

HR-adviseurs begrijpen nog veel te weinig van financiën

Koen Perik

HR-managers en -adviseurs moeten dezelfde taal kunnen spreken als financieel managers. Het hele HR-team zal aan de slag moeten, door gezamenlijk ervaring en kennis over financieel management op te doen. Dit betekent niet alleen dat HR-managers en -adviseurs zich op bedrijfseconomisch gebied moeten bijscholen, maar ook dat cfo's en financieel managers het verhaal achter de cijfers aan HR moeten kunnen overbrengen.

HR-managers en -adviseurs moeten nogal wat begrijpen van financiële informatie, de essentie van bedrijfseconomie en zelfs een klein beetje boekhouden tot zich nemen. Want je kunt het vak accounting niet helemaal uitbesteden aan je financiële man of vrouw. Dan krijg je niet de informatie op één A4 zoals je wilt, maar wel veel overbodige en onleesbare rapportages op je bureau en beeldscherm. De vraag is ook of je alles waar geld aan hangt per definitie aan een financiële afdeling moet overlaten. Dit betekent namelijk dat je als HR-adviseur altijd naar de afdeling financiën moet voor juiste informatie over FTE's, personeelskosten en uurtarieven. Wel heel gemakkelijk trouwens: want wie kan dat nu beter bijhouden dan een financieel manager? Toch is het belangrijk dat HR zélf inzicht heeft in besturing en financiën.

Wat gaat er eigenlijk mis? Een aantal voorbeelden uit de praktijk. Een advocatenkantoor dat trouw zijn uren schrijft, gaat bijna failliet omdat er te veel tijd aan niet-rendabele klanten en indirecte uren wordt besteed. En HR staat aan de zijlijn.

Bij de inrichting van een ERP-systeem door een bedrijf wordt HR veel te laat betrokken, waardoor zij met fouten in het systeem worden geconfronteerd die zij vervolgens aan de directie moeten uitleggen.

De afdeling HR van een onderwijsinstelling belast tonnen personeelskosten door aan faculteiten, waarbij HR niet op de hoogte is van de berekening.

Een financiële instelling heeft nauwelijks inzicht in de kosten van ingehuurd ICT-personeel, dat steeds buiten HR om wordt ingehuurd.

De oplossing? Die ligt niet in het aanschaffen van tijdschrijf- of SAP-systemen, of in het blinde geloof in HR-scorecards en dashboards. En evenmin in het tweemaal per carrière volgen van een cursus financial management for non-financials. Dat is onvoldoende. Het gaat erom dat HR duidelijk aangeeft welke financiële informatie zij dagelijkse, wekelijks en maandelijks wil ontvangen. En er voor zorgt dat dit - samen met de financieel managers - uit ICT-systemen komt. De financiële afdeling dient een pragmatisch ingestoken planning & control cyclus te ontwikkelen en onderhouden, die past bij de individuele doelen en financiële verantwoordelijkheden van het management. Waaronder HR. De rol van een managementteam is vervolgens om vast te stellen welke informatieonderdelen in een vergadering de revue moeten passeren. Zoals het benoemen van de belangrijkste kengetallen over ziekteverzuim, verloop of de productiviteit van medewerkers.

Daarnaast is het belangrijk dat HR directeuren, managers en adviseurs voortdurend dezelfde taal kunnen spreken als financieel managers. Het gehele managementteam zal hierbij aan de slag moeten, door ervaring en kennis op te doen, bijvoorbeeld gebruikmakend van een bedrijfsspecifieke spelsimulatie of managementgame, waarbij het budgetteringsproces wordt nagespeeld.

Op die manier kunnen HR-managers en financieel managers elkaar na verloop van tijd uitdagen. Dan gaat de discussie niet meer over wat er ontbreekt aan informatie over het personeel en de personeelsstrategie, maar wat je met de informatie kunt. En daar gaat het om.

Drs Koen L.M. Perik RC is partner bij SIS Finance, advies en interim-managementbureau in Amsterdam en Utrecht.