

Amsterdam University of Applied Sciences

Cui bono? Het veranderend vakmanschap van de financial

van Middelkoop, Daniël; de Jong, Gert

Publication date

2020

Document Version

Final published version

Published in

WeareFinance

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):


van Middelkoop, D., & de Jong, G. (2020). Cui bono? Het veranderend vakmanschap van de financial. *WeareFinance*, 2020(1), 20-23. <https://wearefinance.nl/editie-1-2020-thema-transformatie/cui-bono/>

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.



De wereld van werk verandert. Als gevolg van digitalisering en de economische en ecologische transformatie zullen sommige banen verdwijnen, ontstaan er nieuwe en veranderen bestaande banen. Werkenden veranderen in de toekomst waarschijnlijk vaker van baan. Ook vaardigheden en kennis die nodig zijn om het werk goed te kunnen blijven doen, worden anders. Het belang van en de rol van vakmanschap in het werk kan hierdoor veranderen in veel sectoren en banen, zeker ook in de financiële sector.

THEMA – TRANSFORMATIE
TEKST – DANIËL VAN MIDDELKOOP – GERT DE JONG
BEELD – JONATHAN BEAN

CUI BONO?

HET VERANDEREND VAKMANSCHAP VAN DE FINANCIAL

In eerder onderzoek in de industriële sector (Zinsmeister, van Middelkoop & van Maanen 2019) troffen we een praktijk waarin vakmanschap sterk aanwezig was. In de organisatie waar we onderzoek deden, werkten vakmensen die kwalitatief hoogstaand werk konden leveren vanuit 'dieptekennis': een doorleefde kennis van het werk en de installatie waar gewerkt werd, en in de praktijk opgedane kennis en vaardigheden. Maar we zagen ook dat dit vakmanschap onder druk staat en veranderde onder invloed van digitalisering van werkzaamheden en een veranderende focus in de sector, gericht op verduurzaming van de productie.

Dat ook het werk en de rol van de financiële professional (financial) in verandering is en in de toekomst verder zal veranderen, is inmiddels een open deur. Dat er verandering zal optreden, staat niet ter discussie, maar wat die zal inhouden en wat het zal betekenen voor het werk en het vakmanschap van financials, is minder eenduidig. Deze verandering staat in dit artikel centraal.

In dit artikel gaan we eerst in op vakmanschap en professionaliteit, waarna we kijken naar het vakmanschap van financials en de veranderingen daarin. We sluiten af met een pleidooi voor

scholing om als professional en organisatie in te kunnen spelen op het veranderend vakmanschap.

Vakmanschap

Vakmanschap kan worden gedefinieerd als 'een combinatie van hand- en hoofdwerk, waarvoor scholing en ervaring nodig zijn om het werkveld te overzien en complexe taken daarbinnen zelfstandig, met goed resultaat en op gemotiveerde wijze uit te voeren' (Petit 2017, p.23). In deze definitie van vakmanschap zien we ook het werk van de invloedrijke onderzoeker Richard Sennett (2008) terug, die stelt dat vakmensen bij uitstek hoge eisen stellen aan de kwaliteit van hun werk en hun eigen handelen voortdurend toetsen aan hun eigen en de binnen hun professionele gemeenschap geldende normen en waarden. Het werk van vakmensen kent een hoge moeilijkheidsgraad en complexiteit waar meer dan een basisscholing voor nodig is (Klamer, et al., 2012).


Kenmerken vakmanschap

Vakmanschap heeft een sterke relatie tot en is een voorwaarde voor het werk van professionals. Het is daarom interessant om in de literatuur te kijken welke kenmerken aan professionals worden toegekend. Manon Ruijters, hoogleraar leren, ontwikkelen en gedragsverandering,

onderscheidt zes kenmerken van professionals (Ruijters et al. 2016):

1. het commitment om te handelen in het belang van individuele cliënten in het bijzonder, alsook van het welzijn van de maatschappij in het algemeen;
2. een ontwikkeld vermogen om op een integere manier beslissingen te nemen, in situaties die zowel wat betreft techniek als ethiek onzeker zijn;
3. een samenhangend geheel aan theorie en specialistische kennis;
4. een specialistische set van professionele vaardigheden, praktijken en gedragingen, uniek voor de professie;
5. een georganiseerde aanpak voor het leren van ervaringen, zowel individueel als collectief, met het oog op de ontwikkeling van nieuwe kennis gelinkt aan de praktijk;
6. het bestaan van een professionele gemeenschap die verantwoordelijk is voor het overzien en monitoren van kwaliteit, zowel in de praktijk als in de initiële opleiding.

Aan de hand van deze zes punten kijken we naar het vakmanschap van de financial. Waar lag van oudsher de nadruk en het vakmanschap van deze professional? En welke veranderingen kunnen



Wanneer algoritmes het uitvoerende werk doen, wie doorziet dan nog of dit werk goed gebeurt? En wat is 'goed' dan en voor wie is het goed?

we verwachten met betrekking tot het vakmanschap als gevolg van de veranderingen in het werk?

Het veranderend vakmanschap van de controller

Van oudsher wordt het vakmanschap van de financial in verband gebracht met het derde en vierde kenmerk in de opsomming hiervoor. Met behulp van specialistische kennis en vaardigheden kan een controller of accountant inzicht geven in de 'financiële stand van zaken' van een organisatie of project. Dit gebeurt in dienst van de organisatie (bijvoorbeeld controllers) of ten behoeve van organisaties (bijvoorbeeld externe accountants).

Het is echter juist dit onderdeel van het vakmanschap dat onder druk lijkt te staan als gevolg van digitalisering. Zoals Puyt & Oostdijk (2018) eerder schreven in dit blad: 'De toegevoegde waarde van toekomstige financials zit niet meer in cijfers op een rijtje zetten of boekhouden'. Algoritmes kunnen nu al veel van het werk uitvoeren dat van oudsher een belangrijk deel van het werk van de financial uitmaakten, en dit zal naar verwachting in de toekomst nog sterker het geval zijn. Het vakmanschap zal dus in afnemende mate gebaseerd zijn op de op uitvoeringsgerichte vaardigheden die nodig zijn om overzicht te

creëren. Het vakmanschap van de financial zal ons inziens daarmee niet verdwijnen, maar wel veranderen. Hoe ziet die verandering er uit? Wij denken dat de andere kenmerken van professionals verder op de voorgrond zouden moeten treden in de toekomst, en dat met name de eerste twee hiervoor genoemde kenmerken van toenemend belang zullen worden. Wanneer algoritmes het uitvoerende werk doen, wie doorziet dan nog of dit werk goed gebeurt? En wat is 'goed' dan en voor wie is het goed? Dat zijn vragen die een essentieel onderdeel kunnen worden van het vakmanschap van financials.

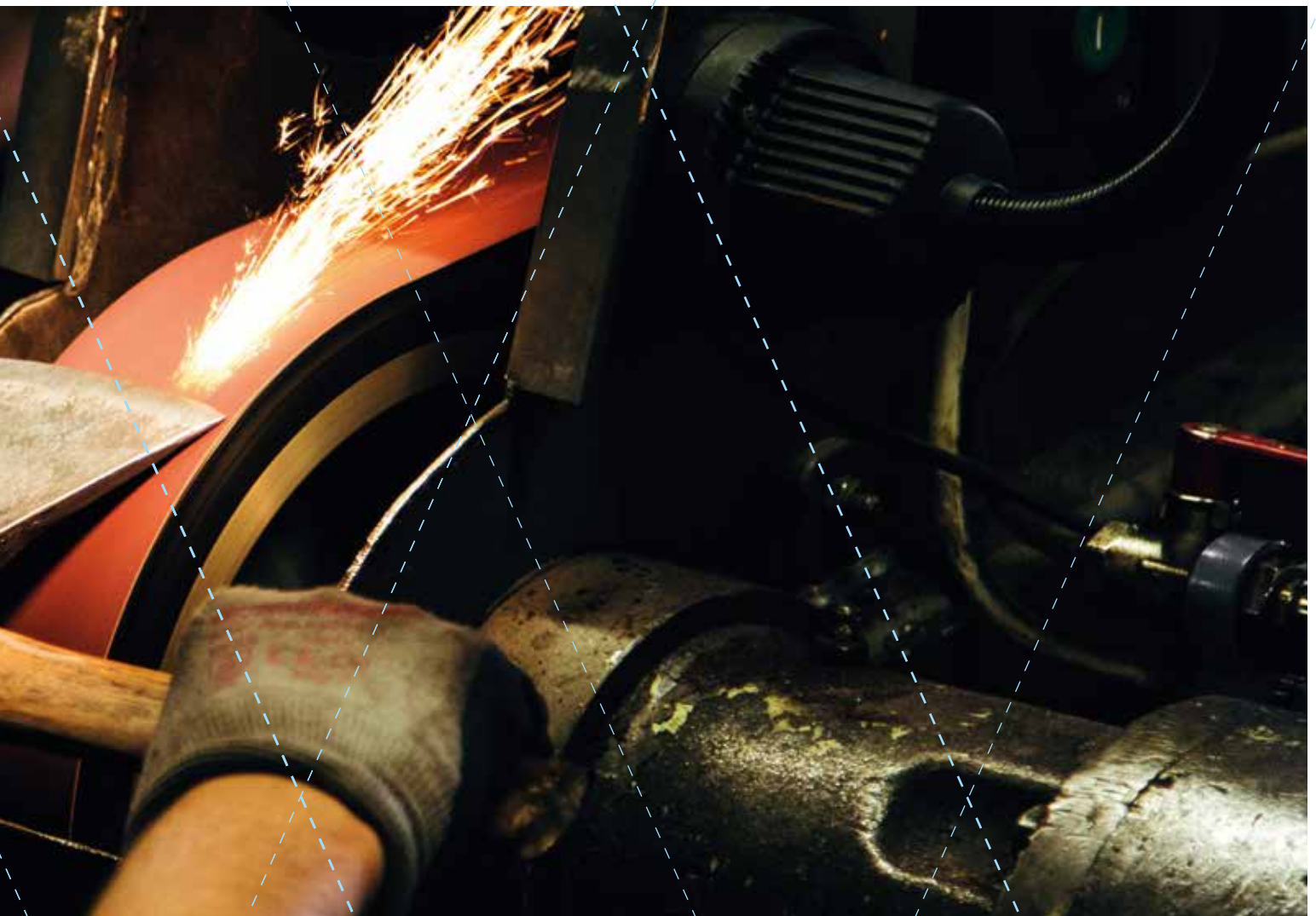
Wie wordt hier beter van?

Het komt in feite neer op het stellen van de 'cui-bonovraag'. Cui bono (spreek uit: Koei boonoo) is een Latijnse uitdrukking die staat voor: wie wordt hier beter van? (letterlijk: aan wie het goede?). Het is een vraag die juist in tijden van automatisering in belang zal toenemen – wie bewaakt de ethische afwegingen en keuzen die bewust of onbewust worden gemaakt in een wereld waarin financieel werk in toenemende mate door algoritmes wordt uitgevoerd? Ook nu al strekt de impact van een beslissing zich uiteraard verder uit dan alleen de jaarrekening. Het heeft betrekking op het personeel, de investeerders en kredietverstrekkers, en evengoed op de bredere kring van

stakeholders en de samenleving. Een financial die hier oog voor heeft, heeft een 'verbrede blik', of kan 'meervoudig kijken' (de Graaf, 2014). Het stellen van de cui-bonovraag daagt als het ware uit om met een bredere blik naar de eigen beslissingen te kijken. Het kunnen stellen van de vraag en omgaan met de implicaties van de antwoorden die deze vraag oplevert, zou wat ons betreft onderdeel moeten zijn van het vakmanschap van de financial.

Andere vaardigheden

Werken vanuit deze vraag vraagt ook om andere vaardigheden van financials. Zij zullen goed moeten kunnen reflecteren op de eigen afwegingen en beslissingen. Terecht is hiervoor in dit tijdschrift en haar voorloper (*MCA*) in diverse artikelen aandacht voor, bijvoorbeeld aan de hand van de zogenoemde VRC Code Challenges (Willemse, 2014, 2016); bijeenkomsten waarin reflectie over met name morele zaken wordt gestimuleerd. Ook het maatschappelijk belang van het handelen van de financial (denk aan vragen over mvo en duurzaamheid) krijgt steeds meer aandacht (bijvoorbeeld Kramer 2019, van Horn 2011). Een kanttekening hierbij is dat waar het de rol van de professional betreft, de aandacht nog gering lijkt en dat de sector nog zoekende lijkt te zijn naar een goede invulling van haar rol op dit gebied.




De beroepsgroep zal nog hard aan het werk moeten om nieuwe rekenmethoden te ontwikkelen die niet alleen naar directe kostprijzen kijken, maar meer omvattend zijn. Methoden die 'de verborgen impact' (Porcelijn, 2016) in kaart brengen of die gericht zijn op wat Wernaart externe cost-accounting noemt: '...een manier om de prestatie van een bedrijf te berekenen waarbij rekening gehouden wordt met het externe effect van de bedrijfsvoering op sociale en ecologische waarden' (Wernaart, 2015, p. 228).

Tot slot: inspelen op de verandering

Dat het werk van de financial verandert staat niet ter discussie, maar wat dat betekent voor het werk en het vakmanschap van deze professionals, is minder duidelijk. In dit artikel reflecteerden we op de mogelijke veranderingen in het vakmanschap. Deze veranderingen verdienen wat ons betreft nadere studie en discussie in de sector, met name onder professionals zelf.

We sluiten af met een oproep om als professional en in organisaties bewust om te gaan met deze veranderingen, en ruimte te maken voor leren en professionaliseren op dit gebied – het vijfde kenmerk van de professional zoals genoemd in het artikel van Ruijters en haar collega's. Wanneer in het vakmanschap het stellen van

cui-bonovragen en reflectie belangrijker worden, moeten financials zich hierin scholen. Reflectie is, met de woorden van Benammar, nadenken over het 'hier en nu' met het oog op het 'daar en dan' (Benammar, 2005). Dat leer je vooral door er mee te oefenen en aan de hand van casuïstiek met collega's te reflecteren.

Van professionals mag uiteraard worden verwacht dat ze hun vakmanschap op peil houden; ook of misschien wel juist in tijden van verandering. Het is aan de organisaties waar deze professionals werken om de ruimte en mogelijkheden te bieden aan die professionals om dit te doen. 

Daniël van Middelkoop is lector Teamprofessionalisering in Veranderende Organisaties.

Gert de Jong is hogeschool hoofddocent en onderzoeker bij het lectoraat Corporate Governance and Leadership, met als aandachtsveld vakbekwaamheid en ethiek.

Beiden zijn werkzaam bij het Centre for Applied Research on Business and Economics (CAREM) van de Hogeschool van Amsterdam

Literatuur

De literatuurlijst is te vinden op www.vrc.nl/magazine.