

## Van sturen op loonbetalingen naar sturen op loonkosten

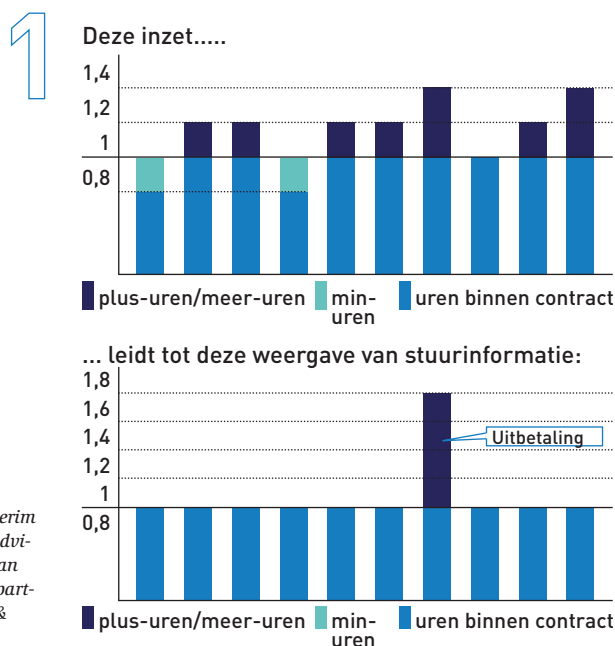
# PERSONELE STUURINFORMATIE: EINDELIJK DE WERKELIJKE INZET IN BEELD

Onder (business) controllers is breed bekend dat de personele stuurinformatie maar zelden wordt herkend door managers en teamleiders. 'Huh? Méér fte? Maar ik heb precies hetzelfde ingezet als vorige maand!'. Ook krijgen managers kosten te zien die niet aan hun inzet is gekoppeld: als een medewerker verlofuren opneemt die in het verleden op een andere kostenplaats zijn opgebouwd, komt dit vaak ten laste van de nieuwe leidinggevende.

We presenteren in deel A het inzicht dat de huidige personele stuurinformatie gebaseerd is op het kasstelsel en daardoor inderdaad niet de daadwerkelijke inzet weergeeft. In deel B tonen we hoe je door toepassing van het transactiestelsel (net als bij andere rubrieken zoals afschrijvingen en opbrengsten) tot stuurinformatie komt die wél de werkelijke inzet en kosten weergeeft. Zo ontstaat er eindelijk valide personele stuurinformatie waarop daadwerkelijk kan worden gestuurd! Ook bij ORO (VG-sector regio Helmond, ongeveer 1.000 fte) werden de personele cijfers op deze manier weergegeven. Het afgelopen jaar is het probleem met de personele kosten geanalyseerd én opgelost: door het transactiestelsel ook te gaan toepassen op de personele inzet en kosten.

## Deel A

Wat is er mis met de getoonde loonkosten en fte's?



2 Plus-uren (meer gewerkt dan het contract) komen pas in de kosten en fte's terecht als ze worden uitbetaald.

3 Min-uren worden niet van de getoonde kosten en fte's afgetrokken, waardoor er meer lijkt te zijn gewerkt dan werkelijk het geval is.

4 Ook opgenomen verlof-uren worden meegeteld als fte's en kosten, terwijl een medewerker deze uren niet heeft gewerkt. De vervanging (vaak noodzakelijk bij 24-uurszorg) komt ook in de cijfers terecht, waardoor een piek in fte's en salariskosten wordt gecreëerd.

Janine Pijs,  
zelfstandig interim  
controller en adviseur  
en Joep van Dijk,  
businesspartner  
Planning &  
Control ORO

**5** Als een medewerker minder verlof- en levensfasen opneemt dan waarop hij recht heeft, werkt hij dus meer uren dan zijn contract. Deze extra gewerkte uren komen niet in de fte's terecht en vormen dus verborgen fte's en kosten.

**6** De stuurinformatie is dus niet tijdig (vertraagde weergave), onjuist (teveel fte's en uit voorgaande periodes) en onvolledig (verborgen fte's). Managers en teams krijgen niet de informatie die ze nodig hebben om goed te kunnen sturen op hun personele inzet en kosten

**7** De personele stuurinformatie is gebaseerd op de loonjournaalpost. Hierdoor wordt de **uitbetaalde inzet** en niet de **werkelijke inzet** en kosten getoond.

Dit is een toepassing van het kasstelsel: het verantwoordt van kosten wanneer ze worden betaald.

**Conclusie:** Alle financiële rubrieken (bijvoorbeeld opbrengsten of afschrijvingen) van de stuurinformatie zijn gebaseerd op het transactiestelsel, behalve de personele kosten. Opmerkelijk dat voor de personele cijfers het kasstelsel wordt gehanteerd: het is de grootste kostenpost van een zorgorganisatie en juist de personen die deze kunnen beïnvloeden (door meer of minder uren in te zetten) krijgen hierdoor niet de informatie die ze daartoe nodig hebben. De cijfers zijn weliswaar betrouwbaar (ze tonen iedere maand hetzelfde) maar niet valide: ze tonen niet wat je wilt tonen.

## Deel B

### De oplossing: naar fte's en loonkosten waarop je daadwerkelijk kunt sturen

Alle genoemde problemen met de personele stuurinformatie kunnen worden opgelost door volledig over te stappen op het transactiestelsel. Het **nieuwe uitgangspunt** wordt gevormd door de **werkelijk gewerkte uren in een periode en alle daaraan verbonden kosten**.

**1** Bepaal het **aantal gewerkte uren**, inclusief ziekte en bijzonder verlof, per periode per medewerker per kostenplaats. De uren dat de medewerker verlof of levensloop-uren opneemt en dus niet werkt, neem je niet mee.

**2** Ieder gewerkt uur geeft volgens de cao niet alleen recht op uitbetaling van loon voor dat gewerkte uur, maar ook recht op verlof-uren (vakantie, levensloop-uren en feestdagencompensatie). Op ieder gewerkt uur komt daarom een opslag (tabel 1). Bepaal dit **opslagpercentage** door de verlof-uren uit de cao te delen door de te werken uren (dat zijn de jaar-uren minus de verlof-uren).

	Percentage opslag	Jaaruren-systematiek
Te werken uren		1.634
Opslag vakantie	8,8%	144
Opslag PBL	3,5%	57
Opslag Feestdag-compensatie	2,6%	43
<b>TOTAAL</b>	<b>14,9%</b>	<b>1.878</b>

Tabel 1. Jaar-uren systematiek in de cao gehandicaptenzorg. De opslag kan oplopen tot 26% bij oudere medewerkers met bepaalde overgangsrechten

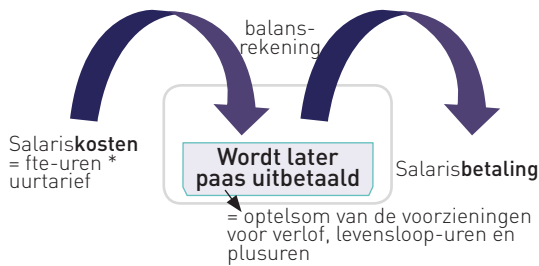
**3** Vermenigvuldig de gewerkte uren uit stap 2 met  $[1 + \text{het in stap 2 berekende opslagpercentage}]$ . Dit geeft het **totaal aantal fte-uren** in die periode: het totaal aantal uren waarvoor in die periode kosten zijn gemaakt.

**4** Bereken de **fte's** door de fte-uren uit stap 3 te delen door het aantal in die periode te werken uren voor 1 fte. Het aantal te werken uren is niet iedere maand gelijk, omdat een maand tussen de 28 en 31 dagen heeft.

**5** Bereken voor iedere medewerker het **medewerker-specifiek uurtarief** op basis van diens FWG-schaal en trede, de geldende cao, eventuele toeslagen, de werktijdfactor (het aantal contracturen), de opslag voor vakantietoeslag en eindejaarsuitkering en de opslag voor sociale lasten en pensioenpremies.

**6** Bereken de **salariskosten** per periode per medewerker per kostenplaats: Vermenigvuldig het aantal fte-uren uit stap 3 met het in stap 5 berekende uurtarief.

7



Nieuwe boekingen. De huidige salarisjournalpost blijft volledig intact, maar boek de uitbetaalde salarissen en bijbehorende sociale lasten niet langer op de loonkostenrekeningen in de exploitatie, maar debet op een nieuwe tussenrekening 'Loonkosten-loonbetaling'. Boek daarnaast een extra, **tweede loonjournalpost**. Deze boekt de in stap 6 bereken-

de salariskosten debet op de salariskostenrekeningen in de exploitatie, en credit op de nieuwe tussenrekening. Zie figuur voor een schematische weergave.

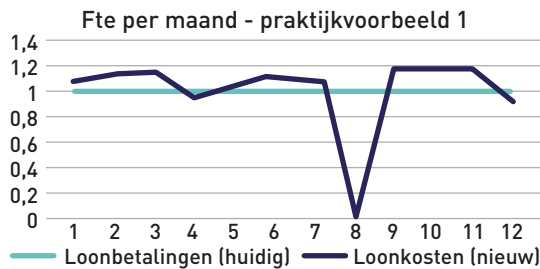
8

Het saldo op de tussenrekening 'Loonkosten-loonbetaling' wordt verdeeld over de **personele voorzieningen** voor vakantie, levensloop-uren en plus-uren, wier saldo zo dus periodiek en dynamisch wordt opgebouwd en iedere periode een actueel beeld geeft van de betalingsverplichtingen. Het enige aandachtspunt betreft nog een handmatige indexering wanneer deze nodig is als gevolg van cao-wijzigingen en mutaties binnen en tussen fwg-schalen per medewerker.

## Praktijkvoorbeelden

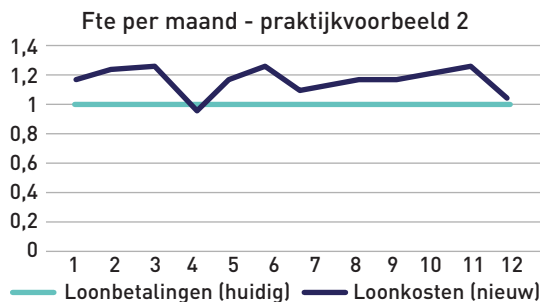
1

Fulltime medewerker die heel augustus op vakantie was. Verlof opnemen is het uitoefenen van een recht, dus 0 fte inzet en geen kosten. De kosten van verlof worden veroorzaakt door te werken, vandaar de inzet van (1 + opbouw verlofrechten) = 1,15 fte in de maanden waarin alle contracturen zijn gewerkt. Gemiddelde inzet 1,0 fte.



2

Fulltime medewerker die 200 plusuren werkte en geen levensloopuren opnam: op jaarbasis 1,16 fte en niet 1,0 fte zoals de oude cijfers suggereren.



drie

Zorgenheid met veel 24-uurs zorg. In de eerste maanden is 8% (maart 12%) meer gewerkt dan de oude cijfers tonen. Augustus had de laagste inzet, maar wordt (blauwe lijn) en onrechte 13% hoger weergegeven als allerhoogste maand, door uitbetaling van plus-uren uit de winter en de inzet van flexmedewerkers tijdens verlof van vaste medewerkers, hetgeen in de oude systematiek ook meetelt als inzet. ◆

