

Ontwikkeling financiële functie:

WAT IS DE CONTROLLER VAN DE TOEKOMST? OVER VAKBEKWAAMHEID EN KLETSVAKKEN

De VRC gaat de komende jaren actief aan de slag met de rol en taken van de controller in het veranderende werkveld. Na het NBA/VRC-rapport over de financieel professional van de toekomst moet er concreet worden nagedacht over nieuwe eisen voor het beroep. Gert de Jong en Frank Jan de Graaf (Hogeschool van Amsterdam) doen verslag van hun zoektocht die heeft geleid tot een nieuwe publicatie, Vakbekwaamheid in finance & accounting. Wat is een vakbekwaam controller?



Gert de Jong en Frank Jan de Graaf:

‘Financials moeten hun ambacht verstaan. Er is veel te zeggen voor het verbreden van de opleiding, maar als kletsvakken in de plaats komen van gedegen vakkennis, gaan de ontwikkelingen de verkeerde kant op.’ Dat is een geluid dat te beluisteren was bij de presentatie van de bundel Vakbekwaamheid, vorige maand op de Hogeschool van Amsterdam. Deze bundel is uitgegeven door het lectoraat Corporate governance & leadership en werd gepresenteerd tijdens een seminar waarin Dirk Swagerman (hoogleraar controlling aan de Rijksuniversiteit Groningen), Teun Teeuwissen (eigenaar van TT Equity Research BV en voorheen analist bij onder andere ABN-Amro) en Henri van Horn (voorzitter van de VRC) reageerden op de bundel. De zaal kon met hen in gesprek. Het was een boeiend gesprek dat om een vervolg vroeg. Dit artikel is een bijdrage aan dat vervolg.

Teun Teeuwisse was één van de sprekers. In zijn tijd als financieel analist bij ABN-Amro controleerde en analyseerde hij de cijfers bij Imtech. Hij vertelde hoe hij langzaam maar zeker een vermoeden kreeg dat er iets niet klopte. Naarmate hij zich meer in de materie verdiepte, des te meer werd hij hierin bevestigd. Uiteindelijk legde hij een kritisch rapport op tafel waarna de storm pas echt opstak. Hij kreeg stevige kritiek, zowel op zijn rapport als op zijn persoon, maar hij bleef staande. ‘De cijfers liegen niet’ was wat hij regelmatig tegen zichzelf en zijn collega’s zei. Dat hij inmiddels ruimschoots gelijk heeft gekregen met zijn analyse van de financiële situatie van Imtech zal vermoedelijk bekend zijn. Juist zijn gedegen vakkennis maakte dat hij kon ontdekken wat hij ontdekte. Vanuit de zaal werd nog aangedragen dat het bij het analyseren van jaarrekeningen dan van belang is om te denken in termen van ‘journalposten’: dat geeft inzicht in hoe de geldstromen lopen.

Het draait om vakkennis

Swagerman prees het initiatief om na te denken over het vak, maar sprak ook over kletsvakken en daarmee doelde hij op die vakken in de opleiding waarin meer gepraat (gekletst dus eigenlijk) wordt dan dat vakkennis wordt aangeleerd. Dat brengt starters met te weinig bagage op de arbeidsmarkt. Van Horn gebruikte de term kletsvakken weliswaar niet, maar ook hij hield een warm pleidooi voor vakkennis. Daarnaast gaf hij aan dat hij in de discussies over ethiek en moreel bewustzijn soms hoort dat van controllers wordt verwacht dat zij het

ethisch kompas van de organisatie moeten zijn.

Maar past die rol de financial wel?

Men leek te zeggen: er kan wel veel gebeuren in de opleiding, er zijn allerlei ontwikkelingen die zeker hun goede kanten hebben, maar we vrezen dat de aankomende professional het ambacht niet meer verstaat. Dat is van belang, want hoeveel automatisering en veranderingen er ook mogen plaatsvinden in het vak, de ambachtelijke basis blijft van belang. Nu zullen er weinig mensen zijn die bepleiten dat financials hun vak niet meer hoeven te beheersen. Maar waarom werd het belang van die vakkennis dan zo expliciet neergezet? Staat vakkennis dan ter discussie? Wat is die vakkennis dan? En hoe verhoudt zich dat dan tot de vakbekwaamheid waarover het in de genoemde bundel gaat? Over die vragen zetten we de discussie graag voort.

Zoals gezegd startte de discussie bij de presentatie van de bundel Vakbekwaamheid. Dat was zeker niet de opening van de discussie. De bundel is de tweede uit een geplande serie waarin mensen van het lectoraat CGL proberen te doordenken wat de consequenties zijn van ontwikkelingen in het hoger onderwijs voor de opleidingen in het cluster finance & accounting. Die ontwikkelingen zijn vanuit twee lijnen te schetsen. Allereerst de meer algemene ontwikkeling van het toenemend belang van ‘bildung’ in het hoger onderwijs. Minister Bussemaker is daar een warm pleitbezorgster van. Opleidingen moeten ook een vormend karakter hebben, zodat studenten met een brede visie en een ruime algemene ontwikkeling beter hun vak kunnen uitoefenen en hun plaats en taak in de samenleving verstaan, zo vatten we de roep om bildung maar even samen.

De andere lijn is specifiek en sluit aan bij wat de hbo-standaard van studenten vraagt. Die hbo-standaard vraagt dat studenten een onderzoekend vermogen verwerven dat hen in staat stelt om te kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van het beroep. Ook moeten ze over voldoende professioneel vakmanschap beschikken en ten slotte de beroepsethiek en maatschappelijke oriëntatie ontwikkelen die past bij een verantwoordelijke professional. Maar de hbo-standaard vraagt ook nog iets anders: opleidingen moeten bijdragen aan het verkrijgen van een ‘gedegen theoretische basis’. Anders gezegd: de hbo-standaard stelt de vakkennis of de ambachtelijkheid helemaal niet ter discussie. Waarom dan toch dat warme pleidooi van Swagerman en Van Horn om te verdedigen wat niet in gevaar is? Wel-

licht is het dat zij vrezen dat er te veel van die klets-
vakken in de opleiding worden gehaald en dat van
de financial wordt verwacht dat die het morele kom-
pas van de organisatie is. Ze leken dat in ieder geval
te zeggen. Die vrees lijkt ons onterecht. Het gaat
noch om kletsen, noch om het leggen van het more-
le geweten van een organisatie bij één persoon of
één instantie. Beide werken we kort uit.

Geen kletsvakken maar reflectie en soft skills

Uit de literatuur en vakbladen blijkt dat er veel in
ontwikkeling is binnen het vak van de financieel
professional. Dan wordt bijvoorbeeld gewezen op het
belang van soft skills of sociale vaardigheden. Van
financieel professionals wordt niet alleen verwacht
dat ze de juiste handelingen kunnen verrichten
maar ook weten waarom ze die handelingen ver-
richten en wat de gevolgen zijn. Sterker nog, het zou
helemaal mooi zijn als zij beseffen dat ze met hun
handelingen een werkelijkheid creëren of in stand
houden. Dan is het goed dat in de opleiding aan-
dacht wordt besteed aan het studenten laten door-
zien dat dit mogelijk gebeurt. De mooiste illustratie
hiervan kwam misschien wel op hetzelfde seminar.

Teun Teeuwissen liet zien hoe Imtech haar eigen
werkelijkheid creëerde door betalingen net over de
jaarwisseling heen te tillen, zodat er op 31 december
meer geld in kas zat, door winsten systematisch naar
voren te halen en kosten naar achter te schuiven.
Toen hij zijn rapporten presenteerde kreeg hij een
storm van kritiek over zich heen die soms zelfs op de
man werd gespeeld. Zijn rapport was dus gebaseerd
op vakwerk (de genoemde gedegen theoretische basis
heeft Teeuwissen aantoonbaar verworven), maar hij
kon tevens staande blijven en zijn rapport op de juiste
wijze voor het voetlicht brengen, omdat hij karakter
toonde, een rechte rug had en over de nodige sociale
vaardigheden beschikte. Kortom: een warmer plei-
dooi om studenten een brede vakbekwaamheid bij te
brengen kon bijna niet gegeven worden.

In de storm van kritiek, zo gaf Teeuwissen aan,
werd er regelmatig met collega's gesproken of ze wel
op het juiste spoor zaten en waar ze verstandig aan
deden om te doen. Kortom: Teeuwissen liet zien dat
hij constant reflecteerde op zijn handelen. En reflec-
teren is nu ook net zo'n vaardigheid die kan worden
geleerd binnen een brede opvatting van vakbe-
kwaamheid. Wie leren reflecteren met kletsen gelijk
stelt, mist de kern van de zaak.

Niet een moreel kompas zijn, maar hebben

VRC-voorzitter Van Horn haakte hier op de bijeen-
komst van 31 augustus op in. Hij kaartte aan dat
controllers of welke financial ook, zich niet moeten
laten manoeuvreren in de positie van moreel kom-
pas in een organisatie. In dat geval treedt precies dat
op, wat moet worden voorkomen: moreel bewust-
zijn wordt op één plaats in de organisatie gelokali-
seerd en andere mensen of afdelingen hoeven zich
niet met ethiek te bemoeien.

Waar het om gaat is dat alle medewerkers vol-
doende moreel bewustzijn ('moral sensitivity') heb-
ben dat ze binnen alle afwegingen die ze maken,
mee betrekken wat de maatschappelijke consequen-
ties zijn van het handelen: wat nut het ons. Of om
het in de vraag van de Romeinse filosoof Cicero te
gieten: *Qui bono?* Voor wie is dit goed, wie heeft
hier baat bij? Waar de moraal buiten de besluitvor-
ming worden gehouden, handelt men amoreel, maar
neemt men soms immorele besluiten. Het is het ver-
haal waar Joris Luyendijk ons steeds op wijst. En
ook hier geldt: moreel bewustzijn is aan te leren en
te ontwikkelen. Binnen de opleidingen besteden we
aandacht aan morele besluitvorming, om studenten
voldoende toegerust de financiële wereld in te kun-
nen sturen.

Het gesprek dat werd gevoerd bij de presentatie
moet zeker worden voortgezet. Als werken aan vak-
bekwaamheid wordt gezien als het afbreuk doen
aan de vakkennis, is er nog heel wat te bespreken.
Hierbij is duidelijk dat het vak verandert. Met de
hand een journaalpost opzetten in een grootboek
zal niet meer nodig zijn, net als er geen behoefte
meer is aan meubelmakers die met de hand een
plank recht kunnen afzagen. Een zaagmachine is al-
tijd beter.

Zo is het ook voor de financiële professional. De
eisen die daaraan worden gesteld zijn breder. Niet
alleen de juiste handelingen verrichten, maar weten
waarom je die handelingen verricht en wat de gevol-
gen zijn. Sterker nog, het zou helemaal mooi zijn als
je beseft dat je met je handelingen een werkelijkheid
creëert of in stand houdt. Dan is het goed dat er in
de opleiding aandacht aan wordt besteed dat stu-
denten dat doorzien.

Gerdt de Jong en Frank Jan de Graaf zijn verbonden aan de Hogeschool van Amsterdam.