



Hans Koning: "Ik moet voor veranderingen draagvlak creëren. Dat betekent veel lobbyen."

'Fee burner' met inspraak

Niet-accountant Hans Koning (47) is beroepsbestuurder bij Berk. Hoe kijkt deze directeur aan tegen zijn eigen rol? "Een voorganger was geen partner, ik wel. Dat werkt beter. Ook al ben ik een *fee burner* in plaats van een *fee earner*."

CONNIE LOHUIS

Koning, bedrijfskundige met als specialisatie veranderingsmanagement, heeft zich ingekocht. "Dat kon tegen gunstige externe financieringscondities. Het grote voordeel is dat ik in alle opzichten gelijkwaardig ben aan de partners. Ik ben mede-eigenaar. Een directeur in loondienst voelt een eventuele verkeerde beslissing niet in zijn eigen portemonnee. Dat is een wezenlijk verschil."

Van laag tot hoog

Koning werkte in veel sectoren. Van het gevangeniswezen tot schoonmaakbedrijven. Zijn vorige baan was bij bouwconcern Van Wijnen. "Ik heb veel veranderingsprocessen doorgevoerd in organisaties met laaggeschoolde medewerkers. Nu werk ik in een maatschap met professionals. Bij het besturen van een maatschap komt het aan op wijsheid en overtuigingskracht, op basis van argumenten mensen overtuigen dingen te doen. Ik moet ze intellectueel aanspreken."

Bij vorige organisaties was Koning meer een generaal die de troepen aanvoerde. Nu wil hij naast de mensen lopen en niet ervoor. "Het is een interessante ontwikkeling in mijn carrière. Ik ben nu niet de baas, maar het is wel de bedoeling dat we met alle vennoten dezelfde kant opgaan. Ik moet dus voor veranderingen draagvlak creëren. Dat betekent veel lobbyen."

Selectieprocedure

Toen Koning eenmaal was aangesteld kreeg hij de ruimte om zijn doelen te verwezenlijken. De eventuele weerstand die moest worden overwonnen, was er al in een eerdere fase. Om als vennoot te mogen toetreden moest tachtig procent van de vennoten hiermee akkoord gaan. "Het was de meest zorgvuldige selectieprocedure uit mijn hele loopbaan. In de eerste ronde waren er gesprekken met het bestuur en de vennotenraad. Vervolgens kreeg ik een assessment. Daarna had ik regionale sessies in het land om kennis te maken met alle vennoten. En tijdens een officiële maatschapsvergadering moest mijn aanstelling uiteindelijk worden bekrachtigd."

Prinsjesdag

De eerste honderd dagen ging Koning langs alle vennoten met een gestructureerde vragenlijst. Ook maakte hij kennis met de 45 mensen van de ondersteunende centrale diensten in Gouda. Op de derde dinsdag in september 2003 organiseerde hij een bijeenkomst met de vennoten op Nyenrode, waar hij de troonrede van 'Koning' presenteerde. "Het uitgangspunt was: waar willen de vennoten naartoe, wat vind ik ervan en hoe gaan we verder richting geven aan het beleid. Een paar maanden later zijn we hiermee weer aan de

slag gegaan. Dat heeft geleid tot één A4-tje met acht beleidspunten tot 2007. In combinatie met de beleidsplannen die er al lagen hebben we nu een route uitgestippeld. Er is meer dynamiek in de organisatie gekomen. Het is een prachtige en succesvolle maatschap, maar er zijn te weinig mensen die dat weten."

Driekoppig

Berk is nummer zes in Nederland, met 21 vestigingen, 33 partners en 850 medewerkers. Internationaal is het kantoor 'an independent member of' Baker Tilly International. "We kunnen internationale klanten bedienen, maar zijn in de basis oer-Hollands."

Het bestuur van Berk is driekoppig en bestaat uit een accountant (Henry Geerts), een fiscalist (Eric Kindt) en de managing partner.

De accountant en fiscalist besteden twee dagen per week aan hun bestuursfunctie. Eens per drie weken is er een bestuursvergadering. De accountant is aangewezen als bestuursvoorzitter.

Koning: "Als er vaktechnische onderwerpen zijn, wat de laatste tijd nogal eens voorkomt, dan is de bestuursvoorzitter de woordvoerder naar de pers. Neem de discussie over de onafhankelijkheid van accountants. Als ik dit onderwerp als niet-accountant behandel, komt dat niet goed over. We hebben hier overi- ▶

gens niet zoveel mee te maken - net zo min als met fraudezaken - omdat we geen grote multinationals als klant hebben. Het aanzien van de beroepsgroep wordt er wél door geschaad. We praten daar intern uiteraard over. Maar echt eronder lijden, doen we niet, we zijn niet bij schandalen betrokken."

Godenzonen

"Ik heb Cees van der Hoeven eens meegemaakt op een congres waar we beiden spreker waren. De man is de hemel in geprezen en wordt nu de grond in geboord. Mensen op dit niveau worden godenzonen. Op een gegeven moment staan ze niet meer met beide benen op de grond, maar zitten op hun eigen wolke."

In Konings portefeuille zitten Marketing & Communicatie, ICT, Financiën en Personeel & Organisatie. Over deze zaken is hij wel het gezicht naar buiten. "Misschien dat ik over enige tijd, als ik meer vaktechnische kennis heb opgedaan, meer als woordvoerder naar buiten ga treden. Eerst wil ik me het jargon eigen maken, de mensen beter leren kennen. Zien hoe de hazen lopen. Waar spanningen en mogelijkheden zitten. Ik werk altijd van binnen naar buiten. Als intern de zaken op orde zijn, ga ik me in de klanten verdiepen en daarna volgt de positie van Berk in de maatschappij."



'Het was de meest zorgvuldige selectieprocedure uit mijn hele loopbaan!'

Ambitieuze vennoten

Koning is voor een aantal taken binnengehaald. In principe geldt zijn contract voor zes jaar. Zijn eerste doel is het vergroten van de naamsbekendheid. Hij heeft dit rigoureus aangepakt met de aanschaf van 36 zwarte Lancia's Ypsilon met het opschrift 'Ik werk voor Berk'. Op termijn worden alle huidige 180 blauwe Volkswagens Polo vervangen. Mensen die net hun opleiding hebben afgerond gaan in deze bedrijfsauto's

naar de klanten. "We willen mensen aantrekken die het leuk vinden om in zo'n auto te rijden en die trots zijn dat ze bij Berk werken. Er zijn leuke reacties op gekomen en we hebben er zelfs al een klant mee binnengehaald."

Zijn tweede doel is het aantrekken van de beste professionals. "Bij de big four, waar de groei beperkt is, zitten veel ambitieuze jonge mensen, die zich bij ons kunnen aanmelden. Waar andere accountants inkrimpen, willen wij juist groeien."

Sparring partner

Berk heeft een profiel samengesteld waaraan de nieuwe medewerkers en vennoten moeten voldoen. Het moeten niet alleen goede professionals zijn, maar ook mensen met ondernemers- en managementkwaliteiten. "Wij werken veel voor familiebedrijven. Het is dus belangrijk dat de accountant en de fiscalist een volwaardige sparring partner zijn voor de dga."

Het derde aandachtspunt van Koning is het vergroten van het collectief bewustzijn binnen de organisatie. Onderdeel hiervan zijn de invoering van benchmarking en het vastleggen van best practices. Berk wil een 'lerende organisatie' zijn.

Typisch een accountant

Koning heeft in veel branches rondgelopen en ook veel mensenkennis opgedaan. De accountantsbranche valt hem niet tegen. "Ik werk nu met vakmensen, die er hard tegenaan gaan. Accountants en fiscalisten zijn niet zoveel anders dan andere professionals. Natuurlijk houden ze van cijfers, zijn ze analytisch, maar er wordt bij Berk ook veel gelachen. Eigenlijk heb ik geen omschrijving van de typische accountant of fiscalist. Ik heb veel bedrijfsculturen gezien. Mijn ervaring is dat je succesvol kunt zijn door het toepassen van managementtheorieën en empowerment, maar ook door dat juist helemaal niet te doen en directief leiding te geven. Alles valt of staat met het charisma van de leider."

Commerciële onderneming

Tot slot concludeert Koning dat Berk als maatschap net zo'n commerciële onderneming is als ieder ander bedrijf. "De maatschapstructuur heeft zijn voordelen. We hebben hier met 33 ondernemers te maken. Als we deze club bij elkaar kunnen houden dan krijgen we veel voor elkaar en is er ook in een maatschap voldoende dynamiek om te ondernemen. Het is mijn taak als beroepsbestuurder om alle neuzen één kant op te krijgen." ■

Mazars 'nog niet klaar'

Hans Koning is bij Berk, Accountants en Belastingadviseurs niet de eerste beroepsbestuurder zonder accountantsachtergrond. Die voorganger was echter in loondienst van de maatschap. Volgens Koning bleek dat een struikelblok. Omdat hij niet behoorde tot de 33 partners, had de betrokken directeur volgens hem te weinig invloed op het beleid. Koning zelf is wel partner en daarmee financieel mede afhankelijk van de uitwerking van beslissingen.

Berk is niet het enige kantoor dat de weg naar 'professioneel bestuur' is ingeslagen. Wel, voorzover bekend, het kantoor waar die beroepsbestuurder ook partner is.

Econoom Bernadette Kester was van september 2001 tot maart 2004 maatschapsdirecteur bij Mazars Nederland. Ze was een vreemde vogel tussen accountants en fiscalisten. Als ze partner was geweest, was haar positie sterker geweest, denkt ze. "Er zijn partners die vinden dat je slechts ondernemer bent en echt hart voor de zaak hebt als je partner bent. Daardoor plaatsen ze voorstellen voor investeringen en organisatieveranderingen uit de koker van de maatschapsdirecteur al snel in het licht van 'uitgeven' in plaats van 'investeren'. Daarnaast behoor je niet automatisch tot de 'inner circle'.

Je moet elke partner individueel overtuigen van je kwaliteiten en je commitment aan de organisatie. Je bent immers een kostenpost. Voor een (nieuwe) partner ligt dat makkelijker." Partnership is bij de indiensttreding van Kester niet voorgesteld. Mazars had nog nooit een professionele bestuurder gehad en maatschapsdirecteur was, en is nog steeds, de eerste stap in die richting.

De maatschap zegt, bij monde van het bestuur, nog niet klaar te zijn voor een professionele bestuurder die ook partner is. Daarom wordt er nu weer een nieuwe maatschapsdirecteur geworven.

Kester: "Hiermee lopen ze het risico dat de nieuwe persoon zich niet al te lang aan de organisatie zal binden en dus ook weer binnen een niet al te lange periode zal vertrekken."