

Directeur TFC Group over ‘formidabele factor’ binnen organisaties

Medewerkers als grootste asset

Als directies eens beseften wat hun medewerkers echt waard zijn, zouden ze daar anders mee omgaan. Dan zou er ruimte ontstaan voor strategisch talentmanagement en meer plaats worden ingeruimd voor een COO (Chief Organization Officer) in het hoogste echelon van ondernemingen. Reken maar dat de factor medewerkers een formidabele strategische voorsprong kan betekenen.

Maar wie weet wat die factor echt waard is? In dit artikel wordt een schot voor de boeg gegeven om de werkelijke waarde te benaderen vanuit een ondernemersperspectief. En daar logische consequenties aan te verbinden, die verder strekken dan tot ondernemingen. Geliefde uitspraak van topondernemers: “Ons personeel in onze grootste asset”, of: “Onze medewerkers zijn ons waardevolste bezit”. Hartverwarmend, maar is het ze menens of is het slechts een lippendienst aan sociale partners en klanten? Ik vrees het laatste.

MEDEWERKERS ZIJN ONS WAARDEVOLSTE BEZIT. OF IS DIT SLECHTS EEN LIPPENDIENST?

Wie een jaarverslag van een gemiddelde onderneming doorspits, kan snel constateren dat de factor HR er bekaaid afkomt. Zelfs het etaleren hoe omvangrijk het personeelsbestand gegroeid is, als toonbeeld van ondernemingskracht, betekent niet dat de lezer even goed op een rij kan zetten hoeveel medewerkers er nu eigenlijk zijn op de diverse vestigingen van zo’n onderneming, laat staan hoe deze medewerkers zich

hebben ontwikkeld. Voor de gemiddelde lezer van zo’n jaarverslag schijnt die enorme waarde van het personeel al evenmin erg interessant te zijn. Door grotere ondernemingen worden de personele aspecten daarom liever in een separaat sociaal jaarverslag weergegeven. Zo blijven bonden en OR tevreden en kunnen aandeelhouders dat hoofdstuk gevoegelijk terzijde schuiven. De realiteit van alle dag is helaas nog steeds dat personeel vooral als een onmisbare maar helaas peperdure productiefactor wordt beschouwd.

Productiefactor

Bij ongeacht welke verandering van beleid prijkt bovenaan de agenda stevast het beheersbaar houden van de personele kosten. Onder de huidige economische omstandigheden betekent dat veelal het substantieel terugdringen van die kosten. Geen asset dus, maar gewoon een zorgvragende kostenpost op de winst-en-verliesrekening.

Als ondernemers hun publicitair zo prettig klinkende uitspraken nu eens niet louter als lippendienst aan de buitenwacht zouden bewijzen, maar diezelfde uitspraken serieus zouden nemen, kan een heel ander beeld manifest worden. Als het personeel echt ter linkerzijde op de jaarbalans zou prijken, kan die balans natuurlijk alleen kloppen als ter rechterzijde de financiële tegenwaarde van de verzamelde medewerkers en managers wordt benoemd. Van die tegenwaarde hebben eigenaren en managers geen flauwe notie. Toch laat deze zich wel globaal becijferen.

Een paar voorzetten:

Als een maandsalaris opgevat wordt als leasebedrag voor een medewerker die gemiddeld veertig jaar actief inzetbaar is, zal het totaal aan leasebetalingen tot aan het afscheid al gauw de lieve som van een miljoen euro overschrijden, ook voor de laagstbetaalden. Tussentijdse transfers doen daar niet op af.

Als een ontslagvergoeding volgens de kantonrechtformule wordt gezien als een compensatie voor de restwaarde van een afgeschreven medewerker, vergelijkbaar met overtollig inventaris dat tegen wellicht tien procent van de nieuwprijs weg mag, zou je die vergoeding maal tien als werkelijke waarde van een wel inzetbare medewerker kunnen becijferen. Ook dan komt een bedrag van een miljoen al gauw in zicht.

Er zijn wel meer van dit soort kille sommen te maken en natuurlijk gaan al die vergelijkingen een beetje mank, maar ze leveren in ondernemerstaal stevast dezelfde conclusie op, namelijk dat de gemiddelde medewerker op z’n minst een balanswaarde van een miljoen euro vertegenwoordigt. Het mag vervolgens niet moeilijk zijn om hogerop in organisaties medewerkers te tellen die een veelvoud van die miljoen euro waard zijn. Het denken in transferwaarde is gemeengoed bij eigenaren van clubs in het beroepsvoetbal, maar in organisatieland is het ons nog vreemd. De uitwas aan gouden handdrukken voor falende managers is daarop een weinig gelukkige uitzondering. De ondernemer

beseft de waarde van zijn mensen niet, de medewerker zelf al evenmin en soms is dat maar beter ook. Maar een HR-manager die de belangrijkste asset van de organisatie hoort te borgen, zou dit besef wel moeten hebben en ernaar behoren te handelen. De asset 'HR' zou, na het onderkennen van de financiële waarde ervan, een zeer prominente plaats op de ondernemingsbalans innemen. De HR-manager zou als representant van die factor een centrale rol krijgen toebedeeld. Hier ligt misschien wel een belangrijke oorzaak waarom financiële managers de afgelopen decennia een rol in de hoofdleiding van ondernemingen veroverden en HR-managers niet of nauwelijks: de laatsten zijn vooral ingezet om de kostenfactor personeel te beheersen, maar niet om de asset HR te koesteren.

Managen

In al te veel organisaties beperkt HRM zich tot het scherp houden van de formatie en alle administratieve processen daar omheen. Wanneer personeel als strategische factor al eens op de agenda staat, wordt al gauw uitgeweken naar externe consultants, die immers beter beseffen wat de ondernemingsleiding bezielt. Het strategisch managen van personeel van de verzamelde en nog te vergaren talenten, is een schaars goed. Zo populair als momenteel een fenomeen als talent management is, zo schrijnend is nog het gemis aan strategisch talent management. Met z'n allen storten we ons op de ontwikkeling van geselecteerde individuen of organisatieonderdelen, met inzet van alle mooie instrumenten

als evc's, pop's, assessments, coaching en aanverwante. Echt investeren in HR beperkt zich veelal tot jong management potentieel. Met het instrumentarium is niets mis, integendeel, maar het besef ontbreekt nog dat de diverse instrumenten onderdeel horen te zijn van een andersoortige aanpak, een visie waarin personeel daadwerkelijk een strategische factor voor de onderneming is.

Doorgroei

Als het besef er eenmaal is, zal ook de kijk op instroom, doorstroom en uitstroom van medewerkers veranderen. Het is waarachtig niet te veel gevraagd om medewerkers, die stuk voor stuk meer dan een miljoen waard zijn, van het nodige onderhoud te voorzien, beter te kijken welke onderbenutte capaciteiten ze nog meer hebben, hoe ze verder in waarde kunnen groeien en hoe effectiever ze kunnen worden geselecteerd voor die interne doorgroei. Daar horen

volwassen budgetten beschikbaar voor te zijn en die zijn binnen deze zienswijze gewoon af te wegen op basis van hun rendement op investering. In ondernemingstermen zou de balanswaarde van de factor HR nog danig kunnen toenemen, zonder dat het personeelsbestand daarvoor ook in getal toeneemt. Dat moet toch als manna klinken in de oren van een ondernemer? HR-managers, hier ligt een uitdaging van de eerste orde. Laat een ieder zien dat het personeel ook echt die belangrijkste asset van iedere organisatie is en handel daar naar.

Met dank aan Eddy Scheffer,
directeur TFC Group
eddyscheffer@tfc.nl
www.tfc.nl