

Goed gesprek vraagt om begrip voor financiën

Het begint bij financieel inzicht

Het blijft lastig: werken met cijfers. Or's grijpen zich vast aan Arbo-regelingen, thuiswerkprotocollen en reorganisaties. Maar de financiële kant van het verhaal wordt minder vaak gedegen bekeken.

En toch is juist net die financiële kant het "stuurwiel" waaraan de or kan draaien: om voorgenomen besluiten aan te passen, te veranderen of op een andere manier invloed te krijgen.

Natuurlijk is een or geen financieel expert. En dat hoeft je ook niet te worden. Als je nieuwsgierig bent en de juiste vragen stelt, kun je voldoende inzicht krijgen. Daarmee kan een or prima functioneren. Wij zijn echter van mening dat een or zich iets meer in de financiële gang van zaken moet verdiepen dan een normale medewerker.

Zo zijn er in ieder geval minimaal drie zaken die je als or moet kunnen:

1. Onderzoeken of een organisatie financieel gezond is en op basis daarvan een beeld vormen voor wat dit betekent voor je eigen vakgebied en de organisatie (diagnose).
2. De ontwikkelingen monitoren op basis van budgetten en (veelal) financiële kengetallen, en daarmee ervoor zorgen dat je weet of je eigen ambities worden bereikt.
3. Het doorgronden van een businesscase. Oftewel, (a) het kunnen lezen en beoordelen van de financiële onderbouwing van een voorgenomen besluit, alsmede (b) het zelf financieel (laten) onderbouwen van eigen voorstellen of adviezen.

De financiële commissie

Uiteraard hoeft niet iedereen binnen de or zich te verdiepen in de cijfers. Als er maar in ieder geval een groep(je) is dat zich dit vakgebied eigen maakt. Wellicht gewoon een financiële commissie. Deze vaste commissie richt zich dan onder meer op het opbouwen van financiële kennis. Één

of twee keer vragen wat een balans is, is prima. Maar als een financieel directeur voor de vijfde keer moet uitleggen hoe de cijfers worden gerapporteerd, mag je ook als or naar jezelf kijken.

De financiële commissie zou daarom als belangrijkste taak moeten hebben: kennisopbouw. Weten hoe de financiële beleidscycli werken, weten welke rapportages er door het management worden gebruikt, en inzicht hebben in de manier waarop een organisatie (financieel) wordt aangestuurd. Het schrijven van een eigen woordenboekje met uitleg van begrippen kan hierbij goed helpen.

Met dit inzicht kan deze commissie vervolgens door de or worden ingeschakeld, om bijvoorbeeld met een financiële blik te kijken naar rapportages en advies- of instemmingsaanvragen. Daar ligt een bijzondere taak. Onderzoeken of een voorstel goed is onderbouwd (businesscase) en of er helderheid is over het effect van het voorgenomen besluit op de exploitatie. Hieronder worden de drie boven genoemde zaken afzonderlijk nader bekeken.

1: Gezondheid

De financiële gezondheid van een organisatie kan op verschillende manieren worden onderzocht. Het gaat (onder

Boek or en financiën

Rob Latten brengt binnenkort een boek uit waarmee de or zijn kennis van financiën kan verstevigen. Let op de aankondiging ervan op Ornet.nl!



meer) erom de drie belangrijkste financiële overzichten te analyseren: de balans, de winst-en-verliesrekening en het kasstroomoverzicht. Alle drie geven een ander inzicht en een ander beeld over de financiële gezondheid van de organisatie.

De commissie zou periodiek kunnen onderzoeken wat de financiële positie is (balans), hoe het met het rendement gaat (winst-en-verliesrekening) en of er voldoende liquide middelen zijn (kastroomoverzicht). Door als commissie ook helderheid te hebben over de strategische (grote) cyclus en de planning & control cyclus (kleine), is het ook mogelijk een planning te maken. Dit geeft ook structuur aan het commissiewerk. Tevens geven deze cycli inzicht in de momenten waarop de or invloed kan uitoefenen op de plannen van de bestuurder. Kortom: een basis om het goede gesprek te voeren.

2: Monitoren

Veel or's worden overvallen met managementrapportages. De vraag is echter wat de or hiermee kan en moet. De kern is dat de organisatie de overzichten gebruikt om te zien of de vooraf afgestemde begroting (beter budget) gehaald wordt. Zitten we op de goede weg of moeten we bijsturen? Voor de or is het daarom essentieel deze ontwikkelingen te volgen. Als er al een aanpassing van de organisatie komt, dan is dit zichtbaar in de managementrapportage.

Nog beter is te kijken naar de eigen ideeën, zorgen, risico's en uitgangspunten van de or. Laat de directie daarop rapporteren. Kijk vervolgens of de organisatie ambities waarmaakt die in lijn liggen met de plannen van de or. En ook hier geldt: het begint bij de or zelf. Immers, hij moet zicht

hebben op zijn ideeën en uitgangspunten, oftewel weten wat hij belangrijk vindt.

3: De businesscase

Het meest interessant is de businesscase. Een businesscase is niets anders dan de financiële onderbouwing van een voorstel. Elk voorgenomen besluit moet toch minimaal die financiële paragraaf bevatten. Naast een idee moet er ook een beeld zijn wat het voorgenomen besluit de organisatie oplevert. Dit moet je dan vervolgens kunnen monitoren en evalueren. In de businesscase moet worden uitgelegd wat de kosten en opbrengsten zijn en wanneer de investering is terugverdiend. Een goede kosten-batenanalyse, anders gezegd.

Als or of als commissie is het daarom belangrijk dat niet alleen naar die businesscase gevraagd wordt. Als commissie moet je die businesscase ook kunnen lezen en beoordelen. Staan alle relevante financiële gegevens erin? Wat zijn de aannames? Zijn die voldoende onderbouwd? Wat betekent dit voor de organisatie in de komende jaren vanuit financieel perspectief?

En buiten het feit dat een bestuurder een businesscase moet aanleveren: de or kan een businesscase ook prima zelf maken. Als je een idee of voorstel hebt, zorg dat je het goed financieel onderbouwt. Laat zien dat het financiële voordelen heeft. Daarmee krijgt een or-voorstel meer gewicht en meer kans van slagen.

Kosten en baten

Kennis van financiën is belangrijk. De meeste besluiten in een organisatie worden genomen op basis van financiële parameters en inzichten. Het thema 'werkgeeluk', bijvoorbeeld, mag voor een or belangrijk zijn. Het wordt pas echt een onderwerp op de directietafel als de or kan laten zien wat het kost en vooral wat het (financieel) oplevert. Daarom is het belangrijk dat de or zich verdiept in het financiële vakgebied. Niet om een expert te worden, maar wel om voldoende te kunnen vragen en om met die inzichten een goed gesprek te kunnen voeren. **1**

DRS. ING. ROB LATTEN MBA EN DRS. JAKO VAN SLOOTEN MSC

ORGANISATIEADVISEURS BIJ DEVERANDERMOTOR.NL

EN DOCENT OP DE HOGESCHOOL VAN ROTTERDAM.