

OOK PARTNERS STEEDS VAKER LANGS DE MEETLAT

Huiver voor beoordeling

Partnerbeoordeling ligt gevoelig. Accountants zijn er huiverig voor. Toch is invoering alle heisa waard. Wie een paar jaar langs de meetlat is gelegd, kan zichzelf niet meer verstoppen, zegt partnershipadviseur Marcel Wanrooy.

TEKST: ANNEGREET VAN BERGEN | BEELD: SIMONE VAN ES

Het is niet gemakkelijk voor partners die al jaren in een maatschap samenwerken om elkaar op hun prestaties te gaan beoordelen. Sterker, vaak is de weerstand tegen beoordelingssystemen groot. Er is veel angst. Angst om zelf beoordeeld te worden. Angst om anderen te kwetsen. Angst voor heibel in de tent.

Als geen ander weet Marcel Wanrooy dat voor topprofessionals de weg naar een onderling beoordelingssysteem bezaaid is met voetangels en klemmen. Toch is Wanrooy er een verklaard voorstander van om ook professionals te beoordelen die tot voor kort waren gewend dat ze, zodra ze eenmaal een bepaalde status hadden verkregen, verder met rust werden gelaten. Wanrooy (GITP) adviseert en begeleidt al jaren partnerships bij besturingsvraagstukken en conflicten. "Mijn ervaring is dat de belangrijkste bron van conflicten bij professionals wordt gevormd door het disfunctioneren of onderpresteren van een partner, waaraan onvoldoende expliciete aandacht is gegeven. Wanneer je je, zoals ik, bezighoudt met samenwerking tussen partners, of juist met het gebrek daaraan, kom je uiteindelijk vanzelf terecht bij beoordelingssystemen."

MAATSCHAPPELIJKE ONTWIKKELINGEN

Beoordeling van professionals is mede het gevolg van een aantal maatschappelijke ontwikkelingen. Net als advocaten, medici en wetenschappers staan accountants niet langer op een voetstuk. De buiten-

**'ER IS GEEN HIËRARCHIE. DUS
BLIJFT HET WEL JE COLLEGA.'**



ANDERE PROFESSIONALS

Veel van de huiver voor en problemen bij het beoordelen van collega's ziet Wanrooy terug bij de advocaten, medisch specialisten en wetenschappers die hij ook adviseert. In vergelijking met die beroepsgroepen laten accountants zich relatief gemakkelijk beoordelen, is zijn ervaring. Daarvoor zijn minstens twee redenen. Door de aard van hun werk hebben accountants meer begrip voor nut en noodzaak van bedrijfsmatig werken. Anders dan voor bijvoorbeeld een rechter is 'efficiency' voor een accountant geen vies woord. Bovendien hebben accountants minder de neiging om zich *out of the box* te gedragen.

Wanrooy: "Ze meer gewend om zich aan de regels te houden."

wereld eist transparantie en wil dat ook van oorsprong gesloten beroepsgroepen verantwoording afleggen. Bij de bigfour is partnerbeoordeling sinds een jaar of tien, vijftien gebruikelijk. Ook bij de meeste middelgrote kantoren gebeurt het, volgens Wanrooy, tegenwoordig. Maar hoe kleiner een kantoor, des te groter de huiver om elkaar de maat te nemen, zo is zijn ervaring. Die huiver is vooral het gevolg van de 'platte pannenkeuk' die de meeste accountantskantoren zijn. Er is geen hiërarchie. Dus blijft het wel je collega, de man of vrouw die je officieel moet gaan beoordelen.

KRACHTPATRSERS

De meeste mensen, dus ook accountants, hebben wel een oordeel over elkaar, maar het wordt iets heel anders als je zo'n oordeel moet uitspreken en adstrueren, zegt Wanrooy. "Zeker wanneer je al jaren met pakweg zeven of tien vennoten in een informele cultuur samenwerkt. Maar je kunt het je tegenwoordig niet meer veroorloven dat een van de partners onderpresteert. Allereerst omdat de concurrentie heviger wordt en de markt terugloopt. Bovendien worden klanten steeds kritischer en minder loyaal. Een partner moet dus een echte ondernemer zijn. Bovendien moet hij ook zijn vak gedegen blijven bijhouden en moet hij ook een goede people manager zijn en junioren aandacht en begeleiding geven. Kortom, partners moeten op heel veel terreinen krachtpatsers zijn willen ze als kantoor overleefden blijven en goed blijven presteren."

LAAGCONJUNCTUUR

De huidige laagconjunctuur speelt ook een rol. Als het iedereen voor de wind gaat, worden verschillen in prestaties gemakkelijker met de mantel der liefde toegedekt. Wanrooy: "Nu het zwaar weer is, gaan verschillen in prestaties schuren. Dan wordt het toch vervelend gevonden dat alle partners dezelfde beloning krijgen, terwijl hun inbreng verschillend is. Dat is een belangrijke reden dat steeds meer kleinere kantoren partnerbeoordeling overwegen of zijn gaan invoeren. Een andere reden is dat ze inzien dat het onrechtvaardig is dat medewerkers wel worden beoordeeld, maar partners niet. Die 'paradijspositie' klopt niet meer in de huidige tijd."

OMZET

Omzet. Wat breng je binnen? Dat is en blijft volgens Wanrooy het allereerste waarnaar men in de verschillende beoordelingssystemen kijkt. "Als iemand in vergelijking met zijn collega's achterloopt in omzet, wordt dat hem zwaarder aangerekend dan wanneer hij bijvoorbeeld een minder goede manager is. Ook wordt het een steeds hardere eis dat een partner nieuwe klanten binnenhaalt. Het is niet meer voldoende dat hij maar een beetje doordieselt op zijn bestaande klantenpakket.

'PARTNERS MOETEN OP HEEL VEEL TERREINEN KRACHTPATRSERS ZIJN.'



Zie ook
**Accountant.nl/
Vaktechniek**

ZES STAPPEN IN DE GOEDE RICHTING

Beoordeling tussen en door partners kan niet in een handomdraai worden ingevoerd. Het is vooral een kwestie van groeien en wennen. Wanrooy ziet zes stappen die zorgen dat een beoordelingssysteem zo breed mogelijke steun krijgt.

- 1 Maak duidelijk dat het nodig is, creëer een sfeer van urgentie.
- 2 Informeer, inspireer, overtuig, consulteer, onderhandel, en dwing vervolgens af. Desnoods door de tegenstrevers voor een *fait accompli* te stellen: meedoen of als dissident aan de kant blijven staan.
- 3 Betrek een externe gezaghebbende autoriteit die kan vertellen over zijn ervaringen elders.
- 4 Beleg tijdens het ontwikkelproces van het nieuwe systeem consultatiesessies met betrokkenen, zodat inspraak is gewaarborgd.
- 5 Start altijd in de vorm van een pilot, zodat het systeem na een paar jaar kan worden geëvalueerd en bijgesteld.
- 6 Breng eerst het beoordelingssysteem op orde, doe er enkele jaren ervaring mee op en koppel er pas daarna (als je dat wilt) de variabele beloning aan.

Markontwikkeling, ondernemerschap en acquisitie worden daarom steeds prominenter in beoordelingssystemen opgenomen.”

Dat iemand een slechte coach is, wordt hem daarentegen nu minder zwaar aangerekend dan vijf jaar geleden toen men uiterst zuinig moest zijn op jong talent. Maar ook al is de *war on talent* nu niet meer zo hevig, toch is het inmiddels wel gebruikelijk dat je ook daar op wordt beoordeeld, aldus Wanrooy.

VAKKENNIS

Door recente boekhoudschandalen is bij accountants de angst om door de mand te vallen gegroeid. Claims, klanten verliezen, maar vooral reputatieschade zijn allemaal redenen waarom men koste wat het kost geen blunders wil begaan. Toch zijn vakinhoudelijke eisen een relatief onbelangrijk onderdeel van de beoorde-

PAS OP VOOR OVERDETAILLERING

Een van de grootste valkuilen bij het ontwikkelen van beoordelingssystemen is overdetailering. Soms moeten partners een formulier van acht kantjes invullen. Dat werkt niet. Op zichzelf is het begrijpelijk dat de lijst met beoordelingscriteria steeds verder uitdijt. Je wilt immers zo objectief mogelijk zijn. Als voorbeeld noemt Wanrooy het criterium ‘klanten binnenhouden en houden’.

Daarvoor meet je niet alleen het aantal nieuwe en verloren klanten, maar ook de bij de aanwas en het verlies horende omzet. In het streven naar objectiviteit zou je echter ook kunnen redeneren, dat dat niet het enige is wat telt, en dat het er bijvoorbeeld ook om gaat of het een *key-klant* is of was? “Als je het goed wilt doen, zou je ook daar een zeker gewicht aan moeten toekennen. Die neiging is moeilijk te weerstaan”, weet Wanrooy. Toch vindt hij dat je er niet aan moet toegeven. Anders wordt beoordelen te tijdrovend en omslachtig. “Je creëert een illusie van degelijkheid, maar het systeem blijkt uiteindelijk onwerkbaar. Het is de kunst om het systeem ‘robuust’ te houden en er eerder iets vanaf te halen dan er aan toe te voegen.”



‘OMZET IS EN BLIJFT HET ALLEREERSTE WAARNAAR MEN KIJKT.’

lingssystemen, merkt Wanrooy. “Door interne of externe kwaliteitsreviews (bijvoorbeeld door de AFM of SRA) komt dat type fouten toch wel aan het licht, daar heb je geen beoordelingssysteem voor nodig.”

BRANDBAAR

Zo mogelijk nog heikeler dan de systematiek van beoordeling zijn de beoordelingsgesprekken. “In principe kennen partners wel elkaars sterke en zwakke punten. Maar het is moeilijk om in een gesprek juist die zwakke punten met zoveel woorden te benoemen. Echt doorbijten en elkaar de waarheid zeggen, doen accountants niet. Ze slikken veel in, want ze weten hoe brandbaar het is”, zegt Wanrooy.

Als het allemaal zo moeilijk en gevoelig ligt, waarom zou je je dan al dit gedonder op de hals halen?

Wanrooy: “Allereerst gaat er een preventieve werking van uit. Je weet dat je op een aantal criteria wordt beoordeeld. Daar ga je je naar gedragen. En ook al komt de kritiek vaak in verzwakte vorm op tafel, hij helpt toch wel een beetje. Zeker wanneer een beoordelingssysteem al enige tijd wordt gehanteerd, maakt het de verschillen tussen partners beter zichtbaar. Als je een paar jaar langs de meetlat bent gelegd, kun je jezelf op den duur minder goed verstoppen.”

GEEN TOVERMIDDEL

Tegelijk waarschuwt hij dat een beoordelingssysteem geen tovermiddel is. “Ook al is het objectief en ook al heb je een valide meetsysteem ingericht, elkaar beoordelen is toch vooral een kwestie van durven zeggen waar het op staat. Dat is en blijft confronterend en spannend. Het risico blijft bestaan dat mensen toch om de hete brij heen draaien. Het zou heel zinvol zijn om partners te trainen in het geven van constructieve feedback. Zodat ze leren hoe je pittige dingen tegen elkaar kunnen zeggen zonder dat ze de relatie verpesten.” □