

De partner als alleskunner?

De partnerpositie in accountantskantoren is voorbehouden aan echte alleskunnners. Het zijn krachtpatsers op het gebied van vakinhoud, commercie en leiderschap. Maar de eisen worden alsmaar hoger, hoe lang houden ze dit nog vol? Is verlichting mogelijk? Een oplossing is het afsplitsen van de expertrol.

TEKST: MARCEL WANROOY* | BEELD: CORBIS

De maatschap is als rechtsvorm verdwenen maar als organisatievorm nog springlevend. Het juridisch jasje is veranderd in een NV of BV, maten heten nu aandeelhouders, de maatschapsvergadering is AvA geworden en het dagelijks bestuur (of directie) heeft in grote kantoren plaatsgemaakt voor een raad van bestuur, inclusief een bedrijfskundig manager (coo) voor meer operationele slagkracht. De structuur en cultuur van de aloude maatschap zijn echter niet wezenlijk veranderd. Toch kraakt de huidige partnership in zijn voegen. Vooral wat betreft het functioneren van de partners. Deze all-round alleskunnners staan onder druk. Een van de pijlers van de klassieke maatschap is het afleggen van de *meesterproef* om toegelaten te worden tot de partnerkring en is men daar eenmaal beland, dan deelt men mee in eigenaarschap, prestige, de hoogste zeggenschap en niet te vergeten: winst. De lat ligt hoog. Partners moeten in elk geval - vanouds her - een vakinhoudelijke topper zijn. Ook ondernemerschap en commercieel talent zijn vanzelfsprekende kwaliteiten geworden van de partners en tegenwoordig moeten ze ook een inspirerende, coachende *peoplemanager* zijn.

HOGERE EISEN

De partner vervult dus meer rollen en op elk van deze gebieden nemen de eisen toe. Vakinhoudelijk ontstaan er steeds meer specialisaties, de ontwikkelingen gaan (mede door online opslag en verspreiding van kennis) razendsnel en de in- en externe kwaliteitstoetsingen krijgen bijna een grimmig karakter. De tijd dat je rond je veertigste partner werd en vervolgens op je algemene kennis kon 'blijven drijven' tot je zestigste, ligt ver achter ons. Vele oudere partners kunnen het tempo nauwelijks bijhouden en slagen er niet meer in om te voldoen aan de huidige eis van brede én diepgaande kennis op het vakgebied.

'DE PARTNERROL IS TOPSPORT OP MEER FRONTEN TEGELIJK.'

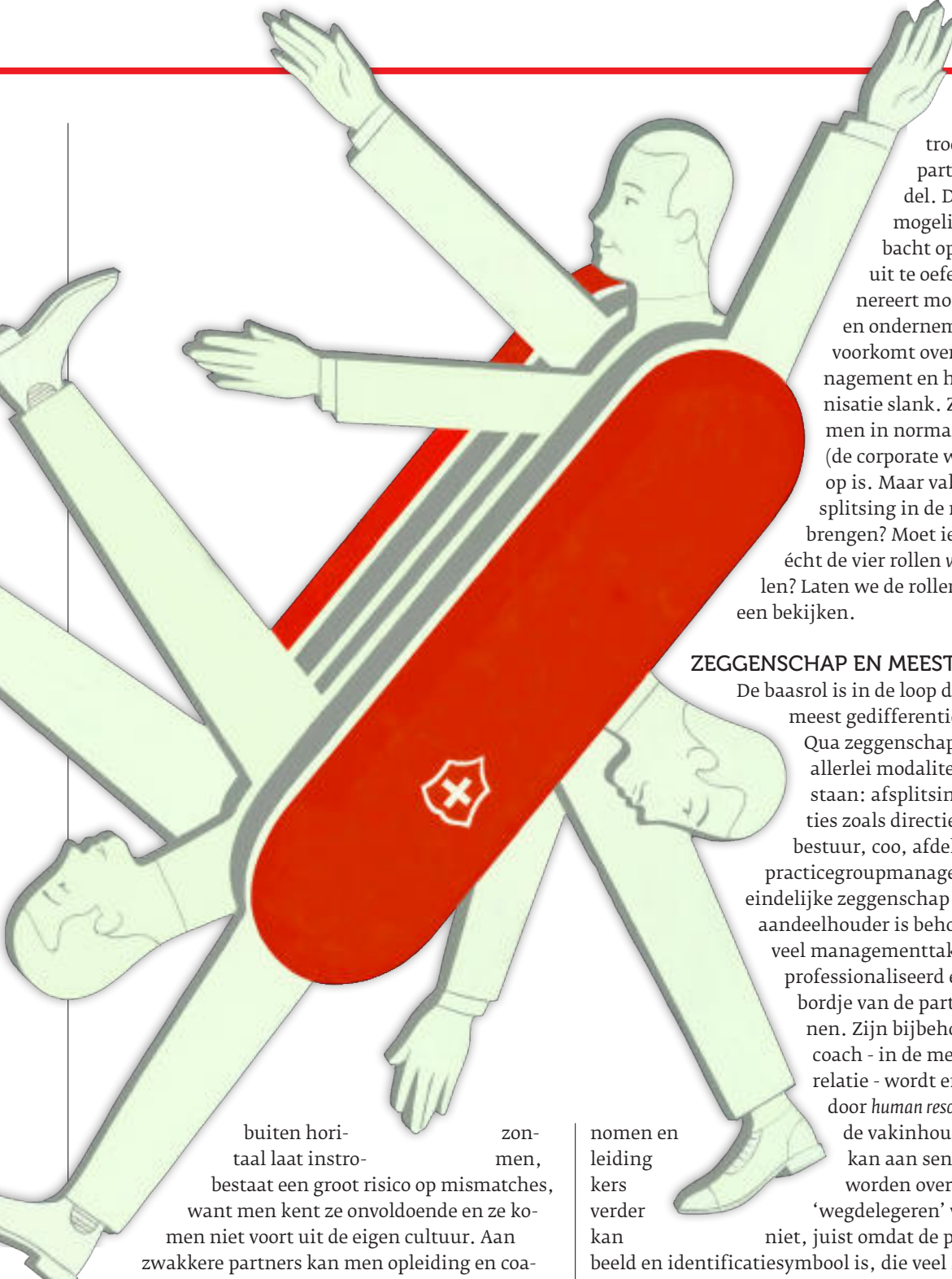
Op het gebied van commercie voelt ieder partner de hete adem in zijn nek van 'klanten binnenhalen en houden'. Extern is er sprake van tarievendruk, zware pitches, afnemende klantloyaliteit en kleinere opdrachtvolumes. Intern voelen partners de druk van de urenstaten die haarscherp laten zien wie de *rainmakers* zijn (en wie niet), maar ook van het leverage blijven creëren, CRM-systemen bijhouden en niet te vergeten: de jongere generatie die dreigt hen voorbij te lopen. Ook wat betreft people management moeten de partners aan de maat zijn. Junioren verlangen aandacht en begeleiding, anders vertrekken ze naar elders. Sommige partners doen het buiten de deur fantastisch, maar 'verslijten' hun medewerkers. Dat *kán* gewoon niet meer. Het oude adagium: 'Laat ze maar zwemmen en de besten komen vanzelf bovendrijven', is niet meer van deze tijd. Dus moet je als partner ook coachingsvaardigheden in huis hebben en tijd besteden aan jong talent.

GEEN GEMAKKELIJKE OPLOSSINGEN

Kortom, de partnerrol is topsport op meer fronten tegelijk. Het lijkt wel triatlon. Er wordt veel gevraagd van de mentale en fysieke spankracht - en dat gedurende vele jaren. In de praktijk zie ik vooral twee type problemen:

1. het is moeilijk om intern nieuwe partners te rekruteren die aan dit 'multi-top-profiel' voldoen; en
2. de zittende partners bezwijken onder de druk.

Men tracht deze problemen het hoofd te bieden, maar er zijn geen makkelijke oplossingen. Als men scherper selecteert droogt de aanwas op. Als men partners van



troeven van het partnershipmodel. Dat maakt het mogelijk het ambacht op hoog niveau uit te oefenen, dat genereert motivatie, drive en ondernemerschap, dat voorkomt overbodig management en houdt de organisatie slank. Zaken waar men in normale bedrijven (de corporate wereld) jaloers op is. Maar valt er geen splitsing in de rollen aan te brengen? Moet iedere partner écht de vier rollen *volledig* vervullen? Laten we de rollen 'ns een voor een bekijken.

ZEGGENSCHAP EN MEESTERSCHAP

De baasrol is in de loop der tijd het meest gedifferentieerd geraakt. Qua zeggenschap zijn er allerlei modaliteiten ontstaan: afsplitsing van functies zoals directie, dagelijks bestuur, coo, afdelingsleiders, practicegroupmanagers. De uiteindelijke zeggenschap in de rol van aandeelhouder is behouden, maar veel managementtaken zijn geprofessionaliseerd en van het bordje van de partner verdwenen. Zijn bijbehorende rol als coach - in de meester-gezel relatie - wordt enigermate door *human resource* overgedragen. De vakinhoudelijke begeleiding kan aan senior medewerkers worden overgelaten maar 'wegdelegeren' van deze taak kan niet, juist omdat de partner boegbeeld en identificatiesymbool is, die veel *impliciete* kennis en vaardigheden overdraagt. Veel zeggenschapstaken in de beheersfeer zijn dus af te splitsen (en hier valt nog zeker meer winst te behalen) maar de ultieme aandeelhouderszeggenschap en de typische meesterrol zijn onlosmakelijk met partner-zijn verbonden.

buiten horizontaal laat instromen, bestaat een groot risico op mismatches, want men kent ze onvoldoende en ze komen niet voort uit de eigen cultuur. Aan zwakkere partners kan men opleiding en coaching aanbieden, maar als ze aan hun plafond zitten heeft dat geen effect. Men kan met allerlei regelingen een easy-way-out bieden, maar de gouden kooi en natuurlijk gezichtsverlies voor de betrokken partner maken zo'n demotie of vertrek niet eenvoudig.

SPLITSSEN VAN ROLLEN?

Is het geen tijd om de partnerrol eens fundamenteel tegen het licht te houden? Is dat multi-top-profiel écht nodig? Zoals gezegd, het samenvallen van de rollen expert, baas, eigenaar en winstdeler is een van de sterke

nomen en leiding kers verder kan

EQUITY

De eigenaarsrol laat zich ook niet splitsen, dat zou de bijl aan de wortel van de partnership betekenen. Juist het gevoel (en bijbehorende inzet) dat het bedrijf van jezelf is, vormt de kurk waarop de partnership drijft.

'MOET IEDERE PARTNER ÉCHT DE VIER ROLLEN VOLLEDIG VERVULLEN?'



Zie ook
**Accountant.nl/
Vaktechniek**

'HOOGWAARDIGE VAKEXPERTISE WORDT ALS ONMISBAAR VOOR FULL-EQUITYPARTNERS BESCHOUWD. MAAR IS DAT WEL ZO?'

Externe eigenaren passen niet bij de gewenste autonomie van de topprofessional en kapitaalverschaffers van buiten zijn niet nodig.

Men zou eigenaarschap gedeeltelijk kunnen overdragen aan interne professionals, bijvoorbeeld door salarypartners een 0.1 aandeelhouder te maken, maar dan verwatert het maatschapmodel en het levert complicaties op voor de zeggenschapsverhoudingen: 0.1 stemrecht is technisch geen probleem, maar in de praktijk onhandig. Kortom, de full equity-partner is het fundament - en de motor - van de partnership en kan beter niet worden opgedeeld.

WINSTDELING

De winstdelersrol is tot op zekere hoogte te splitsen. Hoewel vele partnerships nog steeds prima gedijen bij *gelijke* winstdeling (afgezien van ingroeiregelingen), en dit als groot goed bewaken, wordt gedifferentieerde winstdeling steeds vaker toegepast. Door de winstuitkering te relateren aan prestaties, voorkomt men schieve ogen en zo'n systeem geeft een rechtvaardiging voor (grote) verschillen in omzet. Echter, als je dit structureel zou inzetten om de partnerrol te verlichten, dan beloon je in feite achterblijvende omzetten. Institutionaliseren van eerste en tweede rangspartners (met aparte beloningsregimes) kan in principe wel, maar verhoudt zich slecht met de ondeelbare equityrol van eigenaar/aandeelhouder. Splitsing in winstdeling wordt dus wel als aanpassing op het klassieke partnershipmodel toegepast, maar werkt alleen als de breedte in beloningsverschillen niet te groot is. Overigens kan winstinhouding als tijdelijke strafkorting vanwege achterblijvende prestaties, z'n nut bewijzen, maar deze oplossing is niet geschikt om de partnerrol structureel te verlichten.

EXPERT

Ten slotte de rol als expert. Deze rol is van oudsher het dominante kenmerk van de partnerstatus. Hoogwaardige vakexpertise vormt een minimumeis om toe te treden tot de maatschap, te vergelijken met de traditionele meesterproef. Het is tevens de rol die in de praktijk als onmisbaar voor full-equitypartners wordt beschouwd.

Maar is dat wel zo? Vaktechnisch specialisten vind je tegenwoordig ook in de niet-partnerkringen, soms als een 'superstaf' centraal in de backoffice georganiseerd.

Snelle online communicatie maken kennis makkelijk bereikbaar, los van plaats en tijd. Partners die lastige klantopdrachten verrichten, moeten tegenwoordig toch steeds sneller schakelen naar de specialisten. En bovendien: de topprofessional-partner van vandaag dient zich vooral te onderscheiden door ondernemerschap en uitstekende klantvaardigheden. De *vaktechnische* topper heeft lang niet altijd affiniteit en kwaliteiten op dat gebied (soms is IQ zelfs omgekeerd evenredig met EQ). En het is de vraag of de typische vakspecialist gedreven wordt door commercie en winst. Passie voor het vak staat bij de echte experts vaak hoger genoteerd dan klanten en markt.

EXPERTPARTNER

Met andere woorden: wellicht kan de rol van vakinhoudelijk expert worden losgekoppeld van de partnerrol. Dat betekent een serieuze verlichting! Specialisten die geen partner worden, verdienen echter wel aanzien en prestige. Alsmede een beloningspakket dat 'staat'. Voeg ze dus niet bij de rangen van de salarypartners, maar creëer een speciaal arrangement. Geef een aparte naam, expert-partner bijvoorbeeld, en geef ze status door bijvoorbeeld intern een expert-council in te stellen, waar de vooraanstaande vaktoppers elkaar ontmoeten. Verstrek innovatieprijzen, geef hen faciliteiten voor kennisontwikkeling, zorg voor een verbinding met de wetenschap, laat hen publiceren en lezingen geven (ondersteunend aan de gewenste corporate brand) etcetera. En niet onbelangrijk: geef ze bepaalde zeggenschapsrechten, bijvoorbeeld bij benoemingen van sleutelpersonen of bestemming van bepaalde budgetten. Anders is hun invloed in de organisatie te gering.

SLEUTEL

De kernrol van partner verschuift hiermee van vakinhoudelijke coryfee naar ondernemer. Dat proces is al lang gaande en gezien de naar verwachting blijvende zware concurrentie en een moeilijke markt is het logisch dat *ondernemerschap* nóg meer dé centrale kwaliteit van een partner wordt. Die kwaliteit is minder snel vergankelijk dan kennis en biedt bedrijfsmatige continuïteit voor de toekomst.

Deze ondernemende partner - met uitstekende sociale vaardigheden - heeft bovendien een onmisbare rol als coach van aanstormend talent en heeft daarmee ook in dat opzicht de sleutel voor continuïteit van zijn partnership in handen. □

Een aangepaste versie van dit artikel is gepubliceerd in het Advocatenblad.

Noot

* Marcel Wanrooy (GITP) adviseert en begeleidt partnerships bij besturingsvraagstukken en conflicten. www.marcelwanrooy.nl.

'WELLICHT KAN DE ROL VAN DE VAKINHOUDELIJKE EXPERT WORDEN LOSGEKOPPELD VAN DE PARTNERROL.'

