



Partnerbeoordeling: **tijd voor een goed ge**



De big four zijn ermee begonnen, in hun kielzog volgen de middelgrote kantoren en het zal waarschijnlijk niet lang meer duren of ook de kleinere kantoren doen mee.

Partnerbeoordeling lijkt een niet te stuiten trend. Inmiddels zijn er genoeg voorbeelden van missers en staat het echte maatschapsgevoel onder druk. Tijd voor reflectie.

WIM KONING EN JOHAN VISSER*

Het is nog niet zo lang geleden dat vennoten onder het genot van een goede maaltijd, een glas wijn en een sigaar met elkaar de goede en kwade dingen van het leven bespraken. Natuurlijk kwam ook de zakelijke kant van de maatschap aan de orde, maar het accent lag toch vooral op het genieten en vieren van gemeenschappelijke resultaten en onderlinge samenwerking. Niet zelden waren ook de levenspartners er bij aanwezig. De zakelijke relatie hield immers niet op bij de deur van het kantoor.

Sporen van dergelijke vieringen kom je nog tegen in de rituele partnerbijeenkomsten, waar een strak geregisseerd programma wordt afgewerkt. Of het nu goed gaat of minder goed gaat (bijvoorbeeld als de vennoteninkomens minder zijn gestegen dan gepland), conclusie van dergelijke bijeenkomsten is altijd: het kan nog beter! En elke vennoot wordt vervolgens opgeroepen om daaraan zijn bijdrage te leveren.

Resultaten, competenties en targets

Vanuit de - op zichzelf juiste - gedachte dat het altijd beter kan en dat elke vennoot daaraan moet bijdragen is de behoefte ontstaan om die vooruitgang en bijdragen te beheersen. Er zijn uitgewerkte partnerbeoordelingssystemen die dat mogelijk maken. Alle denkbare instrumenten worden daarbij ingezet: de Business Balanced Scorecard, kengetallen zoals declaratiegraad, omzetgroei en individuele declarabele uren, 360 graden feedback waarbij ook medewerkers iets over hun baas mogen zeggen, en klanttevredenheidsonderzoek met resultaten per individuele vennoot.

Maar er is meer. Niet alleen de resultaten

‘Veel vennoten hebben een verbondenheid met de maatschap die verder gaat dan uitsluitend een ruilrelatie.’

tellen, maar ook de competenties van de vennoot. Hoe scoort hij op ondernemerschap en klantgerichtheid, visie en leiderschap? Is zijn planning en organisatie op orde en hoe staat het met zijn oordeelsvorming? Ook integriteit kan een competentie zijn die in de beoordeling wordt meegenomen.

En dan zijn we er nog niet. Uiteraard moet ook gemeten worden of de verschillende individuele targets zijn bereikt. Wat is er aan cross selling gedaan? Hoe is het vaktechnisch niveau van de unit waaraan de vennoot leiding geeft en welke bijdrage leverde hij in het benaderen van prospects? En zijn de doelstellingen ten aanzien van netwerken gehaald? Kortom: er is inmiddels een breed scala aan mogelijkheden om de collegapartner de maat te nemen.

Vergelijkbaarheid

De tijd dat iedere vennoot gelijk was ligt nog niet eens zo ver achter ons. Goed tien jaar geleden groeide je als je eenmaal vennoot was gewoon door naar het niveau van volwaardig vennoot en deelde je in gelijke mate in de resultaten van de maatschap. Met de transparantie werd steeds duidelijker dat die gelijkheid een fictie was. Een vennoot die al jaren dezelfde omzet en rendementen laat zien is uiteraard niet gelijk aan de partner die de een na de andere klant naar binnen sleept. En ►

sprek

ILLUSTRATIE: CORBIS



‘Je grootste concurrenten zitten op de gang’, sprak een van onze contacten.

hoe kun je die vaktechnische topprofessional nu vergelijken met die vestigingsmanager die probeert al die professionals in te motiveren? Met andere woorden: de onderlinge vergelijkbaarheid is (schijnbaar) toegenomen. Gelijktijdig met de beoordeling van partners is bij veel kantoren ook de differentiatie in inkomens ingevoerd. Ook daarvoor is een compleet instrumentarium ontwikkeld. Er zijn systemen die vennoten om de paar jaar indelen in A-, B-, C- etc.-partners. Daarnaast zijn er methoden om binnen die klassen nog weer verder te differentiëren: gewoon B-partner, B+ of B-. Differentiatie heeft meestal betrekking op de mate waarin men in de collectieve winst participeert. Opmerkelijk is dat bestuurders meestal in de hoogste categorie vallen. Verder zijn er systemen waarbij je als partner - naast je partnerinkomen - nog extra bonussen kunt krijgen voor bijzondere prestaties. Al met al zijn complexe differentiatiesystemen ontstaan waarop het ambtelijk apparaat in de jaren zeventig jaloers zou zijn geweest.

Gedrag sturen

Met partnerbeoordeling in combinatie met beloningsdifferentiatie kun je het gedrag van vennoten prima sturen. Zo zal de partner wiens beoordeling en beloning afhankelijk zijn van omzet, zich inspannen om zijn omzet

‘Afwijken van de norm kan leiden tot een minder positieve beoordeling, met alle financiële gevolgen van dien.’

te vergroten. Dat kan door zich te richten op acquisitie van nieuwe klanten, maar natuurlijk ook door bij bestaande klanten te streven naar een hogere omzet. Of door omzet bij een collega weg te halen. Regelmatig treffen wij vennoten die melding maken van ‘het gevecht om de omzet’ en vertrekkende partners geven aan dat hun klanten al zijn verdeeld voordat zij het pand goed en wel hebben verlaten. “Je bent als vennoot nooit populairder dan wanneer je vertrekt”, sprak een van onze contacten. Een ander gaf aan: “Je grootste concurrenten zitten op de gang.”

Declarabele uren

Ook het sturen op individueel declarabele uren kan uitermate effectief zijn. Sommigen werken zich een slag in de ronde om hun eigen productiviteit te verhogen. Om niet helemaal gek te worden, bekribbel je dan op de begeleiding van nieuwe medewerkers en op het bijhouden van je vaktechniek. Eén RA-vennoot vertelde ons dat hij zijn zoon het aangeboden e-learning-programma liet doen, tegen een bescheiden vergoeding. Een andere manier is uren schrijven op de budgetten van klanten zonder dat je die uren zelf maakt. De medewerkers op die opdrachten moeten dan natuurlijk wel wat efficiënter werken, maar die zijn dat vaak uitstekend gewend.

‘Voordelen’

Belangrijk ‘voordeel’ is natuurlijk dat teams elkaar minder de hand boven het hoofd gaan houden. Elkaars zwakheden afdekken gebeurt minder vaak - het gaat ten slotte om je individuele meetbare prestatie - en daardoor worden de vennoten die even wat minder meekomen een stuk zichtbaarder.

Ten slotte is het belangrijkste voordeel natuurlijk wel dat een partner wel driemaal nadenkt voordat hij zijn of haar - hoewel vrouwen wat minder gevoelig zijn voor differentiatie - nek uitsteekt. Afwijken van de norm kan immers leiden tot een minder positieve beoordeling, met alle financiële gevolgen van dien.

Mensbeeld

Het zal duidelijk zijn dat wij niet zo gelukkig zijn met de hiervoor gepresenteerde ontwikkelingen. Natuurlijk, we overdrijven wat, maar de werkelijkheid komt toch akelig dicht in de buurt. Waar wij vooral moeite mee hebben is het ‘mensbeeld’ dat schuilt achter deze beoordeling en beloning van partners. In grote lijnen ziet dat er als volgt uit:

- Door beoordeling en meting is al het relevante gedrag van partners in beeld te brengen c.q. zichtbaar te maken.
- Partners laten zich het beste sturen door een systeem van straffen en belonen.
- Belangrijkste straf/beloning voor partners zijn status en geld.
- Uiteindelijk ‘gaat’ elk individu voor zichzelf.

Alternatieven

Op dit mensbeeld is nogal wat af te dingen. Wij willen hier graag een aantal alternatieve invalshoeken tegenover stellen:

- **Beoordeling en meting** brengen slechts een heel klein deel van het relevante gedrag in beeld. Creatief gedrag en het nemen van (commerciële) risico's - ofwel het gedrag dat niet voorspelbaar is - laten zich nauwelijks meten. Ook partners die op een bijna onzichtbare manier het cement in de organisatie zijn, komen in de meeste beoordelingssystemen niet scherp in beeld. Het resultaat van hun handelen is daarvoor te indirect, hoewel bijvoorbeeld personeelsverloop daarvoor een indicatie kan zijn.
- **Straffen en belonen** zijn uitstekende manieren om concreet gedrag te beïnvloeden, alleen: je wordt er geen professional van. Juist van partners verwacht je dat ze over een goed ontwikkelde mate van

zelfsturing en intrinsieke motivatie beschikken. Straffen en belonen zijn extrinsieke motivatoren en zorgen juist dat die zelfsturing minder ontwikkeld wordt. Die uitwerking kan het ook hebben op de integriteit. Dit kan dan verworden tot calculerend gedrag (pakkans).

- **Status en beloning** zijn extrinsieke beloningen die los staan van het werk. Intrinsieke beloningen werken duurzamer, bijvoorbeeld de aard van het werk, de professionele ruimte, de verantwoordelijkheid die men draagt, de leermogelijkheden en de steun die men ervaart en geeft. Ook partners zijn hierdoor goed te motiveren.
- De gedachte dat elke individuele partner 'voor zichzelf gaat' is gebaseerd op het idee dat uitsluitend sprake is van een **ruilrelatie** tussen maatschap en individuele professional. In onze opvatting is dat slechts één aspect. Veel vennoten hebben een verbondenheid met de maatschap die verder gaat dan dat. Het bij een specifieke groep of cultuur willen horen, het onderdeel zijn van een lekker werkend partnerteam, het kunnen dragen van verantwoordelijkheid

‘Straffen en belonen zijn uitstekende manieren om gedrag te beïnvloeden, alleen je wordt er geen professional van.’

voor anderen, het voorop kunnen lopen in het vakgebied en - niet in de laatste plaats - de klantenkring waar een goede relatie mee bestaat, zijn allemaal zaken waar partners zich voor in kunnen zetten. Ook zonder dat ze er zelf direct voordeel aan beleven.

Goed gesprek

Gelukkig zijn er ook voldoende voorbeelden waar partnerbeoordeling binnen een maatschap een bescheiden maar nuttige rol vervult. Bij deze *best practices* is het doel niet zozeer een kritische evaluatie van het functioneren met daarbij behorende honoreringsconsequenties, maar vooral om tot een goed onderling gesprek te komen. Het is immers

wenselijk om regelmatig te bezien of men nog wel aan hetzelfde doel werkt en de bijdrage levert die je van een maat kunt verwachten. Je hebt elkaar ten slotte ook nodig om scherp te blijven.

Er zijn maatschappen waar dat goede gesprek regelmatig plaatsvindt. Dat gesprek verloopt gestructureerd en is gebaseerd op heldere informatie. Binnen die maatschappen komt ook differentiatie voor. Die is dan echter niet gebaseerd op regelmatige beoordeling aan de hand van een vaste set kwantitatieve indicatoren, maar op een goede selectie bij toetreding. Dat is wat ons betreft het moment waarop je elkaar eens diep in de ogen kijkt en vaststelt welke bijdrage te verwachten is. Op basis van die vaststelling kun je differentiëren. Daarna wordt niet steeds teruggekomen op het thema honorering, maar bouw je elkaar als professionals onderling op. ■

Noot

* Wim Koning en Johan Visser zijn beide partner bij Visser & Partners BV te Amersfoort.