

Over partners en bestuurders

.....
Maarten de Haas
organisatieadviseur
.....

De vrije beroepen kunnen niet klagen over een gebrek aan aandacht: in het publieke debat, maar ook in de economische en bedrijfskundige literatuur. Er is geschreven over marketing, economie, personeelsbeleid van het advocatenkantoor, over opleiding en coaching, kennismangement en zo verder. Soms is het werk gebaseerd op gedegen onderzoek en lange ervaring, maar nogal eens worden wat algemene inzichten toegepast zonder veel kennis van de specifieke kenmerken van het organiseren van professionals.

Het werk van Marcel Wanrooy behoort tot de categorie van onderzoek en ervaring. Zijn recente boek 'Het spel en de kikkers' is deels een bewerking van zijn promotieonderzoek naar de bestuursstructuren van professionele organisaties, voor het andere (grootste) deel een toetsing van theoretische inzichten en modellen over organisatiesturing aan de (on)mogelijkheden van de praktijk. De eigenaardigheden van professionele organisaties staan centraal.

Hoewel Wanrooy probeert alle professionele organisaties te omvatten is de kern van het boek, over bestuursmodellen, toch vooral relevant voor de commerciële, cliëntgerichte sectoren. Verhelderend is de introductie van de 'social trustee' professional, de beroepsbeoefenaar met een bijzondere maatschappelijke verantwoordelijkheid, zoals de advocaat. Wanrooy houdt uitdrukkelijk

rekening met deze verantwoordelijkheid ook als zelfstandige factor in de besturing van de organisatie.

De kern van het boek is de analyse van twee bestuursmodellen: het partnership model en het corporate model. In het partnership model wordt de organisatie bestuurd door de partners samen. De dagelijkse leiding kan weliswaar opgedragen zijn aan een bestuur of directie, maar de zeggenschap van de partners blijft daarin groot. De partners zijn zowel eigenaar, bestuurder als medewerker. In het corporate model zijn de rollen van eigenaar en bestuurder gescheiden. Het primaat in de besturing van de organisatie ligt bij een (Raad van) Bestuur. De zeggenschap van de partner/aandeelhouder is beperkt tot de meest strategische zaken.

Soms is een enkel detail in Wanrooy's beschrijving van systemen niet helemaal juist, althans voor de advocatuur (zoals over toetreding en goodwill), maar dat doet niet af aan de strekking van zijn analyse.

Wanrooy laat de voor- en nadelen zien van beide modellen. Het partnership model leidt nogal eens tot een onduidelijke bestuursstructuur met weinig slagkracht, het corporate model kan leiden tot een te grote kloof tussen professionals en management. Zo'n kloof zien we bijvoorbeeld nogal eens in grote non-profitorganisaties. Wanrooy doet verschillende suggesties om de nadelen van het ene model te ondervangen door elementen van het andere model. Eén daarvan is het duaal management: een bestuur van partners én externe bestuurders/

managers. Dit bestuursmodel lijkt inderdaad bij professionele organisaties, waaronder advocatenkantoren, steeds meer ingang te krijgen. De organisatie moet dan uiteraard wel groot genoeg zijn om zich een relatief 'zware' externe bestuurder te kunnen veroorloven én om deze genoeg te doen te geven. Voor de organisatie met het partnership model geeft Wanrooy de Raad van Toezicht of Advies in overweging, onder meer om externe verantwoording te bevorderen. Ik vraag me echter af of dit veel toevoegt aan de verantwoording die de social trustee-professional al moet afleggen en ook aflegt, via de eigen beroepsorganisatie en tuchtprocedures, juist vanwege zijn maatschappelijke functie. Ik heb ook twijfels over de andere bijdragen van zo'n Raad. Voor een relatie met vaste adviseurs is geen Raad nodig. Wel kan de Raad een bemiddelende functie vervullen tussen bestuur en partners en daarmee het draagvlak voor het bestuur vergroten. Dit geldt des te meer voor een 'interne' Raad (uit de partners), maar dat is een wezenlijk andere figuur en heeft in ieder geval geen bijdrage aan publieke verantwoording.

De twee laatste hoofdstukken, over sturing en inrichting, hebben een meer theoretisch dan praktisch nut; het is niettemin goed om de principes te kennen. Wanrooy legt terecht een sterke klemtoon op het sturen op waarden en cultuur: wat vinden we belangrijk, welke normen hanteren we, hoe wegen we verschillende belangen? Zo kan ook het social trusteeship tot zijn recht komen. Door te sturen op waar-



.....
Het spel en de kikkers

Marcel J. Wanrooy
Het spel en de kikkers
Besturing van professionele organisaties
Uitgeverij Scriptum
€ 29,50
ISBN 978 90 5594 627 3

den is *gedetailleerde* sturing op niet-financiële resultaten (bijvoorbeeld klanttevredenheid, marktpositie, competentie-ontwikkeling) minder essentieel. De uitvoerige lijst met mogelijke 'key performance indicatoren' is dan meer als een gedachtesteun voor het management dan een werkelijk operationeel te maken sturingssysteem bedoeld, vermoed ik. Dat zou ook passen bij de terechte relativeringen van systemen en modellen die het boek aanbrengt.

Het spel en de kikkers is een waardevol boek voor de bestuurder van de professionele organisatie, omdat het de spanning tussen partnership en onderneming goed in kaart brengt en nuttige suggesties doet om die spanning beheersbaar, althans zichtbaar te maken. Daarbij maakt iedere organisatie eigen keuzes voor elementen van het ene of het andere model. De ideale combinatie bestaat niet. Het meeste succes heeft het kantoor dat de eigen cultuur en kracht kent en het bestuursmodel daaraan dienstbaar weet te maken.