

'Leiding maatschappen onder druk'

Dansen op het slappe koord

Toenemende regeldruk, voortschrijdende professionalisering en eigenzinnige jongeren spelen menig accountantskantoor parten. De maatschap als organisatievorm staat op de tocht, maar heeft toch toekomst, constateert Marcel Wanrooy.

HENK VLAMING

Het besturen van een accountantskantoor is niet zelden een worsteling. Medewerkers steken hun bazen wat betreft deskundigheid naar de kroon. De bestuursvoorzitter is tegelijk praktiserend accountant, maar heeft voor beide functies te weinig tijd. De ideale voedingsbodem voor machtsstrijd, disfunctioneren en opvolgingsproblemen, zo concludeerde Marcel Wanrooy twee jaar geleden al, op basis van uitgebreid onderzoek in onder andere achttien accountantskantoren, plus een aantal advocatenkantoren, architectenbureaus, reclamebureaus en ICT-adviesbureaus (zie 'de Accountant', november 2005).

Twee nieuwe trends

Twee jaar later blijken zijn inzichten te zijn verdiept. In juni 2007 promoveerde hij op een onderzoek over bestuursvormen bij professional service firms. "Ik heb twee nieuwe trends waargenomen", zegt hij. "De eerste is de opkomst van raden van advies. De tweede is de professionalisering van het bestuur. Je ziet een trage maar gestage toename van het aantal beroepsbestuurders in de accountancy. Twee jaar geleden zag ik dit nog niet zo scherp." Inmiddels heeft hij zijn waarnemingen vervat in een proefschrift, waarop hij begin juni 2007 promoveerde. De ontwikkelingen staan niet op zichzelf, meent Wanrooy. Ze horen bij een verande-

'De bedrijfsvoering is te complex geworden om het er als venoot met een drukke praktijk even bij te doen.'

ringsproces dat zich voltrekt in de meeste professional service firms: het verzamelwoord voor dienstverlenende organisaties die kennis verhandelen. Hier is een sluipende professionalisering gaande die zorgt voor een sterkere interne structuur, management en discipline, maar ook voor meer regeldruk en minder autonomie. Het vrije karakter van de maatschap staat daarmee onder druk, meent Wanrooy.

Raad van Toezicht

"Van een cultuuromslag is evenwel geen sprake", sust de kersverse doctor. "De maatschap blijft een milde anarchie." De veranderingen verlopen traag. Zo neemt opkomst van de raad van toezicht bepaald geen hoge vlucht. Wanrooy: "Van een snelle groei is geen sprake." De raad van toezicht is niet wat de naam suggereert. De raadsleden houden nauwelijks toezicht op een accountantskantoor. "Meer dan tachtig procent van de tijd is een raad van toezicht bezig met het verstrekken van adviezen aan het bestuur. Bijvoorbeeld over maatschappelijke ontwikkelingen, nieuwe

markten en producten of de inrichting van organisatie en bestuur. Soms spelen ze ook de rol van begeleider in geval van tegenstellingen binnen een kantoor. De raad van toezicht heeft dan nog wel eens een dempende werking. Maar ook de roep om verantwoording draagt bij aan de toename van het aantal raden van toezicht in de accountancy."

Beroepsbestuurder

Kantoren vinden raden van toezicht nuttig als klankborden die helpen om zicht te krijgen op allerlei relevante ontwikkelingen. Ze zijn wat Wanrooy betreft een symptoom van de toenemende vraag in de accountancy naar ondersteuning van de interne organisatie. Dit sluit aan bij de andere trend die opdoemt uit zijn onderzoek: de opkomst van de beroepsbestuurder.

"Voetje bij voetje zie je de beroepsbestuurder vaker. Twintig procent van de kantoren overweegt er eentje aan te stellen", zegt Wanrooy. "Dit heeft te maken met de professionalisering van de interne organisatie. Waar accountants anderen de maat nemen op het gebied van transparantie en verantwoording, moeten zij laten zien dat ze dit soort zaken zelf ook serieus te nemen. Daarnaast neemt de regelgeving toe, die meer aandacht vraagt voor de interne organisatie. Dat vraagt om een sterker management, dat aandacht heeft voor bijvoorbeeld ICT-systemen en human resource management-modellen. De bedrijfsvoering is hierdoor te complex geworden om het er als venoot met een drukke praktijk even bij te doen."

Goud

Deze ontwikkelingen komen weliswaar de interne organisatie van accountantskantoren ten goede, maar Wanrooy vindt dat niet alleen maar een voordeel. "De spanning in de kantoren zal toenemen, vooral door de toenemende regeldruk." Professionals vinden het moeilijk om aan al die strenge regels te voldoen. Zij zitten er dan ook niet op te wachten, stelt Wanrooy. "Zij kiezen steeds vaker voor zelfstandigheid, vooral de jongeren." Dat komt vaker voor naarmate de economie zwaarder leunt op hoog opgeleide kenniswerkers. Door de toenemende neiging tot regels en controle, ook binnen de professional service firms, is de aantrekkingskracht van

‘De maatschap blijft een milde anarchie.

accountantskantoren op jongeren in het geding. “De maatschap staat door deze ontwikkeling onder druk”, signaleert Wanrooy.

“De goodwill-systemen zijn bijna overal afgeschaft, om toetreding tot de maatschap te vergemakkelijken.”

Desondanks is de maatschap tijdbestendig, denk Wanrooy. “Zo is er in de ICT-sector een bedrijf dat zich wil omvormen tot een maatschap. Heel veel eigenschappen van deze organisatievorm hebben toegevoegde waarde voor een bedrijf. Je vindt er aspecten van zelfsturende teams, dienend leiderschap en de netwerkorganisatie, die zorgen voor een krachtig ondernemerschap. Menig bedrijf is hier jaloers op. Met een maatschap heb je dan ook goud in handen.”

Geen hebbingetje

Accountantskantoren zijn, net als veel andere professional service firms, beducht om al te snelle veranderingen door te voeren.

De opkomst van raden van toezicht en beroepsbestuurders verloopt eerder schoorvoetend dan voortvarend. “Tien procent van de door mij onderzochte kantoren met een beroepsbestuurder, overweegt om deze weer af te schaffen”, zegt Wanrooy. “Er zijn ook voorbeelden in de accountancy van beroepsbestuurders die mislukt zijn. Eentje was interim-bestuurder, die nota bene ooit voor een van de big four had gewerkt. Dat ligt niet altijd aan de bestuurder, maar soms ook aan het kantoor. Er was niet genoeg steun voor de beroepsbestuurder.”

Ook de raad van toezicht is nog allesbehalve een hebbingetje in de accountancy. Dat zo’n orgaan voordelen kan hebben is duidelijk, maar oog voor de nadelen is er ook. “Een extra laag in de besluitvorming, zo wordt wel gezegd. Die werkt vertragend, zeggen sommigen, en dat is soms een beetje waar”, zegt Wanrooy. “Een ander nadeel van een raad van toezicht is dat het moeilijk is om er de juiste mensen voor te vinden. Kantoren zien er graag topmensen in zitten, maar daarbij lopen zij snel tegen het risico op van belangen-

verstrengeling. De AFM let daar scherp op. Ook kost het nog wel eens veel moeite om leden van een raad van toezicht bij te praten. Die hebben soms veel kennis van het bedrijfsleven, maar minder van een maatschap.”

Balans zoeken

De kans dat de maatschappen in de accountancy zich in het pak van de regelgeving laten naaien is dan klein, schat Wanrooy. Controle en beheersing staan daarvoor te veel op gespannen voet met het ondernemerschap en de vrijheid in de organisatie. Maar toch, iets meer regelgeving en management is onontkoombaar, besluit Wanrooy. “Het is zoeken naar de balans tussen regels en ondernemerschap. Daarom heb je in een maatschap een bestuurder nodig die een goed koppel vormt met de voorzitter met een goed gevoel voor de juiste verhoudingen. Hoewel leiding geven aan een maatschap zelfs onder de beste omstandigheden dansen op het slappe koord is.” ■

Marcel Wanrooy: ‘Leden van de raad van toezicht hebben soms veel kennis van het bedrijfsleven, maar minder van een maatschap.’