



Beloningssystemen
maatschappen

Gelijke monniken, gelijke kappen. Of toch niet?

Iedereen een gelijk aandeel in de winst? Of een beloning naar performance? 'Het perfecte systeem bestaat niet, maar het is verstandig om te kijken of het beloningssysteem dat je hanteert nog steeds het meest geschikte is', zegt Steven ten Hagen.

TEKST Wilma van Hoeflaken | BEELD Roel Ottow

In het notariaat zijn de beloningssystemen over het algemeen vrij eenvoudig, zegt registeraccountant Steven ten Hagen. Ten Hagen, partner bij accountants- en consultantskantoor HLB Den Hartog, adviseert verschillende beroepsgroepen – waaronder het notariaat en de advocatuur – onder meer over rechtsvormen en beloningssystemen. Gemakshalve spreekt hij van maatschap, maar hij zegt: 'Waar het om gaat, is dat het een samenwerkingsverband is van professionals. Het zou ook een llp [*limited liability partnership* – red.] kunnen zijn of een nv. Maar dat verschil is niet relevant voor het beloningssysteem dat gekozen wordt.'

PERFORMANCE

Beloningssystemen kun je in grote lijnen onderverdelen in vijf soorten: gelijke aandelen voor alle maten, *lock-step* (ingroeien in de winst), gezamenlijke kosten delen, *merit-based* (een verband leggen met de performance) of een combinatie van deze systemen.

Een gelijke aandeel in de winst voor alle maten komt in het notariaat het meest voor, aldus Ten Hagen. 'Gelijke monniken, gelijke kappen, dat zie ik veel in Nederland en eigenlijk in heel Europa.'

Bij het *lock-step* systeem wordt het aandeel in de winst groter naarmate men langer deel uitmaakt van de maatschap. Dit is meestal bedoeld om de goodwill te betalen, maar kan ook onderdeel zijn van belonen naar anciënniteit. 'Dat duurt doorgaans tussen de

drie en tien jaar. Bij grotere kantoren duurt het langer dan bij kleine. De reden hiervoor is dat bij grote kantoren de winst meer samenhangt met de naam van het kantoor en het klantenbestand, dan met een persoon.'

Bij de derde vorm, de kostenmaatschap, delen de maten de gezamenlijke kosten, zoals het kantoor en het personeel. Het winstaandeel is gebaseerd op de individuele omzet. 'Iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen omzet en werkgelegenheid. Dit is een minder nauw samenwerkingsverband. Het is meer ieder voor zich dan gezamenlijk.' Ook deze vorm komt in het notariaat soms voor.

Een *merit-based* systeem legt bij de beloning een verband met de performance. Ten Hagen: 'Voor het bepalen van de performance zijn diverse criteria. Omzet, declarabele uren, nieuwe klanten, klanttevredenheid, misschien zelfs personeelstevredenheid.' In het notariaat komt dit beloningssysteem weinig voor. Dat geldt ook voor het combineren van beloningssystemen. 'Een deel van de winst, bijvoorbeeld

70 procent, wordt gelijk verdeeld en de resterende 30 procent *merit-based*. Dus er is een ondergrens, maar als je een goede performance hebt, is er een betere beloning', aldus Ten Hagen. 'Zeker bij grote maatschappen in de advocatuur zie je dat de meer subjectieve elementen worden meegewogen in de uiteindelijk beloning.'

DISCUSSIES

Elk beloningssysteem heeft voor- en nadelen. Het voordeel van een gelijk aandeel in de winst voor alle maten, al dan niet gecombineerd met *lock-step*, bevordert de onderlinge collegialiteit en samenwerking. De maten hebben een gemeenschappelijk belang. Bovendien ontstaan er geen lastige discussies over de verdeling van de winst. Dat laatste is ook een voordeel van de kostenmaatschap. 'Je kunt hoogstens discussie hebben over de verdeling van de kosten.' Het nadeel van de kostenmaatschap is echter dat de collegialiteit misschien minder is. Ten Hagen: 'Misschien ben je minder geneigd elkaar iets te gunnen of te helpen.' Dat risico is veel kleiner als alle maten een gelijk aandeel in de winst hebben. Het grote nadeel van dat veelvoorkomende systeem is echter dat mensen gelijk beloond worden, terwijl ze verschillend presteren. Dat kan gaan knagen. Ten Hagen: 'Bovendien kan het verlamdend werken. Als je performance helemaal niet meet, loop je het risico dat er minder motivatie is om dingen goed te doen, om nieuwe klanten binnen te halen. De kans bestaat dat iedereen een beetje achterover gaat leunen.'

SUBJECTIEVE KENMERKEN

Dat laatste zal niet gebeuren als de performance wordt gemeten. 'Ik ben sowieso voor het meten van performance. Welke consequenties je daaraan moet verbinden in de beloningssfeer is weer een andere vraag', zegt Ten Hagen. Het lastige van een *merit-based* systeem is dat het moeilijk is om performance te meten. 'Omzet en declarabele uren zijn gemakkelijk. Maar als jij mooie modellen maakt waar

iedereen op kantoor wat aan heeft, of als jij nieuwkomers goed begeleidt, of als je veel vakkennis hebt en ook thuis bent in niches, dan zijn dat meer subjectieve kenmerken. Het zijn wezenlijke toevoegingen, heel belangrijk, dus die wil je meenemen in een performancemodel. Maar hoe meet je ze? En welke weging geef je eraan? Daar worstelen kantoren mee. Dat moet je eigenlijk doen met iemand die een onafhankelijke positie heeft, omdat je anders misschien een welles-nietes-discussie krijgt. Grote kantoren hebben daarom vaak een managing partner die boven de partijen staat.'

Een ander nadeel van *merit-based* beloningssystemen kan de geringere collegialiteit zijn. 'In hoeverre ben je nog bezig om het voor het totale kantoor goed te doen? Of ben je alleen voor je eigen belang aan het werk?' Al zou je ook in het model mee kunnen nemen wat het belang is van een individu voor het kantoor als geheel.

EAGER

Waarom komen *merit-based* beloningssystemen weinig voor in het notariaat, in tegenstelling tot de advocatuur? 'Misschien is het notariaat een traditionele beroepsgroep, die minder bezig is met het meten van performance', veronderstelt Ten Hagen. 'Wellicht zijn advocaten meer *eager* om te scoren. Wat zeker een rol speelt, met name bij grote advocatenkantoren, is dat zij sterk beïnvloed worden door de buitenlandse kantoren waarmee zij nauw samenwerken. Het *merit-based* model is een Angelsaksisch model.'

IRRITATIES

Ten Hagen benadrukt dat geen enkel beloningssysteem perfect is. 'In de basis moet er natuurlijk een goede beloning zijn voor iedereen. Maar wat het meest geschikte systeem is, hangt sterk samen met de cultuur van de maatschap. Hebben de maten dezelfde werkhouding of zijn er grote verschillen in inzet? Hebben ze een min of meer gelijke inbreng

of juist niet?' Als de inbreng en de werkhouding van alle maten hetzelfde is, is het gelijk verdelen van de winst een prima werkwijze. Maar als er grote verschillen zijn, heeft een systeem met *merit-based* elementen wellicht de voorkeur. Of is de kostenmaatschap een goede oplossing. Volgens Ten Hagen wordt er in de regel pas over beloningsmodellen gesproken als de ergerenissen hoog opgelopen zijn. Op dat moment is het soms al te laat om gezamenlijk een goede oplossing te vinden. 'Een kantoorgenoot zegt: "Nou, de productiviteit valt weer tegen." Er zit vaak een hele gedachtewereld achter zo'n opmerking. Iemand is ontevreden omdat

'Meten en belonen van performance is ook in het belang van degenen die minder presteren'

hij vindt dat hij beter presteert dan een ander, zonder dat dat beloond wordt. Vaak blijft dat een beetje sudderen. Of iemand zegt: "Ik begin voor mezelf, want ik haal meer binnen dan de anderen." Als je er op die manier naar kijkt, is het meten en belonen van performance ook in het belang van degenen die minder presteren.' Hij stelt: 'Waar het om gaat, is dat je erover nadenkt en praat met elkaar. Het is natuurlijk hartstikke sociaal als iedereen evenveel verdient, maar is dit model het beste voor je kantoor? Als dat zo is, prima. Maar maak het bespreekbaar voordat er irritaties ontstaan. Als je te lang wacht, is dat jammer, vooral als je toch een goed kantoor hebt samen.' ■