

Amsterdam University of Applied Sciences

ontwikkeling financiële functie: Algemeen belang verandert de professionaliteit van de financial

Behoefte aan phronetische financials

de Graaf, Frank Jan ; de Jong, Gert

Publication date

2019

Document Version

Final published version

Published in

cm: ControllersMagazine

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

de Graaf, F. J., & de Jong, G. (2019). ontwikkeling financiële functie: Algemeen belang verandert de professionaliteit van de financial: Behoefte aan phronetische financials. *cm: ControllersMagazine*, 2019(9), 32-34. <https://cmweb.nl/2019/10/algemeen-belang-verandert-de-professionaliteit-van-de-financial/>

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

ontwikkeling financiële functie:

Frank Jan de Graaf en Gert de Jong

Beiden zijn verbonden aan de Hogeschool van Amsterdam, dr. Frank Jan de Graaf als lector en dr. Gert de Jong als hogeschool hoofddocent

BEHOEFTE AAN PHRONETISCHE FINANCIALS

Algemeen belang verandert de professionaliteit van de financial

Eind augustus opende het Financieele Dagblad met het bericht dat Amerikaanse ondernemingen niet langer het belang van aandeelhouders centraal stellen. Ze willen meer aandacht voor het algemeen belang in hun doelen. Wanneer financiële doelen niet meer centraal staan, heeft dit gevolgen voor de rol van de cfo en controllers in het algemeen.

Er moet meer aandacht komen voor het algemeen belang en minder voor uitsluitend het belang van de aandeelhouders, zo schreven de kranten onlangs. Niet alleen het *Financieele Dagblad* opende met het rapport van de Amerikaanse Business Roundtable. Het *NRC Handelsblad* (20 augustus 2019) kopte: 'Winst is uit, algemeen belang is in'. Zowel *FD* als *NRC* schrijven dat de ondernemers erkennen dat het aandeelhoudersbelang, gemeten in financiële cijfers, een te beperkt doel is voor het leiden van een bedrijf. Het is een volgende stap in de ontwikkeling van een nieuwe manier om naar financieel beleid van organisaties te kijken.

Finance en het belang van de onderneming

Het was de afgelopen decennia aardig naar de achtergrond verdrongen, maar in eigenlijk elk land ter wereld hebben ondernemingen een doelstelling die verder gaat dan het verdienen van geld voor de aandeelhouders. Ook in de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk, landen die zich voorstaan op hun wetgeving die positief staat ten opzichte van aandeelhoudersrechten, hebben ondernemingen een breder maatschappelijk belang. Deze doelstelling is de afgelopen drie decennia echter eng financieel geïnterpreteerd. Onder invloed van finance-professoren als Michael Jensen en Oliver Williamson en gesteund door het toenemende belang van aandelen voor pensioenen ont-

stond een grotere nadruk op het aandeelhoudersbelang. De rol van Williamson en Jensen moet expliciet worden genoemd omdat zij stelden dat ondernemingen meetbare doelen moesten hebben. De winst van een onderneming en daarvan afgeleid de beurskoers was de beste indicator van de prestaties van een onderneming. Meetbare doelen waren de enige mogelijkheid om de prestaties van – de directie van – een onderneming te beoordelen. En bredere maatschappelijke doelstellingen leidden tot mismanagement omdat de directie zich altijd in vaagheid kon hullen wanneer het ging over bedrijfsprestaties. Bonussen waren een belangrijk onderdeel van dit denken. Pas na de financiële crisis van 2007 komt Jensen tot inkeer. De economie kan zich niet alleen laten sturen door financiële indicatoren. Ethiek is minstens zo belangrijk, met name omdat exclusieve aandacht voor geld negatieve consequenties heeft voor het gedrag van professionals in de economie.

Algemeen belang

De weerzin van belangrijke (bedrijfs)economen tegen een 'algemeen' belang van ondernemingen komt met name door de angst dat doelen niet helder gemeten kunnen worden, en dat daardoor niemand afrekenbaar is (accountable). Algemeen belang is dan ook een lastige term. Het klinkt natuurlijk mooi dat een bedrijf een algemeen belang vertegenwoordigt, maar wat betekent 'algemeen' nu precies? Is het algemene de optelsom

van alle afzonderlijke belangen? Dan zou aandacht voor het algemeen belang binnen de financiële wereld neerkomen op het behartigen van het eigen belang. Immers, als ieder bedrijf het eigen belang behartigt, gaat uiteindelijk iedereen erop vooruit. Of: als iedereen aan zichzelf denkt, wordt er aan iedereen gedacht.

De Frans politiek filosoof Maritain (1882-1973) stelt echter dat het algemeen belang nu net niet die optelsom is. Het is evenmin het belang van de gemeenschap waar mensen dan ondergeschikt aan zijn. Je kunt toch moeilijk van bedrijven vragen om hun bedrijfsvoering en financieel beleid zo in te richten dat het ondergeschikt is aan de samenleving.

Wat het wel betekent, is de vraag stellen wat afzonderlijk beleid bijdraagt aan het grotere geheel. Aan een integere samenleving of aan rechtvaardigheid, humaniteit. Zo wordt algemeen belang niet een streefdoel, maar een soort normatieve toets.

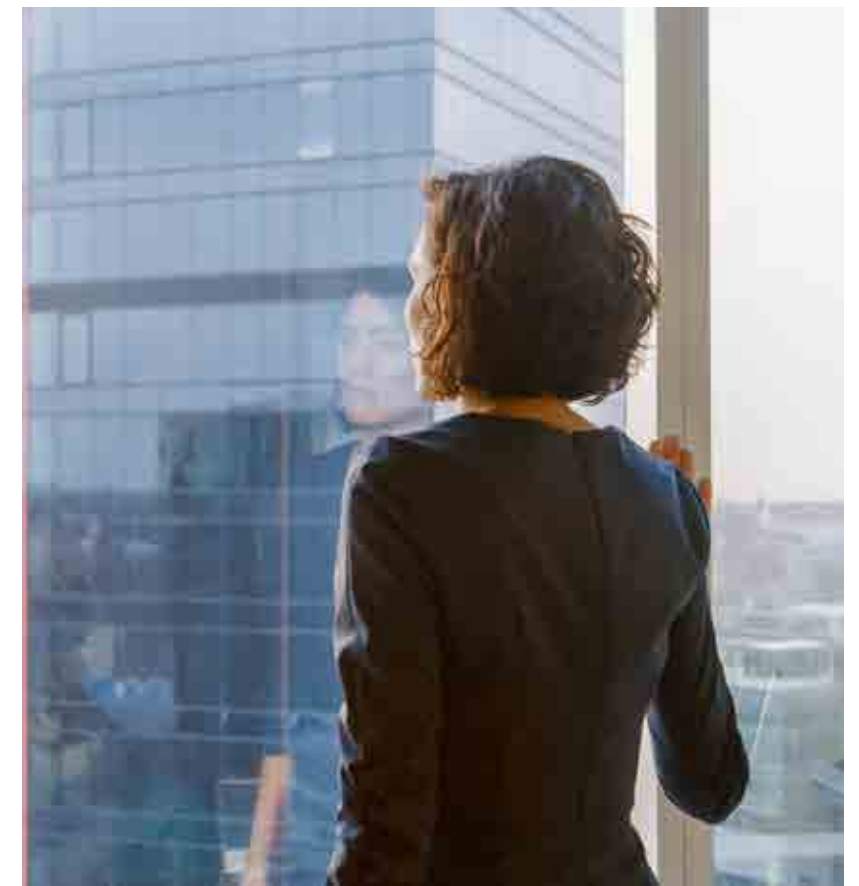
Rol van controllers

Dit klinkt misschien nogal politiek-filosofisch, maar het raakt direct het werk van financials. We zien immers al jaren een ontwikkeling naar controllers die meedenken en beslissen op beleidsniveau. Niet alleen het verzamelen en presenteren van cijfers is hun taak, maar ook het interpreteren en adviseren. Bij adviseren hoort ook het afwegen van belangen: als we dit doen, levert het ons dat op, maar kunnen we niet meer zus of zo doen. Adviseren en beslissen hangt dus per definitie samen met belangenafweging.

Er is een klassieke vraag die belangenafweging kort en krachtig op tafel legt: de zogenoemde cui-bonovraag. Cui bono (spreek uit: Koei Boonoo) betekent dan zo veel als: aan wie komt het goede toe, wie heeft hier profijt van? De cui-bonovraag wordt dan als het ware een toetssteen, een check bij het nemen van besluiten: de hiervoor genoemde normatieve toets.

Het is zeker ook aan financials om die vraag te agenderen. Financiële beslissingen hebben immers altijd vergaande impact. Ze werken niet alleen door op de jaarrekening, maar ook op de levens van mensen (loonstijgingen, ontslag, reorganisaties) in smalle zin, en op de samenleving (werkgelegenheid, milieubelasting, arbeidsomstandigheden) in brede zin.

Veel auteurs verbinden de vraag naar het algemeen belang en de bijbehorende cui-bonovraag aan 'praktische wijsheid', een term van Aristoteles.



Praktische wijsheid

Shotter en Tsoukas zijn twee auteurs die veel onderzoek doen naar praktische wijsheid en organisaties; phronesis is de oud-Griekse en technische term voor deze praktische wijsheid. Zij beschrijven mensen die praktische wijsheid hebben als mensen die een 'verfijnde capaciteit (hebben) om op een intuïtieve manier de meest belangrijke zaken binnen ambigue situaties te pakken te krijgen'. Ambigue situaties zijn vrijwel altijd het werkterrein van financials (en niet alleen van hen). Situaties zijn nooit eenduidig en hoewel sommige omstandigheden op voorgaande kunnen lijken, hebben ze altijd iets unieks.

De kunst is dan om uit de opgebouwde ervaring die aspecten te pakken die passend zijn bij die unieke situatie. Dat is ten diepste intuïtie, dat is namelijk niet iets magisch of bovennatuurlijks dat de een meer heeft dan de ander. Intuïtie ontstaat door het opstapelen van ervaring en daarover nadenken zodat je snel combinaties van gedachten kunt vormen gestoeld op die ervaringen (bereflecteerde ervaring).

ontwikkeling financiële functie:

Deze phronesis staat dan tegenover technisch-rationalistische besluitvorming. Een benadering waar financials wellicht gevoelig voor zijn. 'De cijfers laten spreken' of 'besluiten op grond van financiële analyses' zijn benaderingen die je menig financial kunt toedichten. Maar dat past dus niet, want cijfers spreken niet van zichzelf en een goede analyse zal altijd het unieke van de situatie naar voren brengen. Het is uiteindelijk toch de financial zelf die een advies of besluit moet formuleren. Dat vraagt dus op 'phronetische financials'.

Als de ceo's van de Business Roundtable zeggen dat het perspectief meer naar het algemeen belang moet, loopt er dus een rechtstreekse lijn naar het werk van de financials. Nog sterker wordt van hen praktische wijsheid gevraagd om daarmee de cui-bonovraag te agenderen. Hiermee dienen ze niet alleen het maatschappelijke belang, want niet alleen maatschappelijke vraagstukken, maar ook innovatievraagstukken vragen phronesis, vragenafwegingen die verder gaan dan een cijfermatige exercitie. Hiermee gaat een gezonde economische

ontwikkeling hand in hand met een goede maatschappelijke ontwikkeling. <

Meer lezen?

- Over de verklaring van de Business Roundtable staat het volgende op hun website: <https://www.businessroundtable.org/business-roundtable-redefines-the-purpose-of-a-corporation-to-promote-an-economy-that-serves-all-americans>
- Tsoukas, H., en J. Shooter, In search of phronesis: Leadership and the art of coming to judgment. *Academy of Management Learning & Education*, 2014, 13(2), <https://doi.org/10.5465/amle.2013.0201>
- Woldring, H. E. S., Herman Dooyeweerd en Jacques Maritain: de strijd om een sterke staat en een vitale civiele samenleving. In: G. J. Buijs & H. E. S. Woldring (Eds.), *Grote politieke denkers. Hun strijd tussen goed en kwaad* (pp. 129-143), 2001, Meinema.
- En natuurlijk de *Ethica Nicomachea* van Aristoteles.

Advertentie