

Associaties: de ingrediënten van het succes

Barend Blondé¹
 Consultant
 Vennoot FrahanBlondé

Wanneer we de Belgische markt van accountants en belastingconsulenten vergelijken met die van onze (in het bijzonder noordelijke) buurlanden, lijkt een verdere consolidatie in de sterren geschreven. Voeg daar nog de groeiende complexiteit en de toenemende druk van veeleisende cliënten aan toe, en men komt snel tot de conclusie dat steeds meer accountants en belastingconsulenten de krachten zullen bundelen in (groter wordende) associaties. Maar accountants en belastingconsulenten zijn ook sterke persoonlijkheden die niet zonder meer plat op de buik gaan voor collectieve beslissingen. De associatie is vandaag het grillige, moeilijke en delicate vehikel waarmee accountants en belastingconsulenten zich plooiën naar de economische realiteit.

We zien vandaag grote verschillen tussen die associaties. Sommige associaties lijken alleen maar beter te worden, andere spatten uiteen of sukkelen bloedeloos door. Wat is het geheime recept van de stabiele en dynamische associaties?

Verrassend genoeg beantwoorden de sterkste associaties niet aan de criteria die accountants of belastingconsulenten zelf vaak naar voor schuiven als doorslaggevende succesfactoren. De sterkste associaties zijn niet per se de grootste of de meest rendabele. Het zijn ook niet altijd de associaties met de knapste koppen. De meest solide associaties zijn evenmin de associaties met het meest ingenieuze associatiecontract.

De meest succesvolle associaties beseffen dat ze niet alles in cijfers, modellen en contracten kunnen gieten maar dat er andere, mindere tastbare, krachten zijn die hen naar een hoger niveau kunnen tillen.

Ik vergelijk het functioneren van associaties graag met de werking van het menselijke brein dat beschikt over een linkerhelft en een rechterhelft. De linkerhersenhelft zorgt ervoor dat we logisch kunnen nadenken en dat we praktisch aan de slag kunnen met feiten en ons kunnen verdiepen in details. De rechterhersenhelft is onze bron voor creativiteit en emotie. Ze doet ons vooruitdenken en beslissingen nemen op basis van intuïtie. Evenwichtige mensen beschikken over twee goed ontwikkelde hersenhelften.

Ook een associatie beschikt over twee hersenhelften. De linkerhelft zorgt ervoor dat we goede, rationele afspraken kunnen maken tussen vennoten over de samenwerking en over de winstverdeling. De rechterhelft heeft oog voor het emotionele gebeuren tussen vennoten en investeert in de creatie van een kantoorcultuur die de verbondenheid tussen vennoten onderhoudt en versterkt.

De sterkste en meest succesvolle associaties kenmerken zich door evenwaardig ontwikkelde hersenhelften. Ze hebben de “vier oerelementen” van de associatie uitgepuurd. Aan de linkerkant: 1) de beslissingsstructuren (‘governance’) en 2) de winstverdeling van de associatie. Aan de rechterkant: 3) de persoonlijke ambities van de vennoten en 4) de waarden van de associatie.

We gaan hier op elk van deze elementen verder in.

¹ De auteur is medeoprichter van FrahanBlondé, een consultancy gespecialiseerd in managementadvies voor vrije beroepen.

De ambities van de vennoten: diep graven!

Het uitgangspunt: project- of middenassociatie?

Binnen succesvolle associaties bestaat er in de eerste plaats een duidelijke consensus tussen de vennoten over de ambitie van hun associatie. Een eerste fundamentele keuze is de keuze tussen een ‘middenassociatie’ of een ‘projectassociatie’:

- *middenassociaties* willen de ‘middelen’ (personeel, materiaal, bibliotheek) efficiënter beheeren door ze te bundelen. Ze leveren in de eerste plaats een kostenbesparing (in geld of tijd) op;
- *projectassociaties* willen synergieën tot stand te brengen. De vennoten willen voor zichzelf, hun medewerkers of cliënten een meerwaarde genereren die ze alleen niet kunnen realiseren.

Associaties met een onduidelijke strategie zijn veelal ook te vaag over hun doelstelling

Hoewel elke associatie in zekere mate mag rekenen op een combinatie van deze voordelen (kostenbesparing en synergie), is het toch fundamenteel dat alle vennoten het eens zijn over de basisfilosofie van de associatie: zijn we samen om kosten te besparen, of zijn we samen om te investeren, om meerwaarde te creëren? Het onderscheid is cruciaal: een vennoot in een projectassociatie moet aanvaarden dat de associatie investeringen doet, ook wanneer ze niet meteen het individuele belang van de vennoot dienen. Een vennoot in een middenassociatie moet dit niet aanvaarden.

De middenassociatie, ook wel ‘kostenassociatie’ genoemd, is een relatief eenvoudige associatie. Over het algemeen bestaan er duidelijke en transparante financiële afspraken die conflicten tussen vennoten beperken. Mits enkele bijkomende afspraken, kan men zelfs minimale synergieën creëren (bijvoorbeeld: back-up voor dossiers tijdens vakantieperiodes). Middenassociaties kunnen perfect

werken, zolang de vennoten geen verwachtingen koesteren op het vlak van synergieën. Wanneer middenassociaties mislukken, is het meestal omdat men toch synergieën tracht te realiseren binnen een kader dat hiervoor niet aangepast is.

Vennoten in een projectassociatie streven een gezamenlijk doel na, werken gezamenlijk aan een project waarin ze geloven en waarin ze willen investeren. De projectassociatie is een veel complexere uitdaging. De potentiële meerwaarde van een projectassociatie is veel groter maar de weg er naar toe is veel meer bezaaid met wolfsjizers en schietgeweren.

Het vervolg van dit artikel focust zich daarom voornamelijk op de projectassociaties.

Het gezamenlijke project uitbenen

Enmaal de vennoten een gezamenlijke doelstelling hebben uitgesproken, is het belangrijk om dit gezamenlijke project verder uit te benen. Een eerste wolfsjizer is immers dat vennoten de gezamenlijke doelstelling te algemeen formuleren. Wanneer men vervolgens dieper graaft, botst men alsnog op fundamentele meningsverschillen over de ambities.

Vele associaties formuleren bijvoorbeeld als missie: “uitblinken in kwaliteit” of “een kwaliteitsvolle partner zijn voor haar cliënten”.

Dergelijke en gelijkaardige missies zijn weliswaar zeer respectabel, maar ze vormen de gemeenschappelijke basis van het beroep van accountant of belastingconsulent. Ze volstaan niet om een overstijgend gehalte te geven aan een project van een associatie. Associaties die indruk maken, zijn associaties die voorbij het gemeengoed durven te gaan en die duidelijke en innoverende keuzes maken in het omschrijven van hun doelstelling.

Bovendien zijn dergelijke, vage doelstellingen voor interpretatie vatbaar. Vennoten kunnen grondig van mening verschillen over de invulling van, bijvoorbeeld, kwaliteit. Zolang deze doelstellingen niet verder worden uitgewerkt, is het risico op misverstanden groot. Een uitgebende doelstelling van een projectassociatie beantwoordt ook vragen als:

- Welke dossiers/cliënten/werkinhoud geven ons intellectuele voldoening?

- Welke reputatie willen we? Waarvoor willen we bekend staan? Bij wie?
- Welke werkomgeving willen we creëren? In welke associatiecultuur zullen we ons thuis voelen?
- Welke financiële doelstellingen willen we minimaal bereiken?

Een uitgebeend, motiverend (intern) en overtuigend (extern) project is meteen ook de basis voor de strategie van de associatie. Het beantwoorden van de vraag “Wat willen we bereiken (doelstelling)?” is een noodzakelijke voorwaarde om de vraag “Hoe willen we dit bereiken (strategie)?” zinvol te kunnen invullen. Associaties met een onduidelijke strategie zijn veelal ook te vaag over hun doelstelling.

Waarden betrekken in het project

Een tweede ingrediënt van het succesrecept zijn de ‘waarden’ die het kantoor een eigen kantoorcultuur bezorgen.

Waarden zijn niet-onderhandelbare, minimale gedragsstandaarden die *iedereen*, zonder uitzondering, moet naleven. Gedragsstandaarden zijn pas ‘waarden’ wanneer ze ook effectief worden afgedwongen, wanneer er een intern mechanisme is dat ingrijpt, telkens wanneer iemand de gedragsstandaarden niet naleeft.

Waarden waarvan iedereen binnen de associatie voorbeelden *a contrario* kan aanhalen, zijn geen waarden, maar hoogstens dromen, reclameslogans of schaamlapjes.

Er zijn bijzonder veel mogelijke waarden, in grote lijnen in te delen in de volgende categorieën:

- *minimale technische competenties*: fiscale kennis, talenkennis...;
- *gedrag ten aanzien van andere leden van de associatie*: respect, integriteit, collegialiteit, beschikbaarheid...;
- *gedrag ten aanzien van cliënten*: kwaliteit, respect, zorg, bereikbaarheid...;
- *persoonlijke ontwikkeling*: leergierigheid, bijscholing, creativiteit...;
- *bijdragen tot de associatie*: teamspeler, zin voor initiatief, verantwoordelijkheid nemen, loyaliteit...

Het komt echter niet vaak voor dat vennoten van een associatie zich ernstig over de waarden van hun associatie buigen. Vaak is er nooit over gesproken en ontlokt het woord ‘waarden’ zelfs meewarige glimlachjes.

Sterke waarden zorgen voor een sterk referentiekader, waardoor beslissingen en hun interne communicatie, eenvoudiger en efficiënter worden

In associaties die wel openlijk waarden claimen, zijn de waarden vaak meer *lipservice* dan werkelijkheid. Ofwel zijn het ‘marketingboodschappen’, die geen concrete invulling krijgen in de praktijk. Ofwel, en dat gebeurt nog vaker, moeten ze wijken voor andere belangen. Hoeveel associaties worden niet gegijzeld door een vennoot of medewerker van wie het gedrag een permanente belediging is voor de waarden van de associatie, maar die zogenaamd ‘onmisbaar’ is (lees: te veel geld opbrengt) voor de associatie?

Waarden zijn fundamenteel. Ze vergen een investering, maar die investering ‘betaalt’ zich vele malen terug. Sterke waarden zorgen voor een sterk referentiekader, waardoor beslissingen en hun interne communicatie, eenvoudiger en efficiënter worden. Associaties met sterke waarden hebben minder regeltjes en procedures nodig, rekruteren efficiënter, zijn minder onderhevig aan financiële spanningen etc.

Governance: efficiënt beslissingen nemen die breed gedragen worden

Een derde sluitstuk van de succesvolle associatie is de wijze waarop ze beslissingen neemt: het zogenaamde *governance*-systeem van de associatie.

Het governance-systeem van de performante associatie heeft twee karakteristieken:

- *efficiëntie*: de associatie kan beslissingen nemen en implementeren en er is een correcte verhouding tussen het belang van de beslissing en de tijd die ervoor wordt genomen;
- *betrokkenheid*: ook al heeft niet iedereen binnen de associatie beslissingsmacht, de leden hebben het gevoel dat ze, formeel of informeel, kunnen wegen op en bijdragen aan het beslissingsproces.

De beste governance-structuur verschilt van associatie tot associatie. Toch kunnen we enkele belangrijke principes meegeven:

- *jazz band-leadership*: vanaf een bepaalde omvang, heeft een associatie een ‘leider’ nodig (*managing partner*). De succesvolle leider heeft het talent om een consensus te vinden tussen de vennoten. Hij zorgt er bovendien voor dat zijn eigen profiel, als leider, het ego van de andere vennoten niet overschaduwet. Hij (of zij!) is geen dirigent van een orkest, maar de subtiele coördinator en inspirator van een *jazz band*²;
- *delegatie & taakverdeling*: Hoe groter de associatie, hoe groter het belang van delegatie. Een deel van de beslissingsmacht wordt gedelegeerd aan organen of individuen. Belangrijk hierbij is om de limieten van de delegatie vast te leggen (bijvoorbeeld: binnen bepaalde budgetten). Delegatie ontslaat bovendien niet van communicatie, rapportering en opvolging of van het creëren van een draagvlak. Er is een duidelijke afbakening van taken en verantwoordelijkheden voor elk van de belangrijke ‘beslissingsdomeinen’: waarden en strategie, *human resources*, kennismanagement, financieel beheer, kwaliteitszorg, infrastructuur en leveranciers, informatica, risicobeheer en marketing. Zelfs wanneer beslissingen collectief of via consensus tot stand komen, blijft het noodzakelijk om verantwoordelijkheden toe te kennen aan individuen die instaan voor de coördinatie en implementatie;
- *engagement van zwaargewichten*: elke associatie heeft zijn *rainmakers*. Het is belangrijk dat deze ‘zwaargewichten’ mee leiderschapsverantwoordelijkheden opnemen (als *managing partner*, of in organen). Niets is dodelijker voor de governance van een associatie dan een *rainmaker* die zich afzijdig houdt of onbeschikbaar is tijdens het beslissingsproces, maar nadien zijn voeten veegt aan de genomen beslissingen;
- *de tijd nemen om de relaties tussen de vennoten te onderhouden en te versterken*: een associatie runnen kost tijd, van alle vennoten. Associaties die goed draaien, kenmerken zich door intensieve contacten tussen vennoten en een voortdurende (soms levendige) dialoog. Soms uitputtend maar onontbeerlijk. Een associatie is geen dode structuur. Het is een levend relatiemodel, dat gevoed, onder-

houden en ontwikkeld moet worden. Tijdsgebrek is de grootste vijand van governance: vennoten schenken het leeuwendeel van hun energie en aandacht aan dossiers en cliënten. Voor de relaties met medewerkers en medevennoten blijven slechts enkele kruimels over. Tijd maken voor de associatie is een onderdeel van de kantoorcultuur;

- *niet alleen het ‘wat’, ook het ‘waarom’*: kritische geesten respecteren geen afspraken waarvan ze de *ratio* niet kennen. Binnen de associatie wordt tijd genomen om te luisteren en te informeren. Beslissingen worden loyaal uitgevoerd omdat iedereen begrijpt *waarom* een beslissing is genomen.

Wanneer de associatie enkel en alleen berust op financiële afspraken, zal ze extreem onderhevig zijn aan discussies onder vennoten

Een winstverdelingssysteem dat de ambities ondersteunt

Het laatste, maar zeker niet minste, ingrediënt van het succesrecept, is uiteraard de wijze waarop (hopelijk) de winsten worden verdeeld tussen de vennoten. In alle associaties is het een gevoelig onderwerp, in associaties met onduidelijke ambities, zwakke waarden en slechte governance, vaak de achilleshiel.

Er bestaat een oneindig grote waaier aan vergoedingssystemen voor associaties. Ze situeren zich echter allemaal tussen twee ‘extremen’:

- de systemen op basis van ‘individuele verdiensten’, in het jargon wel eens de *eat what you kill*-systemen genoemd. Deze systemen vertrekken van het individu en de verschillen tussen de individuen. Vennoten verdienen in functie tot de winsten die ze zelf gegenereerd hebben.

² Zie ook mijn artikel ‘De associatie is een jazz band’, verschenen in *De Tijd* en *De Bestuurder*, beschikbaar op www.frahanblonde.com/ideas.php.

Deze systemen stimuleren maximaal zelfredzaamheid, maar genereren weinig of geen groepsgevoel of synergieën;

- de systemen op basis van ‘collectieve verdiensten’, in het jargon wel eens ‘communistische’ of *lockstep*-systemen genoemd. Deze systemen vertrekken van de collectiviteit en verdelen de winsten gelijkmatig of volgens vaste verdeelsleutels, vaak gebaseerd op anciënniteit, tussen vennoten. Vennoten verdienen in functie van de prestaties van de associatie als groep. Deze systemen stimuleren maximaal samenwerking en uitwisseling, maar kunnen soms te weinig individuele stimulansen geven.

Men beoordeelt de oprichting of uitbreiding van een associatie al te vaak overwegend op de economische merites

Een volledige analyse van de systemen, voor- en nadelen en mogelijke variaties en correcties, zou ons hier te ver leiden. Daarom beperken we ons hier tot twee bemerkingen:

- een correct vergoedingssysteem is een directe weerspiegeling van de fundamenten van de associatie. Het toepassen van een collectief model binnen een associatie die wordt gekenmerkt door individuele ambities is een illusie. Het is al even naïef te geloven dat het mogelijk is echte integratie door te voeren die zichtbaar is voor de cliënten, terwijl er tegelijkertijd een individueel vergoedingssysteem wordt toegepast;
- het vergoedingssysteem is altijd en onvermijdelijk, bijzonder delicaat en kwetsbaar. Het is als een kaartenhuisje: wanneer het kaartenhuisje niet wordt beschermd, is het gevoelig aan wind en storm: wanneer de associatie enkel en alleen berust op financiële afspraken, zal ze extreem onderhevig zijn aan discussies onder vennoten.

Conclusie: de *ratio* overstijgen

Associaties oprichten, overnemen of fuseren is geen louter rationeel proces. Eidooyer, mosterd en olie resulteert niet automatisch in mayonaise. Net zoals de mayonaise ook moet ‘pakken’, moet het tussen vennoten ook ‘klikken’. Toch zien we dat men al te vaak de oprichting of uitbreiding van een associatie overwegend beoordeelt op de economische merites: Hebben we complementaire competenties? Kunnen we kosten besparen? Kunnen we aan *cross-selling* doen? Kunnen we samen de omzet of winst vergroten? Kunnen we schaalvoordelen genereren? Etc.

Maar achter die economische opportuniteiten zitten mensen met ambities en emoties. Het zijn de mensen die ervoor zullen zorgen dat die economische opportuniteiten zich ook daadwerkelijk zullen realiseren. Even belangrijke vragen zijn: Hebben we complementaire ambities? Delen we dezelfde waarden? Klikt het tussen de persoonlijkheden? Nederlanders zeggen het zo mooi: “Kunnen we samen door een deur?”

Het is ons, economen en juristen, vergeven dat we de dingen soms wat unidimensioneel rationeel bekijken. Maar als we willen dat onze associaties een hoge vlucht nemen, zullen we ook het andere onder de knie moeten krijgen. ●