

Wat zijn geschikte bestuursvormen in partnerorganisaties?

TRENDS 2004-2014

Sectoren Accountancy en Advocatuur

dr. ir. Marcel Wanrooy
Adviesgroep Bestuur en Toezicht
GITP

Oktober 2014



Samenvatting uitkomsten

- De kantooromvang, gemeten naar het aantal werkzame personen, is in de advocatuur de afgelopen tien jaar gemiddeld met circa 13% gedaald. In de accountancy is ook een daling van de personeelsomvang zichtbaar, zij het in mindere mate. In beide sectoren is de reductie van het aantal partners verhoudingsgewijs aanzienlijk groter. De leverage is in het algemeen toegenomen en laat grote verschillen zien tussen de kantoren.
- In de advocatuur is meer dan de helft van de kantoren overgegaan tot het instellen van een categorie non-equitypartners (bijvoorbeeld salarypartner of counsel). In de accountancy bestond de salarypartner of partiële equitypartner al in een derde van de kantoren en heeft zich een toename van 15% voorgedaan.
- Er is een trend waarneembaar in de richting van compactere besturen met een kleiner aantal bestuursleden.
- De versterking van de rol van de COO (Chief Operational Officer of directeur) in het bestuur zet zich in de advocatuur verder door. De accountancy laat op dit punt een wisselend beeld zien.
- Het formele mandaat van het bestuur ten opzichte van de partners is nauwelijks toegenomen.
- De frequentie van de formele partnervergaderingen is in de advocatuur vrijwel hetzelfde gebleven, in de accountancy is deze frequentie licht afgenomen.
- Er wordt veel gediscussieerd over de wens c.q. noodzaak om een externe raad van toezicht/advies in te stellen, maar in beide sectoren heeft dit de afgelopen tien jaar niet geleid tot de instelling van zo'n orgaan (afgezien van de oprichting van een verplichte Commissie Publiek Belang bij de grote OOB-accountantskantoren).
- Advocatenkantoren leggen steeds meer invloed in handen van stafdiensten. Zij worstelen met de balans tussen unitsturing op het niveau van praktijkgroepen en collectieve sturing op kantoor-niveau. Accountantskantoren sturen náást de lijn van regio c.q. vestiging steeds meer langs de lijn van vakdiscipline (serviceline).
- In de advocatuur is een toename van prestatie-afhankelijke winstdeling zichtbaar; in de accountancy vrijwel niet.
- Het partnershipmodel is de afgelopen tien jaar slechts aan geringe verandering onderhevig geweest. Alleen het instellen van de non-equity-'laag', een toename van gedifferentieerde winstdeling en de trend naar compactere besturen duiden op een lichte verschuiving naar het corporate model (dat wil zeggen een 'gewone' piramidale organisatie).

Inhoudsopgave

HOOFDSTUK 1	Inleiding	4
HOOFDSTUK 2	Achtergrondontwikkelingen	6
HOOFDSTUK 3	Krimp van de kantoren	11
HOOFDSTUK 4	Non-equitypartners	14
HOOFDSTUK 5	Omvang, samenstelling en tijdsbesteding bestuur	18
HOOFDSTUK 6	Chief Operational Officer	21
HOOFDSTUK 8	Raad van toezicht/advies; one-tiermodel	26
HOOFDSTUK 9	Organisatie-inrichting	34
HOOFDSTUK 10	Prestatie-afhankelijke winstdeling	38
HOOFDSTUK 11	Evolutie maatschapsmodel	41
	Nawoord	44
BIJLAGE 1	Nawoord uit dissertatie <i>Veel kapiteins op één schip</i> , Wanrooy, 2007	45
BIJLAGE 2	Beschrijving onderzoeksmethode	47
BIJLAGE 3	Verschillen tussen maatschapsmodel en corporate model	49
BIJLAGE 4	Overzicht deelnemende kantoren	50
BIJLAGE 5	Overzicht gerubriceerde gegevens 2004-2014	52

1 Inleiding

Wat is de beste bestuursvorm voor een partnerorganisatie? Deze vraag zorgde tien jaar geleden voor veel discussie onder vennoten en bestuurders en was voor mij aanleiding om een promotieonderzoek naar dit vraagstuk te starten. De resultaten van dit onderzoek (zie dissertatie: *Veel kapiteins op één schip*) lieten zien dat er een zekere voorkeursoplossing bestaat, maar dat meerdere varianten in de praktijk blijken te werken.¹

De vraag is hoe het er tien jaar later voor staat. Hoe ontwikkelt zich de governance-structuur, mede tegen de achtergrond van de heftige discussie over toezicht op accountantskantoren en de soms apocalyptische voorspellingen over het op handen zijnde einde van het traditionele bedrijfsmodel (uurtje-factuurkje, etc.) in de advocatuur? Concreet vragen zijn onder meer: fulltime of parttime bestuurders? Een directeur ‘van buiten’? Wel of geen externe raad van toezicht? Is het one-tiermodel misschien een geschikte oplossing? Nog steeds zijn er veel dilemma’s; het onderwerp heeft niets aan actualiteit ingeboet. Daarom heb ik het onderzoek opnieuw uitgevoerd – in beperkte vorm, onder 33 kantoren in de sectoren advocatuur en accountancy.² De uitkomsten staan in deze rapportage beschreven.

Zowel in de advocatuur als in de accountancysector is het partnershipmodel de gebruikelijke organisatievorm. Daarom worden beide sectoren in deze rapportage gezamenlijk behandeld. Er zijn echter aanzienlijke verschillen. Ik maak waar nodig een duidelijk onderscheid tussen beide sectoren, om te voorkomen dat gegevens en conclusies te algemeen worden.

Ik beperk me niet alleen tot het onderwerp bestuursvorm in enge zin. Ik leg verbanden met de ontwikkeling van het partnershipmodel als geheel omdat de thematiek dan beter in perspectief komt te staan. Bovendien komt uit het onderzoek interessante ‘bijvangst’ naar voren, zoals de vraag of prestatie-afhankelijke beloning meer wordt toegepast (of juist niet). Ook die bijvangst vermeld ik in deze rapportage.

1 Zie: Nawoord van de samenvatting van de dissertatie, bijlage 1.

2 De beschrijving van de onderzoeksmethode vindt u in bijlage 2.

Allereerst schets ik in hoofdstuk 2 enkele achtergrondontwikkelingen. Vervolgens komen in hoofdstuk 3 tot en met 10 de onderzoeksuitkomsten aan de orde, onderverdeeld naar alle relevante onderwerpen, zoals bestuurssamenstelling, mandaat en toezicht. Telkens vergelijk ik de gegevens uit 2014 met die van 2004. Daaruit blijkt welke trends zich hebben voorgedaan. Bij elk van de onderwerpen maak ik een onderscheid tussen de cijfers en feiten enerzijds en duidingen en interpretaties anderzijds. Dit laatste rangschik ik telkens onder het kopje 'Reflectie'. Deze duidingen worden gekleurd door mijn persoonlijke visie en voorkeuren (die voortkomen uit de combinatie van theoretische achtergrond en uitgebreide praktijkervaring).

Graag bedank ik hierbij alle respondenten van de deelnemende kantoren,³ die de tijd hebben genomen om informatie te verstrekken en interessante gesprekken met mij voeren. Ook bedank ik al mijn GITP-collega's voor hun hulp en praktische adviezen.

Dr. ir. Marcel Wanrooy
Oktober 2014

3 Voor een overzicht van de deelnemende kantoren, zie bijlage 4.

2

Achtergrondontwikkelingen

De vraag wat de meest geschikte bestuursvorm voor partnerorganisaties is, valt niet los te zien van achtergrondontwikkelingen op het gebied van corporate governance (met name het debat over extern toezicht) en van de veranderingen in het klassieke partnershipmodel. Hieronder geef ik een korte schets van beide ontwikkelingen.

2.1 De roep om meer extern toezicht

De laatste decennia is de governance-discussie in Nederland in een stroomversnelling geraakt. Rond 2000 bestond veel onvrede over het functioneren van de bestuurlijke constellatie (machtsconcentratie bij het bestuur, te weinig aandeelhoudersinvloed, RvC als ‘old boys network’) en kwamen schandalen zoals bij Enron, WorldCom en Ahold aan het licht. Dit leidde tot de instelling van de commissie Tabaksblat in 2003, die de eerste versie van de Code Corporate Governance opstelde. Deze bevat algemene principes voor goed bestuur.

Met name de kwaliteit en de onafhankelijkheid van het toezicht kregen toen al de volle aandacht. Bij de verandering van de structuurwet in 2004 werd de benoemingsprocedure van de RvC gewijzigd. Het coöptatiesysteem werd veranderd in RvC-benoeming door de AVA. In de Code werden regels opgenomen om de onafhankelijkheid van RvC-leden te waarborgen. Ook werd het aantal commissarissen gelimiteerd en werd bepaald dat een voormalig bestuurder niet aansluitend president-commissaris kon worden.

Schandalen in de semipublieke sector (zoals bij InHolland, Vestia en Amarantis) hebben de laatste jaren het nationale debat verder aangewakkerd en de roep om beter toezicht versterkt. In de loop van 2014 zijn de Big Four accountantskantoren, zoals KPMG, onder vuur komen te liggen vanwege door de AFM geconstateerde aanhoudende gebreken in de kwaliteit van de controles. Dat heeft in september 2014 geleid tot de wettelijke verplichting voor grote zogeheten ‘OOB kantoren’ om – naast een geschiktheidstoets voor bestuurders en een aangepast beloningsbeleid – een RvC in te stellen, die (op maximaal één lid na) uit externe leden dient te bestaan. Dat betekent dat een partner-

ship met uitsluitend interne aandeelhouders een externe RvC krijgt en dat is een bijzondere situatie. In hoofdstuk 8 kom ik hierop terug.

Ook in de advocatuur heeft zich de roep om extern toezicht voorgedaan. In 2012 lagen de plannen klaar voor een door de overheid gecontroleerd college van toezicht op de advocatuur. De lokale deken zouden dan toezicht uitoefenen onder verantwoordelijkheid van dit nieuwe college. De Orde van Advocaten heeft zich met succes verzet tegen dit voorstel. Overheidstoezicht op de advocatuur terwijl veel advocaten tegen de overheid procederen, achtte men niet acceptabel. Na positieve uitkomsten van een onderzoek door Hoekstra, voormalig lid van de Raad van State, naar de kwaliteit van het decanaal toezicht, is uiteindelijk een compromis tot stand gekomen tussen staatssecretaris Fred Teeven en algemeen deken Walter Hendrikse. In april 2014 is de Wet positie en toezicht advocatuur aangenomen door de Tweede Kamer. Dit houdt in: een toezichthoudend college met externen, waarbij de landelijke deken als voorzitter optreedt en een advocaat-lid zitting mag nemen in dit college. Lokale deken blijven verantwoordelijk voor toezicht op dossierniveau. De rol van de deken bij klachten over advocaten blijft ongewijzigd, dat wil zeggen dat klachten niet rechtstreeks bij de tuchtrechter kunnen worden ingediend.

2.2 Dilemma's in het governance-debat

In de loop der jaren is gebleken dat in het governance-debat enkele kenmerkende dilemma's telkens terugkomen. Eén daarvan is de vraag of men good governance met behulp van regels en wetgeving kan afdwingen. Veel draait om integriteit en menselijk gedrag, zo wordt vaak naar voren gebracht. In toenemende mate wordt het belang van cultuur onderkend en men realiseert zich dat men niet alleen kan bijsturen door procedures en regelgeving (hard controls), maar dat ook soft controls, zoals voorbeeldgedrag, *peer control* en stijl van leidinggeven, nodig zijn om tot een mentaliteitsverandering te komen.

Zoals ik destijds in het nawoord van mijn proefschrift al aangaf, relateert dit het belang van het zoeken naar de juiste *bestuursstructuur* voor partnerships. Succesvol besturen wordt immers vooral bepaald door individuele competenties, mindset, de (toevallige?) chemie tussen personen en hun drijfveren, waarbij vooral de strijd om macht, geld en prestige nog wel eens roet in het eten wil gooien.

Een ander dilemma gaat over het primaat van het publieke belang. Transparantie en verantwoording afleggen staan hoog op de agenda en daarbij hoort dat organisaties zich rekenschap geven van hun rol in de maatschappij. Dat gaat verder dan het voorkómen van publieke verontwaardiging en het beperken van reputatieschade. Van bestuurders wordt steeds meer vanuit het oogpunt van good governance een intrinsieke motivatie verwacht om bij te dragen aan *sustainability* en maatschappelijke betrokkenheid. Het lijdt geen twijfel dat de beroepssectoren advocatuur en accountancy van oorsprong de maatschappelijke dienstbaarheid hoog in het vaandel hebben staan. Het maatschapsmodel past goed bij het op hoog niveau uitoefenen van een ambacht dat door beroepscodes is omgeven, waardoor kwaliteit en de maatschappelijke bijdrage zijn bepaald. Maar het maatschapsmodel is ook een uitstekend vehikel om een zeer winstgevend bedrijf neer te zetten, met uitstekende revenuen voor de partners. Beschermende beroepscodes en wettelijke monopolies geven daarnaast aanleiding tot een intern gerichte cultuur. Vooral in de advocatuur is men geneigd de onafhankelijkheidsstatus vergezeld te laten gaan van het koesteren van het bijzondere imago van de advocaat.

In het licht van het bovenstaande is het niet vreemd dat politiek en maatschappij druk uitoefenen op advocaten en accountants om – meer dan voorheen – maatschappelijke verantwoording af te leggen.

Een dilemma van geheel andere aard is de balans tussen toezicht houden en adviseren door de RvC. In beginsel zijn beide taken aan de RvC toebedeeld. Dat kan conflicteren, een RvC kan immers niet onafhankelijk toezien op een kwestie waarover hij zelf heeft geadviseerd. De communis opinio was dat een RvC terughoudend met zijn adviesrol moet omgaan, omdat hij anders op de stoel van de bestuurder gaat zitten. Mede als gevolg van misstanden waaruit bleek dat de RvC te veel afstand heeft gehouden, is een verschuiving zichtbaar: meer en meer wordt van de RvC een actieve en betrokken rol verwacht. Men spreekt soms van strategisch partnership tussen bestuur en RvC. De opkomst van het Angelsaksische one-tierbestuursmodel is natuurlijk niet los te zien van deze ontwikkeling. Strategiebepaling is in dit model een gezamenlijke verantwoordelijkheid van *executives* en *non-executives*, er is geen sprake van onafhankelijk toezicht. Sinds twee jaar is bij wet bepaald dat Nederlandse ondernemingen mogen kiezen we voor een one-tierstructuur. Of deze structuur een geschikte oplossing biedt voor partnerorganisaties, komt in hoofdstuk 8 aan de orde.

2.3 Transitie maatschapsmodel

Het aloude maatschapsmodel is in transitie. Van oudsher was de maatschap de ideale organisatievorm waarin vrije beroepsbeoefenaars zich verenigden om hun ambacht tezamen met vakgenoten op hoog niveau uit te oefenen. De primaire kenmerken van de maatschap zijn:

- vakgenoten, hoogwaardig ambacht;
- macht bij de vakexperts;
- kwaliteitsstandaarden, codes, cultuur;
- bescherming van het beroep (monopolie);
- intrede door ‘meesterproef’;
- meester-gezelrelaties;
- gezamenlijk bezit;
- maten (ze staan voor elkaar in);
- gezamenlijke besluitvorming op basis van consensus.

Het is opvallend dat we deze kenmerken al aantreffen bij de gilden uit de Middeleeuwen. De verwantschap tussen maatschap en gilden is opvallend groot. Vooral bijzonder is natuurlijk dat het aloude gildeconcept vijf eeuwen later nog steeds springlevend is voor wat betreft essentiële kenmerken.

In zeker opzicht is dat niet vreemd. De maatschap als organisatievorm past in een aantal opzichten uitstekend bij de huidige tijd. De behoefte aan autonomie, onderscheidend vermogen, individueel ondernemerschap en horizontale verhoudingen sluiten goed aan bij de jonge generatie professionals. Toch lijkt verandering in het maatschapsmodel, dat tientallen jaren uitstekend heeft gefunctioneerd, onontkoombaar. Aanpassingen in de richting van een corporate ondernemingsvorm zijn noodzakelijk, met name om slagkracht en besturingsefficiëntie in de van oudsher door trage, ‘consensussturing’ gekenmerkte maatschappen te verbeteren. Hoe de toekomst eruit ziet is niet te voorspellen, maar mogelijkserwijs zullen de partnerships in de advocatuur en accountancy zich net zo ontwikkelen als die van de raadgevende ingenieurs. Vroeger organiseerden raadgevende ingenieurs zich in de vorm van een maatschap. Tientallen jaren later zijn deze uitgegroeid tot grote ingenieursbureaus met alle kenmerken van een corporate bedrijf (zoals piramidale opbouw, scheiding management en uitvoering en externe aandeelhouders).

Met name in de advocatuur, waar overigens de klassieke maatschapskenmerken langer bewaard zijn gebleven dan in de accountancy, wordt de laatste jaren van diverse kanten benadrukt dat het bedrijfsmodel aan vernieuwing toe is. Men vreest anders de concurrentie van andere aanbieders in het lagere segment, zoals rechtsbijstandsverzekeraars, niet te kunnen pareren.⁴ Vooral het belang van technologische vernieuwing, andere verdienmodellen dan uurtje-factuurkje en lagere tarieven voor *commodities* worden benadrukt. Gezien de oorsprong van het maatschapsmodel (gezamenlijke vakuitoefening op hoog niveau) is het logisch dat dit model voor het leveren van standaarddiensten minder geschikt is. Een volledige bespreking van de vraag of het maatschapsmodel rijp is voor het museum, valt buiten het bestek van deze rapportage. In bijlage 3 staat ter illustratie een overzicht van aspecten die thuishoren bij het pure maatschapsmodel en aspecten die thuishoren bij het pure corporate model. Hieruit blijkt dat met name in de grotere kantoren intussen een aantal veranderingen in de richting van het corporate model is doorgevoerd. Maar we zien ook dat de essenties van de maatschapsvorm, zoals die hierboven zijn benoemd, in de praktijk nog steeds onverwoestbaar overeind blijven. In het slothoofdstuk kom ik hierop terug.

Hiermee sluit ik dit hoofdstuk over achtergrondontwikkelingen af. In de hierna volgende hoofdstukken 3 tot en met 10 geef ik een overzicht van alle concrete resultaten die uit mijn onderzoek naar voren zijn gekomen.

4 Sectorvisie Advocatenkantoren. - ING Economisch Bureau, april 2012, 2013. Advocatie, 12 maart 2014, 15 oktober 2014.

3

Krimp van de kantoren

Allereerst besteed ik aandacht aan *de grootte* van de kantoren en de veranderingen die zich hierin hebben voorgedaan.

De omvang van de kantoren, gemeten naar het aantal werkzame personen, is over het algemeen kleiner geworden in tien jaar tijd. De geregistreerde aantallen medewerkers geven per sector het volgende beeld.

3.1 Advocatuur

Het totaal aantal personen van de zestien kantoren is *gemiddeld* met 13% teruggelopen. In twaalf van de zestien kantoren is het totaal aantal personen afgenomen (in zes kantoren met meer dan 30%), twee kantoren zijn qua omvang gelijk gebleven en twee kantoren zijn gegroeid. Er zijn dus grote verschillen tussen de kantoren.

Het blijkt dat men aanzienlijk gesneden heeft in de bezetting van non-fee earners, maar ook de partners zijn niet gespaard gebleven. In het totaal is over alle kantoren tezamen 20% van de partners verdwenen. De fee earners zijn er het beste van afgekomen: een algehele afname van gemiddeld 10%. Omzet- en winstcijfers zijn niet beschikbaar, dus valt er weinig te zeggen over de financiële gezondheid van de kantoren. Wat wel opvalt is dat de leverage (de verhouding tussen partners en fee earners) slechts in vier gevallen is afgenomen en in twaalf is toegenomen.

N.B. De cijfers laten overigens een erg groot verschil in leverage zien. In 2004 was de spreiding 1:2,3 tot 1:7,1. In 2014 was de spreiding 1:3,3 tot 1:8,2. Er is nauwelijks verband tussen leverage en omvang van het kantoor.

De krimp is duidelijk gepaard gegaan met concentratie van vestigingen. In zes kantoren heeft men het aantal vestigingen verminderd.

3.2 Accountancy

De krimp is anders verdeeld dan in de advocatuur. Wat het totaal aantal personeelsleden betreft is er vier keer gefuseerd (waardoor krimp of groei van het oorspronkelijke kantoor niet meetbaar is) en is in vier van de zeventien gevallen sprake van krimp. Zes kantoren zijn gegroeid en drie zijn stabiel gebleven. Als we de fusies buiten beschouwing laten, is de gemiddelde totale personeelsomvang ongeveer gelijk gebleven. Maar het totaal aantal partners is met circa 12% gedaald. We zien hier hetzelfde beeld als bij de advocatuur, maar minder scherp: er zijn verhoudingsgewijs veel partners verdwenen. De leverage (aantal partners ten opzichte van totaal aantal personeelsleden) in de accountantskantoren is over het algemeen toegenomen.

Net als in de advocatuur is het aantal vestigingen afgenomen. Ruim de helft van de kantoren heeft zijn vestigingen netwerk met één of twee locaties ingekrompen.

3.3 Reflectie

Sinds de economische crisis in 2008 inzette, zijn ook de beide sectoren advocatuur en accountancy in zwaarder weer beland. De groei en het gemak van de gouden jaren vóór 2008 zijn verdwenen. Bij veel kantoren ging het ‘vet eraf’ en werd het soms zelfs erg schraal, zij het dat er grote verschillen zijn tussen de kantoren. Twee advocatenkantoren zijn gegroeid, zes kantoren zijn met maar liefst 30% gekrompen. In de accountancy is de gemiddelde afname aanzienlijk minder en zagen negen kantoren kans om te stabiliseren en zelfs te groeien. Voor zover uit deze cijfers blijkt, heeft de accountancy minder te lijden gehad dan de advocatuur.

Vooraf de ondersteunende medewerkers en partners zijn getroffen door de crisis. Vanuit bedrijfsmatig oogpunt is dit wellicht niet zo dramatisch. ‘Never waste a good crisis’, zo luidt een bekend motto. In de praktijk heb ik gemerkt dat veel kantoren onder druk van buitenaf afscheid hebben genomen van medewerkers en partners, die lang niet altijd tot de *regretted losses* behoren. Veel oudere partners kunnen niet meer aan de hoge eisen blijven voldoen. Vroeger konden zij in de luwte door blijven functioneren tot hun pensionering, maar de toegenomen eisen – zowel vakinhoudelijk als qua omzet en acquisitie – blijken voor sommigen te veel van het goede. Bij de verhoudingsgewijs grote afname van het aantal partners speelt overigens

mogelijk ook een demografische tendens. De babyboomgeneratie maakt via natuurlijke uitstroom plaats voor haar opvolgers. Hierover heb ik echter geen precieze cijfers beschikbaar.

Het is een goed teken dat veel kantoren kans hebben gezien om hun leverage op te schroeven. Het is echter een opvallend gegeven dat de leverage per kantoor zo enorm verschilt. In de advocatuur is de bandbreedte ongeveer 1:3 tot 1:8 en dit correleert nauwelijks met de schaalgrootte van de kantoren. De praktijkopbouw is in elk kantoor anders en dat maakt natuurlijk een andere leverage mogelijk, maar het is de vraag of dit zo'n groot verschil kan verklaren. Nader onderzoek hiernaar zou interessant zijn.

De geregistreerde krimp in het aantal vestigingen is niet verrassend. Men bespaart hiermee op huisvestingskosten en creëert schaalvoordelen. Lokale aanwezigheid 'dicht bij de klant' is door ICT-toepassingen en onlinecommunicatie steeds minder van belang. Daarnaast is overal een toename zichtbaar van hoogwaardige (sub)specialismes, en om versnippering te voorkomen geeft men er vaak de voorkeur aan om deze specialismes op een centrale locatie te concentreren.

4

Non-equitypartners

4.1 Advocatuur

In de praktijk komt vaak de vraag aan de orde of het wenselijk is om naast full equitypartners een tweede categorie partners te benoemen, bijvoorbeeld salarypartners, junior partners of expert-partners (ook wel counsels genoemd). Er is een duidelijke trend waarneembaar op dit gebied. In 2004 beschikte slechts één kantoor over ‘non-equitypartners’ (in de vorm van twaalf salarypartners). Nu, tien jaar later, *zijn tien van de zestien* kantoren overgestapt op het formeren van een groep non-equitypartners. Soms hebben deze de status van vakexpert zonder commerciële taken (ook wel counsel of off-counsel genoemd), soms is het een laag tussen senior medewerkers en equitypartners. In dit laatste geval wordt deze laag benut voor:

- collega’s die niet geschikt zijn om partner te worden, maar die men toch wil behouden;
- talentvolle professionals die eerst subpartner worden en daarna alsnog kunnen toetreden;
- ex-partners die een stapje terug doen en in de luwte nog een aantal jaren door blijven werken;
- nieuwe kandidaat-partners die van een ander kantoor komen (of via een fusie instromen), met wie eerst een gewenningsperiode wordt overeengekomen;
- een combinatie van bovenstaande opties.

Over het algemeen hebben deze non-equitypartners geen eigendoms- of zeggenschapsrechten en geen winstdelingsrechten (wel een aangepaste salariëring, die hoger uitvalt dan voor senior medewerkers).

Opvallend is dat er geen verband is tussen het vóórkomen van de non-equitypartners en de omvang van de kantoren. Het blijkt op dit punt dat – wat men misschien zou verwachten – grote kantoren *niet* sneller tot een differentiatie in partners overgaan.

4.2 Accountancy

In de accountancy was, ook in 2004, de salarypartner al een bekend fenomeen. In een derde van de kantoren bestond deze subpartnerlaag al. Nu, tien jaar later, is dit aantal toegenomen met ruim 15%. Hier zien we wel een lichte tendens in samenhang met de kantooromvang. De grotere kantoren neigen iets meer naar het instellen van een sublaag, maar dit is gezien de beperkte schaal van het onderzoek (kleine aantallen) niet als te generaliseren trend aan te merken. Overigens zien we in de accountancy meer verschillen in de omvang van het eigendom. Naast een full equitypartner ('volpartner') komen ook 0,5 of 0,1 partners voor, met stemrecht naar rato.

4.3 Reflectie

Het instellen van de categorie non-equitypartners is een duidelijke aanpassing van het traditionele up-or-outsysteem. Men wil ervaren medewerkers, die niet vennotabel zijn maar toch veel declarabel werk kunnen verzetten of specifieke kennis bezitten, graag behouden. Ook wil men tegemoetkomen aan de druk die door deze groep wordt uitgeoefend om mee te delen in winst en zeggenschapsrechten. Ze willen serieus worden genomen en gehonoreerd worden voor hun bijdrage.

Er is natuurlijk veel te zeggen voor de oplossing die dan vaak gekozen wordt: het instellen van de rang van salarypartner. Naar binnen en naar buiten kunnen ze een soort partnerstatus krijgen. Ook is een speciaal beloningsarrangement mogelijk, eventueel zelfs met een percentage van de algemene winstverdeling zoals deze voor partners geldt. Men houdt zo de ervaren krachten in huis en komt tegemoet aan hun behoefte aan status en geld. Er zijn echter belangrijke nadelen verbonden aan deze subpartnerlaag. Het blijft, in de ogen van henzelf en van anderen, toch een tweederangspositie. Het is lastig om dit imago weg te nemen. Vooral als het normale partnertoetredingstraject niet via de rang van de salarypartner verloopt, ontkomt men niet aan het gevoel van een verliezerspositie. Een hiermee samenhangend nadeel is dat voor deze laag geen carrièreperspectief meer aanwezig is. Het is lastig om op den duur de motivatie en ambitie op niveau te houden, met als gevolg dat er een leemlaag in de organisatie ontstaat met ontevreden en toch relatief dure medewerkers. In de praktijk zie ik dat dit langetermijneffect niet tijdig wordt onderkend. Men kiest voor het kortetermijnvoordeel en het voorko-

men van uitstroom van ervaren mensen, maar de nadelen openbaren zich pas jaren later.

Een ander probleem dat kan ontstaan is dat de salarypartners invloed en zeggenschap wensen. Dat is logisch, zij zijn vaak loyale en betrokken medewerkers die een dragende rol vervullen in de organisatie. Maar ze hebben geen formele zeggenschap en dat wringt. Besluit men om toch een partieel eigenaarschap toe te kennen, bijvoorbeeld in de vorm van 0,1 of 0,5 aandeelhouderschap, dan ontstaat een ander probleem. Besluitvorming op partnerniveau moet met veel meer personen plaatsvinden, wat vertraging betekent, en er ontstaat een onbalans. De volpartners moeten zeggenschap delen met partiële partners en ook dat leidt op den duur tot problemen, vooral als er nog meer differentiatie plaatsvindt, bijvoorbeeld 0,1, 0,2 of 0,5 aandeelhouderschap.

Het is mijn persoonlijke overtuiging dat het uiteindelijk beter is om vast te houden aan het strakke up-or-outsysteem, met name wanneer het kantoor een hoogwaardig profiel in de markt kiest. Daardoor behoudt men altijd ambitieuze medewerkers, die op weg zijn naar de vennotenpositie. Doorstroom en carrièreperspectief is gegarandeerd, stagnatie wordt voorkomen. Het kan echter bij het dienstenpakket passen om ook de ‘adjudanten’ in huis te willen hebben en houden. Tot op heden past dit beter bij de accountancypraktijk, met grote teams en meer gestandaardiseerd werk, dan bij de advocatuur. Er zijn in de praktijk vele kantoren waar deze structuur tot algemene tevredenheid functioneert. Men doet er dan echter goed aan om slechts één extra, duidelijk gedefinieerde laag in te stellen. Dat is met het oog op beloning en zeggenschapsrechten relatief eenvoudig haatbaar, en men voorkomt het ontstaan van een ‘kerstboom’ met een grote diversiteit aan functies en arbeidsvoorwaarden.

Er is echter een voorbehoud te maken ten aanzien van deze principes. Gezien de toenemende eisen aan partners, zowel op het gebied van vakexpertise, commerciële vaardigheden als management- en coachingskwaliteiten, is het steeds moeilijker om op al deze gebieden voldoende aan de maat te zijn. De allround krachtpatser is steeds moeilijker te vinden. Een van de mogelijkheden om dit probleem op te lossen, is het benoemen van expert-partners. Dit zijn non-equity partners, die – op deelgebieden – vakinhoudelijk sterk zijn en die men om deze reden graag een kans wil geven om door te groeien. Dit is niet bedoeld als een subpartnerlaag, maar als een reputatievolle

positie (een vakinhoudelijk boegbeeld). Het is wel zaak om deze expertpartner te voorzien van status, eer en een passend beloningsarrangement om te voorkomen dat alsnog het verliezersimago van de ‘net niet’ partner ontstaat.⁵

Trekt men deze lijn door, dan is een verdere differentiatie van het partnerprofiel in de toekomst natuurlijk denkbaar. Ook een partner met een managementprofiel kan een status aparte krijgen. Een kantoordirecteur of COO is in feite zo’n figuur. Maar ook een commercieel talent zou een status aparte kunnen krijgen. Niet elke partner hoeft in deze benadering een alleskunner te zijn, men kiest juist voor complementaire kwaliteiten in de partnerkring. Mogelijk is deze oplossing op de lange duur onontkoombaar, simpelweg omdat de eisen aan partners steeds strenger worden en geen mens topkwaliteiten op elk van de gebieden in huis heeft. Maar de besturing van het partnership wordt beslist gecompliceerder, omdat er meer ‘smaken’ partners zijn, met verschillen in status, expertise, zeggenschap en beloning. De kracht van het meritocratische partnershipmodel zit nu juist met name in de eenvoud (macht verdelen tussen gelijken, die bewezen hebben een toppositie te kunnen bereiken) en komt het beste tot zijn recht met een homogeen allround profiel.

In de klassieke maatschap komt de non-equitypartner niet voor. Het instellen van deze structuur is een voorbeeld van de beweging naar een meer corporate ondernemingsvorm. In de advocatuur is geen correlatie met schaalgrootte. Het is dus niet zo dat grote kantoren op dit terrein de ‘corporate beweging’ eerder maken dan kleinere kantoren. In de accountancy zet met name in de grotere kantoren de ontwikkeling naar het – wat ook wel wordt genoemd – ‘corporate partnership’ zich duidelijk voort.

5 Zie ook: Wanrooy: ‘Maak de specialist exclusief maar geen partner’, *Advocatenblad*, februari 2012 en ‘De partner als alleskunner, hoe lang is dat nog houdbaar?’, *De accountant*, mei 2012.

Omvang, samenstelling en tijdsbesteding bestuur

5.1 Advocatuur en accountancy

Zowel in de advocatuur als in de accountancy is er een tendens waarneembaar in de richting van ‘smallere’ besturen, dat wil zeggen compacte besturen met een kleinere bezetting dan tien jaar geleden. In bijna de helft van de kantoren is het aantal bestuursleden afgenomen:⁶ bijvoorbeeld van vijf naar drie leden, of van drie naar twee leden. Deels verloopt deze trend parallel met de krimp van de totale kantooromvang, maar deze relatie is niet overal duidelijk aanwezig. De totaal bestede bestuurstijd alsmede de bestede bestuurstijd per persoon lopen niet in gelijke mate terug als de krimpcijfers. Gemiddeld genomen worden de besturen bezet door minder personen, met gelijkblijvende of hier en daar zelfs groeiende totaal bestede bestuurstijd.

Afgezien van de fulltime COO vervullen nog steeds verreweg de meeste bestuursleden hun functie op parttime basis. Het aantal fulltimers die tevens vakprofessional zijn (of waren), is op een of twee uitzonderingen na gelijk gebleven.

Reductie van het aantal bestuursleden heeft geleid tot een aantal kantoren met slechts een tweehoofdig bestuur: in de accountancy komt dit zeven keer voor (in 2004 één keer), in de advocatuur drie keer (in 2004 ook drie keer). Eenhoofdige besturen komen nog steeds vrijwel niet voor. Voorts blijkt een lichte tendens tot het loslaten van het ‘vertegenwoordigingsprincipe’, waarbij men streeft naar een afspiegeling van disciplines, praktijkgroepen of vestigingen.

5.2 Reflectie

Als ik deze gegevens vergelijk met mijn indrukken uit de praktijk, lijkt er sprake te zijn van een zekere verzakelijking en professionalisering. Men is geneigd het bestuur meer in handen te leggen van een

⁶ Deze trend doet zich niet overal voor: in 5 van de 33 kantoren is de bestuursomvang juist toegenomen.

kleiner aantal *dedicated* personen, waarbij meer dan voorheen gekozen wordt naar de juiste competenties die nodig zijn voor goede bestuurders. Het systeem van 'bestuur als corvee', met roulatie als uitgangspunt (ieder komt een keer aan de beurt om de klus te klaren), is verder op zijn retour. Het blijft echter een groot probleem om geschikte bestuurskandidaten te vinden. Het gaat niet alleen om kwaliteiten, maar natuurlijk ook om voldoende draagvlak onder de partners. Nog altijd geldt de ijzeren wet: je moet eerst je sporen hebben verdiend als succesvol partner (op het gebied van praktijkvoering, acquisitie of het runnen van een vestiging), wil je in de ogen van collega's een geloofwaardig bestuurder zijn. Daarnaast speelt, net als tien jaar geleden, nog steeds het probleem van de 'post-bestuurdersperiode'. Het animo om een bestuursfunctie te vervullen, ook al is het op parttime basis, wordt afgeremd omdat men de eigen praktijk (gedeeltelijk) moet loslaten. Na de bestuursperiode moet men de praktijk weer opbouwen en dat kan lastig zijn. Het is logisch dat er om deze reden nog steeds overwegend parttime bestuursleden zijn.

In de accountancy is het aantal tweehoofdige besturen duidelijk gegroeid (van één naar zeven). Dit past bij de meer zakelijke en iets meer hiërarchische sturing die in deze sector zichtbaar is. In de advocatuur komt een tweehoofdige bestuur duidelijk minder voor. In de praktijk valt mij op dat (te) smalle besturen onder advocaten vrij kwetsbaar zijn. Ze sneuvelen, en als ze slagen is dat mede dankzij de commissies waarmee ze omgeven zijn en die het bestuur helpen om goed ingebed te zijn in de partnerkring.

Wat is de ideale bestuursbezetting? Deze vraag is net als in 2004 moeilijk te beantwoorden. Er doen zich nog steeds veel verschijningsvormen voor en diverse vormen blijken in de praktijk goed te werken. Als ik echter de onderzoeksgegevens combineer met mijn persoonlijke inzichten, dan tekent zich een *voorkeursmodel* af.

Dit voorkeursmodel bestaat uit een meerhoofdige collegiaal bestuur, waarin een fulltime COO wordt gecombineerd met twee (of maximaal drie) parttime vakcollega's, die ieder 20 tot 60% bestuurstijd besteden. De vakcollega's worden door de partnerkring benoemd op basis van zittingsperiodes (maximaal twee termijnen van drie of vier jaar). De voorzitter is bij voorkeur een van de vakcollega's. Hij/zij is een geloofwaardig beroepsgeenoot, maar hoeft niet per se de allerbeste te zijn. (Uitstekende professionals zijn immers niet altijd goede

bestuurders en het is zonde om hen aan de praktijk te onttrekken.) De COO functioneert optimaal voor een periode van vier tot zes jaar. Daarna neemt zijn effectiviteit af, want er treedt ‘metaalmoeheid’ op, zijn impact en innovatiekracht raken ‘uitgewerkt’. De bestuursleden vormen bij voorkeur een afspiegeling van de disciplines of vestigingen, maar dit is geen dogma. Kwaliteit is belangrijker dan vertegenwoordiging. Het is van groot belang dat de voorzitter en de COO als kern-as in het bestuur een goed samenwerkend duo vormen. Naast het bestuur kan een ervaren senior partner goede diensten bewijzen als afzonderlijke voorzitter van de partnervergadering.

6 Chief Operational Officer

6.1 Advocatuur

De positie van de directeur bedrijfsvoering, ook wel COO genoemd, die verantwoordelijk is voor de financiële diensten en/of de staven en de algehele bedrijfsvoering, is in de afgelopen tien jaar verstevigd. In driekwart van de kantoren had deze COO in 2004 al een vaste plek ingenomen – weliswaar niet als formeel bestuurder, want dat was toen nog niet mogelijk volgens de Orderegels. Sinds 2010 is de functie van COO in het bestuur toegestaan, mits vakprofessionals de meerderheid vormen en de COO geen voorzitter is. (Overigens mogen niet-advocaten geen aandeelhouder zijn, dus de COO kan niet toetreden tot de partnerkring.)

Drie overige kantoren zijn sinds 2004 intussen ook overgestapt op de COO. Opvallend is wel dat men in drie gevallen weer gedeeltelijk is *afgestapt* van de COO/CFO-functie in het bestuur. In één kantoor wilde men een zware rol voor Marketing/Business Development in plaats van een COO, in een ander kantoor achtten de advocaten zichzelf goed in staat de financiële portefeuille te behartigen en in een derde kantoor vond men verandering van het COO-model nodig omdat er een te grote scheiding tussen bedrijfsvoering en de rest van het bestuur was ontstaan.

6.2 Accountancy

De COO-functie werd tien jaar geleden weinig toegepast. Slechts in drie gevallen maakte men gebruik van de manager van buiten de beroepspraktijk. In twee van de drie is men weer afgestapt van dit model, omdat het intern opgelost kon worden (zonder zware COO-rol) en omdat men met een lichtere structuur kon volstaan. In twee andere kantoren heeft men juist wel gekozen voor een COO in het bestuur. Al met al laat de accountancysector dus een wisselend beeld zien.

6.3 Reflectie

Een COO/CFO-functie heeft zich met name in de advocatuur een vaste plaats verworven in het bestuur, daarover bestaat geen twijfel. Algemeen wordt erkend dat een COO toegevoegde waarde heeft vanwege zijn specifieke deskundigheden op het gebied van financiën, management en bedrijfsvoering. Ook ziet men in dat het een relatief dure oplossing is om voor deze functie een partner uit de praktijk weg te trekken. De invulling verschilt nogal. Vaak worden de rollen van COO en CFO gecombineerd, maar niet altijd. Soms stuurt de CFO de staven aan, soms vervult een doorgegroeide HR-functionaris de rol van COO.

Net als in andere sectoren met hoogwaardige professionals, zoals de rechtspraak, universiteiten en ziekenhuizen, wordt het principe van duale aansturing – een combinatie van een vakprofessional én een directeur bedrijfsvoering – omarmd. De COO blijft echter een gevoelige functie. De partners moeten immers bereid zijn invloed af te staan aan een niet-vakgenoot, die bovendien geen mede-eigenaar is, en dat gaat niet vanzelf. In veel situaties heeft de COO eventueel bazen als er partners zijn en moet hij voorzichtig balanceren tussen vasthoudendheid enerzijds en tact anderzijds. Zijn succes hangt in hoge mate af van zijn persoonlijke kwaliteiten en het krediet dat hij weet op te bouwen bij de partners. Het is altijd van belang dat de COO gesteund en ‘gedekt’ wordt door de medebestuurders, in het bijzonder de voorzitter. Daardoor kan de COO steviger optreden naar de organisatie en naar de partners.

Onder advocaten is zijn rol enerzijds moeilijker, omdat de autonomiebehoefte van advocaten groter is, anderzijds makkelijker, omdat hij met name op financieel terrein eenvoudiger zijn meerwaarde kan bewijzen. Onder accountants kijkt men bedrijfsmatiger naar de invulling van de COO-rol en dat helpt bij zijn acceptatie. Anderzijds is het voor een COO veel lastiger om op het gebied van financiën en bedrijfsvoering toegevoegde waarde te bieden. Het is geen wonder dat in de accountancy een veel grotere diversiteit aan oplossingen voorhanden is; men heeft onder de partners de benodigde deskundigheid eerder in eigen huis beschikbaar.

De praktijk laat zien dat COO's geregeld sneuvelen. Een zorgvuldige selectie is een absolute must om een goede match te bereiken.⁷

⁷ Voor een beschrijving van de condities voor een succesvolle beroepsbestuurder: zie Wanrooy, 'Het spel en de kikkers', 2008, pag. 120.

Bestuur en partnervergadering

7.1 Advocatuur

Tien jaar geleden lag de gemiddelde frequentie van de formele partnervergaderingen rond de vier keer per jaar. Er waren uitschieters naar boven (tien of twaalf keer per jaar) en naar beneden (één keer per jaar). Opvallend was dat de frequentie geen enkel verband vertoonde met de grootte van het kantoor. Ook in de zeer grote partnerships (60 tot 110 partners) kwamen partners in een formele vergadering vier keer per jaar bijeen.

Het aantal jaarlijkse partnervergaderingen is in sommige kantoren licht gedaald, maar hier en daar ook weer licht toegenomen. Dus in z'n algemeenheid een stabiel beeld. Ook de formele bevoegdheden van de vergadering laten geen duidelijke verschuiving zien. Net als in 2004 heb ik in 2014 vastgesteld dat vrijwel elke partnervergadering de volgende bevoegdheden uitoefent:

- voordragen, benoemen, schorsen, ontheffen van bestuurders/directieleden;
- besluiten over toetreding nieuwe partners;
- begroting en jaarrekening vaststellen;
- besluiten over winstdelingsprocedure;
- belangrijke besluiten nemen, zoals statutenwijziging, fusie, acquisities, openen/opheffen vestigingen;
- vaststellen meerjarenstrategie;
- besluiten over de inrichting van de organisatie.

Ook het vaststellen van jaarplan of beleidsplan en besluiten op het gebied van arbeidsvoorwaardenregelingen zijn in veel gevallen voorbehouden aan de partnervergadering. In mindere mate geldt dit ook voor het vaststellen van plannen op deelterreinen, zoals HRM, marketing, ICT en besluiten over aanstelling van eerstelaag managers (anders dan partners).

Dit is de formele kant van de zaak. Veel besluitvorming verloopt informeel en eventuele verschuivingen daarin zijn moeilijk via

onderzoek te meten. Ook houdt men een partnerbijeenkomst vaak in stand om de informele ontmoeting te faciliteren.

7.2 Accountancy

Ook in de accountancy waren tien jaar geleden de verschillen in vergaderfrequentie erg groot. Maar de afname in tien jaar tijd is duidelijk zichtbaar: van gemiddeld 7,7 naar 5,7 keer per jaar. In ruim de helft van de kantoren is men minder gaan vergaderen met het totale partnercollectief. De bevoegdhedenverdeling tussen bestuur en partnervergadering is hetzelfde als in de advocatuur (zie hierboven) en hierin is de laatste tien jaar vrijwel geen verandering opgetreden.

7.3 Reflectie

Ik had verwacht dat tezamen met de schaalvergroting van vóór 2004 en de sinds die tijd ingezette professionalisering van de besturing (meer stafdiensten, meer en sterkere COO's, meer 'kwaliteitsbestuurders' in plaats van 'corveebestuurders', de partners meer op afstand) een groter mandaat voor het bestuur en een afname van de gezamenlijke partnerbijeenkomsten zichtbaar zouden zijn. Met meer slagkracht en meer hiërarchie tot gevolg. In de advocatuur is deze tendens niet te bespeuren. In de accountancy zijn er wel tekenen die erop wijzen. Als ik afga op mijn praktijkervaringen in diverse grote en middelgrote partnerships, dan is de invloed van stafdiensten en van de COO duidelijk toegenomen, maar van een sterkere concentratie van bevoegdheden bij het bestuur is niet zo veel te merken. Partners die tijdens de AVA over de kleur van de vloerbedekking beginnen zijn verleden tijd, maar het ter tafel brengen van details, het berijden van stokpaardjes en het vooropstellen van eigenbelang komen tijdens formele partnervergaderingen nog veelvuldig voor. Partners kunnen hun rol als professional niet scheiden van hun rol als aandeelhouder. Nog steeds functioneert de partnership als een 'platte pannenkoek' waarin iedere partner zijn invloed wil uitoefenen.

Dat geldt overigens niet alleen voor de beperkte bevoegdheden (lees: macht) die de partners aan het bestuur overlaten, maar ook voor de bevoegdheden die het bestuur aan de praktijkgroepvoorzitters/sectiemanagers/vestigingsleiders overlaat. Deze tussenlaag krijgt gaandeweg een meer zelfstandige rol in het leidinggeven aan de units, maar het bestuur delegeert weinig aan deze 'managementlaag'. Decentrale aansturing komt niet echt tot wasdom. Daar komt bij dat

de collega-partners in de units zich weinig gelegen laten liggen aan de sturing door de ‘unitmanager’, waardoor een hybride vorm van leiderschap binnen de units blijft bestaan: de unitmanager én de partners staan gezamenlijk aan het roer. Net als in 2004 blijven veel partnerships dus een sterk non-hiërarchisch karakter behouden. De voordelen zijn evident: partners hebben invloed, ervaren eigenaarschap, voelen zich betrokken en besluiten worden zo veel mogelijk op basis van draagvlak genomen. De nadelen zijn eveneens evident: gebrek aan slagvaardigheid, geringe innovatiesnelheid en ‘obstructiemogelijkheid’ door een beperkt aantal partners.

Dit laatste is met name in de voorbije jaren met economische tegenwind een belangrijk nadeel gebleken. Kantoren hebben moeite om scherpe keuzes te maken (bijvoorbeeld opheffen van slecht renderende praktijkgroepen of vestigingen), omdat men in eigen vlees moet snijden. Er zijn altijd wel enkele partners die zich hiertegen verzetten, omdat hun positie op het spel staat. De trage consensusbesluitvorming verhindert op tijd *downsizen* als dat bedrijfseconomisch noodzakelijk is. De vraag is gerechtvaardigd of het partnershipmodel alleen floreert in tijden van groei en bloei en eigenlijk ongeschikt is bij recessie en slechte weersomstandigheden.

8

Raad van toezicht/advies; one-tiermodel

8.1 Advocatuur

Tien jaar geleden werd door bestuursleden en partners geregeld nagedacht over de vraag of een externe raad van toezicht/advies van nut zou kunnen zijn. Ook nu, in 2014, heb ik bij de uitvoering van het onderzoek gemerkt dat het vraagstuk van wel of niet extern toezicht/advies door de meeste respondenten serieus werd afgewogen. Tijdens de gesprekken werden de volgende voordelen van extern toezicht/advies genoemd:

- frisse blik van buiten;
- scherp houden;
- tegenkracht bieden;
- luis in de pels;
- verantwoording afleggen hoort erbij.

Als nadelen noemden de bestuurders:

- De partners zijn bang dat personen van buiten meekijken.
- Aandeelhouders moeten het durven.
- Het geeft extra werk.
- We hebben niet het gevoel dat er iets misgaat, zoals in de accountancy.
- We huren deskundigheid in als dat nodig is.
- De roep om toezicht is populistisch.
- Het valt niet mee om goede commissarissen te vinden.
- Externen zijn erg afhankelijk van de informatie van het bestuur.
- Als voorzitter klankbord ik met netwerkcontacten uit mijn eigen circuit.
- Er is intern voldoende tegenspraak.
- Ik vraag cliënten geregeld naar hun mening over wat goed gaat en wat kan beter kan.

In ten minste vijf kantoren gaf de voorzitter aan serieus te voelen voor het instellen van een extern orgaan voor toezicht/advies. Sommigen denken aan een gemengde raad van internen en externen, of een toevoeging van externe leden aan de bestaande interne vennotenraad. Bijna een derde gaf dus aan wel de voordelen te zien van

zo'n orgaan, maar tegelijkertijd zei men dat concrete plannen in die richting niet hoog op de agenda staan. Over het algemeen ziet men het er de komende drie tot vijf jaar niet van komen.

In de afgelopen tien jaar heeft slechts één kantoor een externe raad van advies ingesteld. Het gaat hier om een klankbordorgaan van zes bedrijfsjuristen, zowel klanten als niet-klanten, die adviseren over marktstrategie en nieuwe dienstverleningsconcepten, en die op basis van coöptatie voor een periode van drie jaar worden benoemd.

Op het gebied van *intern* toezicht/advies zien we een gemengd beeld. Destijds (in 2004) was in zes gevallen sprake van intern toezicht in de vorm van een vennotenraad. In twee gevallen is deze inmiddels afgeschaft, omdat de toegevoegde waarde te gering werd gevonden. Eén ander kantoor heeft een intern orgaan opgericht dat 'boven' het bestuur staat en dat vooral dient als escalatiemogelijkheid bij partneraangelegenheden of bij andere zaken die in de partnerkring spelen. (Deze 'partnercommissie' wordt op basis van zittingstermijnen door de partners benoemd, de AVA-voorzitter is qualitate qua lid).

Op intern niveau is er overigens in veel kantoren sprake van commissies die in meer of mindere mate een toezichthoudende/adviserende rol vervullen ten opzichte van het bestuur. Enkele voorbeelden: een partner toetredingscommissie, een financiële commissie, een bestuursevaluatiecommissie, een renumeratiecommissie, een interne beroepscommissie. Ook de voorzitter van de AVA of een senior partner ('dorpsoudste') heeft in een aantal gevallen een rol als counterpart voor het bestuur.

De laatste tien jaar staat in Nederland het Angelsaksische one-tier-model (met een scheiding tussen executives en non-executives) steeds meer in de belangstelling. Sinds enkele jaren is het voor grote corporate bedrijven bij wet mogelijk een keuze te maken tussen het one-tier- of two-tiermodel. Ik had verwacht dat partnerorganisaties waarin besluiten op basis van gezamenlijke verantwoordelijkheid worden genomen en een afzonderlijk extern toezichthoudend orgaan niet direct voor de hand ligt, meer en meer zouden gaan kiezen voor het one-tiermodel. Maar er is geen duidelijke trend in die richting waarneembaar. Wél zijn er bestuursvormen die lijken op de one-tierstructuur.

In een van de kantoren vormen de voorzitter en de COO een kernbestuur, dat veelvuldig overlegt en zaken afhandelt terwijl de beide andere bestuursleden op afstand staan; zo is informeel een scheiding tussen executives en non-executives ontstaan. In twee andere kantoren functioneren twee statutair bestuurders, de directeur en enkele stafhoofden als executive committee en functioneren de interne RvC-leden als non-executives. In weer een ander kantoor functioneren twee fulltime bestuurders (vakprofessionals) als executives en heeft de interne vennotenraad de functie van non-executives.

8.2 Accountancy

In de accountancy zien we op het gebied van toezicht/advies diverse vormen. In 2004 hadden zes kantoren een externe raad van toezicht/advies. Drie daarvan hebben geen vennoten- maar een certificaathoudersstructuur. Dat is nog steeds zo en sinds jaar en dag hebben zij een bij die structuur passende officiële raad van commissarissen. Eén kantoor heeft na de fusie de externe raad afgeschaft. Twee kantoren hebben inmiddels hun externe raad geheel of gedeeltelijk gecombineerd met de zogenoemde Commissie Publiek Belang. Sinds 2013 is het voor de grote kantoren met OOB-vergunning namelijk verplicht om een dergelijk extern toezichthoudend orgaan in te stellen. (Deze commissie houdt volgens de NBA-code toezicht op het functioneren van de accountantsorganisatie.) Twee andere grote kantoren hadden in 2004 nog geen externe raad, maar hebben eveneens een Commissie Publiek Belang ingesteld.

Afgezien van de verplichte Commissie Publiek Belang zijn er geen duidelijke verschuivingen zichtbaar ten opzichte van tien jaar geleden. Mede onder invloed van de publiciteit en de maatregelen die de wetgever oplegt aan de OOB-kantoren, wordt geregeld gesproken over de nut en noodzaak van een extern toezichthoudend orgaan ('als je naar de kranten kijkt dan moeten we wel iets'), maar bij geen van de niet-OOB-kantoren is tot nu toe een externe raad ingesteld.⁸ De volgende redenen worden hiervoor genoemd:

- Dat kunnen we zelf.
- We zijn te krenterig.
- Het is er nog niet van gekomen.
- Er is geen behoefte aan.
- We doen het wel goed en we zijn kritisch genoeg om navelstaren te voorkomen.

⁸ Situatie oktober 2014.

- We willen zeker géén gepensioneerde vennoten in een externe raad.
- Misschien ex-DB-leden in de RvA, maar dan ook aanvullen met een buitenstaander.
- Ik wil niet de verdenking op me laden mijn eigen baan te creëren (zegt een scheidend voorzitter).
- We zien het nut er niet van in.

Voorts zijn er enkele opvallende keuzes te signaleren. Twee grotere kantoren (met meer dan 25 vennoten) hebben gekozen voor een *gemengde interne/externe* raad van toezicht, bestaande uit drie leden uit de vennotenkring en twee leden van buiten (waaronder de voorzitter). De leden worden op basis van zittingstermijnen benoemd door de partnerkring.

Een ander kantoor (met zestien vennoten) maakt de overgang naar een one-tierstructuur. In dat kantoor gaat een van de huidige vennoten de nieuwe functie van managing director (MD) vervullen. De drie oud-DB-leden vormen een schil van non-executives, die elke twee of drie weken met de MD vergaderen. De vennotenvergadering wordt meer op afstand geplaatst en zal zich minder met uitvoerende zaken gaan bezighouden. Voor deze oplossing is gekozen om de slagvaardigheid te vergroten. Men overweegt om in de nabije toekomst tevens een externe raad van toezicht in te stellen.

Van een algemene tendens in de richting van een one-tierstructuur is in de sector dus geen sprake.

N.B. De Big Four kantoren zijn niet in mijn onderzoek betrokken. Uit openbare bronnen zijn gegevens bekend over de toezichtstructuur van deze vier grote kantoren. Bij alle vier functioneert een Commissie Publiek Belang. Op holdingniveau is er in één kantoor een RvC met een meerderheid aan externe leden (waaronder de voorzitter), in de andere drie organisaties bestaat een nationaal of internationaal toezichthoudend orgaan met bevoegdheden die vergelijkbaar zijn met die van een RvC. In een van de kantoren maken op mondiaal niveau vijf externe leden deel uit van het toezichthoudend orgaan. Voor het overige bestaan de toezichthoudende organen uit interne leden (de CPB uitgezonderd, daarin functioneren onafhankelijke externe leden).⁹

9 Situatie oktober 2014.

Eind september 2014 zijn de maatregelen bekend geworden die wettelijk van kracht worden om de kwaliteit van de grote OOB-kantoren te versterken. Naast een geschiktheidstoets voor bestuurders en een aanpassing van het beloningsbeleid worden zij verplicht een raad van toezicht in te stellen die (op maximaal één intern lid na, niet afkomstig uit de eigen nationale partnerkring) uitsluitend dient te bestaan uit externe leden.

8.3 Reflectie

Het is duidelijk dat de toegenomen aandacht voor good governance en de roep om meer transparantie en externe verantwoording in Nederland in de afgelopen tien jaar niet geleid hebben tot het versterken van het externe toezichtsregime in partnershiporganisaties. Afgezien van de NVA-verplichting tot het instellen van een Commissie Publiek Belang is er vrijwel geen enkele externe raad van toezicht of advies ingesteld. Alles wijst erop dat er zonder druk van wetgeving, externe toezichthouders zoals de AFM of publieke opinie geen stappen worden gezet. Enerzijds is dat vreemd. Zowel advocaten als accountants houden zich bij hun klanten geregeld bezig met juridische begeleiding van ondernemingsvormen (volgens de principes van de Code Corporate Governance) en het adviseren van onafhankelijke RvC's van corporate bedrijven. Maar in eigen huis kiest men voor een andere governance-vorm.

Anderzijds is het gezien de aard van het vrije beroep en het partnershipmodel begrijpelijk dat er geen sprake is van extern toezicht. Ten eerste hebben de beroepsbeoefenaren te maken met een uitgebreid stelsel van controles via hun eigen beroepsverenigingen. Het afleggen van de meesterproef, verplichte permanente educatie, veelvuldige reviews en het tuchtrecht hebben een disciplinerende werking op de beroepsgroep. Deze zelfregulering is vanouds ingericht om kwaliteitstandaarden te borgen en beroepsnormen te bewaken. In principe is daarbij geen extra extern toezicht nodig. Ten tweede is het partnership een organisatie-model met uitsluitend *interne* aandeelhouders, die allemaal van binnenuit zicht hebben op het reilen en zeilen van het bedrijf (en kunnen beschikken over alle relevante informatie). Een belangrijk deel van de normale functie van een RvC, namelijk toezicht houden namens de externe aandeelhouders, is om deze reden overbodig. Alleen in grote partnerships, als de partners op grotere afstand van het bestuur komen te staan, is het nuttig om een *intern* toezichthoudend orgaan in te stellen. Dat zien we ook bij

de onderzoeksgegevens terug: de meeste grote kantoren hebben een interne raad.

Op beide punten valt echter wat af te dingen. De sterke beroepsbinding en zelfregulering (via Orde en NVA) leiden ook tot belangenbehartiging, afscherming en het bewaken van het eigen monopolie. Beroepsnormen zijn onvoldoende gewaarborgd, zo blijkt uit de overtredingen die in de accountancysector publiek geworden zijn. Een externe RvC kan een corrigerende rol vervullen en zorgen voor een gezonde 'blik naar buiten', alsmede voor het toelaten van externe, maatschappelijke invloeden. En dat een toezichtfunctie namens de interne aandeelhouders niet nodig is, betekent niet dat een externe RvC nutteloos zou zijn. Een RvC heeft een veel bredere scope dan alleen aandeelhoudersbelangen. Volgens de beginselen van good governance in Nederland weegt een RvC de belangen van *alle* bij de onderneming betrokken stakeholders af, dus niet alleen die van de aandeelhouders. Ook dient hij rekening te houden met de voor de onderneming *maatschappelijk relevante aspecten* van ondernemen (zie de Code Corporate Governance). In dit opzicht kan een externe RvC wel degelijk toegevoegde waarde hebben.

Los daarvan kan een extern orgaan uitstekend dienen om het bestuur scherp te houden, en tevens een bemiddelende of adviseerende rol vervullen bij het oplossen van problemen tussen bestuur en partners. Ook op dit gebied kunnen RvC-leden een grote rol vervullen. Een partnership is nu eenmaal conflictgevoelig en het bestuur heeft niet altijd de macht om scheidsrechter te zijn en een conflict langs hiërarchische weg op te lossen.

Zo bekeken valt er dus veel te winnen met het instellen van een externe raad van toezicht/advies. Overigens is het zaak daarbij enkele punten in het oog te houden. Het is van belang om externe leden te benoemen die bekend zijn met de dynamiek van een partnership, anders begrijpen ze niet de rol van het bestuur ten opzichte van de andere eigenaren-partners en vallen hun adviezen op 'dorre grond'. Voorts is het aan te raden om bij het samenstellen en selecteren van een RvC goed na te denken over de vraag welke verwachtingen men heeft van een RvC. Wil men ambassadeurs, deskundige experts of vertrouwenspersonen? Elk van deze rollen vraagt een ander profiel van de RvC-leden.¹⁰

10 Zie verder: Wanrooy, 2008, 'Het spel en de kikkers', pag. 194 e.v.

Op het gebied van *intern toezicht* doen zich soms lastige problemen voor. De interne raad is een logische keuze voor grotere partnerships waar het gaat om de afstand tussen bestuur en partnerkring te overbruggen. De raad heeft een toezichthoudende en adviserende rol ten opzichte van het bestuur. De partners kunnen ‘gerust zijn’ en weten dat beleidsontwikkeling en uitvoering op hoofdlijnen van het bestuur door de interne raad kritisch gevolgd worden. Als het goed is, vormt de raad een afspiegeling van de geledingen en stromingen binnen de partnerkring en kanaliseert zij de geluiden die leven bij de partners in de richting van het bestuur. Het bestuur op zijn beurt kan zich hierdoor gevoed weten en kan uiteraard de raad gebruiken voor het toetsen van zijn voornemens en besluiten. In de praktijk merk ik dat het bestuur de raad vaak gebruikt voor draagvlak en rugdekking. Een ander voordeel van de interne raad is dat deze een kweekvijver en leerschool is voor bestuurders in spe.

Er ligt echter een aantal gevaren op de loer. Het eerste is de institutionalisering van de interne raad. Soms ontwikkelt de raad zich als een té zelfstandig orgaan en ontstaat een wij-zij verhouding ten opzichte van het bestuur. Vooral als de raad gewend is afzonderlijk – zonder bestuur – te vergaderen, is de kans op politiek spel en spanningen groot. De snelheid van besluitvorming kan daar ernstig onder lijden. Een tweede gevaar is een overmaat aan formalisering. Vooral als men de verhoudingen vastlegt in een uitvoerig stelsel van bevoegdheden en regels, ontstaat juridisering en gedoe over wie waarover mag besluiten, et cetera. Het derde gevaar is dat de leden van de interne raad geleid worden door eigenbelang, stokpaardjes of een soort cliëntelisme. Men voelt zich vertegenwoordiger van een ‘achterbanfractie’ en ook dat kan politiek gedrag uitlokken. Het grootste gevaar, waar bestuurders in de praktijk het meest over klagen, is een te grote bemoeienis ‘op de vierkante millimeter’ door de leden van de raad. Zij houden de pet op van de professional die gewend is op details te letten. Ze zijn simpelweg niet in staat zich te beperken tot de grote lijnen.

Een deel van de gevaren kan worden voorkomen door een one-tier-achtige werkwijze te kiezen, op basis van een globale (dus niet te gedetailleerd vastgelegde) bevoegdhedenverdeling. Uitgangspunt is dat er een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid bestaat voor de strategie- en besluitvorming. De raad (non-executives) zorgt voor toezicht en advies en beslist mee over belangrijke besluiten, het bestuur (executives) beslist over uitvoeringszaken en zorgt voor de

implementatie. Er wordt gezamenlijk vergaderd, dat voorkomt polarisatie. Ook in deze structuur wordt de achilleshiel gevormd door de neiging van professionals om te detaillistisch te sturen.¹¹ Kortom, een one-tier(achtige) structuur is een geschikte oplossing, mits men niet te formalistisch te werk gaat en mits de non-executives zich weten te beperken tot de hoofdlijnen, en in staat zijn met wijsheid en overstijgende blik hun taak te vervullen. Daarenboven is uiteraard het onderlinge vertrouwen de belangrijkste voorwaarde voor succes.

Tot slot merk ik op dat de functie van een interne raad of non-executives ook vervuld kan worden door de praktijkgroepvoorzitters c.q. sectiehoofden of vestigingsmanagers. Dit gaat in de richting van een managementoverleg dat in de lijnstructuur binnen corporate bedrijven normaal is. In dit overleg kan toetsing, bewaking en advisering van het lijnmanagement in de richting van het bestuur plaatsvinden. Tevens kan het bestuur dit gremium gebruiken als klankbord en voor draagvlak. Een bijkomend voordeel is dat er meer kantoorbrede cohesie ontstaat bij de ontwikkeling en uitvoering van beleid. De machtsverdeling is in beginsel natuurlijk anders – het bestuur legt immers geen verantwoording af aan het lijnmanagement (zoals men over het algemeen wel doet ten opzichte van de interne raad) – maar praktisch gesproken kan bij voldoende vertrouwen het lijnmanagement uitstekend functioneren als ‘toezichthouder’ en klankbord voor het bestuur.

11 Dat heeft in 2012 ongetwijfeld een rol gespeeld bij het mislukken van het one-tiermodel bij een groot advocatenkantoor in het oosten van Nederland. Er ontstond getouwtrek en verschil van inzicht over de scheidslijn tussen uitvoering en toezicht.

9 Organisatie-inrichting

Hoewel ik in het onderzoek geen exacte gegevens heb verzameld over de inrichting van de totale organisatie van de kantoren, is het toch de moeite waard om enkele belangrijke trends te signaleren. Hierbij baseer ik mij op impressies tijdens de interviews en op mijn praktijkervaringen in diverse grote en middelgrote kantoren.

9.1 Advocatuur

Het meest in het oog springend is de professionalisering van de staf-disciplines. In het verleden werd niet alleen het bestuur gezien als een functie die men (bij toerbeurt) er tijdelijk bij doet. Ook personeelszaken, externe communicatie en automatisering waren vaak ondergebracht bij portefeuillehouders of commissies, bestaande uit partners. Deze secundaire disciplines hebben zich de laatste decennia echter tot hoogwaardige vakgebieden ontwikkeld en zijn veel te complex geworden om nog door advocaten te kunnen worden bestierd. Men is steeds meer gaan erkennen dat advocaten nu eenmaal niet alles kunnen en dat specialisten van buiten nodig zijn om deze belangen goed te kunnen behartigen.

Nog steeds geven de partners niet graag invloed uit handen, maar langzaam aan is een verschuiving zichtbaar. Niet alleen facilitaire zaken (zoals kantoorinrichting), maar ook HR-beleid, ICT, marketing en business development worden aan deskundigen overgelaten. In de grotere kantoren zijn er stafhoofden op de gebieden finance, HR, marketing en communicatie, Business Development, ICT, kennismangement en facilitaire zaken. Soms vergaderen stafhoofden op basis van een bepaald agendapunt mee in het bestuur, soms overlegt het bestuur twee-, drie- of vierwekelijks met de stafhoofden gezamenlijk. Dit gezamenlijk overleg dient om verkokering van stafdisciplines te voorkomen. (Vaak is zo'n MT overigens erg 'zwaar', de *gezamenlijke* agendapunten zijn niet erg talrijk en het komt voor dat het overleg institutionaliseert en verwordt tot een log en inefficiënt gremium.)

Een andere trend is de verzelfstandiging van praktijkgroepen in de vorm van businessunits. Hierin zien we een pendelbeweging. Veel

kantoren formeren organisatorische eenheden onder leiding van een sectiehoofd, praktijkgroepvoorzitter of praktijkgroepmanager. Men stimuleert businessplannen op unitniveau, inclusief omzet en winstdoelstellingen. Maar dat heeft soms tot gevolg dat er te veel ‘eigen winkels’ ontstaan en dan beweegt men weer de andere kant op: men probeert de eilandvorming te doorbreken, inter-unit samenwerking te bevorderen, met name om integrale klantbediening en cross-selling te realiseren.

Ook de schaal van een praktijkgroep en het aantal praktijkgroepen levert veel puzzels op. Een indeling in twaalf praktijkgroepen is natuurlijk erg complex, maar een schaalgrootte van bijvoorbeeld twintig of dertig advocaten per praktijkgroep gaat ten koste van het homebasegevoel en creëert geen decentraal ondernemerschap. Ook hier is soms een slingerbeweging zichtbaar: grote eenheden worden gesplitst en in een later stadium weer samengevoegd.

De geprofessionaliseerde staven hebben de vroegere commissies, bestaande uit partners, vervangen. Toch blijkt dat veel besturen nog steeds omgeven worden door flankerende commissies om te zorgen voor voldoende inbedding en verankering in de partnerkring. Het bestuur wordt als het ware geholpen, ‘gestut’ en bewaakt door partners, waardoor de bestuursmacht op essentiële gebieden gedeeld wordt met de partners.

9.2 Accountancy

In de accountancy was de benutting van stafdiensten al wat eerder zichtbaar. De traditionele maatschapsvorm is al wat eerder geërodeerd, deels omdat het dienstenpakket van accountants veelvormiger is, met een grotere spreiding tussen laag- en hoogwaardige taken, deels ook omdat accountants vanwege hun vakgebied gewend zijn efficiënter en bedrijfsmatiger te sturen.

De grootste verandering bij de accountantskantoren heeft zich voorgedaan op het gebied van serviceline-besturing. Voorheen was het kantoor c.q. de vestiging de dominante organisatorische besturings-eenheid. De verschillende disciplines (fiscaliteit, controle, samenstel en advisering) werden geïntegreerd vanuit de decentrale vestiging, dicht bij de klant, aangeboden. De lokale aanwezigheid werd minder van belang, waardoor grotere eenheden zijn ontstaan, en vanwege specialisatie en upgrading van de verschillende disciplines werd cen-

trale sturing op de verschillende servicelines (audit, tax, advisory) nodig. In veel kantoren is nu sprake van een matrixstructuur, waarbij over twee assen (serviceline en geografische eenheden zoals kantoor of regio) wordt gestuurd. Als derde sturingsas zien we ook branche- en/of klantgroepen steeds vaker verschijnen.

Ook in de accountancy wordt gebruikgemaakt van commissies ter ondersteuning van het bestuur, maar het aantal verschijningsvormen is geringer en het runnen van de business, maar ook het hantieren van delicate partneraangelegenheden, verloopt op een wat zakelijker basis dan in de advocatuur. De besturing van een accountantskantoor verloopt wat meer volgens de principes van een lijnorganisatie, maar dan wel met een veel lichtere hiërarchie dan in een corporate bedrijf.

9.3 Reflectie

Er is al veel verbeterd, maar nog steeds kan meer gebruik worden gemaakt van professionele stafdiensten. Op hun diverse vakgebieden hebben staffunctionarissen nu eenmaal meer expertise in huis. Bovendien is het zonde van tijd en geld als dure partners of fee earners zich bezighouden met ondersteunende en secundaire taken. Daarvoor is nodig dat partners nog meer invloed afstaan en zaken overlaten aan degenen 'die daarvoor doorgeleerd hebben'. Toch is het ook een uitdaging om de staven slank te houden. Er zijn in de corporate wereld genoeg voorbeelden van bedrijven die de overheadgroei niet in de hand weten te houden, met hoge kosten en bureaucratie tot gevolg.

Het is logisch dat commissies een rol blijven vervullen. Partneraangelegenheden (toetreding, beloning, conflicten) kunnen niet gemakkelijk door staffunctionarissen worden behartigd. Daarnaast vormen commissies een middel om partners betrokken te houden. Het gaat echter ten koste van efficiënte bedrijfsvoering. In de praktijk zie ik dat de slagvaardigheid van het bestuur soms wordt 'gesmoord' door trage of ondeskundige commissies. Het verdient de voorkeur om competente bestuurders te benoemen en hun voldoende mandaat te geven om daadwerkelijk te besturen, en het aantal commissies zo klein mogelijk te houden.

Over het algemeen kan, met name in de advocatuur, het ondernemerschap in de vorm van interne units verder worden versterkt,

maar een te strakke businessunit-benadering leidt tot eilandvorming en interne competitie. Net als elders in de corporate wereld moet een goede balans tussen unitsturing enerzijds en collectieve sturing anderzijds worden bewaard en is het onontkoombaar dat in matrixverband wordt gestuurd over meerdere assen tegelijk (discipline klant/branche, geografische eenheid).

In de praktijk valt mij op dat de secties vaak een zeer onafhankelijk bestaan leiden. Men weet nauwelijks wat er in de andere sectie gebeurt. Het bestuur overlegt bilateraal met praktijkgroepvoorzitters, van een gezamenlijk voorzittersoverleg is lang niet altijd sprake. Soms komt men slechts vijf keer per jaar bij elkaar. Terwijl in dit overleg, dat ik analoog aan de lijnstructuur in de corporate wereld, *managementoverleg* zou willen noemen, toch gezamenlijk strategie, klantbenadering, kwaliteit, et cetera dienen te worden bepaald. Het bestuur kan van zo'n overleg maximaal profiteren door gerichte consultatie en het creëren van draagvlak.

10 Prestatie-afhankelijke winstdeling

10.1 Advocatuur

Op veel plaatsen wordt – soms heftig – gediscussieerd over het wel of niet invoeren van gedifferentieerde winstdeling voor partners. Is er een toename van prestatiebeloning te bespeuren de afgelopen tien jaar?

Van oudsher was men in de advocatuur zeer terughoudend. Slechts in twee kantoren werd in 2004 gedifferentieerde winstdeling toegepast. De afgelopen tien jaar laten een toename zien. Twee kantoren zijn inmiddels volledig overgestapt, in vier kantoren heeft men een lichte vorm ingevoerd. Bijvoorbeeld door extra punten toe te kennen aan partners die een hogere leverage bereiken of structurele omzet bij een andere praktijkgroep neerleggen. Of door een correctie op de lockstep aan te brengen ingeval de resultaten (gemeten naar omzet, reputatie en talentontwikkeling) achterblijven. In een ander kantoor is men eveneens van de automatische lockstep afgestapt en blijven partners steken in de doorgroei als de winstgevendheid van de praktijk niet meegroeit. Elders kiest men ervoor partners tijdelijk terug te zetten in punten of de punten tijdelijk ‘te bevriezen’, of zelfs permanent te bevriezen op een bepaald aantal punten. Ook wordt in een van de kantoren een bonus-malusregeling toegepast als partners onder of boven 25% van de gemiddelde bandbreedte uitkomen (financiële criteria wegen hierbij het zwaarst).

Overigens wordt ook vaak gekozen voor het strak ‘managen van de onderkant’: om te voorkomen dat de bandbreedte wat betreft prestaties te groot wordt, neemt het bestuur snel maatregelen als bepaalde partners te lang onder de maat presteren.

We zien op het terrein van prestatiegerelateerde winstverdeling geen correlatie met schaalgrootte.

10.2 Accountancy

In de accountancy wordt gedifferentieerde winstdeling voor partners van oudsher relatief weinig toegepast (in 2004 slechts in twee van de

negentien kantoren) en men blijkt ook in 2014 zeer terughoudend. In twee kantoren heeft men enkele jaren geleden voor een lichte vorm gekozen. In één situatie door een incentive aan de arbeidsbeloning te koppelen als een partner extra presteert op het gebied van productieve uren, managementtaken of commercie. In een ander kantoor door een bonus of malus toe te kennen volgens een staffel die is gekoppeld aan financiële parameters. Opvallend is dat men in één kantoor het systeem weer heeft afgeschaft. Men wilde de teamspirit weer terug.

10.3 Reflectie

Door de druk op de resultaten is in veel kantoren de spanning tussen partners toegenomen. Bij goed weer is het makkelijker om een aantal minder presterende collega's te gedogen dan bij slecht weer. De neiging om eigen belangen te laten prevaleren en te kiezen voor *eat what you kill* kan in tijden van economische tegenwind groter worden. Maar sommigen zien winstgerelateerde beloning als een aantasting van de collectiviteit en het matenprincipe, anderen vrezen onvruchtbare interne concurrentie tussen partners. Grote verschillen in prestaties – vooral gegenereerde omzet – leiden tot onvrede bij de highperformers. Ook de onderpresteerders voelen zich allesbehalve gelukkig. Het geeft spanningen in de partnerkring, zo merk ik geregeld in de praktijk. De aarzeling om prestatie-afhankelijk te gaan belonen is echter groot vanwege de neveneffecten die optreden: onderlinge concurrentie en vooral gedoe. Men weet vaak hoe het gaat bij 'de burens'. Ik heb geregeld problemen waargenomen bij de invoering: voor- en tegenstanders komen tegenover elkaar te staan en bij de uitvoering ontstaat getouwtrek over de keuzes voor criteria. Men beseft dat er andere parameters mee moeten worden genomen dan puur financiële, maar hoe worden deze gemeten en welke weging past men toe? Subjectiviteit is onvermijdelijk en daarover kunnen hardnekkige discussies ontstaan. Dat gaat inderdaad soms ten koste van de teamspirit. Het kan zelfs leiden tot een scheuring in de maatschap.

Het blijkt dat men dus niet *en masse* het paritaire belonen loslaat. Men weerstaat de Angelsaksische tendensen, men realiseert zich dat cross-selling ernstig belemmerd kan worden door individuele prestatieprikkels. Ik merk dat ook highperformers soms vasthouden aan paritair belonen, omdat zij kiezen voor gecalculeerd eigenbelang: zij realiseren zich terdege dat zij op enig moment ook tot de groep van

underperformers kunnen gaan behoren en dan stellen zij ook prijs op handhaving van hun winstdelingsniveau.

Persoonlijk ben ik van mening dat het ene systeem niet per se slechter is dan het andere, maar alles hangt af van de cultuur binnen de partnerkring en de fase waarin het partnership verkeert. Past het bij de dominante mentaliteit en wordt het niet ingevoerd op het moment dat er al grote spanningen en kans op scheuren aanwezig zijn, dan kan er een heilzame werking van uitgaan. Ook als slechts enkele partners bezwaar uiten – en dat zijn meestal niet de highperformers – dan kan het geen kwaad om door de zure appel heen te bijten, zelfs (of juist) als dat leidt tot het verlies van enkele partners.

Idealiter is iedereen intrinsiek gemotiveerd en zou de individuele beloning niet uit moeten maken, maar als de verhouding tussen halen en brengen te zeer scheefgroeit, dan moet een correctie worden toegepast. In mijn ogen is echter verreweg de beste oplossing om homogeniteit in de partnerkring na te streven en de ‘onderkant goed te managen’. Zoals hierboven al gezegd, is het met gelijkwaardige toppers makkelijker samenwerken en verloopt de besturing van het partnership soepeler. En door gedifferentieerd belonen institutionaliseer je dat sommige partners minder presteren. In structurele zin moet je dit niet willen, je wilt juist de lat – voor iedereen – hoog houden. Als het bestuur dus tijdig in gesprek gaat met de onderpresteerders en een exittraject inzet als verbetering uitblijft, dan is prestatie-afhankelijke winstdeling helemaal niet nodig.

Het is overigens opvallend dat er geen verband bestaat met schaalgrootte. De *peer control* tussen partners, die in kleine maatschappen voor informele sturing en onderlinge correctie zorgt, is in grote kantoren moeilijker vol te houden, maar het is blijkbaar niet zo dat daarvoor sneller voor een systeemoplossing zoals performancebased belonen wordt gekozen.

11 Evolutie maatschapsmodel

Onder invloed van schaalvergroting en professionalisering was tien jaar geleden een aantal aanpassingen aan het klassieke maatschapsmodel zichtbaar in de richting van een corporate onderneming. Hebben deze ontwikkelingen zich verder voortgezet? Is de maatschap definitief rijp voor het museum?

Enerzijds blijkt het aloude maatschapsmodel onverwoestbaar te zijn. Er is vrijwel geen afname van het aantal partnervergaderingen per jaar, het mandaat van het bestuur wordt nauwelijks ruimer, er is geen toename van de beroepsbestuurder en een extern toezichhoudend orgaan is niet in beeld. Nog steeds functioneren veel kantoren met brede consensusbesluitvorming, weinig delegatie, intern gerichte cultuur en met een non-hiërarchische sturing. Anderzijds zijn er tekenen die wijzen op ‘erosie’: een duidelijke toename van non-equitypartners, een lichte groei naar smallere besturen, minder corveesysteem bij bestuursopvolging, grotere invloed voor staven, meer sturing in de vorm van businessunits en – voor zover men dit een corporate kenmerk zou willen noemen – een toename van (milde vormen van) prestatie-afhankelijke beloning.

Grote veranderingen blijven tot nu toe uit. We zien eerder een geleidelijke evolutie waarbij een aantal elementen uit het corporate organisatiemodel (zie bijlage 3) worden overgenomen, terwijl de essenties van het maatschapsmodel behouden blijven. En dat terwijl geregeld in commentaren en visies van experts benadrukt wordt dat het bedrijfsmodel van de advocatuur dringend aan een drastische vernieuwing toe is (zie voetnoot 4).

In de accountancy was al eerder sprake van het langzaam loslaten van de traditionele maatschap. Er deden zich meer hybride vormen voor, bijvoorbeeld certificaathouders, een externe RvC en een partnerstructuur met meerdere lagen. De veranderingen in de richting van een corporate structuur hebben zich doorgezet (minder partnervergaderingen, smallere besturen, iets meer salarypartners, matrixsturing over meerdere assen), maar er valt geen grote verschuiving waar te nemen. De bestuurder van buiten, gedifferentieerde winstde-

ling en extern toezicht zijn nog vrijwel hetzelfde als tien jaar geleden. De conclusie is dat het partnershipmodel nog steeds springlevend is.

Hoe zullen de ontwikkelingen de komende tien jaar verlopen? Het is moeilijk om in de toekomst te kijken. Is de urgentie om drastische veranderingen door te voeren hoog genoeg? Reageert men misschien te traag? Verhindert de consensussturing een snelle aanpassing? Zullen kantoren die alles bij het oude laten, verdwijnen of sterk inkrimpen en gedwongen worden te fuseren? Of is de partnerorganisatie ook in een krappe markt een bestendig model met voldoende slagkracht, kwaliteit en winstgevendheid?

Veel zal mijns inziens afhangen van de economische omstandigheden en de concurrentie op de dienstverlening aan de onderkant van de markt (standaarddiensten en -producten, al of niet online aangeboden). Zoals ik hiervoor al heb aangegeven, floreert het partnershipmodel het beste bij mooi weer en bij hoogwaardige dienstverlening. Als men voldoende innoveert, met name op het gebied van technologie, en als men een hoogwaardig profiel in de markt weet te behouden, dan verwacht ik dat het partnershipmodel ook in een moeilijke markt zal overleven en dat het uiteindelijk een lang leven beschoren zal zijn. Wél verwacht ik dat de trend van de afgelopen tien jaar zich zal voortzetten. Men zal gaandeweg steeds meer elementen van het corporate organisatiemodel overnemen. Kantoren die daarbij de juiste balans aanbrengen tussen ‘maatschap’ en ‘corporate’ (en dus kiezen voor *the best of both worlds*) zullen mijns inziens het meest succesvol zijn.

Tot besluit van deze rapportage geef ik puntsgewijs, op basis van mijn persoonlijke visie, weer hoe deze balans er in de huidige tijd – uitgaande van een keuze voor een hoogwaardig marktprofiel – uit zou moeten zien:

- Eén soort partners: equitypartners met een homogeen ‘alleskunner’-profiel. Eventueel alleen de *expertpartner* een status aparte geven.
- Strakke hantering van het up-or-outsysteem.
- Compact bestuur van een COO (vijf tot zes jaar) met één of twee (of maximaal drie) parttime vakprofessionals (op basis van zittingstermijnen).
- Scholing voor bestuurders op het gebied van management en bestuur.
- Ruim mandaat voor het bestuur.

- Twee tot maximaal vier formele partnervergaderingen per jaar (met daarnaast veel ruimte voor informele bijeenkomsten c.q. *social events*).
- Gering aantal commissies.
- Maximaal gebruikmaken van deskundige stafleden.
- Een externe raad van toezicht/advies óf een gemengd model met interne partners en externe leden.
- Optie in plaats van bestuur en RvT/RvA: een (niet te strak geformaliseerd) one-tiermodel.
- Een lichte vorm van unitsturing met een goede balans tussen *homebase* en ‘eigen winkel’ enerzijds, en kantoorbrede collectiviteit anderzijds.
- Stevige rol voor unitmanagers (praktijkgroepvoorzitters/sectiehoofden/vestigingsleiders). Het bestuur delegeert voldoende bevoegdheden aan de unitmanagers.
- Scholing voor unitmanagers op het gebied van leidinggeven en bestuur.
- Regelmatige managementteamvergaderingen tussen bestuur en unitmanagers. Daarnaast commercieel overleg, brancheoverleg en andere inter-unit uitwisseling.

Nawoord

Uiteraard zijn er omstandigheden en redenen om af te wijken van de bovenstaande opsomming. U kunt zich echter spiegelen aan deze principes en naar eigen inzicht samen met uw collega's de voor uw kantoor meest passende oplossingen kiezen. Ik hoop van harte dat u inspiratie heeft opgedaan bij het lezen van dit rapport en dat de opgedane kennis zal bijdragen aan een succesvolle besturing van uw organisatie.

BIJLAGE 1

Nawoord uit dissertatie *Veel kapiteins op één schip*, Wanrooy, 2007

Wat zijn geschikte bestuursvormen voor Professional Service Firms? Dat is de centrale vraag die ik in deze studie langs diverse wegen (descriptief, exploratief, literatuurverkenningen, theorie-analyse, casestudie, expertonderzoek) heb getracht op te lossen.

Heb ik een antwoord gevonden op deze vraag? Ja en nee. In elk geval is de vraagstelling in letterlijke zin *opgelost*. Wetenschap relativeert, het lijkt erop dat de vraag er niet toe doet. Er zijn vele verschillende bestuursvormen die in de praktijk lijken te werken. Dat is ontnuchterend, maar ook geruststellend. ‘Geachte praktijk: maak u niet al te druk om de structuurkeuze, u kunt zich geen buil vallen. Besteed uw tijd aan belangrijker zaken, de partners runnen hun praktijk toch wel.’

Dit is echter een te simpele voorstelling van zaken, er is – op hoofdlijnen – wel degelijk sprake van een moraal. Als ik de uitkomsten vrij interpreteer en alle nuances weglaat dan zijn de contouren van de oplossing: kies op basis van zittingstermijnen een collegiaal bestuur van twee à drie vakprofessionals, die parttime bestuurder zijn en daarnaast hun praktijk blijven voeren. Laat een beroepsbestuurder, mits goed geselecteerd en mits aangesteld voor een maximum periode van bijvoorbeeld zes jaar, deel uitmaken van dit bestuur. Maak hem/haar eventueel partner. Een mogelijke variant is dat in dit collegiale bestuur – al of niet in combinatie met een beroepsbestuurder – een *fulltime* vakprofessional wordt aangesteld. Niet als uitloop naar z’n pensioen, maar met een goede regeling voor terugkeer-naar-de-praktijk óf met als uitgangspunt: vertrek naar elders. Verder geldt: het is raadzaam een raad van advies in te stellen die als klankbord en ‘blik van buiten’ dient en die een rol kan spelen bij bestuursopvolging en eventuele crises. Voor grotere PSF’s is een raad van advies die zowel uit partners als uit externen bestaat een interessante optie. Een *one-tier* bestuursstructuur is het overwegen waard. Besteed (tijdig!) veel aandacht aan het opvolgingsproces, de kwaliteit van bestuursleden is immers cruciaal. Zorg bij de inrichting van de totale bestuursstructuur ervoor dat aan de bovenzijde van de zandloper (partners aan bestuur) én aan de onderzijde van de zandloper

(bestuur aan managers/teamleiders) voldoende wordt gedelegeerd. Kies voor commissies in verband met draagvlak en extra expertise, maar voorkom stagnatie.

Maar op deze moraal is wat af te dingen. Er zijn genoeg valide redenen om van deze contouren af te wijken. Bovendien kent deze studie een aantal beperkingen. De *effecten* van de verschillende bestuursvormen zijn niet gemeten. Een vervolgonderzoek met deze focus zou zeker de moeite waard zijn. Ook een longitudinale studie waarin zichtbaar wordt hoe bestuursvormen zich over een langere periode onder invloed van diverse factoren ontwikkelen, zou interessant zijn. Een sectorspecifieke aanpak kan eveneens waardevolle uitkomsten opleveren.

De grootste beperking is dat deze studie zich alleen op de *structuur* richt. In de praktijk ontstaan de meeste problemen door de mensen en hun interactie: individuele competenties, integriteit, erkenningbehoeften, samenwerken, bejegening, de (toevallige?) chemie tussen personen, en vooral de strijd om macht, geld en prestige zijn bepalend voor het succes van het bestuur. Kortom, nieuw onderzoek zou zich ook op personen, drijfveren en processen moeten richten. Want er is geen twijfel mogelijk, uiteindelijk maken de *mensen* het verschil.

BIJLAGE 2

Beschrijving onderzoeksmethode 'Ten years after'

Stap 1

In de twee sectoren advocatuur en accountancy is op basis van website-informatie en aanvullende telefonische inlichtingen bepaald wie de huidige bestuursvoorzitter, directeur of managingpartner is. Dit zijn de contactpersonen voor het onderzoek.

Stap 2

Per e-mail is aan deze contactpersonen een uitnodiging voor deelname aan het onderzoek verstuurd, met de volgende tekst:

Beste ...,

Uw kantoor heeft in 2004 deelgenomen aan mijn promotieonderzoek naar bestuursvormen in partnerorganisaties (titel: *Veel kapiteins op één schip*). Om lange termijn ontwikkelingen in kaart te brengen voer ik dit onderzoek – in beperkte vorm – opnieuw uit. Wilt u meewerken aan dit onderzoek door middel van een telefonisch gesprek van 30 à 40 minuten ?

De beste bestuursvorm? Geen 'one best way'.

Wat is de beste bestuursvorm voor een partnerorganisatie? Parttime of fulltime bestuurders? Hoeveel leden? Welke vertegenwoordiging? Wel of geen directeur 'van buiten'? Voorkeur voor een raad van toezicht/advies, ja of nee? Deze vragen zorgden tien jaar geleden voor veel discussie onder vennoten en bestuurders en waren voor mij aanleiding om een promotieonderzoek te starten. De resultaten lieten geen 'one best way' zien maar een aantal voorkeursoplossingen en een aantal dominante ontwikkelingen (zie bijlage).

Wat zijn de trends?

De vraag is: Hoe staat het er tien jaar later voor? Is de directeur van buiten een onverdeeld succes? Heeft een externe raad van toezicht overal zijn intrede gedaan? Is het one-tiermodel misschien een geschikte oplossing? Nog steeds zijn er veel vragen. Het onderwerp heeft niks aan actualiteit ingeboet. Het is – in beperkte vorm – een nieuw onderzoek waard. Welke vormen worden gekozen? Hoe ligt 'het veld' erbij anno 2014?

Resultaten

Dit voorjaar maak ik opnieuw een inventarisatie bij dezelfde kantoren als 2004 (zie bijlage). Daartoe houd ik een telefonisch gesprek van maximaal drie kwartier met u als voorzitter/directeur/managing partner van het kantoor aan de hand van een aantal vragen die ik vooraf toezend. De gegevens worden anoniem en zonder dat uw kantoor herkenbaar is verwerkt. De resultaten van het onderzoek krijgt u na afloop ter beschikking.

Reactie

Wilt u per email reply aan mij laten weten of u uw medewerking wilt verlenen aan dit onderzoek? Bij voorbaat heel veel dank voor uw medewerking.

Dr. ir. Marcel Wanrooy

Stap 3

Op een na hebben alle deelnemers van het toenmalige onderzoek in 2004 opnieuw toegezegd te willen deelnemen. Met de contactpersonen is een telefonisch interview ingepland. In de maanden april, mei, juni hebben met 33 contactpersonen telefonische gesprekken plaatsgevonden van 45-60 minuten. (De vragen die richtlijn waren bij deze gesprekken zijn op te vragen bij M. Wanrooy.) Van elk gesprek zijn schriftelijke aantekeningen gemaakt.

Stap 4

In de maanden augustus, september, oktober zijn de resultaten verwerkt tot een rapportage.

Stap 5

In november is de rapportage aan alle contactpersonen toegezonden.

BIJLAGE 3

Verschillen tussen maatschapsmodel en corporate model

Maatschapsmodel	Corporate model
<i>Algemene kenmerken</i>	
Horizontaal	Hiërarchie
Vrijheid	Procedures, systemen
Consensus besluitvorming	Gedecentraliseerde besluitvorming
Maten	Functionarissen, werknemers
Partners bepalen	Stafdiensten bepalen
Interne aandeelhouders (vennoten)	Externe aandeelhouders
Financiering door partners	Externe financiering
Informeel	Formeel
Vak	Markt
Persoonlijke klanten	Organisatie klanten
Maatwerk	Standaardisatie
Praktijkgroepen rondom partners	Lijn/staf-organisatie
Lockstep	Performance based
Eigen kweek	Zij-instroom
Partnership is 'paradijs'	Partnership is optie
<i>Besturingskenmerken</i>	
Partnervergadering	AVA
Interne vennotenraad	Externe RvA/RvT
Partners bepalen alle processen	Stafdiensten bepalen secundaire processen
Partners beslissen	Bestuur beslist (mandaat)
Bestuur als corvee	Bestuur als loopbaanstap
Bestuur rouleert ('zijn aan de beurt')	Bestuur institutionaliseert
Parttime bestuurders	Fulltime bestuurders
Vakprofessionals in bestuur	Beroepsbestuurder (COO)
Bestuursopvolging: informeel	Bestuursopvolging: formeel
Teamleider is vakcollega (gekozen)	Teamleider is manager (aangesteld)
Beste professional wordt manager	Selectie/opleiding voor managers

BIJLAGE 4

Overzicht deelnemende kantoren

Advocatuur

- 1 Allen & Overy LLP
- 2 Baker & McKenzie
- 3 Boekel De Nerée N.V.
- 4 CMS Derks Star Busmann NV
- 5 De Brauw Blackstone Westbroek N.V.
- 6 Dirkzwager advocaten & notarissen
- 7 Hekkelman Advocaten N.V.
- 8 Holla Advocaten
- 9 Houthoff Buruma
- 10 Kennedy Van der Laan
- 11 Loyens & Loeff N.V.
- 12 NautaDutilh
- 13 Nysingh advocaten en notarissen
- 14 Trip Advocaten & Notarissen
- 15 Van Benthem & Keulen
- 16 Van Doorne

Accountancy

- 1 Alfa Accountants en Adviseurs
- 2 Baker Tilly Berk
- 3 BDO Accountants & Adviseurs
- 4 Bentacera Accountants- en Advieskantoor
- 5 Bol accountants B.V.
- 6 De Jong & Laan Accountants en Belastingadviseurs
- 7 Contour Accountants
- 8 Countus Accountants en Adviseurs
- 9 Ebben Slaats De Jonge Acc. en Bel. Adv.
- 10 Eshuis Accountants en Belastingadviseurs
- 11 Flynth Adviseurs en Accountants B.V.
- 12 Grant Thornton Accountants en Adviseurs B.V.
- 13 Horlings, Brouwer & Horlings
- 14 Mazars
- 15 Van Zwol Wijntjes Accountants en Belastingadviseurs
- 16 WEA Noord Holland Accountants en Adviseurs
- 17 Witlox Van den Boomen

BIJLAGE 5
Overzicht gerubriceerde gegevens 2004-2014

* Alleen het hoofd financiën rapporteert niet aan de manager bedrijfsvoering, de overige stafhoofden wél.
** De managing director was 18 jaar geleden praktijkvoerder, sindsdien is hij bestuurder.
■ Defusie

Case nr.	Total aantal personen	Aantal fee earners	Aantal vestigingen	Aantal partners	Fee earners/ partners	Twee 'soorten' partners	Prest. afh. Winstdeling	Aantal formele partn. verg.	Aantal best. leden	Bestlid 1										
25	100	130	50	70	1	1	16	18	3,1	3,8	nee	nee	nee	1	2	3	3	dir 1,0 jurist	dir 1,0	
19	150	124	65	60	3	3	28	18	2,3	3,3	nee	nee	nee	4	4	4	3	prof vz 0,5	dir 1,0	
13	165	130	75	60	3	2	29	14	2,6	4,2	nee	ja (2)	nee	ja	2	3	5	3	prof 0,25	dir 1,0
52	200	200	80	80	4	3	23	22	3,5	3,6	nee	ja (3)	ja	ja	4	4	5	5	prof vz 0,2	prof vz 0,2
44	202	165	90	100	1	1	24	23	3,8	4,3	nee	ja (2)	nee	nee	10	5	4	3	mgr 1,0	dir 1,0
11	230	250	110	120	3	2	32	31	3,4	3,8	nee	nee	nee	nee	3	4	4	4	dir 1,0 jurist	dir 1,0
20	300	300	150	160	1	1	25	18	6,0	8,8	(nee)	ja	ja	(ja)	3	4	2	4	dir 1,0 bdr,k	dir 1,0
28	340	200	135	150	4	3	43	28	3,1	5,5	nee	ja	nee	nee	3	2	2	3	prof vz 0,8	best 1,0
56	350	250	170	150	2	2	30	32	5,7	4,7	nee	ja (5)	ja	ja	3 (12)	8	3	2	mgr 1,0	mgr 1,0
9	360	250	175	109	1	2	35	25	5,0	4,4	nee	nee	nee	(ja)	7	6	4	3	dir 1,0	dir 1,0
5	400	360	200	200	1	1	40	38	5,0	5,3	nee	ja	nee	(ja)	12	8	3	3	md 1,0 jurist	COO 1,0
16	500	355	250	173	4	3	60	37	4,1	4,7	nee	ja (13)	nee	ja	4	4	3	3	mgr 1,0	mgr 1,0
55	750	552	254	277	5	5	60	46	4,2	6,0	ja (12)	ja (6)	nee	(ja)	4	4	3	3	fin dir 1,0	fin dir 1,0
21	800	625	360	250	3	1	80	60	4,5	4,2	nee	nee	nee	nee	4	4	5	3	prof vz 1,0	prof vz 1,0
33	1000	940	480	277	6	6	99	75	4,8	3,7	nee	ja (12)	nee	nee	3	3	2	2	prof vz 1,0	prof vz 1,0
59	1350	1450	750	850	16	16	106	104	7,1	8,2	nee	nee	nee	nee	5	4	3	2	fin dir 1,0	...

Case nr.	Best. lid 2	Best. lid 3	Best. lid 4	Best. lid 5	Totale best. tijd	Best. tijd per lid	Totaal aantal personen	Best. van buiten	RvA intern	RvA extern				
25	prof 0,15	prof 0,25			1,3	1,5	0,43	0,5	100	130	JA	JA	...	JA
19	prof 0,0	prof 0,4 vz	prof 0,0	...	0,5	1,6	0,12	0,53	150	124	...	JA		
13	prof 0,25	prof 0,0	prof 0,25	...	1,25	1,0	0,25	0,33	165	130	...	JA		
52	prof 0,2	prof 0,2	prof 0,2	prof 0,2	prof 0,2	1	1,0	0,2	200	200				
44	prof 0,6	prof 0,6 vz	prof 0,25	...	2,1	2,0	0,52	0,67	202	165	JA	JA	...	JA
11	prof 0,2 vz	prof 0,3 vz	prof 0,1	prof 0,2	1,4	1,7	0,35	0,42	230	250	JA	JA		
20	prof 0,5 vz	prof 0,5 vz	...	prof 0,0	1,5	1,5	0,75	0,37	300	300	JA	JA	...	
28	prof 0,7	prof 0,5	...		1,5	1,4	0,75	0,47	340	200	...	JA	JA	...
56	prof 0,25	prof 0,85 mp	prof. 0,25		1,5	1,85	0,5	0,92	350	250	JA	JA		
9	fin dir 1,0	prof 0,4 vz	prof. 0,3	...	3,3	2,0	0,82	0,67	360	250	JA/JA	JA/..		
5	prof 0,5 vz	prof 0,5 vz			2	2,0	0,67	0,67	400	360	JA**	JA		
16	prof 1,0 vz	prof 1,0 vz			2,6	2,5	0,87	0,83	500	355	JA	JA	JA	JA
55	prof 0,5 mp	prof 0,7 mp			2	2,4	0,67	0,8	750	552	JA	JA	JA	JA
21	fin dir 1,0	fin dir 1,0	prof. 0,5	prof. 0,5	3,5	2,5	0,7	0,83	800	625	JA	JA		
33	prof 1,0	prof 1,0			2	2,0	1,0	1,0	1000	940			JA	JA
59	prof 0,8	prof 1,0			2,3	2,0	0,77	1,0	1350	1450	JA	...	JA	JA

- ° Zeven personen vormen bestuur van de stichting die certificaten beheert
 - °° Driehonderd certificaathouders (stichtingsbestuur gemengd samengesteld, internen/externen)
- Fusie/overname

Case nr.	Aantal personen		Aantal vestigingen	Aantal partners	Personen/partner ratio	Twee soorten partners/salary p.	Prestatie afh. Winstdeling	Aantal form. Verg.	Aantal best. leden	Best. lid 1	Best. lid 2									
17	60	125	3	4	6	8	10	15,6	nee	nee	nee	12	10	6	1	prof 0,2	dir 1,0	prof 0,2	...	
	80	80	3	2	8	3	10	26	nee	ja	nee	4	1	3	2	prof 0,3	prof 0,7	prof 0,3	prof 0,3	
49	100	100	2	2	11	11	9,1	9,1	ja	ja	nee	8	10	1	3	prof 0,3	dir	prof 0,2	prof 0,2	
7	101	130	5	3	6	10	16,8	13	nee	nee	nee	9	4	3	2	stadir 1,0	prof 0,25	prof 0,2	prof 0,25	
30	110	78	3	2	12	9	9,2	8,7	nee	nee	nee	5	4	12	2	prof 0,3	vz	prof 0,3	prof 0,6	
47	130	220	4	6	10	16	18	13,8	nee	nee	nee	18	12	1	1	prof 1,0	mp	prof 1,0	md	
46	135	260	3	2	12	13	11,3	20	ja	ja	ja	10	4	2	4	prof 0,35	prof 0,4	prof 0,25	prof 0,2	
22	138	...	1	...	8	...								4	...	prof 0,45	vz	...	prof 0,45	
4	140	150	3	4	5	8	28	18,8	nee	nee	nee	9	10	3	3	prof 0,6	prof 0,4	prof 0,3	prof 0,1	
12	168	135	6	5	18	17	9,3	17,9	ja	ja	nee	10	8	4	2	prof 0,75	vz	prof 0,6	vz	
6	450	600	14	15	7°	14	*	*	nee	nee	nee	*	*	4	2	vz 1,0	vz	1,0	plv.vz 1,0	
27	452	450	8	9	30	25	15,1	18,0	ja	ja	nee	4	4	3	3	prof 0,5	vz	prof 1,0	vz	
14	560	675	25	26	16	22	35	30	nee	nee	nee	12	9	3	3	prof 0,75	vz	prof 0,9	vz	
1	700	1800	19	65	65	50	10,8	36	nee	nee	nee	2	2	4	3	prof 0,9	dir	prof 0,2	prof 1,0	
43	750	775	31	28	300°°	13	*	*	*	*	*	*	*	3	3	prof 1,0	prof 1,0	prof 1,0	prof 1,0	
34	830	700	18	9	66	39	12,6	18	nee	ja	ja	3	3	3	2	prof 0,6	vz	prof 0,9	vz	
2	850	650	20	18	33	27	25,8	36	nee	ja	nee	(ja)	2	2	3	mp 1,00	prof 0,5	vz	prof 0,4	
15	2000	2100	32	29	90	80	22,2	26,2	ja	ja	nee	nee	5	4	4	4	prof 1,0	vz	prof 0,5	C/F 1,0

Case nr.	Best. lid 3	Best. lid 4	Best. lid 5	Best. lid 6	Totale best. tijd	Best tijd per lid	Totaal aantal pers.	Best. van buiten	RvA intern	RvA extern
17	prof 02	...	prof 0,15	...	1,05	1,0	60	125		
31	prof. 0,3	...			0,9	1,0	80	80		
49	...	prof 0,2			0,3	0,6	100	100		
7	prof 02	...			1,4	0,5	101	130	JA	
30	prof 0,15	...	prof. 0,15	...	2,1	1,2	110	78		
47					1,0	1,0	130	220	JA**	
46	...	prof 0,2	prof 0,1		0,6	0,9	135	260		JA
22	prof 0,3	...	prof 0,3		1,5	...	138	...		
4	prof 0,3	prof 0,1			1,2	0,6	140	150		
12	prof 0,2	...	prof. 0,2	...	1,35	0,7	168	135		
6	prof 0,5	...	prof. 0,5	...	3,0	1,7	450	600	JA JA	JA
27	prof 0,3	prof 0,5			1,1	1,5	452	450	JA*	JA*
14	prof 0,7	prof 0,4			2,15	2,0	560	675		
1	prof 0,2	prof 1,0	prof. 0,2	...	1,5	3,0	700	1800	JA JA	JA
43	prof 1,0	prof 1,0			3,0	3,0	750	775		JA
34	prof 0,25	...			1,35	1,8	830	700		JA
2	prof 0,4	prof 0,5			1,8	1,5	850	650	JA	JA*
15	prof. 0,5	prof 0,5	prof. 0,5		2,5	3,0	2000	2100	JA	JA*

