

## Verdeling van de winst onder vennoten: remmende of stuwende kracht?

Dit artikel verscheen op 8 januari 2008 in *De Tijd*.



*Barend Blondé*

**G**een heikeler onderwerp in associaties dan de verdeling van de winst onder de vennoten. De winstverdeling is een potentiële splijtzwam die in menig associatie energie opsloopt zoals een zwart gat. Nog nooit was de spanning zo groot tussen 'het collectief' – de klant vraagt steeds meer teamwork, samenwerking en multidisciplinariteit – en 'het individu' – associaties die individuele prestaties onvoldoende honoreren, verliezen hun sterren aan concurrenten – . Associaties die in het reine zijn met de winstverdeling zijn, als associatie, efficiënter en effectiever.

Er bestaan bijna zoveel modellen van winstverdeling als er associaties bestaan. Aan het ene uiteinde van het spectrum heb je de zuiver geïntegreerde systemen: de winst wordt gelijk verdeeld onder alle vennoten. Aan het andere uiteinde heb je de zuiver kostendelende systemen: een aantal kosten worden gedeeld maar elke vennoot krijgt wat hij persoonlijk heeft aangebracht ('you eat what you kill'). Daartussen ligt een breed en kleurrijk scala van hybride systemen, het ene al creatiever of complexer dan het andere. 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.

## Enorme impact

Mensen doen datgene waarvoor ze beloond worden. Ondernemingen trachten via verloningssystemen, benefits en incentives het gedrag van werknemers te sturen in de richting van de objectieven van de onderneming. Verrassend genoeg is dit vaak niet zo in associaties. Het winstverdelingssysteem onder vennoten ondersteunt niet altijd de objectieven van de associatie. Integendeel, niet zelden stimuleert het systeem vennoten tot gedrag dat tegenstrijdig is met datgene wat de associatie wil bereiken.

De wijze waarop vennoten de winst verdelen heeft een enorme impact op belangrijke uitdagingen van associaties: verbeteren van de samenwerking tussen vennoten, stimuleren van cross selling, delen van informatie en kennis, investeren van tijd in marketing, in management etc. De uitdagingen van een associatie evolueren in de tijd. Een goed winstverdelingssysteem honoreert daarom niet enkel het verleden, het bereidt ook de toekomst voor. Het is een stuwings- en sturingskracht, aanpasbaar aan de wijzigende behoeften van de associatie.

## Rigiditeit heerst

In de praktijk echter, blijken nogal wat systemen rigide anachronismen die de associatie beletten zich optimaal aan te passen aan verandering:

- De '*systemen van de eerste generatie*': De oprichter(s) of een eerste generatie vennoten hebben de associatie opgebouwd en uitgebreid. Zij hebben ook het winstverdelingssysteem ontwikkeld en houden, ook al staat de associatie intussen voor heel andere uitdagingen, halsstarrig vast aan het systeem (en de daarbij horende rechten) 'dat altijd heeft gewerkt'. In deze associaties is winstverdeling vaak een - druk beroddeld - taboeonderwerp.
- De '*mikado-systemen*': voortdurende aanpassingen en correcties aan het systeem hebben er een uiterst ingewikkeld en moeilijk beheersbaar monster van gemaakt, vol ongewenste neveneffecten. Het systeem heeft zich vastgereden in een opeenvolging van slechte compromissen en delicate evenwichtsoefeningen. Het ligt voortdurend onder voer en is de excuus-Truus voor alles wat mank loopt (of niet loopt).

- De '*juridische constructies*': afspraken over de winstverdeling zijn bij de oprichting in beton gegoten door overrijverige juridische adviseurs. Vanuit het objectief om alles te willen voorzien en te controleren (of erger nog, fiscaal te optimaliseren), maakt de winstverdeling deel uit van een gedetailleerd contract dat het wantrouwen tussen vennoten institutionaliseert. Aanpassing kan enkel na een nieuw rondje contractonderhandelingen, waarbij alles opnieuw op de helling komt. Dergelijke systemen vinden we nogal eens terug na fusies tussen associaties.

## Best practices

Zoals gezegd heeft het weinig zin om één model te bewieroken. Een goed systeem is een systeem dat de associatie ondersteunt bij het realiseren van haar objectieven. Die objectieven verschillen van associatie tot associatie en evolueren in de tijd. Toch kunnen we enkele algemene 'best practices' naar voor schuiven:

- Keep it simple: hoe complexer en gedetailleerder het systeem, hoe meer conservatisme en hoe meer ongewenste neveneffecten;
- Een goed winstverdelingssysteem heeft een stabiel, langetermijn kader met een flexibele invulling. Tussen de vennoten bestaan duidelijke afspraken over hoe en op welke tijdstippen ze het systeem evalueren. Buiten deze brede evaluatiemomenten staat het systeem niet ter discussie;
- De winstverdeling kan niet los gezien worden van de evaluatie van prestaties van vennoten. Gebeurt die evaluatie partieel (bij voorbeeld enkel financieel) of arbitrair, dan zal ook het winstverdelingssysteem lijden onder dezelfde gebreken;
- Homogene associaties (de vennoten delen een duidelijke visie en gemeenschappelijke objectieven) hebben het makkelijker om een goed functionerend systeem uit te werken. Bij het promoveren of aantrekken van nieuwe vennoten of bij fusies tussen associaties moet homogeniteit primeren op financiële performantie. ■

Meer artikels over management van associaties vindt u op

<http://www.frahanblonde.com/ideas.php>