

# Hernieuwd vertrouwen

Een puinhoop kun je het (nog) niet noemen, maar er moet heel wat orde op zaken worden gesteld. Dat blijkt uit het rapport van Berenschot, dat zowel de beroepsorganisatie als geheel, als het bureau van de Koninklijke Notariële Beroepsorganisatie (KNB) onder de loep nam. De KNB wil het vertrouwen van de leden in de organisatie herstellen. De ledenraad buigt zich in oktober over het rapport en de te nemen acties.

TEKST Henriette van Wermeskerken | BEELD Truus van Gog

**D**e organisatie is niet marktgericht, leden hebben geen vertrouwen, er is geen duidelijk beleid, geen eenduidige structuur, een diffuse besturing, geen bedrijfsmatige planning en control, en een als onveilig ervaren cultuur. Alle hens moet aan dek om het tij te keren, zo blijkt uit het rapport. Het democratisch gehalte van de organisatie laat te wensen over. Berenschot adviseert de ledenraad volledig te laten kiezen door de leden. De ringen blijven bestaan, maar krijgen een andere, platformachtige functie. Voor het bureau heeft Berenschot een efficiëntere organisatie voor ogen, met duidelijkere managementlijnen en een bestuur op afstand. Het goede nieuws is dat de leden tevreden zijn over de diensten en de activiteiten van de KNB, en dat het bureau niet te groot of te duur is. Duidelijk is dat de communicatie van de organisatie te wensen over laat, en dat de KNB veel meer moet lobbyen.

## BLOEDGROEPEN

'Zoals het nu gaat is de afvaardiging in de ledenraad uitsluitend geografisch gebaseerd, via de ringen', zegt voorzitter Ruud van Gerven. 'Je kunt je afvragen of zo'n systeem nog voldoet. Ik denk dat het veel meer gaat om de verschillende bloedgroepen binnen het notariaat: grote en kleine, specialistische en meer generalistische, traditionele en minder traditionele kantoren, notarissen en kandidaat-notarissen, mannen en vrouwen. In de aanbeveling van Berenschot om de ledenraad voortaan rechtstreeks door de leden te laten kiezen, kan ik mij dan ook goed vinden. Ik denk dat de leden zich op die manier beter vertegenwoordigd zullen voelen. Er is overigens wel een wetswijziging voor nodig. In dit voorstel blijven de ringen bestaan, maar ze krijgen een andere functie: om elkaar te ontmoeten en kennis en ervaringen uit te wisselen. Daarnaast kunnen de ringen

eigen bevoegdheden krijgen, bijvoorbeeld op het gebied van opleidingen.'

Ook directeur Beleid en Organisatie van de KNB Hans Kuijpers heeft oren naar het voorstel de ledenraad rechtstreeks vanuit de leden te laten kiezen. 'Dat zal de betrokkenheid van de leden bij de KNB vergroten', denkt hij. 'Het bestuur gaat, in de visie van Berenschot, meer op afstand besturen, het beleid bepalen. De materiedeskundigheid moet niet zozeer van het bestuur komen, maar meer rechtstreeks vanuit de leden, via tijdelijke en permanente adviesgroepen, mogelijk ook met digitale polls. Ook van dat voorstel verwacht ik een positief effect op de betrokkenheid en het vertrouwen van de leden.'

## VERANTWOORDING

'De KNB op koers naar vertrouwen' heet het rapport, trouw aan de metaforen uit de zeevaart voor Notaris voor rechtszekerheid, de groep waaruit het nieuwe bestuur voortkomt. Eerst ging het roer om, toen werd de koers bepaald, die zich nu steeds meer uitkristalliseert. In de maand oktober zijn er vier extra gecombineerde ringvergaderingen, zodat alle leden in de gelegenheid zijn met het bestuur en met de adviseurs van Berenschot van gedachten te wisselen. De voorstellen die het bestuur gaat doen, worden besproken in een extra ledenraad, want die heeft het laatste woord. Dat gebeurt eind oktober. En dan zullen de punten op de horizon waarop het schip van de KNB afkoerst helder zijn. Zoals het er nu naar uitziet geven de bestuursleden uit de groep Notaris voor rechtszekerheid in februari volgend jaar het stokje door, nadat zij verantwoording hebben afgelegd in de ledenraad en de daaropvolgende algemene ledenvergadering. De speerpunten die zij bij

## *Berenschot adviseert de ledenraad volledig te laten kiezen door de leden*



hun aantreden in april hadden, zijn dan afgewerkt; het laten doorlichten van de KNB – organisatie en bureau – was daar één van. Het bestuur vroeg Berenschot te analyseren en aanbevelingen te doen om de KNB en het bureau te herstructureren, en wel naar een ‘moderne slagvaardige organisatie, die marktgericht en efficiënt werkt en waarin de leden vertrouwen hebben’.

### **STURINGSSYSTEMEN**

Over de organisatie van het bureau worden harde noten gekraakt. De managementstructuur is niet duidelijk genoeg; de lijnen en verantwoordelijkheden moeten strakker. Berenschot beveelt een eenhoofdige directie aan. Een van de oorzaken van de onduidelijke lijnen is dat de structuur van afdelingen met afdelingshoofden en de structuur van bestuurssecretarissen met aandachtsgebieden en bestuursleden met portefeuilles niet congruent zijn. ‘Althans, het ziet er niet congruent uit’, zegt Hans Kuijpers. ‘Maar wat betreft functies is het niet zo onduidelijk als het lijkt. Probleem is dat we verschillende sturingssystemen door elkaar hanteren: het wettelijke systeem met bestuurssecretarissen en het systeem in de dagelijkse praktijk met afdelingen en hoofden. Als je het uittekent, komt het complex over. We kunnen de structuur opnieuw inrichten, de terminologie aanpassen en de verantwoordelijkheden opnieuw beleggen. Dat betekent niet dat er taken moeten worden opgeheven.’ Paul Pietersma, projectleider van het onderzoek bij Berenschot: ‘De lijnverantwoordelijkheid moet duidelijker. Nu loopt het te veel door elkaar: er zijn zo veel

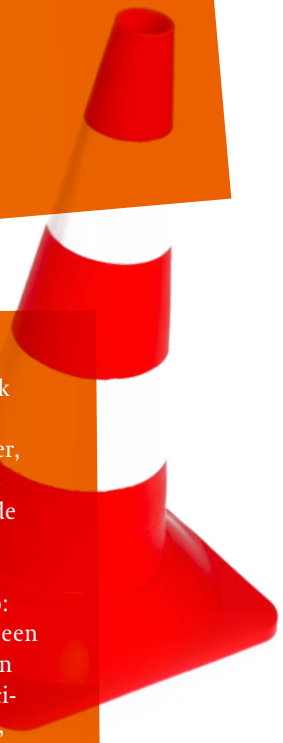
lijnen tussen taken, functies en verantwoordelijkheden dat je een zwart vlak krijgt als je die op papier allemaal met elkaar verbindt. Een duidelijke lijnorganisatie biedt eenduidigheid en transparantie. Ik denk dat er wel het nodige moet veranderen, voor de mensen en voor de organisatie. Met name geldt dit ook op het gebied van planning en control: het management moet gaan werken met duidelijke doelstellingen en targets, die men ook moet monitoren.’

### **ONVEILIG**

Hans Kuijpers is het met Berenschot eens dat er behoorlijk wat kan verbeteren binnen de organisatie van het bureau. ‘Maar het is niet alleen maar negatief. Ten opzichte van andere brancheorganisaties en zakelijke dienstverlening zijn we concurrerend. We hebben stijgende opbrengsten en dalende kosten, en ik denk niet dat veel organisaties ons dat kunnen nazeggen.’

Wat Kuijpers en Van Gerven zorgen baart, is de constatering dat ‘een relatief grote groep medewerkers de cultuur als onvoldoende veilig beschouwt’. Kuijpers: ‘Ook het woord “eilandencultuur” is gevallen. Dat herken ik wel. Maar over dat gevoel van onveiligheid wil ik meer weten, om er vervolgens iets aan te kunnen doen. Ik wil dat men zich hier veilig voelt, dat er geen belemmering is om dingen te constateren en te uiten. Wij willen als organisatie proactief optreden en onveiligheid houdt activiteit tegen.’

Pietersma van Berenschot legt uit dat er een set van waarden en intenties is voorgelegd aan de medewerkers, met daarbij de vraag in hoeverre er sprake van is, en in de toekomst zou moeten zijn. ‘Bijvoorbeeld: trouw, toewijding en loyaliteit aan de organisatie. Is dat er zelden, soms, of vaak? Door ook naar de toekomst te vragen hebben we een beeld hoe men het zou willen. ▶▶



- ▶▶ Meer vertrouwen in elkaar, meer democratische besluitvorming, minder focus op autoriteit, dat zijn aandachtspunten die naar voren kwamen.'

#### **LOBBY**

De leden zijn uitgesproken ontevreden over de lobby in Den Haag. Ook moet de KNB meer doen om de toegevoegde waarde van de notaris uit te dragen en het imago te verbeteren. De communicatie en de woordvoering moeten beter. Die conclusies zijn geen verrassing, want zowel lobby als woordvoering hoorden al tot de begin dit jaar geformuleerde speerpunten. 'In het verleden zijn we de mist ingegaan, omdat we er niet in slaagden bij de juiste politici ons standpunt uit te dragen', kijkt Van Gerven terug. 'Bijvoorbeeld bij het wetsvoorstel om echtscheidingsverzoeken te kunnen indienen als notaris. Dat strandde in de Eerste Kamer. Vanuit de politiek hoorden we ook dat we wel wat meer gas hadden kunnen geven. Een gemiste kans. Inmiddels hebben we een professioneel lobbybureau ingeschakeld.' Het bestuur werkt er aan om de leden beter op de hoogte te houden van wat er gebeurt, onder meer door de nieuwsbrief *Op Koers* die Van Gerven periodiek rondstuurt. En wat de woordvoering betreft: op de ledenvergadering van 26 september werd onthuld dat Nora van Oostrom-Streep, hoogleraar en adviseur, als woordvoerder van het bestuur gaat fungeren. Zij wordt dus het boegbeeld van het notariaat. Een explicietere en zichtbaardere belangenbehartiging is voorwaarde voor het herstellen van de band tussen de KNB en haar leden, zo schrijft Berenschot in het rapport. Van Gerven en Kuijpers kunnen zich daarin vinden. Kuijpers: 'Wij kunnen onszelf als smeerolie van de maatschappij zien, maar die maatschappij moet dat dan wel merken. Als alles gesmeerd loopt, hoor je niemand over het oliemannetje. We gaan nu veel meer laten zien wat we doen.' ■

#### **WAT VINDT DE LEDENRAAD?**

Zowel het rapport van Berenschot als het visiestuk 'Met recht vooruit' stond op de agenda van de ledenraad van 26 september. Eric Feijen, voorzitter, doet kort verslag.

'De neuzen stonden één kant op, en dat was ook de kant van het bestuur. De ledenraadleden vonden dat Berenschot een heldere analyse had gemaakt. De conclusies geven het beeld van een januskop: aan de ene kant zijn er positieve conclusies, die een aantal ideeën die onder de leden leefden hebben gelogenstraft. Het idee dat het bureau een inefficiënte logge organisatie is die veel te veel geld kost, leefde breed. Het onafhankelijk onderzoek heeft aangetoond dat dit beeld niet klopt, althans: inefficiënt is het bureau misschien wel, maar te groot en te duur niet. Dat was wel een eyeopener. Ook de conclusie dat de leden tevreden zijn over de dienstverlening was een opsteker. Daar werd aan de borreltafel vaak anders over gesproken.

Het andere gezicht van het rapport is dat er behoorlijk veel zaken niet goed lopen en dat er wel het nodige moet veranderen. Ook die analyse werd met instemming aangenomen. De leden gingen zelfs een stapje verder: men vond dat het bestuur op de goede weg is met de maatregelen die al in gang zijn gezet. Over het democratisch gehalte en dat soort zaken is nog niet gesproken; dat gaat gebeuren op de ledenraad van 31 oktober, nadat er gecombineerde ringvergaderingen zijn gehouden.

Achter gesloten deuren is gesproken over de reorganisatie van het bureau. Over de te varen koers heerste eenstemmigheid. Voordat er met personeel en ondernemingsraad is gesproken, kan ik daar uiteraard nog niets over zeggen.

Nora van Oostrom is als woordvoerder van het bestuur gepresenteerd. De leden reageerden enthousiast op het nieuwe boegbeeld. Het visiestuk "Met recht vooruit" werd na het rapport van Berenschot behandeld en ook dat werd met instemming ontvangen. Het visiestuk kwam vóór het rapport van Berenschot, maar de twee stukken geven dezelfde richting aan. Kortom, de leden kunnen zich vinden in de koers die het bestuur heeft ingeslagen.'