

Het nieuwe winst verdelen

Het wordt er ogenschijnlijk niet gezelliger op. Afnemende winsten stellen de solidariteit binnen kantoren op de proef. Vooral het systeem van gelijke winstverdeling onder partners ligt onder vuur. De advocatuur denkt na over nieuwe verdeelsleutels. Maar er zijn veel struikelblokken.



Juriaan Mensch

Beeld: Dimitry de Bruin



Economisch herstel is in zicht, maar de conjuncturele neergang van de afgelopen jaren heeft in de advocatuur wel voor een structurele verandering gezorgd. Anders dan vroeger hebben bedrijven tegenwoordig steeds vaker zelf juridische kennis in huis om zo te besparen op externe juridische kosten. Het gevolg is dat er nu te veel (dure) advocaten zijn voor steeds minder specialistisch werk en dat werk moet ook nog eens tegen lagere tarieven worden gedaan.

Als de taart groeit, zeurt niemand. Maar kantoren draaien nu minder omzet, zoals ook blijkt uit de jongste *Stand van de Advocatuur*. De omzet van de onderzochte kantoren daalde in 2012 met gemiddeld één procent en slechts een derde wist de omzet te laten groeien ten opzichte van het jaar ervoor. Dat leidt tot spanning onder partners van kantoren. Zeker wanneer de ene partner denkt op grond van zijn prestaties recht te hebben op een groter deel. Hoe de taart wordt verdeeld, is dan ook een steeds belangrijker kwestie. 'Ik denk dat bij tot wel een kwart van de kantoren de winstverdeling nu een agendapunt is,' zegt Bert Hokken van Hokken Management en Advies.

Hokken komt over de vloer bij veel middelgrote kantoren, het segment dat omzetten het sterkst heeft zien teruglopen de afgelopen jaren. 'Ik zie duidelijk meer spanningen ontstaan over dit vraagstuk van winstverdeling. Bij een kantoor waar ik recent kwam, overweegt de *moneymaker* om weg te gaan. Voor hem is het belangrijk dat hij meer winst krijgt. Hij kan ook overal naartoe met zijn praktijk. Dan kun je twee dingen doen: laten gaan en vasthouden aan de principes, of diegene een hoger winstdeel geven.'

Het zijn de goed presterende partners die volgens Hokken sputteren nu de winsten dalen. Die groep zwengelt de discussie binnen de kantoren aan omdat ze vinden dat ze harder werken dan anderen en meer binnenbrengen. Hok-

Hans Schuurman:
'Cijfers moet je niet op een honkbalknuppel plakken. Ze zijn een middel om met elkaar te discussiëren'

ken kent twee kantoren in de top 50 die om die reden proberen hun winstverdelingsysteem om te vormen naar een model met meer ruimte om individuele prestaties te belonen. Namen kan hij niet noemen.

Systeem

Nog kent Nederland grofweg twee partnerbeloningssystemen. Eén: het gelijke winstdeel, ofwel equity, waarbij aan het eind van het jaar de winst over de partners wordt verdeeld – vaak met verschil tussen de senior en de junior equity partners. En twee: het meer prestatieafhankelijke systeem dat ook wel *eat what you kill* of *merit-based* wordt genoemd, maar in feite neerkomt op een kostenmaatschap. Kortom, wat je zelf binnenhaalt mag je, na aftrek van kosten, houden als winst.

Het kostenmaatschap-model, of liever een mix van kostenmaatschap en equity, komt veelal voor bij internationale kantoren met een vestiging in Nederland zoals DLA Piper, Baker & McKenzie, Greenberg Traurig en Simmons & Simmons. Maar verreweg de meeste kantoren, zo'n 75 procent volgens een onderzoek uit 2011 van HR Consultant Raymakers Van der Bruggen, hanteren het equity-model, de gelijke winstverdeling. Meestal is die gekoppeld aan een groeitraject naar een volledig winstaandeel voor jonge partners, de zogeheten *lock-step*. Onder deze groep equity-kantoren bevinden

Grote verschillen

Het winstdeel per partner van de internationale Britse en Amerikaanse kantoren loopt sterk uiteen. De ondergrens vormen kantoren als Jones Day en Norton Rose Fulbright waar de equity-partners in de periode 2012-2013 op jaarbasis zes à zeven ton bruto winstdeel kregen. Grootverdieners zijn de volwaardige partners van kantoren als Freshfields Bruckhaus Deringer, Linklaters en Allen & Overy die een winstdeel van meer dan anderhalf miljoen euro pakken.

Harde cijfers over Nederlandse topkantoren zijn moeilijker te vinden. Schattingen van de voor dit artikel geïnterviewden lopen voor de partners uiteen van vijf ton tot een miljoen euro. Bij kantoren met vijf tot veertig advocaten lag het gemiddelde winstdeel in 2010 op 219.000 euro. Met twintig tot honderd advocaten ligt het gemiddelde iets hoger: 249.000 (Raymakers Van der Bruggen, 2011). Natuurlijk zijn die winstdelen niet representatief voor het inkomen in de advocatuur. In 2013 zocht Deloitte uit wat een advocaat met tien jaar ervaring in rechtsbijstand op jaarbasis verdient. Dat kwam neer op gemiddeld 58.000 euro, beduidend lager dus.

zich NautaDutilh, De Brauw Blackstone Westbroek en Stibbe. Ook *Magic Circle Firms* als Allen & Overy, Freshfields en Linklaters kennen een *equity partnership*.

De populariteit van het equity-model is te verklaren. Gelijke winstverdeling komt de collegialiteit ten goede, is de gedachte. Waar het werk de grenzen van verschillende praktijken (of landen) van de partners overlapt, heeft het bovendien minder zin om individuele prestaties te belonen. Werk dat door een individuele partner wordt binnen gehaald, komt zo iedereen ten goede. 'Spreken van eigen klanten is bij ons strikt verboden,' zegt een managing partner die niet bij naam wil worden genoemd.

Maar precies dat populaire equity-model ligt nu op kantoren onder vuur. Volgens Hokken komt dat niet alleen

door dalende omzetten, maar ook door individualisering. Partners willen gewoon vaker beloond worden voor de eigen prestaties. Jongere kantoren kiezen dan ook vaker voor een model dat die ruimte geeft.

Lexence bijvoorbeeld geeft ruimte voor prestatiebeloning en doet niet moeilijk over inzicht in de individuele opbrengsten, de belangrijkste voorwaarde voor loon naar werk. Kantoordirecteur Peter Reinders: 'Wij hebben het aan het einde van het jaar vijf minuten over de winst. Iedereen weet al het hele jaar wat die is. Als je prestaties transparant maakt en de beloning daarop afstemt dan ben je van een heleboel gedoe in één klap af. Iemand zegt bijvoorbeeld: "Ik kan zelf niet zoveel uren draaien, maar ik haal veel werk binnen en voorzie anderen van werk." Dat is een mooie claim, maar dan ligt het voor de hand om te laten zien of het ook echt zo is.'

Bij veel kantoren is inzicht in de individuele prestaties van partners een fors struikelblok bij de zoektocht naar

*Managing partner
Frans Duynstee:*
**'Solidariteit
zonder dat je je
met elkaar
bemoeit, werkt
niet'**

een nieuw systeem om de winst te verdelen.

Het is eenvoudigweg te gevoelig. Inzicht in de individuele prestaties van partners noemt financieel specialist Hans Schuurman dan ook 'in potentie een staaf dynamiet in de partnervergadering'.

Schuurman helpt bestuurders van kantoren op basis van analyse van de financiële gegevens betere strategische keuzes te maken en de efficiëntie van kantoren te maximaliseren. Hij begrijpt de politieke dimensie, maar vindt dat

een slecht excuus voor verandering. 'Onderzoek onder Amerikaanse kantoren liet zien dat kantoren die transparant waren en discussie voerden over cijfers, meer stijging in het winstdeel laten zien dan kantoren die dat niet deden. 'Een deel van de kantoren kent volledige transparantie, maar er is ook een deel waar de individuele prestaties simpelweg niet inzichtelijk zijn. Wel op totaalniveau, maar niet per praktijk of sectie, omdat die kantoren dat soort informatie een steen in de vijver vinden. Maar cijfers moet je niet op een honkbalknuppel plakken. Ze zijn een middel om met elkaar te discussiëren waar je kunt verbeteren.'

Schuurman geeft toe dat transparantie ertoe kan leiden dat er binnen een kantoor een aantal helden zijn, maar ook verliezers. 'Maar dan komt het erop aan op wat voor soort maatschap je bent en hoe je met de cijfers omgaat. Moeten onderpresterende partners weg? Of ben je een maatschap die iemand in

Alternatieven

Vier alternatieve modellen voor het verdelen van winsten.

Hale & Dorr systeem

Ontwikkeld om equity-collegialiteit te behouden. Individueel beter presteren vertaalt zich dan ook niet in een fors hoger winstdeel, maar er is wel een andere verdeling door een onderscheid tussen drie typen werk: *Finder*, *Minder* en *Grinder*. De *Finder* brengt het werk binnen. De *Minder* verzorgt de relatie met de klant en de *Grinder* doet het werk. De eerste krijgt tien procent van de winst op de klus. De tweede krijgt twintig procent en zestig procent gaat naar de *Grinders*. De resterende tien procent komt in een pot die aan het einde van het jaar

onder de best presterende partners wordt verdeeld.

Voordelen:

- meer invloed op eigen inkomen;
- meer vrijheid van prestatiedruk;
- geen onderlinge discussie over winstdeling.

Nadelen:

- weinig beloning voor niet-declarabel werk;
- eenzijdige focus op werk hamsteren dat soms buiten de specialisatie ligt.

Simple Unit Formula

Ontwikkeld om senioriteit, productiviteit, de acquisitie en niet-declarabel werk beter te belonen. De winst wordt verdeeld langs een puntenstelsel: elk jaar dat je bij kantoor bent, levert een punt op. Ook een vooraf bepaalde hoeveelheid

gedeclareerd werk doen, levert een punt op. Daarnaast verdienen je punten door nieuwe cliënten binnen te halen. Punten voor niet-declarabele inzet zitten in een poule die drie keer zo groot is als het aantal partners. De winst wordt verdeeld naar het aantal punten dat je aan het einde van het jaar hebt verzameld.

Voordelen:

- eenvoudig en objectief;
- ook niet-declarabel werk wordt beloond;
- loon naar werken.

Nadelen:

- hamsteren van cliënten en dossiers in de eigen praktijk om werkpunten binnen te halen.
- kan interne concurrentie opwekken;

- belonen van de senioriteit kan jaloezie opwekken bij junior partners.

50/50 Subjective/Objective System

Dit systeem mikt op het wegnemen van spanningen die bij te subjectieve of te objectieve winstdelingsystemen kunnen ontstaan. Het onderkent het belang van meetbare (*objective*) en moeilijk meetbare (*subjective*) inzet voor het kantoor. Van het *objective* deel komt tot veertig procent van het partnerinkomen uit de meetbare declareerbare uren, tien procent is gebaseerd op acquisitie. Van het *subjective* deel is veertig procent van het partnerinkomen gebaseerd op vooraf bepaalde criteria die door alle partners als belangrijk gevonden worden, zoals mensenkennis.

positieve zin beoordeelt en helpt om je slechtere performance te verbeteren?’

Bij VMW Taxand ging het fout. Het kantoor maakte eind vorig jaar bekend de samenwerking tussen verschillende praktijkgroepen te beëindigen. Frans Duynstee, voormalig managing partner en bestuurslid: ‘Mijn ervaring is dat wanneer de mensen niet echt in de business van elkaar afhankelijk zijn en de cliëntenportefeuilles niet in elkaar overlappen, het niet werkt. Dus niet alleen vanwege kosten, maar echt vanuit aanvullende kennis elkaar nodig hebben. Anders is het los zand. Dat zand kun je lijmen door veel te verdienen. Wanneer dat niet het geval is, dan hoeft er maar een zuchtje wind te staan en dan gaat het fout. Solidariteit zonder dat je je met elkaar bemoeit, werkt niet.’

Naast individualisering en dalende winsten is er nog een derde reden waarom gelijke winstverdeling niet meer zo aantrekkelijk wordt gevonden als voorheen. Equity draagt bij aan het feit dat het voor senior medewerkers en de

Mede door equity verliest partnerschap magie voor jonge generaties

lagen eronder steeds moeilijker wordt om partner te worden. Wervings- en selectiedeskundigen schatten de kans dat een nu beginnend stagiaire ooit partner wordt op maximaal één procent. De maatschappen groeien zeker bij de grotere kantoren niet meer.

Het nagenoeg onbereikbaar worden van de top van de piramide kent twee hoofdoorzaken. Ten eerste zijn er steeds minder partnerwaardige specialisaties binnen de kantoren. Praktijken als familierecht, arbeidsrecht en intellectueel eigendom werden de afgelopen jaren vaak afgestoten omdat er geen toptarieven meer voor gevraagd konden

worden. De verdiensten per praktijk liepen daardoor te veel uiteen om in een systeem van gelijke winstverdeling te kunnen blijven.

Een andere belangrijke reden is dat de omzet die je moet halen om voor toetreding in aanmerking te komen moeilijk te realiseren is in economisch barre tijden als de huidige. De toetredingscriteria omlaag schroeven zou betekenen dat zittende partners moeten inleveren, terwijl omzet en dus winstaandeel al krimpen. Bij een zuiver *eat what you kill*-systeem maakt dat niet uit, omdat de omzet van de ene partner de andere niet raakt. Maar bij een equity-model wel.

Zo zorgt equity ervoor dat het partnerschap zijn magie verliest voor jonge generaties. Niet voor niets zien veel stagiaires en medewerkers geen toekomst voor zich in de advocatuur, zoals eerder dit jaar bleek uit onderzoek van coach Lineke Bruins en Sdu Uitgevers. Het gecombineerde effect van de beperkte groeimogelijkheden, de werkdruk en veranderde markt veroorzaakte al een

De resterende tien procent is gebaseerd op het door de partnergroep erkende vermogen van accountmanagement. Percentages zijn hier arbitrair en kunnen worden aangepast.

Voordelen:

- belooft ontwikkeling van sociale vaardigheden;
- belooft niet-declarabel werk als opleiden van jongeren of kantoormanagement;
- stimuleert onderling goed gedrag, omdat niet alleen de cijfers belangrijk zijn.

Nadelen:

- sommigen vinden het subjectieve aspect voor *softies*;
- een negatieve beoordeling op het *subjective* gedeelte

kan als kritiek worden opgevat;

- bij onvoldoende onderbouwing van de subjectieve criteria ontstaat discussie.

Team-Building System

Het tegenovergestelde van het op individuele prestatie gerichte *eat what you kill*. Individuele prestatie wordt nauwelijks beloond. Alles is erop gericht om het kantoor als geheel zo goed mogelijk te laten presteren. De helft van het partnerinkomen is direct gerelateerd aan de financiële prestaties van het hele kantoor. De volgende veertig procent is gebaseerd op de prestatie van de sectie, de laatste tien procent is individuele

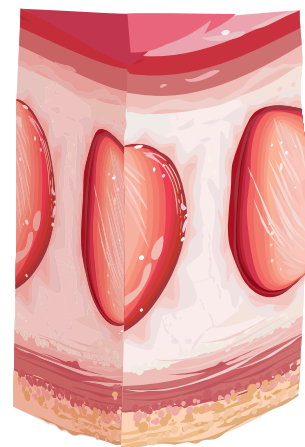
prestatie. Wederom kunnen de percentages worden aangepast.

Voordelen:

- collegiaal, want simpel en objectief;
- geen interne concurrentie of cliënten hamsteren;
- efficiënt. Simpel werk komt ook echt daar terecht waar het hoort: bij de junioren;
- geen spanning tussen individuele doelen en die van het kantoor.

Nadelen:

- vereist absoluut vertrouwen in elkaar;
- weinig erkenning voor ervaring en kunde;
- geen prikkels om te excelleren als individu.



uitstroom naar het bedrijfsleven en een golf van nieuwe nichekantoren.

De advocaat wil leuke klussen voor kleinere klanten kunnen doen, omdat je die bij de grotere kantoren vanwege omzetvereisten vaak niet mag aannemen als medewerker of partner, als je dat al wordt. 'Daarom was ik wel klaar met het benoemingssysteem, waarbij mensen die klaar zijn voor partnership nog een extra jaartje moeten kikkeren,' zegt Marc van Campen, voormalig partner bij Baker & McKenzie. 'De verlengingstactieken die je veel bij grote kantoren ziet. Dat je "het traject ingaat" en je die worst een paar jaar voorgehouden wordt. Dat wilden we wel anders doen.'

Van Campens kantoor, Van Campen Liem, startte in 2012. Als belonings- en toetredingssysteem kozen Van Campen en zijn partners voor een eigen, 'meer socialistisch' systeem dan het op deels prestatie gebaseerde Baker-model. Van Campen: 'Je hoort al decennia veel ellende over het lock-step systeem bij de grotere kantoren. De oudere garde zorgt er toch voor dat het in hun voordeel werkt. Je hebt jonge partners die enorm beuken, maar die worden gefrustreerd door een oude garde die boven in de lock-step meer krijgt voor minder bijdrage. Dan gaat het knellen als ze een veelbelovende senior associate nog een jaartje tegenhouden omdat het anders aan de bovenkant zo'n pijn doet met de druk op de winstmarges tegenwoordig.'

De vraag is hoe kantoren de gemankeerde gelijke winstverdeling kunnen inruilen voor een ander systeem of op zijn minst kunnen verbouwen. Volgens Van Campen zou het goed zijn als partners in zo'n systeem kunnen 'zakken' met hun winstdeel. 'Als er de mogelijkheid zou zijn voor senior partners om minder over te houden. Als hun bijdrage ook afneemt, zou dat meteen ruimte

Marc van Campen:
'Ik was wel klaar met het systeem waarbij mensen nog een extra jaartje moeten kikkeren'



geven voor jongere partners en nieuwe partners.'

Zachtere criteria voor toetreding tot het partnerschap zouden ook helpen volgens Van Campen. Vorig jaar benoemde zijn kantoor twee partners die Van Campen zelf als 'nog best wel jong' omschrijft. 'Ze hadden al laten zien dat ze het konden, dus hebben we niet langer gewacht of nog een laatste hoepeltje bedacht.'

Bert Hokken voorziet in elk geval fikse veranderingen voor het partnersysteem. Deels komt dit door het generatieconflict tussen partners en jongere medewerkers, de volle maatschappen en door de werkdruk, maar vooral door de veranderingen in de markt: 'Er is grote onduidelijkheid. Er zijn deskundigen

die denken dat alleen het complexe werk nog bij de advocatuur komt. Dan zullen we mogelijk geen één partner op drie loondienstadvocaten, maar één op één krijgen. Voor simpel werk komt er dan misschien één partner op tien advocaten. Daar gaan we grote verschuivingen in zien, maar niemand weet waar dat toe leidt.'

Hans Schuurman op zijn beurt ziet lichtende voorbeelden over de grens. Het Amerikaanse Clearspire bijvoorbeeld heeft de partnerstructuur afgeschaft. Dat kan volgens Schuurman ook in Nederland: 'Ik ken veel advocaten die zich prima voelen bij een loondienstsituatie. Die willen helemaal geen partner worden, maar wel op hoog niveau met het werk bezig zijn. Dan ga je naar een meer bedrijfsmatig model met alleen advocaten in loondienst. De eigenaar is dan advocaat-partner. Misschien is op een gegeven moment ook externe financiering mogelijk. Maar dat laatste mag nog niet in Nederland.' Die beperking is er volgens Schuurman omdat een advocatenkantoor onafhankelijk moet zijn, en dat die onafhankelijkheid bewaakt wordt door enkel advocaten als eigenaar van een kantoor toe te staan. In Engeland en Australië is die eis inmiddels losgelaten om zo meer differentiatie onder aanbieders te verkrijgen.

Schuurman: 'Dus kun je twee dingen doen: advocaten loslaten en werken met juristen, of zo veel mogelijk elementen van bedrijfsmatig werken inpassen in je kantoor. Want niet elke zaak vereist die onafhankelijkheid en de faciliteiten eromheen. Je kunt dus naar een model waar je minder mensen hebt die een partnerbeloning verdienen. Dus ook meer ondernemersrisico hebben en daarvoor beloond moeten worden. Dat is wel even een forse omslag in denken die je als advocaat moet maken. Dat kunnen velen niet.'