

# Wanneer maakt een advocaat eigenlijk winst?

*Advocaten interpreteren winst en verlies veelal als het winnen of verliezen van een zaak. In financiële termen kunnen de baten er heel anders uitzien, een verschil dat bij toenemende commercialisering steeds belangrijker wordt. Ook kleinere kantoren moeten een goed beeld hebben van de financiële winstfactoren omdat ongelukkige ondernemingsbeslissingen de continuïteit in gevaar kunnen brengen. Hoe kan per zaak het resultaat worden bepaald?*

**drs. Marco de Heer**  
adviseur<sup>1</sup>

Een opmerking vooraf. Plezier in zinvol werk is ook voor advocaten van belang, maar dit betekent vanzelfsprekend niet dat de commerciële basis van het kantoor er niet toe doet; zonder cliënten is er helemaal geen werk. Om een kantoor draaiende te houden zijn er voldoende gekwalificeerde mensen nodig en moet men beschikken over actuele en betrouwbare kennis. Daarnaast heeft de financiële winstdoelstelling, ongeacht de dieperliggende motivaties van advocaten, een grote invloed op de continuïteit van het kantoor, en van het plezier in het vak.

**De verantwoordelijk advocaat kan periodiek de waarde van het onderhanden werk evalueren en bepalen welk bedrag declarabel is**

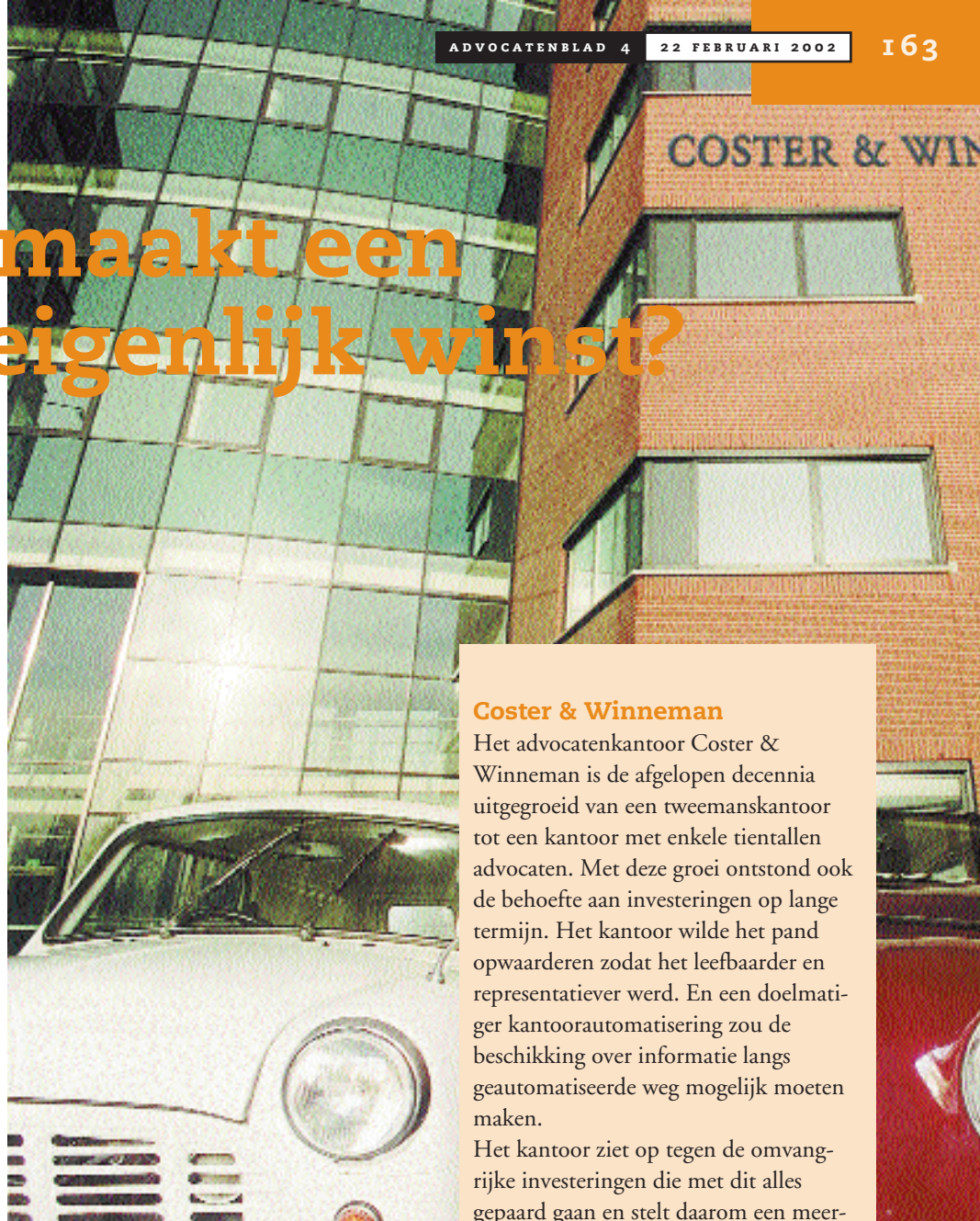
## **Coster & Winneman**

Het advocatenkantoor Coster & Winneman is de afgelopen decennia uitgegroeid van een tweemanskantoor tot een kantoor met enkele tientallen advocaten. Met deze groei ontstond ook de behoefte aan investeringen op lange termijn. Het kantoor wilde het pand opwaarderen zodat het leefbaarder en representatiever werd. En een doelmatiger kantoorautomatisering zou de beschikking over informatie langs geautomatiseerde weg mogelijk moeten maken.

Het kantoor ziet op tegen de omvangrijke investeringen die met dit alles gepaard gaan en stelt daarom een meerjarenplanning op waarin de met de investeringen gemoeide kosten in een reeks van jaren ten laste van het resultaat worden gebracht.

## **Verskil tussen opbrengst en kosten?**

Het bepalen van winst of verlies lijkt een triviale vraagstelling; het gaat om het verschil tussen opbrengsten en kosten. Voor het eenmanskantoor dat periodiek declaraties opstelt is dit winstbegrip wellicht voldoende om te bepalen of aan de financiële doelstelling van kantoor is voldaan. Het bepalen van winst wordt complexer als de kosten van kantoor over langere periodes moeten worden uitgesmeerd om een reëel beeld te krijgen. Het is gebruikelijk om omvangrijke kosten gedurende een reeks van jaren ten laste van de winst te laten



### Moeilijke periode

De advocaten van Coster & Winneman hebben de gewoonte zeer incidenteel 'declaraties weg te werken'. Het kantoorbeleid is dat er elk kwartaal wordt gedeclareerd, maar in tijden van drukte blijft er geregeld een stapeltje liggen. In diverse voor het kantoor belangrijke rechtsgebieden worden collega-kantoren echter in de loop der tijd steeds actiever in de cliëntenkring van C&W. Belangrijke bronnen van nieuwe zaken lijken op te drogen. Binnen de maatschap wordt het verlies van goede cliënten als gezichtsverlies ervaren. Sommige advocaten trachten daarom de inzakkende markt wat te verhullen door sneller te declareren en ook door enkele oudere zaken juist nu uit te declareren. Het kantoorbestuur wordt zich daardoor pas laat bewust van de ontstane situatie, waardoor ook passende maatregelen pas laat kunnen worden genomen.

Daarom wordt besloten in de toekomst de opbrengst van zaken te gaan administreren op het moment van uren schrijven, en niet meer op het moment van declareren.

## De voorzitter wil weten of uitbreiding van de IE-sectie de totale winst zal verbeteren, maar zelfs over de afgelopen jaren is de winstbijdrage van die sectie onbekend

komen. Deze spreiding over meerdere jaren wordt in elke branche uitgevoerd.

### Opbrengsten ontstaan continu

Een tweede complicerende factor is dat de opbrengsten van het uitgevoerde werk niet ontstaan op het moment dat de declaratie wordt vervaardigd maar al (veel) eerder, op het moment dat de advocaat die op basis van gerealiseerde uren wordt vergoed bepaalde werkzaamheden uitvoert. Het is daarom in beroepen en bedrijven die factureren op basis van gewerkte uren zeer gebruikelijk om de opbrengsten te boeken op het moment van uren schrijven. Een belangrijk voordeel hiervan is dat de 'toevallige' datum van verzending van een declaratie geen al te grote invloed heeft op de winst in de periode die op die datum wordt afgesloten.

De systematiek gaat overigens mank als het registeren van gemaakte uren weinig gedisciplineerd geschiedt: het schoksgewijs inleveren van de urengegevens over langere perioden leidt alsnog tot een slecht volgbaar opbrengstenpatroon.

### Alternatieve declaratie-afspraken

De beroepsregels voor de advocatuur vormen het kader voor alternatieve declaratie-afspraken. Een zuivere vorm van 'no cure no pay' is niet toegestaan. Advocaten worden echter meer en meer geconfronteerd met de Angelsaksische elementen, waarbij de uitkomst in de zaak mede bepalend is voor de vergoeding. Het 'minoreren en majoreren' was altijd een marginaal verschijnsel, maar recente ontwikkelingen beïnvloeden de declaratie structureel. Dit compliceert de wijze waarop opbrengsten worden geboekt. Aan een slecht aflopende

zaak, waarin uiteindelijk weinig of niets gedeclareerd kan worden, zal immers in de loop van de tijd wel gewerkt zijn, misschien zelfs meer dan aan een goed aflopende zaak.

Het is onverstandig om er bij het realiseren van de uren vanuit te gaan dat het wel goed komt met de declaratie en de 'mindere winst' pas achteraf, ten tijde van de declaratie, in de administratie te verwerken. Het is wenselijk om gedurende de uitvoering van de zaak een reëel beeld op te bouwen van de mate waarin de gewerkte uren leiden tot een (betaalde) declaratie. Het leidende principe hiervoor is in veel organisaties het zogenaamde *voorzichtigheidsbeginsel*. Dit principe bepaalt dat opbrengsten pas worden geboekt op het moment dat het redelijk zeker is dat ze daadwerkelijk worden gerealiseerd.

### Opbrengstherkenning

Er zijn diverse methoden denkbaar om afwijkende regelingen administratief te verwerken. Als diverse mijlpaalproducten zijn afgesproken, ligt het voor de hand om deze mijlpalen als 'zaaksonderdelen' afzonderlijk vast te leggen. Na afronding van een zaaksonderdeel kunnen de bijbehorende opbrengsten worden geboekt.

In een andere, veel voorkomende regeling wordt een plafond afgesproken. Totdat dit plafond is bereikt, kunnen de opbrengsten worden erkend al naar gelang de waarde van de geschreven uren; vanaf het plafond worden de meerdere uren niet meer als opbrengsten gewaardeerd.

Nadelen van deze methoden van 'opbrengstherkenning' is dat het nogal wat

### Internationale fusie

Een van de cliënten van kantoor C&W is verwickelend in een internationaal fusieproces. Omdat dit een cliënt is die het kantoor dreigt te verliezen aan agressief opererende collega-kantoren, heeft het bestuur van C&W besloten dat alles op alles moet worden gezet om in dit fusieproces de adviseur van die cliënt te zijn. De cliënt wil wel maar stelt bijzondere eisen aan het declareren. Per activiteit is een begroting opgesteld alsmede een budgetplafond; bij overschrijding van dit plafond kan het bedrag van de overschrijding niet zonder meer in rekening worden gebracht.

Het kantoor wil voorkomen dat de ploeg advocaten die aan dit project gaat werken het kantoor 'rijk rekent' door veel declarabele uren te noteren, die door de gemaakte afspraken wellicht niet kunnen worden gedeclareerd.





### Waar zit de winst?

Het kantoor C&W heeft twee grote organisaties als cliënt: A en B. Beide worden bediend vanuit verschillende secties van het kantoor, waarbij de bulk van de werkzaamheden wordt uitgevoerd in de secties Ondernemingsrecht en Intellectuele Eigendom. De voorzitter van de Raad van Bestuur van onderneming A wil aanvullende tariefafspraken omdat zijn bedrijf zoveel zaken aanbrengt. Bij de voorbereiding van een gesprek hierover vraagt de bestuursvoorzitter van C&W zich af welk deel van de kantoorwinst nu werkelijk afkomstig is van cliënt A. Hij realiseert zich tegelijk dat op de agenda van de eerstvolgende bestuursvergadering de mogelijke uitbreiding van de sectie IE wordt behandeld en zou willen of uitbreiding van deze sectie de onder druk staande kantoorwinst zal verbeteren. En hij weet niet eens welke winstbijdrage de sectie de afgelopen jaren heeft geleverd...

werk meebrengt om alle met cliënten gemaakte afspraken nauwkeurig vast te leggen; bovendien stelt het nogal wat eisen aan het administratieve systeem. Daarom wordt soms uitgeweken naar een meer algemene methode: de behandelend en/of verantwoordelijk advocaat evalueert periodiek de waarde van het onderhanden werk en geeft aan welk bedrag als declarabel moet worden beschouwd.

### Resultaat per zaak

De kosten van het kantoor kunnen dus op algemeen geaccepteerde wijze worden bepaald en er zijn diverse methoden om de opbrengst gekoppeld aan een zaak als zodanig te registreren. Maar omdat de kosten nog niet aan zaken zijn toegerekend, is er nog geen beeld van de winst per zaak.

### Resultaat per dwarsdoorsnede

Door het resultaat per zaak min of meer betrouwbaar te bepalen, kan zowel een overzicht worden verkregen van de winstbijdrage van alle zaken van een cliënt, als van alle zaken van een sectie. Bij een jaarlijkse bespreking met een belangrijke cliënt is het goed te weten welke bijdrage deze cliënt de afgelopen tijd aan kantoor heeft geleverd. Zo kan blijken dat de cliënt die in de wandelgangen bekend staat als de zogeheten *zak met kurken*, waarop misschien zelfs het kantoor drijft, niet noodzakelijk ook de grootste bijdrage levert aan de winst. Dit is van groot belang bij de commerciële benadering van de cliënt.

Als het resultaat per zaak duidelijk is wordt het bovendien mogelijk om de winstbijdrage van een bepaalde vestiging of van alle cliënten in een bepaald marktsegment te bepalen. De 'zaak' is een voldoende gedetailleerd begrip binnen de meeste advocatenkantoren om te dienen als bouwsteen voor effectieve managementinformatie.

### Kantoorkosten per zaak

Hoe kan nu dit resultaat per zaak worden bepaald? Resultaat is opbrengsten minus kosten. Over de resultaten heb ik een en ander gezegd, de kosten werden tot hier slechts op het niveau van het gehele kantoor behandeld. Deze moeten nog op redelijk betrouwbare wijze worden gespreid over de

uitgevoerde zaken. Welke methode ook wordt gekozen, het is goed te beseffen dat het overgrote deel van de kosten van kantoor bestaat uit personeelskosten. Dit betreft zowel de salarissen van niet-partners als de (arbitrair vast te stellen) vergoeding voor de geleverde arbeidsinspanning van partners in de maatschap. De overige kosten van het kantoor kunnen, gegeven de dominantie van de personeelskosten, worden toegerekend via een opslag op deze personeelskosten.

Zo kunnen de totale kosten (conform budget of indien geen budgetten aanwezig zijn, conform de gerealiseerde kosten van het vorige jaar) worden toegerekend aan organisatie-onderdelen (bijvoorbeeld secties) of zelfs aan individuele personen. Deze

## Partners die een bovengemiddelde winstbijdrage leveren kunnen de nieuwe informatie gebruiken om het maatschapcontract in hun voordeel open te breken

toedeling dient verband te houden met de spreiding binnen kantoor van de verantwoordelijkheid voor kostenbeheersing. Hierna ga ik ervan uit dat de kostentoekening plaatsvindt op het niveau van de sectie.

Als de totale kosten per sectie zijn bepaald moeten ze nog worden verdeeld over de uitgevoerde zaken. Het meest voor de hand liggende aanknopingspunt is het aantal uren dat fee-earners op de zaken hebben geschreven. De geschreven uren vormen gegeven het grote aandeel van de personeelskosten een betrouwbare sleutel; een uur van een advocaat kan maar eenmaal worden besteed. Tenslotte maakt het voor de kosten van kantoor als geheel niet uit aan welke zaak deze uren worden besteed, ervan uitgaande dat zaakspecifieke kosten direct als verschot ten laste van de zaak worden gebracht.

### Administratieve consequenties

Het vorenstaande heeft als belangrijke consequentie voor de administratie dat elk geschreven uur niet alleen dient te zijn

voorzien van een 'verkoopstarief' (dat tarief waarvan verwacht wordt dat het aan de cliënt in rekening kan worden gebracht), maar ook van een kostprijsstarief. De kosten van de zaak worden gevormd door de kostprijs van de geschreven uren, eventueel verhoogd met de kosten van verschotten die ten laste van de zaak zijn gebracht, maar (bij nader inzien) niet kunnen worden doorberekend aan de cliënt.

Als het kantoor eenmaal een kostprijs-systematiek heeft bepaald, kunnen moderne administratieve systemen zonder veel extra inspanning de gewenste aanvullende informatie leveren. Omdat de uren van de *fee earners* toch al nauwkeurig moeten worden genoteerd ten behoeve van het declareren, brengt het in kaart brengen van de kostprijs

per zaak nauwelijks extra administratieve lasten mee.

### Vragen

Een goed functionerend en door de kantoorgenoten geaccepteerd kostprijsstelsel kan niet in een keer worden ingevoerd. Langzamerhand moet het besef groeien, uitmondend in de vraag: wat betekenen deze cijfers? Ook moeten oneffenheden in het toerekeningsmodel worden gladgestreken. Voorkomen moet worden dat de analyse van de kostprijzen een doel op zich wordt: elk model vraagt om arbitraire keuzes en vaak is het belangrijker dat er een keuze wordt gemaakt dan welke keuze precies.

Bij het uitwerken van het model zijn de volgende vragen van belang:

- Wordt er gewerkt met de *integrale kostprijs*, waarin alle kantoorkosten zijn versleuteld, of worden alleen de *directe personeelskosten* in de kostprijs verwerkt?
- Hoe wordt een *variatie in productiviteit* verwerkt in de kostprijsstarieven? Omdat de kostprijs per (direct) uur wordt berekend, heeft een afwijking in productiviteit

een directe invloed op de mate waarin de kostendekking die voortkomt uit de opgebouwde uren tegen kostprijs, inderdaad de werkelijke c.q. gebudgetteerde kosten dekt.

- Hoe wordt omgegaan met de *interne effecten* van het bekend worden van een kostprijs? Als de kostprijs op persoonsniveau wordt bepaald, kan vrij eenvoudig het salaris van de desbetreffende persoon worden bepaald. Indien gewenst kan dit effect worden weggenomen door de kosten op sectieniveau te bepalen en door de gehele sectie te betrekken bij de benodigde kostendekking.

### Geen gekleurde beelden

Het inzicht in de resultaten per zaak – idealiter in absolute cijfers én in omzetpercentage – zal vaak tot verrassende conclusies leiden. De visie op bepaalde rechtsgebieden en op bepaalde cliënten kan weleens fundamenteel moeten worden bijgesteld. Het is bovendien mogelijk om de winstbijdrage per partner in de maatschap te bepalen. Partners die een bovengemiddelde winstbijdrage leveren, zouden deze informatie kunnen gebruiken om aanpassing van het maatschapcontract in hun voordeel te bereiken. En zo zou een deel van de cultuur die in de maatschap heerst verloren kunnen gaan. Dat kan betreurenswaardig zijn, maar het zou dan in elk geval geschieden op basis van voor iedereen inzichtelijke en begrijpelijke informatie, en niet op basis van gekleurde beelden van de werkelijkheid.

### Noot

- <sup>1</sup> Drs M.C. de Heer is werkzaam bij Cap Gemini Ernst & Young te Utrecht en adviseert regelmatig advocaten- en notariatskantoren bij de opzet van administratieve systemen en de geautomatiseerde ondersteuning hiervan. Contact?: marco.de.heer@cgey.nl.