

BRONNEN  
BEELD SIMONE VAN ES

# Wie orde zaait zal chaos oogsten

HET 'FAVORIETE' BOEK VAN RON VAN LOON



Maandelijks beschrijft een lezer van 'de Accountant' die ene vakinhoudelijke publicatie die hem of haar het meest heeft beïnvloed of dat managementboek dat in het geheugen staat gegrift. Deze maand: Ron van Loon, werkzaam als zelfstandig consultant en docent bij de Universiteit van Amsterdam en Avans+.

Toen ik eind jaren tachtig als beginnend organisatieadviseur ging werken was het gebruikelijk om opdrachten uit te voeren met als doel het 'vastleggen van de AO'. We interviewden nietsvermoedende medewerkers over hun werkzaamheden en legden dat vast in mooie schema's. Het eindresultaat werd trots aan de klant gepresenteerd. Die gaf het vervolgens door aan de extern accountant. Eind goed al goed. Of dit nou echt bijdroeg aan de verbetering

van control vroegen we ons later pas af.

Hoewel we nu veel professioneler over control nadenken, steekt toch telkens dat 'vastleggings-spook' de kop op. Bij SOx noemen we dit het beschrijven van key controls, bij kwaliteitsmanagement protocollisering. De drang blijft om alles te beschrijven met de illusie dat vakmensen, die het werk dagelijks doen, echt gaan lezen wat ze geacht worden te doen.

'Wie orde zaait zal chaos oogsten' van Walter Baets beschrijft cases waarin precies het tegenovergestelde wordt bereikt. Baets' stelling is dat het ontwerpen van voorspelbare systemen bij voorbaat tot mislukken is gedoemd, omdat mens en omgeving op cruciale momenten onvoorspelbaar zijn. Pogingen van grote organisaties om mensen tot uitvoerders van regeltjes te maken, in plaats

van hen te laten nadenken, leiden tot krankzinnige voorbeelden van non-control.

Baets pleit ervoor om traditionele vormen van organiseren los te laten en te streven naar 'lerende systemen'. In een omgeving waar chaos heerst (chaos betekent dat de kleinste verandering in een situatie grote gevolgen kan hebben) moet je het idee dat je een werkwijze kan bedenken die altijd succesvol zal zijn, loslaten. Je moet zorgen dat mensen en systemen zodanig zijn uitgerust dat ze ook bij onvoorspelbare gebeurtenissen adequaat zullen handelen. Baets komt dan uit bij de lerende manager, die minder regels oplegt maar zorgt voor drie zaken:

- zorgen dat de grenzen voor ieder duidelijk zijn;
- iedereen motiveren zoveel mogelijk uit zichzelf te halen;
- duidelijke communicatieregels opstellen en de communicatie ondersteunen.

Deze visie is niet nieuw (zie ook Simons' *Levers of control*) maar zijn wijze van beschrijven is verhelderend en stimuleert om nog meer vraagtekens te zetten bij de heersende checklistencultuur in sommige organisaties.

*Wie orde zaait zal chaos oogsten*, Walter R.J. Baets, Koninklijke van Gorcum, ISBN 90 232 38753.

## FAVORIET ALGEMEEN

*De spiegel van de ziel* van Douglass R. Hofstadter en Daniel C. Dennet, probeert een van de meest fascinerende begrippen, het bestaan van bewustzijn, te beschrijven: Van Turingtest tot de intelligentie van een mierenhoop.



## THE TRILLION DOLLAR MELTDOWN

Soms kunnen mensen de toekomst goed voorspellen. Charles Morris waarschuwde gedurende 2007 al dat de beginnende subprime crisis zich kon uitbreiden naar het bredere financiële systeem. En gelijk heeft hij gekregen. In vlotte taal beschrijft deze oud-ondernemer en oud-bankier de verstrekende gevolgen van een kwart eeuw deregulering en onbetwist geloof in de vrije markt. Morris beschrijft alle hocus pocus financiële producten en hun geschatte totale afschrijvingen. Het is geen optimistisch boek. De totale herstructurering van het wereldwijde financiële systeem gaat pijn, geld en tijd kosten volgens Morris. En hij signaleert politieke onwil om echt door de zure appel heen te bijten zoals voormalige FED-baas Paul Volcker in de jaren tachtig wel durfde. Een aanrader.

*The trillion dollar meltdown - easy money, high rollers, and the great credit crash*, Charles S. Morris, PublicAffairs, ISBN 978-1-58648-563-4

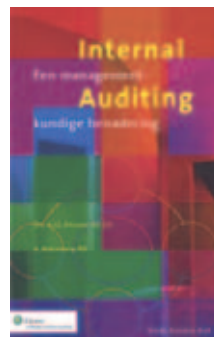


## GEPAST EN ONGEPAST GELD

Het geweten van banken. Een wel zeer actueel onderwerp nu banken elkaar al enige tijd niet vertrouwen, consumenten de banken niet vertrouwen en diverse overheden met forse steunmaatregelen enkele banken over-eind moeten houden. Als communicatieprofessional heeft Van Mierlo twintig jaar in de bankwereld gewerkt. Hij onderzoekt de - van oudsher spreekwoordelijke - vertrouwensfunctie van banken en bankiers én waar het in de afgelopen jaren is misgelopen.

Kort gezegd; een bijna exclusieve focus op financiële indicatoren die soms volstrekt voorbijging aan ethische en duurzaamheids-overwegingen. Als belangrijkste aanbeveling pleit Van Mierlo voor een beroepseed voor bankiers á la de Hipocratische eed voor artsen. Vlot en toegankelijk geschreven voor een breed en geïnteresseerd publiek.

*Gepast en ongepast geld - Een zoektocht naar het geweten van banken*, Hans Ludo van Mierlo, Scriptum, ISBN 978 90 5594 624 2



## INTERNAL AUDITING

Onlangs publiceerde NIVRA en IIA nog een onderzoeksrapport over de relatie tussen de interne en externe audit. Meer en meer wordt de interne audit gezien als één van de fundamenteën van het *in control* zijn van een organisatie. In de vierde druk van dit door de auteurs als 'handboek internal auditing' aangeprezen boek wordt veel aandacht gegeven aan de managementkundige benadering van dit beheersingsvraagstuk; de juiste informatie aan het topmanagement leveren voor verantwoorde beslissingen. Hiertoe wordt gedetailleerd gekeken naar onder andere nieuwe wettelijke ontwikkelingen, structuren, samenwerking, de onderzoeks-aanpak, spanningsvelden en dilemma's. Geen gemakkelijke kost, maar een uitgebreid overzicht voor de taak en werkwijze van de interne accountant.

*Internal auditing - een managementkundige benadering*, A.J.G. Driessen, A. Molenkamp, Kluwer, ISBN 978 90 13 05570 2

**BRONNEN**  
TEKST **ROB HEINSBROEK**

LEESVOER

## Accountant.nl

Voor uitgebreidere besprekingen van deze boeken en eerder besproken boeken, zie Accountant.nl.

## STUDENT AAN DE SCHRIJFTAFEL

**Maandelijks een overzicht van verse afstudeerscripties met een waardering van acht of hoger.**

### PENSIOENVERSLAGGEVING IN DE JAARREKENING

De opname van de nieuwe verslaggevingsstandaarden met betrekking tot pensioenen en pensioenvoorzieningen heeft in de afgelopen jaren veel stof doen opwaaien. Niet alleen bij de standardsetters nationaal en internationaal maar ook in de politiek. De invloed van RJ 271 en IAS 19

kan namelijk aanzienlijk zijn, zo werd althans gevreesd. Brugman onderzoekt in deze scriptie de impact bij niet beursgenoteerde ondernemingen van de invoering van RJ 271/IAS 19 en de economische consequenties. Gemiddeld vijftien procent van het eigen vermogen van de ondernemingen wordt in beslag genomen door pensioenvoorzieningen, zo blijkt uit zijn onderzoek. Tevens kijkt Brugman naar de verschillen tussen een *defined benefit*-regeling versus een *defined contribution*-regeling. Uit zijn onderzoek blijkt enige

zorg over de mate waarin veel ondernemingen een DB-regeling omzetten in een DC-regeling om onder de verslaggevingseisen van RJ 271/IAS 19 uit te komen. Tot slot doet Brugman enige aanbevelingen om de vergelijkbaarheid van ondernemingen op basis van de jaarrekeningen te verhogen.

**Richard Brugman: Pensioenverslaggeving in de jaarrekening - Pensioenzekerheid op de helling?**, NIVRA-Nyenrode

Al deze scripties zijn beschikbaar bij het NIVRA Kennis- & Informatiecentrum. Accountancyscripties gewaardeerd met een acht of hoger komen in aanmerking voor deze rubriek. Stuur ze naar: Koninklijk NIVRA, Kennis- & Informatiecentrum, Postbus 7984, 1008 AD Amsterdam.