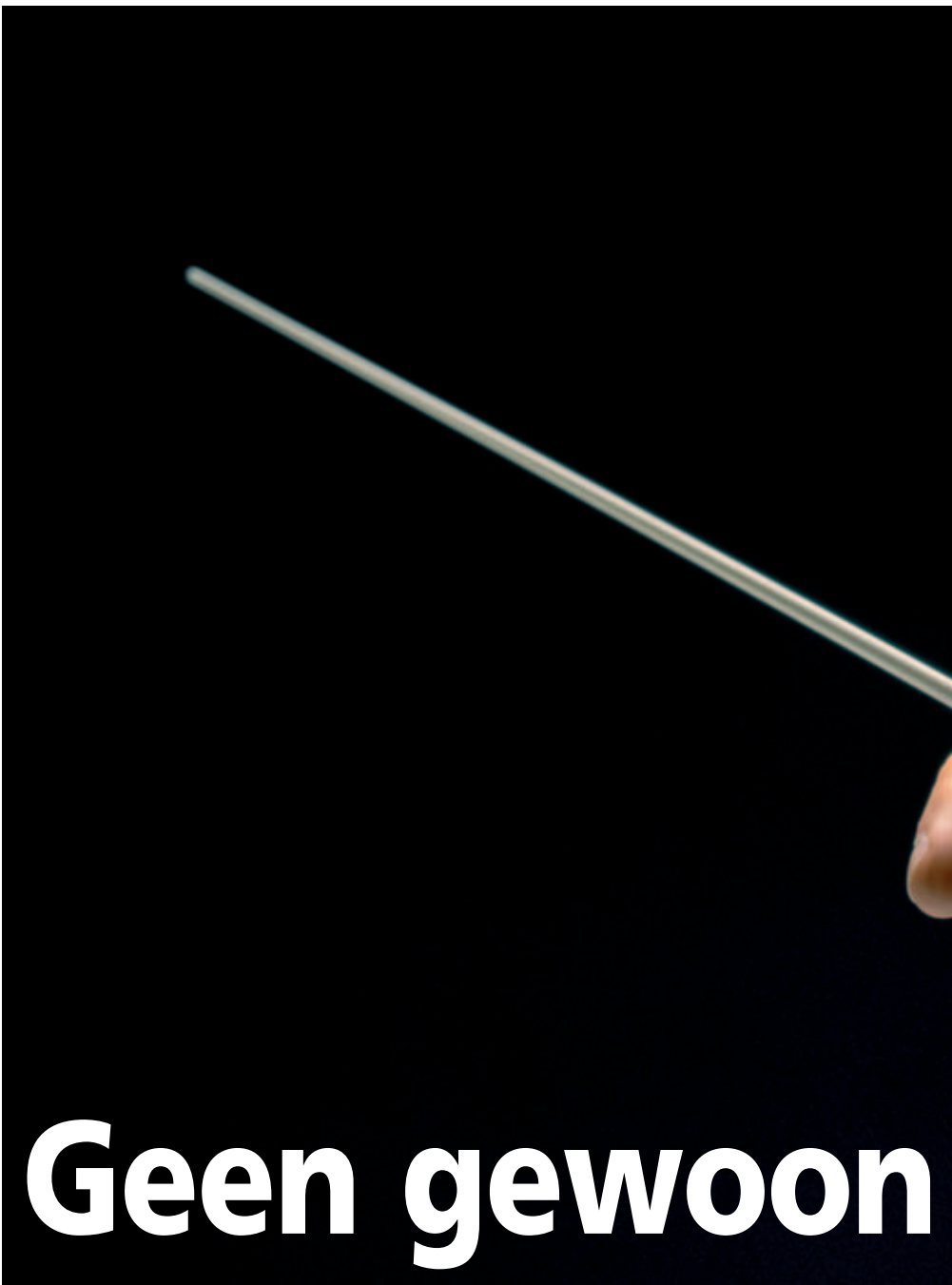


Het managen van professionals is niet eenvoudig. Adviseur Marcel Wanrooy onderzocht bestuursstructuren in 59 *professional service firms* en noteerde weerbarstige problemen en dilemma's. Is er een standaardrecept? Nee, diplomatie en strategie lijken belangrijker dan het precieze bestuursmodel. Wel cruciaal is delegeren, dat gebeurt nu te weinig.

HENK VLAMING



Geen gewoon

Dat bestuursmachtsverhoudingen in accountantskantoren moeilijk kunnen liggen is geen geheim. Hoe moeilijk begint duidelijk te worden uit het promotieonderzoek van Marcel Wanrooy, senior adviseur van GITP International en auteur van het boek 'Leidinggeven tussen professionals' (2001). Wanrooy analyseerde het bestuurlijk functioneren in wat hij omschrijft als *professional service firms*. Hij heeft in zijn onderzoek 59 maatschappen betrokken, waarvan achttien (middelgrote) accountantskantoren*. Het besturen van een organisatie waar de uitvoerders ook eigenaren en bazen zijn,

schept specifieke problemen. Machtsstrijd, disfunctioneren en opvolgingsproblemen zijn allesbehalve uitzonderlijk. Wanrooy zocht antwoord op de vraag welke bestuursvorm houvast biedt. Een eenduidig antwoord bestaat niet.

Professional en eigenaar

Dat is ook niet zo vreemd, want een accountantskantoor is geen gewoon bedrijf, en reageert anders op bestaande bestuursmodellen. De gesignaleerde problemen zijn inherent aan het karakter van accountantskantoren, waar arbeid en kapitaal net als in andere *professional service firms* in één hand zijn.



bedrijf

Vennoten zijn behalve professionals ook eigenaren, en zo gedragen zij zich ook. Formeel is er meestal een gekozen bestuur met daaronder een uitvoerend management. Maar zij kunnen op elk moment worden teruggefloten door de vennoten, die met soms wel vier petten tegelijk rondlopen: eigenaar, uitvoerder, manager en bestuurder. Dat gaat wringen met al die verschillende en vaak tegengestelde belangen, zo constateerde Wanrooy. Vennoten die bestuurswerk doen krijgen nauwelijks ruimte van de andere eigenaren, die graag baas blijven over hun bezit en moeite hebben met delegeren.

Fulltime of parttime

Dat vraagt heel wat tijd en inzet van de bestuurders, maar heel vaak zitten zij nog gedeeltelijk vast in hun praktijk (zie kader). Als bestuurders hun praktijk aanhouden blijven ze bij, zo is de gedachte, houden zo het plezier in hun werk en hoeven ze geen klanten af te stoten. Maar de keerzijde is dat het bestuurswerk er al snel bij inschiet. Een fulltime bestuurder heeft weer andere zorgen. Die dreigt aan het einde van zijn ambtstermijn zonder werk te zitten omdat hij vervreemd raakt van zijn vak en zijn klanten. “De postbestuursdip is groot”, zegt Wanrooy.

“Dat is voor een deel een psychologisch verhaal. Je moet je waarde als topprofessional opnieuw bewijzen, terwijl je zo veel interessante klanten kwijt bent. Je moet weer gewoon je schouders eronder zetten, hoewel dat voor sommige voormalige bestuurders niet meer uitdagend genoeg is.”

Beroepsbestuurders van buiten hebben niet zulke dilemma's, maar die brengen weer eigen problemen mee. Ze staan weliswaar op afstand van de vennoten en raken emotioneel ook niet betrokken bij de zaak, maar vaak missen zij het gezag om belangrijke beslissingen door te drukken. Eén onwelgevallige stap, en de externe ►

Conclusies onderzoek

- Drie van de achttien accountantskantoren kennen een beroepsbestuurder (Countus, Berk en Eshuis).
- Vier van de 58 bestuurders van accountantskantoren werken fulltime en acht bijna fulltime (minimaal 07, fte).
- Gemiddeld besteden bestuurders van accountantskantoren tussen de 0,3 en 3 fte aan bestuurswerkzaamheden.
- Vijf van de achttien accountantskantoren hebben een externe raad van advies/toezicht, steeds meer kantoren overwegen zo'n externe raad.
- Delegering door partners aan een bestuur is zeer wisselend en heeft geen verband met de omvang van het accountantskantoor. Dus niet: hoe groter het aantal compagnons, hoe meer men aan het bestuur delegeert.
- Het aantal bestuurders van een accountantskantoor varieert van één tot twaalf; het driehoofdig bestuur komt het meest voor.
- In veel middelgrote accountantskantoren regelt het bestuur haar eigen opvolging, via een informeel proces.



FOTO: SIMONE VAN ES

Marcel Wanrooy: "Degenen die denken dat het een gewoon bedrijf is, hebben het mis. Maar degenen die denken dat het niet als een gewoon bedrijf hoeft te worden aangestuurd ook."

De kunst van het besturen van een accountantskantoor is niet zozeer het goed volgen van het boekje, maar het beheersen van diplomatie en strategie.

bestuurder wordt teruggefloten door de vennoten. *Fee burners* worden deze externen wel genoemd, veelzeggend voor hun status in een kantoor.

Eigen belang

Hoe is het mogelijk dat goed opgeleide vennoten die dagelijks andere bedrijven adviseren, in eigen huis het bestuur soms moeilijk op orde krijgen? Op papier lijkt alles keurig geregeld te zijn. De vennoten kiezen uit hun midden een bestuur, meestal voor drie jaar, en benoemen een voorzitter. Die stuurt de staven aan, zoals afdelingen voor p&o, ICT en marketing, en onderhoudt externe contacten, bijvoorbeeld met overheid en beroepsvereniging. Belangrijke besluiten worden genomen in de vennootvergadering. Voor de uitvoering zit er een aparte directeur.

Tot zo ver de theorie. In de praktijk blijken veel besluiten lastig te liggen voor menige vennoot, die vaak het eigen belang minstens zo goed bewaakt als het collectieve belang. "Vennoten houden de bestuurders nauwlettend in de gaten", zegt Wanrooy. "O wee als hun autonomie in het gedrang komt. Dit maakt het besturen van een

accountantskantoor zo moeilijk. Alle vennoten voelen zich eigenaar en zijn dus heel betrokken. 'Ik ben hier de baas, dus wie gaat me vertellen wat ik doen moet', is dan al gauw de houding. Een bestuur kan dan vleugellam raken."

Draagvlak creëren

De kunst van het besturen van een accountantskantoor is dan ook niet zozeer het goed volgen van het boekje, maar het beheersen van diplomatie en strategie. Leg zaken ruim tevoren in de week bij de vennoten en creëer draagvlak, zo luidt één van Wanrooy's aanbevelingen. "En probeer te voorkomen dat een voorstel onvoorbereid op de agenda van de vennotenvergadering belandt. Want dan is het ongewis wat er zal gebeuren."

Dat zulke omstandigheden tot patstellingen en uiteindelijk bestuurscrises kunnen leiden, is bijna een open deur. Zodra belangentegstellingen opspelen is er altijd wel een factie die besluiten blokkeert. Investerings blijven liggen, personeel wordt niet meer aangestuurd en loopt weg, marketing versloft. Probeer in zo'n situatie maar eens een bestuur te formeren dat op gezag van alle vennoten kan rekenen.

'Kneuzenpartner'

De vraag is dan ook wie er zin heeft in het voorzitterschap van een accountantskantoor. In het verleden zijn voorzitters herhaaldelijk afgebrand, aldus Wanrooy. De vennoten zetten ze onder druk, ze raken het vertrouwen kwijt en verliezen in het ergste geval ook de grip op de organisatie. Geen wonder dat niemand staat te trappelen. "Vroeger was het nogal eens de kneuzenpartner die het managerial corvee in de maag gesplitst kreeg", zegt Wanrooy.

Maar tegenwoordig overstijgt het inzicht in de lange termijn het individuele kortetermijnbelang. Kantoren zijn miljoenenbedrijven geworden die niet zonder leiderschap kunnen. De moderne bestuursvoorzitter moet dan ook zijn professionele sporen verdiend hebben. "Maar hij mag ook niet een te zwaar profiel hebben, want dan is hij te dominant", zegt Wanrooy. "Hij mag evenmin vijanden hebben onder de vennoten en moet oog hebben voor het compromis."

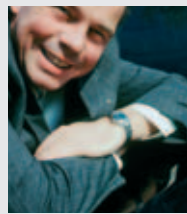
Geen winnend model

Zo is het dus laveren in de top van accountantskantoren. Maar wat is nu de beste structuur? Het ideale bestuursmodel bestaat volgens Wanrooy niet. Hij vond binnen de accountancy zo veel verschillende bestuursmodellen, dat een rode draad amper zichtbaar is. Zo is er een schier eindeloze variatie in aantallen bestuurders, bevoegdheden van vennoten, functies van de bestuurders, wel of geen raad van advies, frequentie van vennootvergaderingen, bestuursstijlen en de lengte van de zittingsperiodes van bestuurders. De afmetingen van de besturen variëren van één tot twaalf leden. Veel besturen regelen zelf hun eigen opvolging via ondoorzichtige procedures. Drie van de achttien accountantskantoren hebben een beroepsbestuurder: Berk, Countus en Eshuis. Een winnend model is daarin niet te herkennen.

Beroepsbestuurders

Maar tegelijkertijd heeft Wanrooy ook gemerkt dat veel modellen wel werken. De vraag is alleen of dat komt door de houding van de vennoten, of dat de bestuurlijke vorm zo goed is. "Als je toch iets van een richting wil zien, kun je zeggen dat er bijna geen veelhoofdige besturen zijn, en ook weinig éénhoofdige. De meeste besturen tellen twee of drie leden. Verder is er een lichte neiging om toch wat vaker te kijken naar een beroepsbestuurder van buiten."

Hans Koning, beroepsbestuurder Berk



'Per vennoot moet ik het gezag als managing partner verdienen.'

"We hebben een driehoofdig bestuur, waarbinnen ik sinds juni 2003 managing partner ben. Ik ben een beroepsbestuurder, een bedrijfskundige, en geen accountant of fiscalist.

Daarnaast telt het bestuur een fiscalist en een accountant, die zich beiden twee dagen in de week met bestuurswerk bezighouden. Ik vergelijk mijn leven als beroepsbestuurder wel eens met dat van een voetbalcoach. Je doet je best om het team succesvol te laten zijn. Heb je geen grip op het team, dan brand je af. Maar dat wil dan niet zeggen dat je een slechte coach bent. Onze maatschap telt 32 vennoten. Per vennoot moet ik het gezag als managing partner verdienen. Ik probeer de vennoten alle zorg uit handen te nemen. Hun verwachtingen ten aanzien van mij zijn heel divers. De één verwacht dat ik scherp inkoop, de ander verlangt strategische visie. Als beroepsbestuurder blijf ik verre van de professionele materie. Gaat het over accountancy, dan speel ik het vraagstuk door aan mijn collega-bestuurder. Professionals zijn kritisch en eigenzinnig, dat maakt ze goed. Je kunt best een behoorlijk debat met ze hebben, maar de kunst is om daar de werkbare boodschap uit te halen."

Martin van Roekel, vennoot en bestuursvoorzitter van BDO



'Het risico is nadrukkelijk aanwezig dat ik na zes jaar voorzitterschap het vak ontgroeid ben.'

"Ik ben bijna twee jaar bestuursvoorzitter en in december staat mijn herverkiezing op de rol. Een erebaan is dit zeker niet. Altijd heb gewenst in een bestuur te zitten

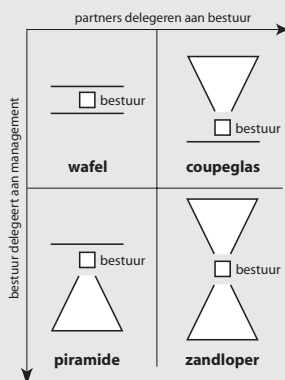
omdat ik het een uitdaging vond en wilde weten waar mijn plafond lag. Maar het voorzitterschap is mij overkomen. Als bestuursvoorzitter kom je meer en meer af te staan van de professionele expertise. Ik ben nog minder dan honderd uur per jaar met klanten bezig. In hoofdlijnen ben ik dan gesprekspartner voor hen, maar bij de inhoudelijke behandeling speel ik tweede viool. Het risico is nadrukkelijk aanwezig dat ik na zes jaar voorzitterschap het vak ontgroeid ben. Dat is misschien jammer, maar als je op een bepaalde leeftijd deze job accepteert, moet je ook de gevolgen daarvan accepteren. Dit is bovendien een functie waarin ik nieuwe ervaringen opdoe en vaardigheden leer, waardoor er straks mogelijk weer nieuwe deuren voor mij zullen opengaan. Als bestuursvoorzitter heeft het voordelen om vele jaren professional te zijn geweest. Alle situaties, ongemakken en kenmerken uit het vak zijn me bekend en ik kan sneller tot oplossingen komen. Neem de invoering van de Wet toezicht accountantsorganisaties, ik zie het als een pre dat je als voorzitter thuisbent in die materie. Er zijn ook nadelen aan een voorzitter van binnenuit. Het gezegde van vreemde ogen die dwingen, gaat dan niet op. Soms ken je elkaar te goed. Daarom is het goed om als voorzitter een *proven track* record te hebben. Dat helpt nog wel eens in het overtuigen van vennoten."

Bestuursbezetting (56 besturen)

Sector	Totaal aantal bestuursleden	Aantal fulltimers	Aantal bijna-fulltimers (0,7 fte bestuurstijd of meer)
Advocatuur	42	5	3
Accountancy	58	4	4
Architecten- en reclamebureaus	44	1	4
ICT- en overige adviesbureaus	36	0	10

Meer delegeren

Marcel Wanrooys onderzoek toont aan dat er veel te weinig wordt gedelegeerd. Partners houden zich met details en bedrijfsvoering bezig, terwijl het bestuur dat moet (laten) doen. En het bestuur houdt zich met uitvoerend management bezig terwijl de teamleiders dat moeten doen. Voorbeelden: Men steggelt over de kleur van archiefmapjes, elke partner wil z'n eigen inbreng bij de advertentietekst voor een nieuwe medewerker, het bestuur lost de problemen van achterstallige debiteuren op in een bepaalde praktijkgroep, terwijl de teamleider dat moet doen. Wanrooy onderscheidt vier varianten van delegeren.



- **Wafelmodel** (links boven). Er wordt niets gedelegeerd, er is volledige samenvloeiing tussen de vier rollen in een accountantskantoor: die van professional, partner, bestuurder en manager.
- **Piramidemodel** (links onder). Het bestuur delegeert taken en bevoegdheden naar het management.
- **Coupeglasmodel** (rechts boven). De partners delegeren taken en bevoegdheden naar het bestuur, dat de uitvoering ter hand neemt.
- **Zandlopermodel** (rechts onder). Partners delegeren bevoegdheden naar het bestuur, dat op haar beurt de uitvoering delegeert aan het management.

'Hiërarchie gaat fout'

Professionals accepteren niet dat er iemand boven hen staat. Het is moeilijk om daar een bestuursmodel voor te maken.

(NVP). "Dat speelt behalve in de accountancy ook in bijvoorbeeld de rechterlijke macht en het openbaar ministerie. Het belang van subjectiviteit neemt toe, ten koste van meetbare prestatie-indicatoren. Het is moeilijk om daar productienormen neer te leggen. In organisaties waar de kennis van de medewerkers doorslaggevend is, draait alles om de kwaliteit van de professionals. Zodra je daar een hiërarchische structuur overheen zet, gaat het fout. Professionals accepteren niet dat er iemand boven hen staat. Het is moeilijk om daar een bestuursmodel voor te maken. Belangrijk is dat je de strategie afstemt op de mensen, in plaats van omgekeerd. Vervolgens kun je daarop sturen in bijvoorbeeld het aannamebeleid en de opleidingen. Let dan wel op dat alles bedrijfsspecifiek blijft."

"We spreken hier over kenniseconomie, en daar spelen bedrijfskundige modellen een kleinere rol dan in de industrie", zegt Kees Blokland, voorzitter van de Nederlandse Vereniging van Personeelsmanagement en Organisatieontwikkeling

Er is een lichte neiging om toch wat vaker te kijken naar een beroepsbestuurder van buiten.

Die beroepsbestuurder, geflankeerd door een paar vennoten die zorgen voor draagvlak, is soms minder omstreden omdat hij geen partij is. Vooral als het kantoor al een crisis achter de kiezen heeft en er weinig deskundigheid is binnen de staven, kan een buitenstaander toegevoegde waarde hebben. Maar zijn positie

blijft zwak. Sommige kantoren beginnen er niet eens aan, zegt Wanrooy, omdat ze 'weten' dat het uitdraait op een mislukking. Het kernpunt is volgens Wanrooy dat er meer moet worden gedelegeerd aan de bestuurders en managers, die de juiste kwaliteiten hebben. Dé sleutel voor verbetering is selectie van de juiste mensen. Nu hangen benoemingen vaak van toeval aan elkaar.

Grenzen

Is het dan zo somber in de bovenlagen van de accountantskantoren? Welnee, sust Wanrooy. Want bovenal zijn professional service firms zeer succesvolle organisaties, ondanks de bestuurlijke problemen. "Het is de ideale

rechtsvorm waar vrijberoepsbeoefenaars hun kennis en kapitaal inbrengen, een leuk vak uitoefenen en nog lekker verdienen ook. Het gildesysteem in een nieuw jasje, waardoor de professionals tot een niveau kunnen groeien dat ze alleen nooit zouden bereiken. Zo kunnen hobbyisten en vakgedreven professionals zich uitleven in een ideale mix van vrijheid en status. Maar bedrijfsmatig werken in deze omgeving heeft z'n grenzen, een maatschap is geen kookfabriek en kan niet volgens gewone hiërarchie worden aangestuurd. Degenen die denken dat het een gewoon bedrijf is, hebben het mis. Maar degenen die denken dat het niet als een gewoon bedrijf hoeft te worden aangestuurd, hebben het ook mis." ■

Noot

* De volgende achttien accountantskantoren zijn in het onderzoek betrokken (omvang zestig tot tweeduizend personeelsleden, zes tot negentig partners): Acera Accountants en Raadgevers, Alfa Accountants, Arenthals Grant Thornton, BDO Accountants & Adviseurs, Berk Accountants en Belastingadviseurs, Bol Accountants, Contour, Countus Accountants en Adviseurs, De Jong & Laan Accountants en Belastingadviseurs, Ebben Slaats De Jonge Accountants en Belastingadviseurs, Eshuis Accountants en Belastingadviseurs, LTB Adviseurs en Accountants, Horlings, Brouwer & Horlings, Joanknecht & Van Zelst, Mazars, Van Zwol Wijntjes accountants en belastingadviseurs, WEA Noord Holland Accountants en Adviseurs, Witlox Advies.

**VE
RA**

VOORTGEZETTE EDUCATIE REGISTERACCOUNTANTS

Datum: 26 en 27 april 2005

Locatie: Omgeving Den Haag

Leidinggeven aan professionele medewerkers stelt bepaalde eisen aan uw manier van leidinggeven. Wilt u méér concreet resultaat, werkplezier en motivatie uit uzelf en uw medewerkers halen, dan is deze training - die wordt gegeven door een voormalig registeraccountant van Ernst & Young - een goede keuze.

Kijk voor meer informatie op www.nivra.nl/vera. Aanmelding via deze site of het aanmeldingsformulier in de VERA-bijlage.