

# Partnercompensatie en partnerevaluatie

**Christ'l Dullaert en  
Monique van de Griendt**

directeur van adviesbureau 'Advocatenkamer'  
respectievelijk partner bij managementadviesbureau  
Top Executive Care

Voorafgaand aan het schrijven van dit stuk over (de invoering van) verschillende compensatiesystemen en de evaluatie van partners hebben wij hierover een steekproef gehouden bij een enkel klein kantoor en een groot aantal middelgrote tot grote kantoren. Vooral die laatste zijn interessant, omdat daar de eerste bewegingen naar partnerevaluatie gemaakt zijn en omdat bij deze kantoren meer variaties in partnercompensatie aangehouden worden. Uit deze steekproef volgde dat er verschillende soorten compensatiesystemen bestaan en nauwelijks partner-evaluatiesystemen. Wat dat laatste betreft geven de meeste respondenten aan dat die er wél zouden moeten komen. Dan kunnen we beter sturen, aldus de geïnterviewden. Vaak is de afwezigheid te verklaren door het feit dat men geen goed evaluatiesysteem kent.

De compensatiesystemen vertonen een eenvormiger beeld. De meeste kantoren kennen een 'gewone' maatschapstructuur met een vast inkomen en een winstdelingssysteem.

## **BELONINGSGESCHIEDENIS**

In 1842 meldde de redactie van het Weekblad van het Recht<sup>1</sup> dat advocatie 'geen broodwinning, geen geldwinning, geen ambacht' is. Een halve eeuw later is dat veranderd. In 1918 meldt het *Advocatenblad* dat de advocatenpraktijk een 'broodwinning' is. Weer een paar jaar later, in 1925, schrijft mr. Van Regteren Altena in een preadvies voor de Nederlandse advocatenvereniging<sup>2</sup> dat het bestaan van advocatenassociaties gevaar oplevert voor de onafhankelijkheid en de zelfstandigheid van het beroep. Ter oriëntatie: in 1920 waren er 877 advocaten in ons land, thans zijn dat er 12.290<sup>3</sup>.

**Partnercompensatie zal menig maatschapvergadering hebben beziggehouden. Uiteraard komt daar weinig over naar buiten, daarvoor is de kwestie veel te delicaat. En, ook tekenend: 'Compensatiesystemen zijn veelal ontstaan in een tijd dat de concurrentie minder hard was.'**



Illustratie: Andre Klipsen



In 1960 had het grootste Nederlandse kantoor 12 advocaten<sup>4</sup>. Vanaf de jaren '70 neemt de groei van het aantal advocaten en kantoren sterk toe. Veel kantoorcombinaties stammen uit die tijd. Dat betekent dat de meeste compensatiesystemen die er nu zijn, ook in die tijd zijn ontstaan. Dat is misschien tegelijk ook wel de kern van het probleem: de compensatiesystemen zijn ontstaan in een tijd dat de concurrentie minder hard was en de maten uit de maatschap elkaar allemaal goed kenden.

#### SOORTEN COMPENSATIESYSTEMEN

Een systeem kan vrijwel nooit iedereen tevredenstellen. Daarnaast kan het implementeren van een nieuw systeem, waarvan men hoopt dat het beter is, zeer veel problemen opleveren. Alleen dat kan al een goede reden zijn om alles bij het oude te laten. En welk systeem men ook kiest; er moet natuurlijk wel wat te verdelen zijn.

Hét probleem met de meeste systemen is dat het alleen maar gezien wordt als een manier om het geld/de winst te verdelen, terwijl in feite de beloning van partners gekoppeld zou moeten zijn aan de doelen die men als kantoor wil bereiken.

Een aantal systemen op rij:

### *'Advocatie is geen broodwinning, geen geldwinning, geen ambacht'*

#### 1. Gelijke delen voor eenieder

In dit systeem verdienen alle partners even veel. Bij veel kleinere Nederlandse kantoren wordt de koek op deze manier verdeeld. Het idee is dat iedere partner van evenveel waarde voor het kantoor is. Voordeel van dit systeem is onder andere de zeer eenvoudige administratie.

Het systeem werkt over het algemeen goed bij kleine kantoren waar partners met een hoge werkmoraal samenwerken en allen zich gelijkkelijk voor het belang van hun kantoor inspanssen. Nadeel is dat individuele, 'bovenmodale' prestaties niet beloond worden. Naarmate kantoren groeien, zullen oudere partners ook vaak niet bereid zijn de winst in gelijke mate te delen met nieuwkomers.

#### 2. Lock step: oudere wijn is beter

Zo ontstond bij menig groeiend kantoor het ingroeien in de winstdeling op basis van anciënniteit, dat wil zeggen het aantal jaren dat men bij het kantoor werkzaam is. Dit systeem wordt ook wel aangeduid als een 'lock step'-systeem. Compensatie volgens dit systeem neemt toe met het aantal jaren dat men bij het kantoor werkzaam is. Het idee is dat de partner meer waarde voor het kantoor heeft naarmate hij langer bij het kantoor werkzaam is. Voordeel van dit systeem is ook weer de eenvoudige rekenformule die kan worden toegepast, een formule die bovendien geen onderlinge discriminatie in de hand werkt.

Zij werkt goed op relatief kleine kantoren waar alle partners een goede werkeethiek hebben en eenzelfde opvatting over beloning hebben. Dit systeem werkt ook goed als het kantoor hoge winstmarges heeft, en partners min of meer in een gelijke leeftijdsgroep zitten. Nadeel is dat oudere partners in feite alleen maar hoeven op te komen dagen en niet beoordeeld worden op hun prestaties. Sommigen zeggen wel cynisch dat oudere partners al met pensioen kunnen gaan, echter zonder dat aan kantoor te melden. Een

ander nadeel is dat er wel eens zeer productieve partners kunnen zijn, die het gevoel krijgen de last van een aantal oudere partners te moeten dragen.

#### 3. Eat what you kill

'Eat what you kill'-systemen zijn wat in Nederland genoemd worden 'kostenmaatschappen'. Eenieder heeft zijn eigen praktijk en daarmee zijn eigen inkomen; de kosten van een secretariaat, bibliotheek en dergelijke worden gedeeld. Voordeel hiervan is dat ieder beloond wordt naarmate hij gewerkt heeft. Voor het opbouwen van een kantoorstrategie of kantoorimago is dit meestal geen effectief beloningssysteem. Men werkt immers vanuit individueel belang.





#### 4. Samengestelde formules

Samengestelde, objectieve rekenformules zijn in de loop der jaren ook toegepast bij verschillende kantoren die van het lock step-systeem afwillen. Het idee is dat men objectieve criteria verzamelt om tot een goede compensatie te komen. Risico van dit systeem is dat partners proberen op de resultaten van deze berekening aan te sturen. Als de formule aansluit bij het aantal declarabele uren, zal men zich daar op richten en niet bijvoorbeeld op het (kantoor)belang van begeleiden van stagiaires en medewerkers of het afleveren van teamwerk. De samengestelde formules werken meestal goed bij kleinere kantoren, waar de onderlinge band tussen partners niet zo sterk is of waar het belang van 'cross selling' niet groot is.

#### 5. Subjectieve systemen

In dit systeem speelt steeds een subjectief element, namelijk de waardering van de partner, een rol, zonder uitsluitend aan objectieve criteria te refereren. Meestal omvatten deze systemen ook objectieve maatstaven als gewerkte uren, maar leunen daar niet uitsluitend op. Het moeilijke van dit systeem is dat iemand een oordeel moet geven over het optreden van een partner. Meestal zal dit het dagelijks bestuur, het management van een kantoor zijn. De beslissing over de compensatie kan overigens heel bewust buiten het dagelijks bestuur worden gehouden en gedelegeerd worden aan een speciale commissie.

Belangrijk aan dit systeem is dat de waardering volgens een vooraf bekend systeem werkt. Soms werkt men met een puntensysteem; bijvoorbeeld van 100 tot 500 punten. Eenieder kan beginnen met een gelijk aantal punten te vermeerderen met punten op basis van winstdeling. Daarboven kunnen dan punten worden toegevoegd voor bijdragen aan kantoorbelang/teamwerk/begeleiden van anderen. Het succes van deze formules staat of valt bij een sterk, fair management van een kantoor. Nadeel van het systeem is

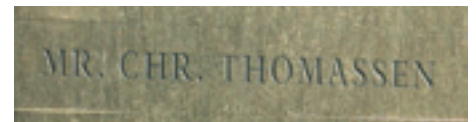
namelijk dat het als te subjectief ervaren kan worden. Een ander nadeel is dat het meer werk oplevert voor het management. Voordeel is dat andere elementen dan alleen omzet gewaardeerd worden.

#### COMBINATIES

Uit de steekproef blijkt dat een enkel groot kantoor een combinatie van een objectief en een subjectief systeem kent. Zo is er een kantoor bekend dat de subjectieve beloning koppelt aan een Persoonlijk ontwikkelingsplan<sup>5</sup> dat aan het begin van het jaar door het management samen met de partner wordt opgesteld. Aan het eind van het jaar wordt de objectieve toekenning vermeerderd of verminderd met de gegevens op basis van dit POP-systeem. Andere kantoren geven aan dat zij dit systeem ook nastreven, maar dat het in de praktijk er op neer komt dat het

#### COMPENSATIE KOPPELEN AAN STRATEGIE

In een artikel uit *The Journal of Practice Management*<sup>6</sup> wordt gesteld dat de echte test voor een compensatiesysteem de reactie is van de partners als het wordt ingevoerd. Het afkondigen van een nieuw systeem heeft namelijk effect op de partners en hun idee over zelfwaardering en perceptie van erkenning door andere partners of het management. Een van de moeilijkste momenten van een nieuw systeem is de uitleg van het doel van dit systeem. De communicatie van deze keuzen door bijvoorbeeld een dagelijks bestuur vraagt om bijzondere vaardigheden, met name omdat men in feite aan zijn 'gelij-



*Zoals de meeste juristen zal aanspreken,  
dient het beginsel van hoor en wederhoor  
te worden gerespecteerd*

alleen gebruikt wordt om de zwarte schapen aan te pakken. Het wordt derhalve ervaren als een afstraffingssysteem, en niet als een beloningssysteem. De beslissing voor de keuze van dit systeem is meestal genomen door een dagelijks bestuur/management. Er zijn een paar kantoren bekend die een aparte 'compensatiecommissie' hebben, die haar werk los van het dagelijks bestuur doet. Wij vroegen in onze enquête ook nog of externe adviseurs zitting zouden moeten hebben in zo'n commissie. In elk geval één kantoor geeft aan daarmee bezig te zijn.

Veel kantoren, met name die met 15 tot 25 partners kennen het lock step-systeem, naar tevredenheid van de partners die daar ook zelf over beslissen bij maatschapvergadering. De kleinere kantoren, minder dan tien advocaten, hebben bewust voor de gelijke verdeling van de maatschap gekozen, juist om onderlinge concurrentie tegen te gaan. Men staat samen voor de zaak.

ken' uitleg moet geven over beloning. Een idee dat nogal strijdig is met de zelfstandig werkende advocaat/ondernemer.<sup>7</sup>

Daar waar niet het dagelijks bestuur maar de maatschapvergadering beslist, is het invoeren van een nieuw systeem door bijvoorbeeld een nieuwe maatschapvoorzitter vaak een ramp. Waar hij de ene vergadering de meerderheid meekrijgt, kan bij een volgende vergadering het nieuwe voorstel weggestemd worden.

Hoewel er geen perfect compensatiesysteem bestaat, kan men wel bekijken of het eigen compensatiesysteem aan de volgende criteria voldoet:

- Waardeert het compensatiesysteem die elementen die nodig zijn om het kantoor gezond te maken?
- Beloont het systeem de meest winstgevende werkwijze voor het kantoor, of kunnen individuele partners hun eigen belang nastreven?
- Bevordert het systeem teamwerk en /of



cross selling?

- Kent het systeem maatregelen om flexibel te reageren op persoonlijke omstandigheden van een partner?
- Beloont het systeem gedrag dat goed is voor cliënten?

Zoals al gezegd, geen enkel systeem is perfect. De lakmoesproef van een goed systeem kan meestal pas na een aantal jaren worden genomen. Pas dan kun je nagaan of partners gemiddeld genomen het systeem als fair ervaren, ook al zijn er jaren geweest waarin men zich over- of ondergewaardeerd voelde.

Om een goed compensatiesysteem te vinden, moet men vooral goed weten wat men als kantoor wil nastreven. Wil men geen al te strak beleid, maar gewoon een prettige plek om met een aantal gelijken samen te werken, dan ligt een kostenmaatschap voor de hand. Naarmate kantoren echter groter worden en een gemeenschappelijke toekomst en strategie nagestreefd worden, dan wordt de partnerbeloning een belangrijk instrument om daar sturing aan te geven. In dat geval zal men eerder op zoek gaan naar systemen die daar aan tegemoetkomen en die dus meer omvatten dan 'de poet verdelen'.

Uit de steekproef volgt dat een groot deel van de kantoren de beslissingsbevoegdheid over beloning volledig bij de maatschapvergadering hebben liggen. Dat is natuurlijk prima als er eenstemmigheid bestaat over het gevoerde beleid. Als een kantoor groeit, ontstaat er vaak onrust over een oorspronkelijk goed systeem. De keuze voor een ander systeem kan eenvoudig zijn, de stemming binnen de maatschap en de uitvoering echter niet.

#### EVALUATIE-/WAARDERINGSSYSTEMEN

Indien men als kantoor kiest voor een compensatiesysteem met subjectieve elementen, is vereist dat er een goed partnerevaluatiesysteem is. Overigens kan een evaluatiesysteem ook los van een compensatiesysteem worden gezien. Het doel van een evaluatie-

systeem is namelijk veel breder dan een passende verdeling van de winst.<sup>8</sup> U kunt daar bij denken aan:

- reflectie op wat het afgelopen jaar is bereikt;
- ontvangen van constructieve feedback, zowel positief als negatief;
- advies krijgen over de verdere zakelijke ontwikkeling en persoonlijke groei;
- hulp krijgen bij het maken van realistische doelstellingen.

Een partnerevaluatiesysteem is derhalve vooral een ontwikkelingsinstrument. Wil men zich als kantoor en als individuele professional verder ontwikkelen, dan is een goede evaluatie vereist. Hoe zet je een goed evaluatiesysteem op en wat zijn de randvoorwaarden?

#### Stap 1: het vaststellen van de criteria

Een eerste essentiële stap bij het ontwikkelen van een effectief partnerevaluatiesysteem is het vaststellen van de criteria. Welke elementen vindt men als kantoor (lees: de maatschap) belangrijk om te ontwikkelen en te evalueren? Dat kan per kantoor verschillen. De elementen die Maister noemt<sup>9</sup> zijn:

- winstgevendheid (eigen productiviteit en leverage);
- cliënttevredenheid;
- coaching;
- bijdrage aan praktijkontwikkeling;
- bijdrage aan succes van anderen;
- persoonlijke groei.

#### Stap 2: ontwikkelen van het evaluatieproces

Indien de criteria zijn vastgesteld, dan dient aandacht te worden besteed aan de vraag hoe het systeem er verder uit komt te zien.

Maister<sup>10</sup> bepleit een systeem van 'forced ranking', dat wil zeggen het indelen van de criteria in vier categorieën waarop wordt geëvalueerd: uitstekend, goed, voldoende, en behoeft verbetering. Deze ranking is vaak emotioneel moeilijk, maar dwingt wel om eerlijk en concreet te zijn. Daarbij is het belangrijk dat het systeem evenwichtig is.



Zoals de meeste juristen zal aanspreken, dient het beginsel van hoor en wederhoor te worden gerespecteerd. De partners dienen derhalve ook zichzelf te scoren op de verschillende categorieën. In het evaluatiegesprek kunnen de scores dan met elkaar worden vergeleken en kunnen verschillen in zelfperceptie en het beeld van anderen worden bediscussieerd.

Verder is het belangrijk dat in het evaluatieproces aandacht wordt besteed aan het formuleren van reële doelstellingen en het maken van een concreet actieplan. Dit kan op verschillende manieren gebeuren, bijvoorbeeld door het hiervoor genoemde persoonlijk ontwikkelingsplan. Tevens dient te worden bekeken hoe de voortgang van deze plannen wordt bewaakt.

Vervolgens dienen degenen die de gesprekken gaan voeren te worden geselecteerd. Vaak voert het bestuur van de maatschap de gesprekken, maar ook is het moge-



lijk dat andere partners daarbij worden betrokken. Voor het verkrijgen van draagvlak kan dit wenselijk zijn. Denkbaar is dat bijvoorbeeld iedere partner een andere partner mag aanwijzen die samen met een bestuurslid of praktijkgroepleider bij de evaluatiegesprekken betrokken is. Dit vergroot het vertrouwen en vermindert de kans op weerstand. Belangrijk is dat degenen die de gesprekken gaan voeren worden getraind om op een goede manier feedback te geven.<sup>11</sup>

Een ander punt waaraan aandacht moet worden besteed is, hoe men goede informatie (input voor het evaluatiegesprek) wenst te verkrijgen. Informatiebronnen kunnen zijn praktijkgroepleiders, naaste collega-partners maar ook stagiaires, medewerkers, secretariaat, en zelfs cliënten. Hoe breder hoe beter, maar dan dient wel specifiek aandacht te worden besteed aan de veiligheid.

#### Stap 3: implementatie

Het grootste probleem van welk nieuw sys-

teem ook, is het creëren van draagvlak. Een maatschappijvoorzitter en zijn dagelijks bestuur kunnen het misschien vrij snel met elkaar eens zijn, maar hoe krijg je een vergadering van partners zover?

Allereerst dienen de partners te wennen aan het feit dat men geëvalueerd wordt. Een eerste belangrijke stap daartoe is iedere partner een selfassessment te laten invullen.<sup>12</sup> Door het invullen van het selfassessment wennen de maten eraan om op een kritische manier naar zichzelf te kijken. Dat kan het makkelijker maken om vervolgens door anderen te worden geëvalueerd. Indien men kiest voor een gefaseerde invoering kan dit de eerste stap zijn.

Een evaluatiesysteem werkt alleen als er een sfeer van vertrouwen is, hetgeen subjectief is en dus moeilijk stuurbaar. Maar er zijn randvoorwaarden die de kans vergroten dat er een sfeer van vertrouwen ontstaat. Hiervoor noemden wij al het principe van hoor en wederhoor, de trainingen om goed feedback te geven en de mogelijkheid om

zelf mede te bepalen wie er het evaluatiegesprek voert. Daarnaast kunnen de volgende randvoorwaarden worden genoemd:

- het creëren van een kantoorcultuur waarin het, naast de jaarlijkse evaluatiegesprekken, gebruikelijk is elkaar positieve feedback te geven. Gewoon eens wat vaker het bekende schouderklopje uitdelen. Indien men weet dat er oog en aandacht is voor positieve aspecten en er niet alleen wordt gelet op dingen die niet goed gaan, is het gemakkelijker om negatieve feedback te accepteren en daar wat mee te doen;<sup>13</sup>
- het dagelijks bestuur dient bij de invoering van het systeem de percepties van de partners te managen. Daar bedoelen we mee dat in de praktijk een compensatie- en evaluatiesysteem vaak wordt ervaren als een afstraffingsinstrument. Om te voorkomen dat het systeem zo wordt ervaren dient expliciet te worden gecommuniceerd wat de bedoeling van het systeem is;

- het dagelijks bestuur heeft een belangrijke voorbeeldfunctie. Ook zij dienen te worden geëvalueerd en ook zij moeten zich aan de afspraken houden;
- nadat het systeem is ingevoerd, is men nog niet klaar. Het dagelijks bestuur dient continu aandacht te besteden aan de veiligheid en het bewaken van de vertrouwelijkheid.

Tot slot adviseren wij om de discussie over de invoering van een compensatie- en evaluatiesysteem niet onnodig zwaar te maken. Vaak werkt het heel goed om een experiment van een jaar af te spreken en het gewoon een tijdje te proberen. Na een jaar kan men de ervaringen evalueren en het systeem verder ontwikkelen. Een gefaseerde invoering kan vaak rekenen op meer draagvlak dan direct een definitieve keuze voor een (nieuw) systeem. ●

## NOTEN

1 Dr. E.W.A. Henssen, *Twee eeuwen advocatuur*, Kluwer 1998, p. 90.  
2 Henssen, t.a.p., p. 93.  
3 *Jaarverslag* Nederlandse Orde van Advocaten 2002.  
4 Henssen, t.a.p. p. 243.  
5 Zie een eerder artikel in deze reeks, *Advocatenblad* 2003-16, p. 713.

6 Blane Prescott, *Journal of Practice management, Development and Technology*, 1999.

7 Patrick McKenna en David Maister, *First among equals*, The Free Press 2002, Introduction xxv, zie ook Jay W. Lorsch en Th. Kierny, *Aligning the Stars*, Harvard Business School Press 2002.

8 David Maister, *Management van professionele organisaties*, 1993, hfdst. 22, p. 277 e.v.

9 David Maister, t.a.p., p. 280.

10 David Maister, t.a.p., p. 284.

11 Desgewenst kunnen de auteurs van dit artikel een feedbacktraining verzorgen.

12 David Maister, t.a.p., pag. 285, tabel 22-1.

13 Ken Blanchard, *De Orka Award*, Business Contact, 2003.