

# Ruzie in de maatschap

Economische crisis, kostbare investeringen in automatisering, gebrek aan intern overleg. Allemaal factoren die conflicten in de maatschap kunnen veroorzaken. Wordt er nu meer geruzied? En hoe kun je ontsporing van conflicten voorkomen?

TEKST: ANNEGREET VAN BERGEN | BEELD: DREAMSTIME

**R**uzie in de maatschap is niet nieuw. En omdat niemand ermee te koop loopt wanneer er gedonder binnen het kantoor is en men vaak veel gêne moet overwinnen om hulp van buitenaf te vragen, valt ook moeilijk vast te stellen of er méér ruzie wordt gemaakt dan vroeger. Wel worden tegenwoordig gespecialiseerde conflictoplossers en -begeleiders vaker ingeschakeld dan een aantal jaren geleden. Maar dat komt ook doordat het taboe om hun hulp in te roepen geleidelijk iets minder groot wordt.

## Economische tegenwind

Toch zijn er plausibele redenen om aan te nemen dat er nu werkelijk meer conflicten zijn. Dat is ook wat professionals in de markt zeggen te zien. Zo wordt er door de economische tegenwind van de laatste jaren binnen kantoren scherper gekeken naar de bijdragen van de verschillende vennoten.

“Er is een generatie die alleen maar had meegemaakt dat het op kantoor vooruitging”, zegt Paul Stoele, al 25 jaar adviseur van accountantskantoren. “De laatste forse economische crisis dateerde van eind jaren tachtig. Daarna kwam er aldoor vrij gemakkelijk werk binnen. De beloningen waren geen probleem. Cliënten deden niet moeilijk over de rekening. Dat is nu heel anders. Was het in de ‘gemakkelijke’ tijd mogelijk om het onderpresteren van een vennoot met de mantel der liefde te bedekken, die ruimte is er nu niet meer. Bovendien leven we tegenwoordig sowieso meer in een afrekencultuur.” Jan Wietsma, via FullFinance eveneens adviseur van accountantskantoren, stelt simpelweg: “Door de economische crisis kijk je het eerst naar de zwakste in het nest.”

## Fusies

Ook fusies, de laatste jaren aan de orde van de dag, liggen nogal eens ten grondslag aan conflicten. Dat merkt Marcel Wanrooy, via GITP al jaren als adviseur betrokken bij besturingsvraagstukken en conflicten van partnerships. “Bij fusies van twee accountantskantoren wordt

## Dom, lui en dakloos

Rien van den Heuvel geeft een provocerende, maar kraakheldere typering van een mediator: “Hij of zij is functioneel dom, lui en dakloos.”

- **Dom**, want hij weet niets. Hij moet alles over het probleem van anderen horen.
- **Lui**, want hij initieert dat anderen het probleem met elkaar oplossen.
- **Dakloos**, want hij kiest geen partij.

Kort gezegd krijgt de mediator door zijn onbevangen en onbevooroordeelde houding zicht op wat er aan de hand is en gaat hij met de partijen na, of en hoe het conflict door nieuwe afspraken of leefregels kan worden opgelost. Overigens is hij of zij er niet bij voorbaat op uit om te ‘lijmen’. Gezamenlijk vaststellen dat een situatie uitzichtloos is, is ook een optie. Vooral wanneer een conflict zich tijden heeft voortgeslept en partijen daarna in goed overleg uit elkaar gaan, kan die oplossing voor grote opluchting zorgen.

## ‘DOOR DE ECONOMISCHE CRISIS KIJK JE HET EERST NAAR DE ZWAKSTE IN HET NEST.’

vooral gekeken naar de financiële parameters. Daar vergis je je niet snel in. Maar er wordt minder aandacht geschonken aan zaken als waarden, normen, cultuur en stijl, terwijl die op termijn even belangrijk zijn. Verschillen op dat gebied kunnen tot grote conflicten leiden. Hoe is de klantacceptatie; is men daar nogal rekkelijk of juist heel precies in? Gaat men onderling hiërarchisch, strikt en strak met elkaar om? Of is er een democratische sfeer met ruimte voor jong talent, waarin men op basis van gelijkwaardigheid met elkaar omgaat?”



## 'SENIOREN ZIJN MINDER GENEIGD TOT INVESTEREN, OMDAT ZE MINDER LANG DE VRUCHTEN KUNNEN PLUKKEN.'

### Oud en jong

Er is altijd een zekere spanning tussen de belangen van oudere en jongere vennoten geweest. Senioren zijn bijvoorbeeld in het algemeen minder geneigd tot investeren, omdat ze daar minder lang de vruchten van kunnen plukken. Maar nu ook traditionele accountantsdiensten steeds meer kunnen worden geautomatiseerd, wordt dit verschil tussen oud en jong alleen maar sterker. Wietsma: "Jongere vennoten willen de klanten op een moderne manier bedienen. Ouderen staan niet alleen huiveriger tegenover dat idee, maar ze hikken ook veel meer aan tegen de investeringen in ICT die dat vergt."

Daarnaast is en blijft gebrek aan communicatie vaak een belangrijke bron van conflicten. Partners praten weinig met elkaar en daardoor weten ze bijvoorbeeld niet wat elkaars ideeën voor de lange termijn zijn. In zo'n situatie is het weinig verwonderlijk dat die ideeën op een gegeven moment keihard gaan botsen. Soms ook zijn ze nauwelijks op de hoogte van elkaars privéleven en weten ze daardoor niet dat iemand door problemen thuis opeens minder presteert.

### Groot en klein

Hoe kleiner een kantoor, des te groter de kans dat een probleem voortsuddert. Volgens Wanrooy komt dat omdat daar niemand de rol, de bevoegdheden en het gezag

heeft om een conflict aan de orde te stellen en het tot een oplossing te brengen. Bij grote kantoren is er een professioneel bestuur dat een natuurlijk machtscentrum vormt en veel eerder ingrijpt.

Conflicten vanwege het (vermeende) disfunctioneren van individuele partners zijn bij grote kantoren nauwelijks aan de orde, bijvoorbeeld omdat er betere partner-evaluatiesystemen zijn. Ook is de toelating heel anders geregeld.

Rien van den Heuvel was zelf vennoot bij zowel een klein als bij een groot kantoor: "Bij Ernst & Young was er het 'voorportaal' of 'valkuil': daar zat je als aspirant-partner vier jaar in voordat je 'hertoetst' werd en al dan niet definitief werd toegelaten. Daarna gaat de beoordeling heel simpel op basis van een aantal objectieve criteria. Bij de grote kantoren is alles veel formeler geregeld en daardoor is het partnergedrag daar heel anders dan bij kleine kantoren."

### 'Geen afspraken cultuur'

"Bij kleine kantoren zijn partners meewerkende voorlieden", zegt Stoele. "Op de vennotenvergadering worden er weliswaar afspraken gemaakt over wie er zich bijvoorbeeld over de automatisering gaat buigen, maar op de volgende vergadering blijkt dat diegene er niets aan heeft gedaan. Want hij had er geen tijd voor. Er waren grote problemen bij bedrijf X en omdat problemen bij een klant altijd voorgaan, worden om volstrekt begrijpelijke redenen afspraken niet nagekomen."

Wanneer dit te vaak gebeurt - en dat is tegenwoordig nogal eens het geval, want in deze economisch slechte tijden zijn er bij veel klanten voortdurend dringende zaken - stapelen de problemen zich op. "Als je dan niet oppast, kan het flink uit de hand lopen."

Maar soms lappen partners in kleine kantoren ook bewust afspraken aan hun laars, zegt Wietsma. "Er bestaat vaak geen afsprakencultuur waarbij je loyaal een besluit uitvoert, ook al ben je het er niet mee eens. Bij een groter kantoor met pakweg meer dan tien partners is het niet meer dan vanzelfsprekend dat je je schikt in een meerderheidsbesluit. Voor kleine kantoren met een handvol partners is consensus vaak het enige model."

### Hoezo kritiek?

Van den Heuvel erkent dat hij zich in zijn jonge jaren als accountant bij het kleine kantoor ook drukte als het ging om indirecte zaken als personeelszaken, beoordelingsgesprekken en andere kantoortaken. "Ik was goed in acquireren en maakte de meeste productieve uren. Daardoor had ik een houding van: 'Ik zorg goed voor deze club. Waar halen jullie het lef vandaan om kritiek op mij te hebben?' Daarnaast was er een maatschapsbestuur dat te dirigerend was en te veel op details stuurde. Ik was niet de enige die daarmee moeite had. Het was een woelige maatschap, waarin voortdurend

### Win-winsituatie

"Omdat partijen bij mediation zelf naar een oplossing zoeken, is er **meer draagvlak** voor de gevonden oplossing", zegt mediator Jaco Hoksbergen. "Er wordt eerder een win-winsituatie bereikt. Dat is niet het geval bij meer traditionele manieren om conflicten te beslechten, zoals arbitrage of een rechterlijk vonnis. Na een uitspraak van arbiters of rechters, die altijd boven de partijen staan, is er altijd een winnaar en een verliezer."

Mediation is **niet vrijblijvend**. Na de intake worden de spelregels (vrijwilligheid, vertrouwelijkheid, veiligheid en verantwoordelijkheid) vastgesteld en wordt van iedere partij een maximale inzet verlangd om naar oplossingen te zoeken. Daarna wordt er een formele mediation-overeenkomst opgesteld en ondertekend. Aan het eind van een succesvol afgesloten mediation legt de mediator de uitkomst daarvan vast in een vaststellingsovereenkomst die bindend is voor alle partijen.

## 'PARTNERS WETEN VAAK NIET WAT ELKAARS IDEEËN VOOR DE LANGE TERMIJN ZIJN.'



## 'HOE KLEINER EEN KANTOOR, HOE GROTER DE KANS DAT EEN PROBLEEM VOORTSUDDERT.'

conflicten speelden en regelmatig maten in- en uitvlogen. Ik vond het heel onplezierig om zo te werken en was blij toen ik op mijn veertigste werd gevraagd door een rechtsvoorganger van Ernst & Young. Dat aanbod heb ik meteen omarmd.”

### Mediation

Na een loopbaan bij Ernst & Young werkt Van den Heuvel sinds 1995 als bemiddelaar op het terrein van interim-management en sinds 2005 als mediator. Aan hem de vraag hoe het destijds zou zijn gegaan wanneer er op het kleine kantoor een mediator was ingeschakeld om de problemen aan te pakken.

Van den Heuvel: “Het was toen geen optie, want in de jaren tachtig bestond mediation nog niet. Maar stel dat er wel een mediator in de arm was genomen, dan zou waarschijnlijk nog niet de helft van de partners zijn vertrokken. In die tijd ging conflictbemiddeling niet verder dan dat het maatschapbestuur aan verstandige mensen rond de maatschap vroeg: ‘Ga jij eens met die en die praten, want wij ergeren ons aan zijn gedrag.’ Maar daarmee werd iemand meteen in het defensief gedrukt, want het oordeel over wie er ‘schuldig’ was lag al klaar.”

Bij mediation laat een onbevangen buitenstaander de betrokkenen uitpraten en hen samen het probleem oplossen (zie kader). Soms leidt dat tot nieuwe afspraken om de bestaande samenwerking voort te zetten. Soms ook komt men tot de conclusie dat een afscheid onvermijdelijk is. Van den Heuvel: “Misschien was ik mét mediation niet eens weggegaan. En als ik toch was

## Acht tips om ruzie te voorkomen

### 'LOOP NIET OM DE HETE BRIJ HEEN.'

Hoe voorkom je dat er binnen een maatschap onbeheersbare en zenuw-slopende conflicten ontstaan?

- Ontwerp een methodiek om regelmatig onderling elkaars functioneren te beoordelen. Geef daarbij heldere feedback, wees moedig en oprecht, en loop niet om de hete brij heen. Regelmatige evaluaties kunnen 'ontsporing' voorkomen.
- Maak 'beleid en visie op de toekomst' tot een onderwerp van periodiek overleg. Te vaak wordt over deze zaken alleen maar tussen de bedrijven door gesproken. Dit heeft vaak misverstanden en/of uiteenlopende verwachtingen tot gevolg.
- Maak afspraken gedurende welke termijn vennoten verantwoordelijk zijn voor bepaalde overkoepelende beheerstaken. Na afloop van de termijn is verkiezing van een nieuwe dagelijks bestuurder (of herverkiezing van de vorige) een bewuste daad. Eventueel gezichtsverlies speelt dan niet, of in elk geval minder, een rol.
- Let bij fusies, overnames of toetreding van een nieuwe vennoot niet alleen op financiële indicatoren. Besteed ook volop aandacht aan cultuur en stijl. Bij toetreding van een nieuwe vennoot kan een 'matchingsonderzoek' nuttig zijn.
- Hoop niet dat een sluimerend conflict vanzelf wel overgaat. Hoe langer het duurt, des te giftiger en onbeheersbaarder het wordt. Zorg voor een divers samengestelde maatschap waarvan ook vrouwen lid zijn. Vrouwen hebben gemiddeld genomen eerder in de gaten dat iets niet lekker loopt en zullen daarover eerder hun mond open doen.
- Aarzel niet om bij lastige situaties een mediator of andere conflictbegeleider in te schakelen. Het is geen schande dat je er als maatschap zelf niet uitkomt. Voortstompelen en brokken maken is veel erger.
- Zorg voor een goede geschillenregeling in de maatschapsovereenkomst. Daardoor is duidelijk welke procedures je in geval van een conflict moet doorlopen.
- Houd bovendien de maatschapsovereenkomst elke vier of vijf jaar tegen het licht om te zien of hij nog actueel is.

### 'ZORG VOOR EEN DIVERS SAMENGESTELDE MAATSCHAP WAARVAN OOK VROUWEN LID ZIJN.'

vertrokken, dan waarschijnlijk met een beter gevoel daarover.”

### Serieuze optie

Sinds een jaar of tien is mediation een serieuze optie om conflicten aan te pakken. Jaco Hoksbergen is behalve (juridisch) adviseur van accountantskantoren (via Auxilium Adviesgroep) ook registermediator (via 2Connect Mediation) bij arbeids- en samenwerkingsvraagstukken. Hij ziet dat accountants bij conflicten steeds vaker de weg naar de mediator weten te vinden. “Dat is beter dan via langdurige en kostbare juridische procedures een conflict te laten escaleren. Mediation past bij accountants, want bij de spelregels horen onder meer beslotenheid en vertrouwelijkheid. Daar zijn accountants vanuit hun eigen beroep mee bekend.” □