

Professionele associaties

De winstverdeling in associaties: de vele gedaanten van het zwaard van Damocles

Barend BLONDÉ
vennoot FrahanBlondé,
management consultant voor vrije en juridische beroepen

1. Vele juristen oefenen een vrij beroep uit: advocaten, notarissen, deurwaarders, fiscalisten etc. De groeiende complexiteit van de rechtsmateries en de toenemende druk van veeleisende cliënten, stuwt de samenwerking onder de vorm van associaties. Maar de meeste juristen 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 de vrije beroepers zich plooiën naar de realiteit.

Is samen-werken al een hele opdracht, dan is samen de opbrengsten verdelen dat nog veel meer. De winstverdeling in associaties is meestal de lakmoesproef voor het welzijn van een associatie.

Voor een goed begrip: met winstverdeling bedoelen we de verdeling van de winsten of baten (hopelijk) onder de vennoten van een associatie, na aftrek van alle andere werkingskosten zoals gebouwen, kantoomateriaal, vergoedingen van medewerkers en personeel etc¹.

In dit artikel geven we een overzicht van de verschillende methodes om deze winsten te verdelen in associaties, met hun voor- en nadelen. We geven ook enkele tips om dit zwaard van Damocles af te wenden.

1. Even droogzwemmen voor de duik

2. Alvorens in te gaan op de technieken, wil ik eerst een aantal basisprincipes poneren over de winstverdeling in associaties:

§ 1. Goede afspraken over winstverdeling zijn een noodzakelijke maar onvoldoende voorwaarde voor een gezonde associatie.

3. Ik verwijs graag naar het artikel dat ik in AD Rem² mocht verzorgen over de succesingrediënten voor associaties. Daarin vergelijk ik het functioneren van associaties met de werking van het menselijke brein dat beschikt over een linkerhelft en een rechterhelft. De rationele linkerhersen helft zorgt er voor dat we logisch kunnen nadenken, dat we praktisch aan de slag kunnen met feiten en ons kunnen verdiepen in details. De rechterhersen helft is onze bron voor creativiteit en emotie en 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 er voor dat we goede, rationele afspraken kunnen maken tussen vennoten over de

1 Gemakkelijkheidshalve spreek ik hier niet over ‘kapitaalvergoedingen’ en ‘werkvergoedingen’ die in sommige associaties, al dan niet met fiscaal oogmerk, bestaan.

2 Barend BLONDÉ, “Associaties, de ingrediënten van het succes”, AD REM, jaargang 8, nr. 4, oktober 2009

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 linkerzijde: de 1) beslissingsstructuren (‘governance’) en 2) de winstverdeling van de associatie. Aan de rechterzijde: de 3) persoonlijke ambities van de vennoten en 4) de waarden van de associatie.

Veel vrije beroepers kijken met een exclusief-rationele bril (zo zijn we ook gevormd) naar hun associatie en focussen op de winstverdeling en de beslissingsstructuren. Om de twee andere oerelementen, de waarden en drijfveren, loopt men gemakshalve (onze rationeel gevormde, robuuste ego’s laten zich niet gemakkelijk in hun ziel kijken) met een grote boog heen.

Nochtans vormen deze ‘zachte’, ontastbare, immateriële krachten de ‘lijm’ tussen de vennoten. Ze maken dat vennoten kunnen geven en nemen, dat ze compromissen kunnen sluiten en aanvaarden. Ze maken ook dat vennoten ’s morgens, na een veelal te korte nachtrust, met energie uit hun bed springen om er samen opnieuw een ‘lap’ op te geven.

In elke associatie komt op een bepaald ogenblik de winstverdeling ter tafel. Discussies over winstverdeling zijn haast onvermijdelijk en zijn zelfs wenselijk (zie verder). Maar associaties die niet beschikken over een sterke, eigen kantoorcultuur, gebaseerd op gemeenschappelijke waarden en ambities, komen deze fase zelden zonder kleerscheuren door. Sommigen overleven ze niet.

§ 2. De winstverdeling stuurt het gedrag van vennoten

4. Mensen (en dieren) doen datgene waarvoor ze beloond worden. Dat is een primair gegeven dat je niet kan uitschakelen, ook niet tussen vennoten. De winstverdeling heeft een enorme impact op het gedrag van de vennoten. Vele veranderingen die men wil doorvoeren binnen associaties breken de tanden stuk op een onaangepaste winstverdeling. Verwacht niet dat de vennoten hun cliëntenportefeuilles delen met anderen als ze daar niet beter van worden. Verwacht niet dat de vennoten zich inzetten voor de associatie als ze meer kunnen verdienen met andere activiteiten.

Elke associatie telt gelukkig wel enkele vennoten of medewerkers (de ‘naïevelingen’?) die zich inzetten voor de associatie zonder daarvoor onmiddellijk in speciën vergoed te worden³. Zij halen hun ‘vergoeding’ uit immateriële opbrengsten zoals erkenning, occasionele dankbaarheid, een titel, of het blussen van een groot verantwoordelijkheidsgevoel. Maar dit is zelden het geval

³ Barend Blondé, “De ruggengraat van de associatie”, De Bestuurder, December 2008
http://www.frahanblonde.com/files/FB_Article_Bestuurder_Ruggengraat.pdf

voor de hele associatie. De winstverdeling heeft dus in vele associaties een cruciale rol te spelen als ‘motivator’ of minstens als ‘gedragsbepaler’.

Dit betekent dat de winstverdeling in lijn moet zijn met de andere belangrijke pijlers van de associatie:

- met de doelstellingen en strategie van de associatie (die het resultaat is van de persoonlijke ambities van de vennoten): de associatie moet gedrag belonen dat bijdraagt tot het realiseren van de doelstellingen en strategie.
- met de waarden en de beslissingsstructuren: vennoten die systematisch de waarden of de beslissingen van de associatie aan hun laars lappen, moeten dit op een bepaald ogenblik financieel voelen.

Hier loopt het vaak al grondig fout. Associaties stellen bepaalde doelstellingen voorop (bij voorbeeld: delen van cliënten), maar stimuleren tegenovergesteld gedrag (bij voorbeeld: winstverdeling in functie van persoonlijke omzet). Of erger nog: associaties aanvaarden dat bepaalde vennoten de waarden met voeten treden (bij voorbeeld: weinig respectvol behandelen van medewerkers of personeel) omdat ze grote omzetten genereren.

§ 3. *Winstverdeling is een werkwoord*

5. Eén van de mooiste titels uit de Nederlandstalige literatuur is ‘Liefde is een werkwoord’, van Alfons Vansteenwegen. Welnu, ook winstverdeling is een werkwoord. Het is iets wat leeft en wat onderhoud vraagt. Tussen vennoten moet er ‘gewerkt’ worden om er voor te zorgen dat het systeem de troepen bijeenhoudt en niet uit elkaar drijft. Dat vraagt een openheid en bereidwilligheid om op gezette tijdstippen (niet te pas en te onpas) het systeem op zijn merites en zijn falen te evalueren⁴.

Er bestaat immers geen ideaal systeem of magische formule voor de verdeling van winsten in associaties. Zoals we verder zullen zien, bestaat er een quasi oneindig aantal mogelijkheden om de winst te verdelen, maar elk systeem heeft zijn voor- en nadelen. Of het systeem al dan niet werkt, hangt minder af van het systeem dan wel van de omkadering van het systeem, van de discipline, van de brug die geslagen wordt naar strategie, doelstellingen en waarden, en van de implementatie. Zoals Bart Peeters zingt: “Het is niet wat het is, het is wat je er mee doet.”

De discussie over welk systeem het beste is, is tegelijk zin- en overloos. De juiste vraag is: “Wat is het beste systeem voor uw associatie?”. Het antwoord daarop is bovendien onderhevig aan verandering in de tijd. De doelstellingen van de associatie kunnen veranderen doorheen de tijd, dus ook het winstverdelingsysteem. Niet zelden echter is het winstverdelingsysteem in een onwrik-

⁴ Zoals overall, bestaan er ook hier uitzonderingen. Er bestaan associaties, een zeer kleine minderheid, waar geld geen motief is en waar men de winstverdeling als een secundair proces percipieert. Die associaties maken er ook weinig of geen woorden aan vuil. Een prachtig concept, zolang er voldoende winst is en zolang er geen vennoten opstaan die wel aan de centenboom schudden.

baar beton gegoten (zie ook mijn artikel hierover “Verdeling van de winst onder vennoten, remmende of stuwende kracht?”⁵)

Een goed winstverdelingssysteem heeft een stabiel, langetermijn kader met een flexibele invulling (die flexibele invulling kan gecreëerd worden door een vennoten-evaluatiesysteem, zie verder). Tussen de vennoten bestaan er bovendien duidelijke afspraken over hoe en op welke tijdstippen ze het systeem evalueren.

Hoe groter de associatie, hoe moeilijker bovendien om een systeem te ontwikkelen waarin iedereen zich goed en optimaal gestimuleerd zal voelen. Associaties van een zekere omvang moeten er mee kunnen leven dat ze een algemeen en laaiend enthousiasme over het winstverdelingssysteem wellicht niet zullen bereiken. Het beste waarop men kan verhoppen is dat de grote meerderheid het systeem als ‘relatief fair’ percipieert: “First and foremost, a successful system is fair and perceived as fair by the partners who are essential to the firm’s economic success and reputation”⁶.

§ 4. KISS (Keep It Simple Stupid)

6. Met Michael J. Anderson⁷ kan ik alleen maar onderstrepen dat ingewikkelde systemen zelden deugen: “A compensation system that leaves most partners scratching their heads over the calculation of their individual compensation is doomed to fail.”

Verstandige associaties willen, terecht, graag een breed scala aan gedragingen en prestaties valoriseren. Sommige maken echter de fout om dit te willen realiseren met ingewikkelde formules en afrekeningen. Het systeem zelf moet eenvoudig en eenvoudig te begrijpen zijn. De nuance kan men wel realiseren via goede evaluatiesystemen. Maar de evaluatie van vennoten is in vele associaties jammer genoeg nog een groot taboe.

II. Een kleurrijk gamma tussen twee uitersten

7. Er zijn zoveel verschillende winstverdelingssystemen mogelijk als er associaties zijn. Maar allemaal bevinden ze zich tussen twee extremen:

Aan het ene uiterste van het spectrum bevindt zich het zuiver individualistische systeem, in het Engels krachtig samengevat als het ‘Eat What You Kill’ sys-

⁵ Barend Blondé, “Verdeling van de winst onder vennoten, remmende of stuwende kracht?”, De Tijd, juni 2008, http://www.frahanblonde.com/files/Article_Tijd_winstverdeling_0.pdf

⁶ James D. Cotterman, “Compensation Plans for Law Firms”, American Bar Association, 2004.

⁷ Michael J. Anderson, ‘Partner Compensation Systems in Professional Services’, 2001 Edge International

teem (hierna: EWYK-systeem): individuele vennoten ontvangen wat ze zelf gerealiseerd hebben, na aftrek van een aantal gemeenschappelijke kosten.

Aan het andere uiterste bevindt zich het zuiver collectieve systeem: elke vennoot ontvangt een gelijk deel van de winst, d.i. wat er overblijft van alle gezamenlijke erelonen en opbrengsten na aftrek van alle gezamenlijke kosten.

Beide ‘zuivere’ systemen hebben een aantal uitgesproken voor- en nadelen. Zie Kader 1 voor een overzicht. Om de nadelen te vermijden, tracht men correcties aan te brengen. Welke correcties men aanbrengt, hangt af van de doelstellingen van de associatie en van de ‘zwakheden’ of ‘deficiënties’ die men onderkent tussen de vennoten.

Associaties moeten daarom eerst een fundamentele keuze maken tussen beide filosofieën (individuele filosofie vs. de collegiale filosofie). Vervolgens moeten ze nagaan welke aanpassingen verder nodig zijn om voor hun specifieke situatie een zo optimaal mogelijk systeem te ontwikkelen. Ik ga hierna eerst in op de eerste, fundamentele, keuze en vervolgens op de mogelijke correcties.

Het uitgangspunt: project- of middelenassociatie?

8. 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 ‘middelenassociatie’ of een ‘projectassociatie’.

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

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 of tijd 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 middelenassociatie moet dit niet aanvaarden.

De middelenassociatie legt de focus op het individu en diens autonomie. Het collectief dient het individu. Het spreekt vanzelf dat deze associaties eerder kiezen voor een individuele of ‘Eat what you kill’ benadering van de winstverdeling.

Projectassociaties geloven in de sterkte van de collectiviteit. De collectiviteit kan meer realiseren dan het individu alleen, op voorwaarde dat elk individu

werkt in functie van het hoger belang van de collectiviteit. Op korte termijn geeft het individu een stuk autonomie op, op langere termijn plukt hij de vruchten van de meerwaarde gerealiseerd door de collectiviteit. Projectassociaties kiezen dan ook voor de collectieve benadering van de winstverdeling.

Hoewel het onderscheid tussen middelenassociatie en de projectassociatie relatief duidelijk lijkt en het gevolg op de winstverdeling zeer logisch, merken we toch dat in de praktijk hier al vaak een haar in de boter zit. Veel projectassociaties hebben niettemin een zeer individuele financiële filosofie (bij voorbeeld door de individuele omzetten van de vennoten strikt op te volgen) en verliezen zo al snel de voordelen van de collectiviteit. En wanneer middelenassociaties mislukken, is het meestal omdat men toch synergieën tracht te realiseren binnen een kader dat hiervoor niet aangepast is.

De keuze tussen middelen- en projectassociatie is fundamenteel omdat ze de basisfilosofie van het winstverdelingssysteem bepaalt. Maar, zoals gezegd, kiezen vele associaties er voor om, vertrekkend vanuit een collectieve of individuele basisgedachte, correcties aan te brengen aan de twee ‘zuivere’ systemen die er bij horen. Zo komen we bij het zeer kleurrijke gamma ‘gemodificeerde’ individuele en collectieve winstverdelingssystemen. In het volgende hoofdstuk bespreken we de belangrijkste correcties die associaties aanbrengen, telkens met wat duiding vanuit de praktijk.

Kader 1: vergelijking tussen de ‘zuivere systemen’

| Eat what you kill | Gelijke verdeling tussen vennoten |
|--|--|
| <p>Voordelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elk individu draagt zelf de verantwoordelijkheid over de eigen inkomsten. - Het systeem stimuleert maximaal persoonlijke discipline op vlak van rendabiliteit, facturatie, recuperatie achterstallen etc. - Ieder heeft controle op het eigen werkritme (werk vs. privé) - Sterke controle op algemene uitgaven en overhead. - Men kan cross-selling (doorsturen van cliënten naar vennoten met een andere specialisatie) eenvoudig aanmoedigen via een commissie op doorgestuurde zaken (‘finders fee’). - Geen interne spanningen over verdeling van de winst, want de winst wordt niet gedeeld. | <p>Voordelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Collegialiteit: vennoten doen in principe wat het beste is voor de associatie en zijn bereid om informatie te delen en voor elkaar in te springen. - Grotere bereidwilligheid om niet-factureerbare taken ten voordele van de associatie te doen. - Geeft een grotere financiële veiligheid: financieel mindere jaren kunnen worden gecompenseerd door de andere vennoten. - Efficiëntie: stimuleert maximaal samenwerking en inzetten van de juiste personen voor de juiste taken. - Cross-selling: vennoten hebben geen reden om te ‘hamsteren’, maar hebben er baat bij om hun medevennoten bij hun cliënten te introduceren.. - Collectieve druk om de kwaliteit hoog te houden. |

Nadelen:

- Vennoten nemen geen verantwoordelijkheid voor het collectief. Associatietaken hebben de laagste prioriteit.
- Geen collegialiteit, geen incentive om elkaar te helpen (afgezien van commissie).
- Geen incentive om kennis of contacten te delen.
- ‘Hamsteren’: elke vennoot zal maximaal zelf trachten om een dossier te behartigen, soms ten koste van de kwaliteit en van de cliënt.
- Geen kwaliteitscontrole tussen vennoten.
- Geen optimaal gebruik van de beschikbare resources: elke vennoot staat zelf in voor het aantrekken, beheren en verwerken (finding, minding en grinding) van dossiers, waar een taakverdeling vaak efficiënter is.

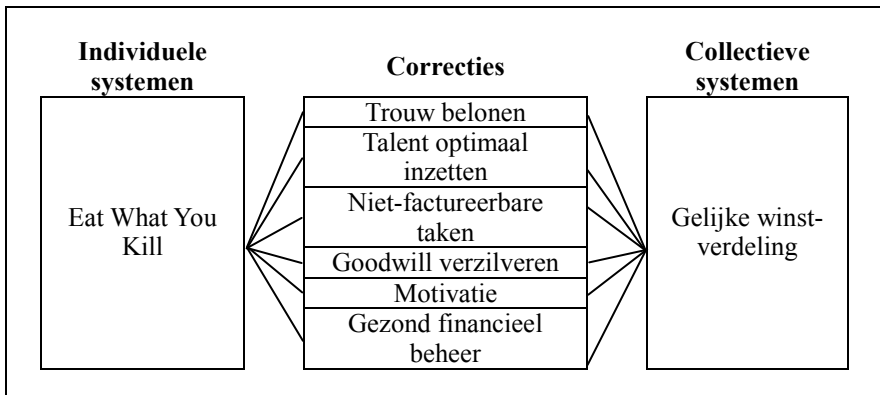
Nadelen:

- Motivatie: sommige vennoten kunnen minder gestimuleerd zijn om hard te werken (‘free rider’ syndroom).
- In andere associaties kan de collectieve, sociale druk om te presteren bijzonder hoog oplopen (werk vs. privé).
- Risico voor spanningen tussen de ‘performante’ en minder performante vennoten.
- Nieuwe vennoten genieten (profiteren) onmiddellijk van wat de bestaande vennoten hebben opgebouwd, wat tot spanningen kan leiden.
- Werkt niet meer zodra er belangrijke spanningen bestaan tussen de vennoten. De onzekerheid over de toekomst maakt dat vennoten hun cliënten en relaties afschermen.

III. Correcties op de zuivere systemen

9. Ondanks hun duidelijkheid, vinden we de twee ‘zuivere’ systemen zelden terug in associaties. Meestal vertrekt men vanuit één van beide systemen of filosofieën en zal men vervolgens enkele aanpassingen of correcties aanbrengen. Hieronder geef ik de belangrijkste correcties weer die we vandaag terugvinden, samengevat in Kader 3.

Kader 3: correcties aan de zuivere winstverdelingssystemen



Correctie 1: Anciënniteit, senioriteit of trouw belonen

10. Een associatie opbouwen en uitbouwen kost veel energie en ingehouden inspanning van de vennoten, een investering die vaak niet onmiddellijk geresunereerd wordt. Een belangrijke kritiek op de beide ‘zuivere’ systemen, is dat nieuwe vennoten wel meteen de voordelen genieten van deze inspanningen van de bestaande vennoten, maar er niets voor hebben moeten doen.

Eén manier op dit probleem op te lossen is de nieuwe vennoten te vragen zich ‘in te kopen’ in de associatie. De bestaande vennoten ontvangen zo een vergoeding voor de investering uit het verleden. Het probleem is dat vooral jonge vennoten niet de middelen hebben, en steeds vaker ook niet willen hebben (door ze bij voorbeeld te lenen), om zich in te kopen.

Een vaak gebruikte en eenvoudige manier om dit op te lossen, is bestaande vennoten gedurende een bepaalde periode een groter deel van de winst te geven. Jonge of nieuwe vennoten kopen zich in door gedurende een periode te aanvaarden om minder te verdienen.

Binnen de *collectieve systemen*, gaat men niet langer de winst gelijk verdelen, maar gaat men de vennoten met de meeste senioriteit een groter deel van de koek gunnen. Deze ongelijke verdeling is echter niet definitief maar tijdelijk. Het deel van de jonge of nieuwe vennoten groeit geleidelijk naar het deel van de bestaande of oudere vennoten toe. Dit realiseert men door te werken via een puntensysteem, ook wel ‘lock-step’ genoemd. In Kader 2 leg ik beknopt uit hoe het lock-step systeem, een van de meest verspreide systemen, werkt.

Ook binnen de *individuele systemen*, kan men rekening houden met anciënniteit of trouw aan de associatie. Een deel van de erelonen die men gezamenlijk realiseert (bij voorbeeld 10 %) gaat men ‘poolen’ en pro rata verdelen in functie van aantal jaren bij de associatie.

Kader 2: het lock-step systeem

Het principe

Binnen de collectieve systemen is het lock-step systeem het meest verspreide winstverdelingsysteem. En hoewel de economische crisis wat druk zet op de collectieve gedachte, zijn vele van de grootste en meest prestigieuze associaties ter wereld nog steeds lock-step associaties. De voordelen die het biedt (zie ook kader 1 hierboven), beantwoorden in grote mate aan de verwachtingen ten aanzien van juridische associaties in een complexe en professionele markt.

Het principe werkt als volgt:

- Elke vennoot binnen de associatie beschikt over een aantal ‘punten’. Over hoeveel punten iemand beschikt wordt bepaald door zijn anciënniteit binnen de associatie. Een oudere vennoot zal meer punten hebben dan een jongere vennoot.
- De totale winst van de associatie wordt gedeeld door het totale aantal punten dat alle vennoten samen hebben. Zo bekomt men de ‘winst per punt’. Elke vennoot ontvangt vervolgens een aandeel in de winst, gelijk aan de

‘winst per punt’ vermenigvuldigd met zijn aantal punten.

- Elk jaar ontvangen alle vennoten een gelijk aantal bijkomende punten. Zo wordt de kloof tussen de ‘oudere’ en ‘jongere’ vennoten geleidelijk aan kleiner.
- Meestal voorziet men een maximaal aantal punten dat een vennoot kan krijgen. Vennoten bereiken dit maximum meestal aan de leeftijd van 45 tot 50 jaar.

De varianten

Op de zuivere lock-step zoals hierboven beschreven, bestaan er weer heel veel varianten. Bij voorbeeld:

- Vele associaties kiezen voor een hybride systeem, waar een belangrijk deel van de winst verdeeld wordt volgens het lock-step systeem en een ander, meestal kleiner, deel in functie van individuele prestaties (aanbrengen cliënten, omzet etc.).
- Binnen de zuivere lock-step krijgen vennoten met dezelfde anciënniteit dezelfde vergoeding. Wanneer er toch belangrijke verschillen in individuele prestaties bestaan tussen vennoten met dezelfde anciënniteit, kan men de vennoten in verschillende ‘banden’ (in het Engels: ‘tiers’) plaatsen. Binnen de band past men de lock-step toe maar het aantal punten per band verschilt.
- Sommige associaties kiezen voor ‘klik-momenten’ of ‘drempels’ binnen de lock-step: om een bepaald aantal punten te overstijgen moet men voldoen aan bepaalde vereisten. Dit systeem heeft belangrijke voordelen: het zorgt voor een soort carrièrepad voor vennoten binnen de associatie, het stimuleert vennoten om zich te blijven ontwikkelen en het verplicht de associatie om na te denken over de verwachtingen ten aanzien van vennoten en de evaluatie van vennoten.

Waarom de lock-step zo vaak niet werkt

Vele associaties zijn tot de lock-step geroepen, weinige blijken uitverkoren. In de praktijk merken we dat de lock-step in vele associaties niet al haar voordelen manifesteert. De belangrijkste redenen hiervoor zijn⁸:

- tussen vennoten circuleren, formeel of informeel, cijfers over individuele omzetten, waardoor vennoten een sociale druk voelen om een zo groot mogelijke individuele omzet te genereren, zelfs ten koste van de collectiviteit;
- het individueel beheren (en afschermen) van bepaalde, grote cliënten genereert een soort statussymbool waaruit vennoten informele macht puren die ze kunnen aanwenden om op de beslissingen binnen de associatie te wegen;
- vennoten hebben geen vertrouwen in de kwaliteiten van een andere vennoot of de werkmethodes verschillen te veel, waardoor men niet geneigd is een bepaalde cliënt te delen;
- de associatie is onstabiel waardoor vennoten de reflex hebben om de eigen cliëntenportefeuille af te schermen zodanig dat ze de cliënten gemakkelijk kunnen ‘meenemen’ wanneer de associatie zou uiteenvallen.

⁸ Zie ook Antoine Henry de Frahan, “Avoiding the side-effects of lock-step”, 2009, TopLegal International, October 2009, http://www.frahanblonde.com/files/AHF_Avoiding_Side_Effects_of_Lockstep_Oct_09.pdf

- de goodwill-vergoeding van de vennoten is onduidelijk of is gekoppeld aan het hebben en doorgeven van een ‘eigen cliëntenportefeuille’.
- spanningen tussen vennoten, bij voorbeeld over ongelijke prestaties of bestuursbeslissingen, belemmeren de samenwerking.

Correctie 2: Optimaal gebruiken van talenten

11. Ieder individu binnen de associatie beschikt over specifieke talenten. De volgende opdeling is populair: sommige vennoten zijn goed in het aantrekken van cliënten (‘Finders’), anderen zijn vooral sterk in het beheren van cliënten en dossiers en het onderhouden van de relaties (‘Mindere’) en nog anderen blinken uit in het effectieve werk dat moet gebeuren (‘Grinders’).

Binnen de *individuele systemen* stelt zich het probleem duidelijk. Dergelijke systemen bieden geen enkele garantie dat ieders talent optimaal benut wordt. Ieder loopt immers voor zichzelf en moet de drie talenten beheersen. Om dit op te lossen, kan men de individuele prestaties en de daaraan verbonden prestaties verder verfijnen. Bij voorbeeld:

- Van elke nieuwe cliënt bepaalt men de aanbrenger (Finder), de beheerder (Minder) en de uitvoerder (Grinder). In de praktijk zullen dit vaak, maar niet altijd, één en dezelfde personen zijn.
- Vervolgens verdeelt men de winsten (gezamenlijke erelonen minus gezamenlijke kosten) volgens een bepaalde sleutel, bij voorbeeld: 20% voor de aanbrenger, 20% voor de beheerders en 60% voor de uitvoerders.

Dergelijk systeem blijft erg individueel maar zet toch al een belangrijke stap richting meer integratie. Immers, het vergt meer management van de associatie. Dit zorgt meteen ook voor een nieuw probleem: wie wil deze management-taken op zich nemen?

Voor de *collectieve systemen* lijkt het probleem zich niet te hoeven stellen. Het is in ieders belang dat ieder zich maximaal concentreert op wat hij of zij het beste kan. Toch blijkt dit in de praktijk niet altijd te werken. Ook binnen collectieve systemen ‘hamsteren’ vennoten dossiers en loopt het doorgeven van dossiers, kennis en contacten niet altijd van een leien dakje. Dit ligt niet zozeer aan het vergoedingssysteem zelf, maar wel aan de wijze waarop het systeem geïmplementeerd of omkaderd wordt. In Kader 2 over de lock-step worden de belangrijkste redenen voor het falen van collectieve systemen op dit vlak beschreven. De oplossing voor het falen van de collectieve systemen liggen niet in een aanpassing van het winstverdelingsysteem, maar wel in de omkadering: een systematische evaluatie van vennoten, het omzichtig omspringen met cijfers, kwaliteitscontrole etc.

Correctie 3: Voldoende aandacht voor niet-factureerbare taken

12. Een associatie is een organisatie en organisaties moeten ‘gemanaged’ worden of ze werken niet.

Binnen de *EWYK-associaties* is het uitvoeren van taken ten behoeve van de associatie een echte achilleshiel. Niemand voelt zich geroepen om tijd te investeren die niet ‘vergoed’ wordt, en al zeker niet wanneer op hetzelfde ogenblik andere vennoten hun tijd steken in de eigen activiteiten waarvoor ze wel een financiële return opstrijken. Zelfs wanneer men goede afspraken of een taakverdeling maakt onder vennoten, moet men aanvaarden dat de energie-investering van de vennoten voor management niet hetzelfde zal zijn als in associaties met collectieve winstverdelingsystemen. Bovendien is een volledig collegiaal bestuur niet altijd efficiënt, zeker niet voor grotere associaties. Om bepaalde associatieprojecten te realiseren moet iemand de leiding nemen bij de uitvoering, weze het bij delegatie.

Naast het maken van goede bestuursoplossingen komen we ook vaak volgende oplossing tegen: één (of meerdere) vennoten worden ‘vergoed’ voor bestuurstaken. Dit verhoogt de motivatie en herstelt het eerlijkheidsgevoel. Bovendien versterkt het ook het verantwoordelijkheidsgevoel van de vennoot in kwestie: aangezien hij er voor betaald wordt, moeten er ook resultaten komen. Een andere optie is het aantrekken van (een) office manager(s). Maar ook deze mensen moeten aangestuurd worden⁹ door de vennoten en ook dat vraagt tijd en energie.

Binnen *collectieve associaties* zou het probleem zich minder moeten stellen. Daar maakt het voor de winstverdeling niet uit wie welke taken uitvoert. In de praktijk zien we echter dat ook hier het probleem zich stelt. Vaak omdat er een manke bestuursorganisatie is, wat los staat van het winstverdelingsysteem, maar niet zelden ook omdat men binnen de collectieve associaties toch op een of andere wijze de individuele, factureerbare prestaties meet of opvolgt. Ook hier zien we dezelfde remedies: goede bestuursafspraken, office managers en vennoten die op een of andere wijze ‘vergoed’ worden voor bestuurstaken. Dit laatste gebeurt niet onder de vorm van geld maar meestal onder vorm van verminderingen op individuele, financiële doelstellingen. Bij voorbeeld: een vennoot moet 1200 factureerbare uren presteren, de managing partner, die een aantal bestuurstaken uitvoert, ‘slechts’ 1000.

Correctie 4: Goodwill verzilveren

13. Aan goodwill binnen associaties alleen al kan je hele oeuvres wijden. We beperken ons hier tot de link tussen goodwill en winstverdeling.

Voor de associaties met een *individueel winstverdelingsstelsel* zijn de zaken duidelijk: iedere vennoot tracht bij stopzetting zijn eigen cliëntenportefeuille zo optimaal mogelijk over te laten. Binnen de associatie als het kan, erbuiten als het moet. Er zijn waarderingstechnieken beschikbaar die tijdens onderhandelingen als richtsnoer kunnen gelden (in sommige beroepen zijn er door de federatie opgelegde waarderingsregels). Maar de goodwill verzilveren wordt steeds moeilijker: de cliëntenportefeuille is niet meer zo stabiel als vroeger,

⁹ Zie mijn artikel “Getting the most out of support staff”, TopLegal International, 2009, http://www.frahanblonde.com/files/FB_20091124_TL_support_staff.pdf ‘support staff’

dus de toekomstige inkomsten zijn onzeker. Jonge juristen lopen dan ook minder snel naar de bank om dergelijke overname te financieren.

De waarde van de goodwill wordt in belangrijke mate bepaald door de voorbereiding van de opvolging. Wanneer een eventuele opvolger tijdig, meestal een werk van enkele jaren, en op een goede manier geïntroduceerd wordt bij een cliënt dan is de kans reëel dat de relatie met die cliënt de overdracht zal overleven. Maar dit impliceert dat de vennoot en zijn opvolger (of opvolgers) enkele jaren goed en efficiënt moeten kunnen samenwerken in de cliëntenportefeuille van de vennoot. En laat dat nu net de grote zwakte zijn van het EWYK-systeem. Ietwat tegenstrijdig worden vennoten aan het eind van hun carrière binnen een EWYK-associatie, tot meerdere eer en glorie van hun goodwill, gedwongen om met één of meerdere opvolgers op een meer geïntegreerde of collectieve manier samen te werken.

Binnen de *collectieve associaties* is het goodwill-verhaal vaak nog complexer. De doelstelling van de associatie was net om het individuele te overstijgen. Als het collectieve denken goed heeft gewerkt is er jaren gebouwd aan een gemeenschappelijke cliënten- en relatieportefeuille en behoort een cliënt geen van de vennoten toe, maar behoort hij de associatie toe. Bovendien wordt het door de gezamenlijke marketing-inspanningen en de collectieve reputatie van de associatie (de associatie als ‘merk’) almaar onduidelijker wie nu eigenlijk een cliënt heeft aangebracht. Hoe kan je in dit systeem de goodwill waarderen?

Een gebrekkige regeling van de goodwill is dan ook één van de belangrijkste obstakels voor het goed functioneren van collectieve associaties. Zolang de regeling van de goodwill onduidelijk is, zijn vennoten geneigd cliënten als ‘hun cliënten’ te beschouwen en blijft er een rem staan op het openstellen van relaties. We zien twee soorten oplossingen:

- in mature associaties, waar men reeds aan een tweede generatie vennoten toe is en waar cliënten werkelijk ‘geïnstitutionaliseerd’ zijn, d.w.z. ze zijn zo breed aan de associatie verbonden dat geen enkele vennoot meer de ‘ownership’ kan claimen, zijn ‘goodwill’ en ‘cliëntenportefeuille’ vaak volledig losgekoppeld. De vennoot ontvangt bij stopzetting nog een bepaalde vergoeding, eenmalig of verspreid over een aantal jaren, maar die vergoeding is niet gelinkt aan de waarde van een cliëntenportefeuille. Het is meer een stopzettingsvergoeding¹⁰ (de vennoot mag zijn activiteit ook elders niet meer uitoefenen) dan een goodwill-vergoeding. In de lock-step systemen zit de goodwill-vergoeding voor een groot stuk vervat in de jaarlijkse verhoging van het aantal punten dat men krijgt: een oudere vennoot ontvangt een groter deel van de winst dan een jongere vennoot, zelfs bij gelijke prestaties. In ruil verwerft de jonge vennoot geleidelijk aan de cliëntenportefeuille van de oudere vennoten die nog wel een stopzettingsvergoeding maar geen goodwill-vergoeding meer krijgt.
- In jongere, ‘eerste-generatie’, associaties die wel collectief willen opereren maar waar de band tussen de cliënt en de individuele vennoot toch nog sterk is en waar het belangrijk is dat alle vennoten gestimuleerd blijven om

¹⁰ In de Angelsaksische kantoren spreekt men van een ‘soft landing’.

nieuwe cliënten aan te trekken, zal men vaak toch nog een goodwill-vergoeding koppelen aan de opgebouwde cliëntenportefeuille. Om te voorkomen dat hieruit te sterke individuele reacties ontstaan, is het belangrijk dat a) de associatie een doorlopende (jaarlijkse) brede vennotenevaluatie opbouwt waarin alle aspecten van de collectieve associatie voorkomen en dat b) de goodwill-vergoeding wordt gekoppeld aan een aantal voorwaarden, waaronder een tijdige en kwalitatieve voorbereiding van de opvolging.

Correctie 5: Het heilig vuur brandend houden

14. Elke human resources manager in een onderneming weet dat mensen het gevoel moeten hebben dat ze ‘groeien’. Om de pakweg 4 à 5 jaar moeten mensen een volgende stap in hun carrière kunnen nemen. Kan dit niet, dan dooft al snel het heilige werkvuur en treedt een vorm van demotivatie op.

Als juristen in een vrij beroep het schoppen tot vennoot, dan gebeurt dit meestal na 6 tot 12 jaar praktijkervaring. Nadien is men vennoot voor de komende 25 tot 30 jaar. In combinatie met de stressvolle en vaak intensieve werkdruk, is dit, en vele associaties lijden hieronder, een recept voor demotivatie. Het enige wat nog kan groeien is de financiële vergoeding, maar voor velen is dit maar een tijdelijke motivator¹¹. Voor sommigen zijn externe activiteiten (balie-mandaten, academische activiteiten, het verenigingsleven ...) een goed surrogaat, maar één die niet altijd op veel enthousiasme stuit van de medevennoten.

Voor de associaties met een *individueel winstverdelingsysteem* stelt dit minder problemen want het enige ‘slachtoffer’ van de demotivatie is de individuele vennoot zelf. Maar samenwerking stimuleert. We merken dat nogal wat vennoten in EWYK-systemen na verloop van jaren hunkeren naar meer collectiviteit, net om een nieuwe dynamiek te ontwikkelen. Meer collectieve elementen verwerken in het winstverdelingsysteem kan soms een nieuwe boost geven aan de individuele vennoten.

Voor de *collectieve associaties* stelt het probleem zich ook. Misschien is het wel de grootste uitdaging die ze hebben: hoe voorkomen dat individuele vennoten zich nestelen in het comfort van de collectiviteit en een versnelling lager schakelen, vaak tot grote frustratie en irritatie van de vennoten die wel nog ‘vol gas’ geven? In het zeer verspreide lock-step systeem (zie kader) komt er nog een dimensie voor irritatie bij doordat het systeem een groter deel van de winst geeft aan de (uitbollende, uitgebluste?) oudere vennoten dan aan de (hongerige?) jonge vennoten.

David Maister ontwikkelde het concept ‘*Intolerante Lock-step*’, waarmee hij stelt dat een lock-step of een collectief winstverdelingsysteem maar kan werken op langere termijn wanneer er een zekere mate van intolerantie is ten aanzien van vennoten die bepaalde standaarden van de groep (rendabiliteit, kwaliteit, beschikbaarheid...) niet halen. Een ‘intolerant’ systeem impliceert dat de

¹¹ Zie ook de boeiende opvattingen van de Zwitser Bruno Frey over het verband tussen geld en motivatie.

associatie a) bepaalt wat precies verwacht wordt van vennoten, b) een systeem optuigt waarmee het opvolgt of vennoten wel degelijk de verwachtingen inlossen (een vorm van vennotenevaluatie) en c) ingrijpt wanneer een bepaalde vennoot de verwachtingen niet inlost, eerst door te trachten de situatie te verbeteren, als dat niet lukt, door de vennoot financieel te ‘sanctioneren’.

Het nadeel van de ‘intolerante’ benadering is het wat negatieve, sanctionerende karakter ervan. Men hanteert enkel de stok, niet de wortel. Daarom pleit ik er voor om de intolerante benadering te combineren met een wortel-benadering. Twee mogelijkheden:

- Men reserveert een stuk van de winst, bij voorbeeld een bepaald percentage, om uit te keren als bonus aan vennoten die een uitzonderlijke prestatie hebben geleverd of die bepaalde standaarden hebben overschreden. Twee nadelen: ten eerste, het toekennen van dergelijke bonussen is hetzij subjectief en dan vergt het een zekere maturiteit van de associatie, hetzij objectief (gelinkt aan bepaalde gerealiseerde cijfermatige doelstellingen) en dan stimuleert men individuele reflexen. Ten tweede, dergelijke bonussen stimuleren de ‘sterksten’ maar niet de ‘zwaksten’.
- Men laat ook de carrière van vennoten nog verder evolueren door binnen de vennotencarrière bepaalde etappes in te bouwen (bij voorbeeld, bij het bereiken van een bepaald aantal punten binnen de lock-step.) Binnen de associatie kan de vennoot verder doorgroeien (en een groter deel van de winst krijgen) als hij aan bepaalde voorwaarden voldoet. Dit geeft elke vennoot steeds weer nieuwe uitdagingen en zorgt er voor dat vennoot worden op 35-jarige leeftijd geen ‘eindstation’ is. Aangezien die voorwaarden niet zuiver individueel mogen zijn (persoonlijke omzet, bij voorbeeld) om niet te vervallen in de gebreken van de individuele winstverdelingssystemen, veronderstelt dit dat de associatie de maturiteit en sereniteit heeft om brede, deels subjectieve, vennotenevaluaties te kunnen uitvoeren.

Correctie 6: Een gezond financieel management stimuleren.

15. Associaties verwarren omzet vaak met rendabiliteit. Een stijging van de omzet is maar positief als die niet gepaard gaat met een evenredige stijging van de kosten. Anderzijds is het maken van kosten soms nodig om tot een hogere rendabiliteit te komen. Beide winstverdelingssystemen, de individuele zowel als de collectieve, worstelen, elk op hun manier, met deze fundamentele economische logica.

Individuele of EWYK-associaties zijn enorm gefocust op de kosten. De vennoten aanvaarden niet gemakkelijk kosten die hen niet onmiddellijk een voordeel opleveren. En vennoten maken niet snel kosten die ze alleen moeten dragen. Toch is investeren, in medewerkers, in informatica, in marketing etc. vaak nodig om nadien te kunnen oogsten. De kruideniersfilosofie die vaak kleeft aan associaties met individuele winstverdelingssystemen vormen niet zelden hun grootste hinderpaal om door te groeien. Een methode om dit op te lossen kan zijn om een vaste ‘investeringsportefeuille’ af te spreken, een vast bedrag of

percentage van de omzet of winst, dat de associatie ‘herinvesteert’ in de associatie. Het bedrag staat vast, de bestemming niet. Dergelijke afspraak tussen vennoten helpt om vennoten over de psychologische drempel van het investeren heen te helpen.

Collectieve associaties blijken meer investeringsbereid, maar hebben vaak een ander probleem: de vennoten zien niet waar de echte winst vandaan komt en ze worden niet gestimuleerd om winstgevend te zijn. Vennoten in een EWYK-systeem hebben snel door waar ze hun marge halen, welke medewerkers, cliënten en dossiers rendabel zijn en welke niet. Maar in een collectief systeem, en hoe groter de associatie, hoe complexer, wordt dit minder duidelijk. Verschillende vennoten werken voor dezelfde cliënt, vennoten delen medewerkers, personeel wordt gepoold etc. Een collectieve associatie vraagt meer financiële analyse om te doorgronden waar, binnen de associatie, de hefbomen zitten voor de financiële marge.

Financiële analyse, het weze juristen vergeven, is veelal niet de sterkste kant van juridische associaties. Het gevolg is dat men in vele associaties de financiële logica reduceert tot: elke extra omzet die de kosten niet verhoogt, is winst. Financieel management beperkt zich tot “de omzet (facturatie) trachten te verhogen en de kosten onder controle houden”. Daarbij gaan ze voorbij aan een aantal fundamentele financiële wetmatigheden:

- Omzet is geen winst. Tegenover omzet staan vaak directe kosten: het doorrekenen van rechtstreekse kosten in dossiers zoals deurwaarderskosten, erelonen van tussenkomende confraters etc. creëert omzet maar geen winst;
- Omzet kan maar winst worden wanneer ze ook wordt omgezet in cash: niet-betaalde facturen verminderen niet alleen de omzet, ze genereren meestal zelfs een kost (opvolging, herinneringen, invordering).
- Het is niet omdat de associatie op zich winstgevend is, dat elke cliënt of medewerker individueel rendabel is. Soms kan de winst per vennoot hoger zijn met enkele niet-rendabele cliënten of medewerkers (en dus omzet) minder¹².

Collectieve associaties moeten er nauwlettend op toekijken dat ze de financiële rendabiliteit van de associatie¹³ opvolgen en doorgronden, want de complexiteit van het samenwerken werkt snel financiële inefficiënties in de hand. Sommige associaties doen dit door in het collectieve winstverdelingssysteem toch

12 Ik maak hier uiteraard abstractie van andere ethische of maatschappelijke drijfveren die binnen de associatie kunnen spelen en die bijzonder waardevol kunnen zijn, zoals “we hebben als associatie de plicht om ook minder-begoede cliënten te helpen.”

13 In 1984 reeds definieerde David Maister in ‘The American Lawyer’ zijn beroemde winstformule voor associaties. De verschillende factoren die de winst van de associatie bepalen zijn:
 Hefboom: rendabel inzetten van medewerkers (medewerkers zijn geen kost, ze zijn één van de belangrijkste katalysatoren voor winst)
 Aantal factureerbare uren
 Het gemiddelde, gehanteerde uurtarief
 Cash: het effectief innen van facturen
 De kosten: overhead en vergoedingen voor medewerkers

enkele individuele financiële ratio's te verwerken (wat vaak tot te ingewikkelde formules leidt en niet zelden tot opportunistisch gedrag). Andere, en ik ben eerder pleitbezorger van die optie, verwerken rendabiliteit in een bredere vennotenevaluatie, waarin objectieve (cijfers) en subjectieve (waarden) criteria elkaar kunnen aanvullen. Dit laat ook toe om eventuele problemen eerst te 'managen' en te verbeteren alvorens ze impact te laten hebben op de winstverdeling.¹⁴

* * *

“Make money your God and it will plague you like the devil”, zei ene Henry Fielding. Maar de Orde van Vlaamse Balies stelde op haar laatste congres: “De advocaat is een ondernemer”, wat bij uitbreiding ook steeds meer geldt voor notarissen, deurwaarders en andere juridische dienstverleners. Geld is één wezenlijk onderdeel van dit ondernemersschap (vaak gelukkig niet het meest wezenlijke), samenwerken een ander.

Ook al is winstverdeling een potje dat menig jurist liever gedekt houdt, het professioneel en vooral bewust omgaan met het financiële aspect van ondernemen in groepsverband, is voor de meeste associaties een noodzakelijke voorwaarde voor succes.

Ik wens ieder van u professionalisme en maturiteit toe bij het beheren van het financiële luik van uw carrière. Want dit zal toelaten dat u zich ten volle kan toeleveren op wat u echt belangrijk vindt.

Barend Blondé

Barend Blondé is vennoot van FrahanBlondé, gespecialiseerd in management advies voor vrije beroepen en professional services associaties (frahanblonde.com).

Enkele bronnen

De bronnen zijn schier onuitputtelijk maar deze lijst kan alvast enkele regentachtige zondag-namiddagen vullen:

- Adam SMITH, “*But We Just Reviewed Our Lockstep Six Months Ago!?*”, 2009, http://www.adamsmithesq.com/archives/2006/05/but_we_just_reviewed_our.html
- Adam SMITH, “*The Optimal Partner Compensation System, Revisited*”, 2009, http://www.adamsmithesq.com/archives/2005/11/the_optimal_par.html

¹⁴ Zie ook de blog van David Maister, Stop Paying for Performance, 2006 “<http://davidmaister.com/blog/50/Stop-Paying-for-Performance>”

- Ann Lee GIBSON, Ph.D, “*Revenue per Equity Partner, A Useful Metric of Law Firm Financial Performance*”, Published in *Strategies*, April 2002. http://www.annleegibson.com/PublicDocs/Doc_ID_997_152005103946.pdf
- Antoine Henry de Frahan, “*Avoiding the side-effects of lock-step*”, TopLegal International, October 2009, http://www.frahanblonde.com/files/AHF_Avoiding_Side_Effects_of_Lockstep_Oct_09.pdf
- Barend BLONDÉ, “*Répartition des bénéfiques entre associés: force de propulsion ou freinage*”, La Société Professionnelle d’Avocats, Anthémis, 2010.
- Bruce MCEWEN, “*Unlocking Lockstep*”, National, October 2007, <http://www.cbanational.rogers.dgtpub.com/data/issuePDF/NATIONAL-E/9000000626-NATIONAL-E.pdf>
- David MAISTER, “*Stop Paying for Performance*”, 2006 “<http://davidmaister.com/blog/50/Stop-Paying-for-Performance>”
- James D. COTTERMAN, “*Compensation Plans for Law Firms*”, American Bar Association, 2004.
- James D. COTTERMAN, “*Lockstep Compensation. Does it Still Merit Consideration?*”, *Law Practice Today*, 2007, <http://www.abanet.org/lpm/lpt/articles/fin08071.shtml>
- Michael J. ANDERSON, “*Partner Compensation Systems in Professional Services*”, Edge International, 2001, http://www.edgeinternationalreview.com/files/compensation.partner_compensation_systems.pdf
- Patrick DE WOLF, “*Répartition des bénéfiques entre avocats: entre Narcisse et Volcain*”, La Société Professionnelle d’Avocats, Anthémis, 2010.
- Paul DE HONDT, “*Handboek voor vrije beroepen: samenwerken in associatie.*”, Wolters Kluwer, 2007.
- Roger HAYSE, “*The Aligned Law Firm and Partner Compensation*”, *Law Practice Today*, 2005, <http://www.abanet.org/lpm/lpt/articles/mgt01051.html>