

Baas boven baas

Groeiende accountantskantoren stellen vaak een professionele manager aan voor de dagelijkse leiding. De status van deze leider is echter vaak onderwerp van discussie. Competenties, bevoegdheden en status zijn hete hangijzers. Het functioneren van de beroepsmanager is afhankelijk van de tolerantie van de partners. “Vertrouwen is het toverwoord.”

TEKST HENK VLAMING | BEELD CORBIS

Half april 2010 maakte JAN© © Accountants & Belastingadviseurs de aanstelling van een algemeen directeur bekend. In een verklaring laat het kantoor weten dankzij de komst van de nieuwe directeur klaar te zijn voor de volgende fase van professionalisering en groei. JAN© wil groei realiseren door steeds zwaarder in te zetten op adviesdiensten aan zijn klanten. Nu leunt het bedrijf nog voor driekwart op samenstelling van de jaarrekening, wettelijke controle en het doen van belastingaangiften voor klanten. Over twee jaar moet het aandeel van deze dienstverlening de helft van de omzet uitmaken. De rest komt uit het uitvoeren van adviesdiensten.

ONVERDEELDE AANDACHT

Zo'n omslag vergt een stevige stuurmanskunst, zegt Robbert Bouman, de nieuwe directeur van JAN©. “De maatschap is flink gegroeid de afgelopen jaren. Er zijn nog veel ambities. Daarom is nu gekeken welke vaardigheden deze organisatie nodig heeft om vooruit te kunnen. De partners besloten in 2009 dat het besturen van JAN© fulltime aandacht verdiende. Geen van de partners ambieerde die rol.”

JAN© is niet het enige accountantskantoor in de groei dat de laatste tijd een oplossing zocht voor het vraagstuk van de kantoorleiding. Bij gestage groei hoort onverdeelde aandacht voor klanten en professionele vakontwikkeling. Alle vennoten zijn daarvoor nodig. Tegelijk is aandacht nodig voor een

sterke organisatie van de interne organisatie. Het aansturen van het personeel, interne communicatie, automatisering en huisvesting bepalen mede de inzetbaarheid van de accountants. Ambitieuze accountantskantoren hebben aan de top dan ook al gauw handen te kort om hun ambities te realiseren.

PITTIGE EXERCITIE

“Ik ben in 2004 voor mijzelf begonnen”, zegt Albert Fieret van accountantskantoor Jonker Fieret. In 2005 kwam er een compagnon bij. Inmiddels werken er twintig mensen en de volgende personele uitbreiding is alweer in zicht. “Ik loop nu tegen het probleem aan dat

ik wel een technisch leider ben vanwege mijn achtergrond als accountant, maar geen bestuurlijk leider. In het begin was dat niet zo'n probleem. Alle medewerkers hier wisten minder van het vak dan ik, dus kon ik sturen op mijn kennis. Maar later kwamen er ook fiscalisten en overnamespecialisten, specialisten waarin ik minder goed thuis ben. Dan volstaat technisch leiderschap niet meer om het kantoor aan te sturen. Leiderschap in een accountantskantoor is meer dan sturen op cijfers en productiegegevens.”

Fieret laat zich extern scholen om de kneepjes van management aan te leren, maar het leiden van het kantoor blijft een pittige exercitie. “Schaken op zes borden tegelijk. Er zijn nieuwe klanten die we moeten bedienen, bestaande klanten moeten behouden blijven, de heftige wijzigingen in regelgeving moeten we bijhouden.”

BEVOEGDHEDEN

Externe versterking van een professionele manager is niet aan de orde, daar is het kantoor nog te klein voor. Voorlopig komt Fieret niet verder dan een secretaresse. “Die kan gelukkig veel uitvoerend werk uit handen nemen en voorbereiden.” Bovendien, zegt Fieret, is een aparte manager in de organisatie geen vanzelfsprekend succesverhaal.

Vier bestuursmodellen

Marcel Wanrooy onderscheidde in zijn onderzoek (2001) naar bestuursmodellen van accountantskantoren vier varianten. Die lopen uiteen van volledig doe-het-zelven tot complete uitbesteding van het bestuur aan het management.

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

Albert Fieret (Jonker Fieret):
‘Leiderschap in een accountantskantoor is meer dan sturen op cijfers en productiegegevens.’



De vraag is wat de bevoegdheden van een manager mogen zijn. “Ik beheer als eigenaar de portemonnee. Als je dan een manager aantrekt, is het niet werkbaar als die elke keer aan mij toestemming moet vragen voor een besluit. Professionalisering van het management vraagt om het formaliseren van de leiding, dan moet ik afstand nemen van het recht om bepaalde beslissingen te nemen. Dat is een hele stap.”

HONDERD

Meestal gaan kantoren aan een professionele manager denken als de omvang van honderd medewerkers in zicht komt. Koestert een kantoor sterke groeiambities, dan komt de beroepsmanager iets eerder binnen, ongeveer bij de grens van tachtig medewerkers. Een minder ambitieus kantoor professionaliseert het management pas bij een omvang van ongeveer 120 medewer-

kers. “In een organisatie zonder groeiambitie is de kantoordirecteur iemand die op de winkel past”, zegt Bouman van JAN©. “Onder zulke omstandigheden zou mijn komst weinig zin hebben.”

Een professionele kantoormanager kost een extra salaris, zonder dat er inkomsten tegenover staan. Maar het is een noodzakelijke investering, zo valt te horen bij de groeiende kantoren. ▣

De macht van de manager

Sinds jaren is er de vraag op welke manier het management van een accountantskantoor wordt ingevuld. Er zijn diverse varianten mogelijk.

- Een van de partners neemt de managementtaken op zich en combineert die met het bedienen van klanten.
- Eén van de partners wordt fulltime manager.
- Er is een externe directeur die deel uitmaakt van het bestuur.
- Er is een externe directeur die deel uitmaakt van het bestuur en die tevens de partnerstatus krijgt.
- Er is een externe directeur die geen deel uitmaakt van het bestuur, geen partner is en wordt aangestuurd door bestuur.
- Het management wordt uitgeoefend door een collectief van partners, ieder verantwoordelijk voor een deel van de managementtaken.
- Het management wordt uitgevoerd door commissies van de partners, ieder verantwoordelijk voor een deel van de managementtaken.

Robbert Bouman is ervan overtuigd dat JAN© deze binnen een jaar terugverdiend. “Managen van het kantoor is werk dat je er als vennoot niet meer in deeltijd bij kunt doen. De partners zijn heel hard nodig voor onze verdere groei. Niet alleen vanwege de uren die de partner bij klanten draait, maar ook voor de nieuwe opdrachten die daar weer uit voortvloeien. Bovendien zijn partners nodig om medewerkers te begeleiden. Deze effecten samen wegen wellicht nog zwaarder dan de opbrengsten uit directe uren bij klanten.”

TWINTIG PROCENT

Nieuw is de opkomst van de professionele kantoordeurder allermindst. Drie jaar geleden voorspelde Marcel Wanrooy, adviseur bij GTP, al dat de professionele manager van buiten in toenemende mate zijn intrede zou doen in de accountancy. Wanrooy promoveerde in 2007 op een onderzoek naar bestuursvormen bij professional service

firms, waartoe ook accountantskantoren behoren. Twintig procent van de kantoren overwoog destijds om een beroepsbestuurder aan te trekken, aldus Wanrooy.

Inmiddels hebben tal van kantoren weinig keuze meer. Vennoten die zelf managementtaken blijven uitvoeren in een groeiende praktijk, doen zichzelf te kort, zegt Ron Verschuren, sinds kort directeur bij Wesselman Accountants Belastingadviseurs. “Als een kantoor een bepaalde grootte bereikt, zijn de ondersteunende taken niet meer te combineren met het professionele vak. Bij ons lag die grens op ongeveer tachtig medewerkers. Voor de fusie hadden wij die omvang nog niet bereikt, toen waren de staftaken verdeeld over de maten. Zo waren er een hr-vennoot en een automatiseringsvennoot. Tot de fusie met SmitsVandenBroek, toen waren er opeens veel meer dan tachtig medewerkers. De staftaken moesten op een andere manier worden ingevuld.”

WTA-EISEN

Verschuren ziet drie rollen in de top van accountantskantoren die maar moeilijk verenigbaar zijn: eigenaar, professional en manager. “Deze drie-eenheid is moeilijk te combineren binnen één persoon. Vennoten die zelf het management blijven doen, kunnen in een groeiende organisatie hun aandacht vaak half bij de organisatorische zaken houden. Daarmee doen zij zowel zichzelf als hun medewerkers te kort en lukt het niet de groeiambities waar te maken. Wil je toch doorgroeien, dan zul je al je aandacht aan klanten en strategie moeten schenken. Voor andere

Robbert Bouman (JAN©):
‘Managen van het kantoor kun je er als vennoot niet meer in deeltijd bij doen.’

Bestuurseisen Wta

Sinds de Wta is ingevoerd, gelden er strenge regels voor de samenstelling van een bestuur van een accountantskantoor. Dit bestuur is verantwoordelijk voor de gang van zaken in het kantoor, aldus de Wta. De regels gelden voor alle kantoren die opereren met een vergunning voor het uitvoeren van de wettelijke controle. Het dagelijks beleid van de accountantsorganisatie wordt in meerderheid bepaald door accountantsorganisaties, auditkantoren of door personen die voldoen aan de minimale eisen van vakbekwaamheid die de AFM stelt aan accountants, aldus de Wta. Deze vakbekwame organisaties of accountants moeten de meerderheid van een bestuur vormen bij een accountantskantoor. Het toezicht op de naleving van deze regels en de taakuitoefening van het bestuur worden gecontroleerd door de AFM.



'Botsing der professionals'

"Accountants zijn dikwijls de eigenaren van de kantoren. Enerzijds willen zij de kosten beperken, anderzijds willen zij zo min mogelijk zelf managen. Met deze attitude lopen ze vast zodra ze willen gaan groeien." Ad Kil is consultant bedrijfskundige vraagstukken en professionalisering van professional service firms. Hij is gepromoveerd op onderzoek naar het management van advocatenkantoren. Als het gaat om de professionalisering van het management, ziet hij duidelijke overeenkomsten tussen de accountancy en de advocatuur. "In de accountancy wordt echter vaker gekozen voor mensen van buiten om de organisatie te leiden. Zolang het kantoor groeit, gaat dat prima. Maar als de omzet terugloopt, kan er een probleem ontstaan. Ook kunnen er problemen ontstaan als klanten wensen veranderen of nieuwe diensten werden ontwikkeld. Die vragen soms ook om nieuwe competenties in de leiding. Daarnaast kunnen er spanningen ontstaan tussen professionele managers en de accountants. Partners hebben de neiging om managers aan te stellen die denken zoals zijzelf, dat communiceert gemakkelijker. Een beroepsbestuurder heeft echter vaak een wat ander profiel. Daarnaast denken stafmensen op de lange termijn, terwijl vennoten op korte termijn resultaten willen zien. Deze klassieke tegenstellingen kunnen leiden tot een botsing tussen de professionele managers en de partners op een accountantskantoor. Voor een beroepsmanager is het moeilijk om gezag te verkrijgen binnen de organisatie. Wat helpt is om de directeur dezelfde beloning te geven als de best betaalde partner. Dat dwingt gezag af. Een ideaal model voor het professionaliseren van de leiding is er echter niet. Het succes ervan hangt samen met de tolerantie van de partners."

Ad Kil:

'Partners hebben de neiging om managers aan te stellen die denken zoals zijzelf.'

werkzaamheden moet je iemand van buiten aanstellen, die keuze is bij Wesselman gemaakt."

De overstap naar een professionele manager is niet altijd ingegeven door omvang. Ook de complexe omgeving noodzaakt tot de aanstelling van een prof. Zo stelt de Wet toezicht accountantsorganisaties eisen aan de kwaliteit van het bestuur van een accountantskantoor dat opereert met een vergunning van de AFM. Vooral bij grotere kantoren is het onwaarschijnlijk dat de kwaliteit wordt gerealiseerd zonder professioneel management.

MANAGER BEDRIJFSVOERING

Maar met de aanstelling van een beroepsmanager zijn de problemen rond de aansturing van het kantoor nog niet voorbij. Een van de belangrijkste vragen die zich aandienen bij professioneel management, is wat de status van de nieuwe manager moet worden. Wel of niet lid van het bestuur? Wel of geen kennis van de accountancy? Autonoom

opereren, of aan de ketting? Accountantskantoor CROP koos ervoor om geen directeur aan te stellen, maar een manager bedrijfsvoering. "Wij zijn een organisatie van professionals en eigenaren die zich niet gemakkelijk laten leiden door een directeur", vertelt Walther van der Zwaag van CROP. "Daarom hebben wij gekozen voor het samenstellen van een dagelijks bestuur dat zich bezighoudt met het beleid. Hiervoor werd het kantoor bestuurd door commissies van vennoten. Voor het uitvoeren van het beleid hebben wij een manager bedrijfsvoering aangehouden."

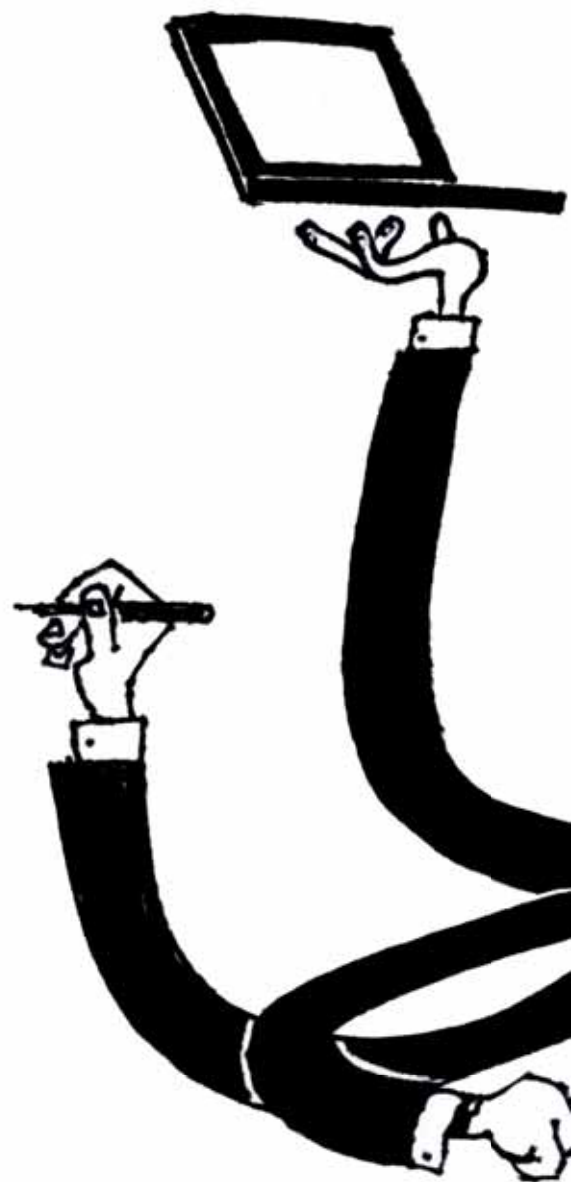
STEVIGE STATUS

Maar er zijn ook kantoren die hun manager een stevige status geven in de organisatie. Bij Berk bijvoorbeeld was directeur Hans Koning jarenlang partner, hoewel hij geen accountant was en geen externe klanten bediende. Kennis van de accountancy is niet noodzakelijk voor een management-

functie, zo oordelen veel kantoren. Zo komt Robbert Bouman van JAN© uit de IT-sector, waar hij diverse managementfuncties heeft bekleed. Ron Verschuren van Wesselman Accountants Belastingadviseurs is evenmin afkomstig uit de accountancy. "Het beste is een kantoormanager die niet op vakinhoudelijke kennis is geselecteerd", zegt Verschuren. "Ik maak weliswaar deel uit van het bestuur, maar ik ben aangetrokken voor het leiden van de organisatie. Zodra het vakinhoudelijk wordt, stopt mijn inbreng."

TWEEHOOFDIGE DIRECTIE

Meeuwssen Ten Hoopen heeft een tegenovergestelde keuze gemaakt bij het invullen van de directiefunctie. Met ingang van dit jaar is een nieuwe twee



Ron Verschuren (Wesselman):

'De drie-eenheid eigenaar, professional en manager is moeilijk te combineren binnen één persoon.'

'Ambivalente houding tegenover beroepsmanager'

"De professionalisering van groeiende accountantskantoren zet gewoon door de laatste jaren. Tegenwoordig is het volstrekt normaal dat ze een directeur of chief operational officer, een coo, hebben aangesteld", zegt Marcel Wanrooy, consultant van GITP en gespecialiseerd in de begeleiding van bestuurders en directies. "Groeïende kantoren worden te groot om personeelsbeleid, automatisering en marketing houtje touwtje te organiseren. Ook al huur je bureaus in hiervoor, die zul je toch professioneel moeten aansturen. Daarnaast heeft de regelgeving invloed op het bestuur van accountantskantoren. Er worden scherpere eisen gesteld aan kwaliteit van de dienstverlening. Dat vraagt een strakke, meer centraal geleide aansturing. Nog steeds stellen accountantskantoren het liefst iemand van binnen aan voor de kantoorleiding, iemand die vertrouwd is en past bij de club. Buitenstaanders zijn risicovol. Pakken ze niet te veel macht, passen ze bij de cultuur? De positie die een professionele manager inneemt verschilt nogal. Soms is de rol beperkt tot iemand die slechts een ondersteunende rol heeft, maar die niet bij de maatschapsvergaderingen aanwezig is. Het komt ook voor dat de manager wel aanzit en alle stafdisciplines aanstuurt. Hoewel de ambivalente houding blijft, worden accountantskantoren toch opener ten opzichte van de beroepsmanager 'van buiten'. Dat ligt in lijn met de ontwikkeling die de kantoren zelf doormaken. Ze beginnen steeds meer te lijken op gewone bedrijven."

Marcel Wanrooy (GITP):
'Accountantskantoren beginnen steeds meer te lijken op gewone bedrijven.'

hoofdige directie aangesteld in de personen van Martin van As en Tim Fennema, beiden registeraccountant. Van As doet de algemene bedrijfsvoering en Fennema is verantwoordelijk

voor de financiën van het kantoor. Beiden hebben na een carrière als accountant jarenlang financiële en leidinggevende functies vervuld in het bedrijfsleven.

Ook Berk heeft gebroken met de traditie om de dagelijkse leiding in handen te leggen van een directeur zonder accountantsachtergrond. De dagelijkse leiding is tegenwoordig in handen van een aantal partners. "Het model van de managing partner hebben wij verlaten", zegt Ted Verkade, directeur vaktechniek van Berk. "Drie partners hebben de leiding van het kantoor op zich genomen. De uitvoering van het beleid is in handen van een hoofd operationele zaken."

REGELGEVING

Hoewel Berk de organisatie een kwart eeuw liet besturen door een speciale managing partner, oordeelden de partners dat een nieuwe koers noodzakelijk was. "Deskundigheid op het gebied van accountancy is tegenwoordig een vereiste voor het interne gezag, dat is de eerste reden voor onze koerswijziging. De wereld waarin wij als accountants-

Ted Verkade (Berk):
'Het model van managing partner hebben wij verlaten.'

kantoor werken verandert. Tegenwoordig moet de leiding van een kantoor heel goed op de hoogte zijn van wat er speelt in de accountancy. Kennis hiervan is een kerncompetentie." De tweede reden houdt verband met de regelgeving, aldus Verkade. De Wta eist bijvoorbeeld dat het bestuur van een accountantsorganisatie in meerderheid bestaat uit accountants. Alleen al door die eis past een niet-accountant niet meer in het driehoofdige bestuur van Berk. "Want daarin zitten al een accountant en een fiscalist, dus moest er een tweede accountant bij om aan de Wta te voldoen."

VERTROUWEN TOVERWOORD

Verkade beseft dat de door Berk gekozen oplossing voor het managementvraagstuk niet voor elk accountantskantoor is weggelegd. "Wij hebben voordeel van onze omvang. Er is zoveel talent in huis dat we de partners hadden met zowel de competenties als de interesse voor het leiden van de organisatie. Daarnaast hebben wij mede door onze omvang een goede afdeling Centrale Diensten, waar vijftig stafmedewerkers werken. Dit maakt het gemakkelijker om de dagelijkse leiding in handen van eigen mensen te leggen."

Ondanks de veelheid aan besturingmodellen, is er geen model dat eruit springt. Voordelen van het ene model ten opzichte van het andere zijn nauwelijks aan te wijzen. "Ik ga niet zeggen dat ons model ideaal is voor elke groeiende accountantsorganisatie", zegt Verschuren van Wesselman. "Wat ik wel weet is dat vertrouwen het toverwoord is als je op een accountantskantoor een directiefunctie inricht. Aan mij is het om het vertrouwen van de partners te winnen, zodat zij de regelzaken durven loslaten. Lukt me dat niet, dan hebben ze gelijk om overal over mee te willen beslissen. Maar misschien ligt het heel anders op een kantoor waar de professionals graag zelf managen. Zonder de bereidheid om los te laten, wordt het een stuk moeilijker om een directeur van buiten aan te trekken." □

Walther van der Zwaag (CROP):
'Voor het uitvoeren van het beleid hebben wij een manager bedrijfsvoering aangetrokken.'

