent. De beloningsmarkten in Nederland en de Europese financiële centra worden nauwkeurig gevolgd om steeds de gangbare prijs te kunnen bieden. De bonus systematiek wordt steeds verfijnder en de goede medewerkers worden in staat gesteld om aandelen van de onderneming bij te kopen. Het is lastig om iedereen een carrière te bieden, maar managers en HR-medewerkers verhogen stelselmatig functieniveaus om iedereen binnenboord te houden. Plotseling gaat het slecht. Twee grote joint-ventures van de onderneming zijn altijd een goudmijn geweest, maar hun winstbijdrage valt ineens weg. Er worden adviesbureaus bij gehaald en die leggen twee pregnante zaken bloot: het kernbedrijf rendeert al jaren marginaal en de kosten per €miljard beheerd vermogen blijken 20% hoger te liggen dan de branche. De focus heeft gelegen op functies en marktsalarissen en er is vergeten om ook de loonsom (prijs van arbeid) in totaliteit in de gaten te houden.

## Van kosten naar rendement op de loonsom

De juiste prijs van de arbeid is overwegend gebaseerd op een focus op functies en mensen. Daar hoort echter een aanvullend perspectief bij in de vorm van de totale loonsom. Die is het resultaat van beleid, keuzen en de praktische invulling daarvan door managers in de vorm van salarisstijgingen, beoordelingen, bonussen en promoties. Hier is de vraag wat de juiste prijs van een totale loonsom is. Dat antwoord lijkt nog lastiger dan de juiste prijs voor een mens in een functie, maar er is hoop. Er kan worden gekeken naar de historische meerjarenontwikkeling van de loonsom in relatie tot het aantal medewerkers en de omzet. Het beste is echter om naar de concurrentie te kijken. Uit onderzoek blijkt overigens dat de World's Most Admired Companies gemiddeld 5% minder betalen dan anderen. Bij het bekijken van de concurrentie moet niet alleen naar de arbeidskosten (de loonsom) gekeken worden. Bij die analyse moet natuurlijk ook de productiviteit in ogenschouw worden genomen. Een goede analyse van de concurrentie gaat in op drie factoren:

1. De nettoproductiviteit per werknemer
2. De gemiddelde kosten per werknemer -/-
- \_\_\_\_\_ +
3. De economic profit (winst) per werknemer.

Het principe hierbij is eenvoudig: de werknemer genereert (netto) inkomsten voor de organisatie. Daar worden zijn of haar kosten op in mindering gebracht. Het verschil is het rendement van de medewerker. Met die analyse ontstaat er ineens een aantrekkelijk perspectief. Met de economic profit per werknemer komt dit vraagstuk van de strategische personeelsplanning in het domein van de C-suite. De raad van bestuur benadert de factor arbeid immers hetzelfde als de andere investeringsvraagstukken die op de agenda staan: hoe rendeert onze loonsom?

## Een gemiddelde prijs voor de arbeid biedt miljoenenkansen

Een wereldwijde beursgenoteerde Fast Moving Consumer Goods onderneming doet het prima in termen van winst op geïnvesteerd kapitaal. De productiviteit van de factor arbeid bevindt zich met € 60.000 per werknemer bij de besten in de branche. De prijs van de factor arbeid ligt met € 40.000 per werknemer echter ca. 40% boven het branche gemiddelde. Is dat slecht? Nee, het levert veel tevreden medewerkers op die misschien daardoor wel zo'n goede productiviteit behalen. De keerzijde is dat de winst per werknemer uitkomt op € 20.000 terwijl de belangrijkste concurrent een rendement van € 37.000 per werknemer behaalt. Dit is ook een analist van een bank niet ontgaan en hij spreekt daarover met de media. Hij stelt dat de onderneming haar personeelskosten niet onder controle heeft. Ook voor deze onderneming is de economie lastig en de resultaten lopen terug. Het makkelijkste is om wat personeel te ontslaan. Maar aannemende dat de juiste prijs van de factor arbeid rond branchegemiddelde ligt, ontstaat er een financiële ruimte van € 700 miljoen. Stel dat de helft daarvan bespaard kan worden, dan is dit een kwart van de laatst behaalde jaarwinst. Daarmee staat dit deel van de strategische personeelsplanning direct vooraan op de agenda van de directie.

## Het managen van de loonsom

Bovenstaand voorbeeld laat zien dat het actief managen van de loonsom om substantiële bedragen kan gaan. Maar de meeste organisaties managen hun loonsom op basis van wettelijke vereisten en marktconforme prijzen. Als zij in zwaar weer komen nemen zij hun toevlucht tot personeelsreductie. Tegen tijdelijk hogere loonkosten (afvloeiing) wordt de loonsom voor volgend jaar verlaagd. Ze moeten toch wat en het is goed om zo nu en dan wat overtollig vet uit de organisatie te snijden.

Organisaties die werk maken van het managen van hun loonsom doen het veel beter.

- Zij vragen zich af hoe lang het nog door kan gaan met het verwerken van de inflatie in hogere lonen.
- Zij bereiden zich goed voor op CAO-onderhandelingen waarbij zij weten wat de arbeid in hun beoogde bedrijfsmodel mag kosten.

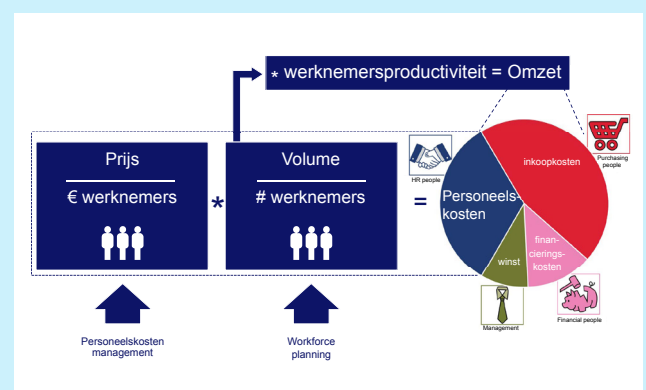
- Deze organisaties kijken goed naar hun return on incentives. Als de bonussen omhoog gaan, maar de bedrijfsresultaten niet, dan moeten ze terug naar de tekentafel.
- Zij hebben ook goed zicht op de relatie tussen beoordeling en salarisgroei.
- Zij weten de inflatie in het functiegebouw tot een minimum te beperken. Dat gebouw is er immers voor bedoeld om de juiste prijs voor de door hun gewenste arbeid te betalen.
- Ook houden zij hun vinger goed aan de pols bij de uitgaven aan secundaire arbeidsvoorwaarden en de uitvoeringskosten daarvan, in combinatie met de waardering die het oplevert. Pensioenuitvoeringskosten zijn daarvan het leeuwendeel.
- Zij vragen zich ook af of twee personen met een functie van ieder van € 50.000 misschien vervangen kunnen worden door één persoon met een functie van € 80.000 die efficiënter en slimmer werkt.
- Organisaties met een goed loonsommanagement monitoren ook stelselmatig de ontwikkeling van de gehele salarissom én die van hun concurrenten.

## Loonsomrendement is vinger aan de pols

De basis van de prijs van arbeid is gelegen in wetten en afspraken, marktconforme bedragen, aangevuld met specifieke keuzen per organisatie. De loonsom is echter een resultante van aantal x prijs. In dit artikel wordt betoogd dat loonsomrendementsdenken gewenst is en dat er veel winst is te behalen door goede monitoring en stelselmatige bijsturing.

Het is net als bij het bonnetje van de supermarkt: allemaal kleine bedragen, maar de hoogte van het totaalbedrag verrast!

Model loonsomrendement



Jeroen Kirch  
Director Reward Strategies  
jeroen.kirch@haygroup.com

*Dit artikel verscheen eerder in Management Scope.*

### Meer informatie

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:  
Hay Group Marketing & Communications  
t +31 (0)30 692 99 29  
e [nl-marketing@haygroup.com](mailto:nl-marketing@haygroup.com)

## Over Hay Group

Hay Group is een wereldwijd organisatieadviesbureau. Samen met het management van organisaties maken we de strategie concreet. We ontwikkelen talent, zorgen dat mensen effectiever werken en dat ze gemotiveerd zijn om optimaal te presteren.

[www.haygroup.nl](http://www.haygroup.nl)

Met ruim 2.600 mensen, werkzaam in 84 kantoren in 48 landen, werkt Hay Group voor ruim 7.000 internationale bedrijven en organisaties. Ruim 60 jaar staan wij bekend om ons gedegen onderzoek en het grondige karakter van ons werk. We geven klanten een vernieuwende kijk op de eigen organisatie, een efficiënte aanpak en duurzame resultaten. In het Nederlandse kantoor in Zeist werken ruim 170 medewerkers.