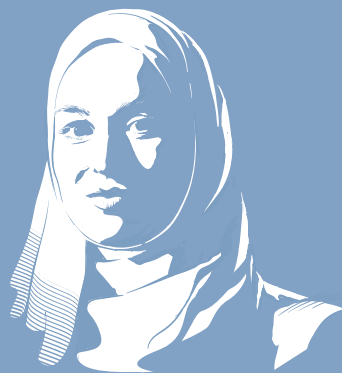




WENDY GROOT

Vroeger was alles beter

Mijn vader is ziek. Zijn zus en broers komen op ziekenbezoek - de verhalen van vroeger vliegen ons om de oren. Hoe overgrootmoeder als weduwe met vijf jonge kinderen haar vrouwtje stond, er op het land werd gewerkt en een handelsroute voor het vee was uitgestippeld om een vriendelijke fiscale positie te faciliteren.

Eén van de verhalen die voorbijkwam frustreerde mijn vader. Het ging over het bestuur van de polder waar hij opgroeide. De polder werd vrijwillig bestierd door verstandige mannen. Aan de keukentafel met een mooi tapijtje, sigaar en neutje. Alles onder controle. De polder groeide en er werd beslist dat er verkiezingen voor het polderbestuur moesten komen. Er zou op stand worden gegeten en vergaderd en er moest een reiskostenvergoeding komen. Gezien de groei moesten ze bureaucratiseren om te kunnen besturen en uiteindelijk stond het bestuur verder weg van de polder dan hun voorgangers. Het een en ander was de besluitvorming niet ten goede gekomen, zo gaat het verhaal.

Vroeger was alles beter, toch?

Los van de nostalgie kunnen we een les uit dit voorbeeld trekken. Bureaucratie ontstaat haast van nature naarmate organisaties groeien. Een organisatie met vijftien collega's is redelijk te overzien, maar een organisatie van 150 of 1.500 mensen? Hoe kan je kwaliteit, tijdigheid en efficiëntie waarborgen? Door middel van processen, controlemechanismen en informatievoorziening. Dat is in het accountantsberoep niet anders. Daarbij komt dat de accountancy een sterk gereguleerde omgeving is, waar het voldoen aan wet- en regelgeving nauwlettend wordt gevolgd.

Alhoewel we dus niet zonder enige vorm van bureaucratie kunnen, ontstaat er een spanningsveld. Dat zag mijn vader in de polder, dat zien wij in de accountancy. Bureaucratisering kan vertragen, frustreren en innovatie in de weg zitten. Een sterke focus op compliance kan ten koste gaan van het werkplezier. We kennen allemaal wel iemand die het accountantsberoep verliet omdat hij of zij het idee had meer bezig te zijn met bureaucratische rompslomp dan 'het echte werk'. Daarnaast zijn de HRA en de RJ er de afgelopen jaren niet dunner op geworden. Paradoxaal genoeg kan de compliance-focus zelfs leiden tot minder kwaliteit, omdat accountants zo in de papieren werkelijkheid van de dossiers zitten dat reflectie en professionele oordeelsvorming naar de achtergrond verschuiven.

Dat moet toch anders kunnen. Laatst stuitte ik op *Building better bureaucracies* van Paul Adler. Hij beschrijft dat organisaties bureaucratiseren om naleving van regels af te dwingen door middel van hiërarchie en procedures - een 'dwingende bureaucratie'. Hij biedt een alternatief in de vorm van een 'faciliterende bureaucratie', waarbij de nadruk juist ligt op samenwerking en *best practices*. Meer betrokkenheid en een kleinere afstand tussen bestuur en praktijk. Ruimte bieden aan medewerkers vanuit de praktijk om daar waar zij kansen of verbetermogelijkheden zien, eigen initiatieven op te zetten. *Intrapreneurship*, eigenaarschap en innoveren zijn daarbij sleutelwoorden.

We ontkomen niet aan bureaucratie, zeker in het gereguleerde accountantsberoep, en dat is ook niet nodig. We hoeven alleen binnen de kaders voldoende betrokkenheid en ruimte te bieden. Wat denken jullie: leggen we dat tapijtje weer op tafel? ←

Wendy Groot RA is manager bij PwC National Office in Amsterdam, bestuurslid van de faculty Ethiek, Cultuur en Gedrag van de NBA en PhD-kandidaat bij de Vrije Universiteit Amsterdam.