

# Wat moet de oudere partner?

Vera de Leeuw

freelance communicatieadviseur

Toen de oudere partners maat werden, golden veelal andere eisen aan het beroep van advocaat dan vandaag de dag. Zo was bijvoorbeeld commercie voor velen een vies woord, terwijl goed kunnen acquireren tegenwoordig een noodzaak is. De huidige oudere advocaten werkten verder veelal voor kleinere kantoren die in de loop der jaren op autonome wijze of door fusies groot werden. Die schaalvergroting vraagt om andere vaardigheden en een andere instelling. Slaagt de oudere partner er niet in om zich aan te passen, dan kan dat leiden tot ergernis bij de jongere kantoorgenoten.

Sommige oudere advocaten beschikken over voldoende zelfreflectie om hun eigen functioneren kritisch onder de loep te nemen. Een aantal daarvan kiest bewust voor voortzetting van hun carrière elders, of gaat vervroegd met pensioen.

Er is ook een aantal dat – zich bewust van de betrekkelijkheid van hun positie – kiest voor demotie. Een voorbeeld hiervan is Jan Geelkerken (66). Hij werd in 1965 beëdigd en maakte van 1968-2003 deel uit van de maatschap van kantoor Geelkerken en Lins-

**Het verwachtingspatroon van de cliënt, de snelheid van communicatiemiddelen en de toename van concurrentie brengen voor advocaten meer dan vroeger prestatiedruk mee. Bij de groep van oudere<sup>1</sup> partners kan de machinerie gaan haperen.**

kens in Leiden. Vanaf zijn 51ste zette hij een onteigeningssectie op om zijn kennis structureel aan anderen over te dragen. Hij deed dit om de continuïteit te waarborgen, zodat hij zelf op een gegeven moment met een gerust hart zou kunnen terugtreden.

Ruim twee jaar geleden koos Jan Geelkerken voor een medewerkerschap bij zijn eigen kantoor. Hij wil nog niet stoppen omdat hij het werk veel te leuk vindt. Hij heeft geen directe bemoeienis meer met het kantoorbeleid, maar wel veel meer tijd om te genieten van andere dingen in het leven, zoals musea-bezoek en het doen van deeltijdstudies aan de Leidse universiteit. Zo volgde hij de afgelopen tijd colleges over Karel V en zijn tijd, en over astronomie van de laatste 20 jaar. Zijn richtlijn voor declarabele uren ligt op ongeveer de helft van een voltijdsmedewerker; naast zijn salaris ontvangt mr. Geelkerken een winstgerelateerde bonus.

Iedereen kent echter wel het voorbeeld van de oudere partner – wellicht de naamgever van het kantoor – die nog steeds wil teren op zijn oude roem, maar tegelijkertijd zijn normuren en omzet bij lange na niet

haalt. Helaas is het bij veel kantoren nog steeds een heikel punt om de spreekwoordelijke koe bij de horens te vatten om ervoor te zorgen dat diegenen die niet meer kunnen meekomen op een goede en zorgvuldige manier begeleid worden bij het oplossen van de problemen. Het *Advocatenblad* ging op onderzoek uit en sprak met twee bestuursvoorzitters en drie deskundigen over ouderenbeleid binnen advocatenkantoren.

## **MARC BLOM (48), BESTUURSVOORZITTER VAN NAUTADUTILH (CIRCA 450 JURISTEN)**

‘Van de 96 partners zijn er 33 ouder dan 50 en 14 ouder dan 55 jaar. Tot ongeveer twintig jaar geleden konden onze partners kiezen voor pensionering op hun zeventigste, maar dat is teruggebracht tot 65 jaar en, voor diegenen die recent partner werden, tot 60 jaar. Je kunt langer blijven werken als je daarvoor gevraagd wordt, bijvoorbeeld wanneer je naam in de markt van grote waarde is. Vanaf het 55ste jaar kan in deeltijd gewerkt worden, voor 60% of 80%. Vanaf die leeftijd is het ook de bedoeling dat jongere medewerkers nog meer betrokken worden in de contacten met cliënten. In het laatste jaar wordt de praktijk helemaal overgedragen.’

Er zijn verschillende redenen om naar een lagere uittreedleeftijd te gaan. Oudere advocaten bieden vaak een enorme know-how en een helicopterview, maar tegenwoordig worden diegenen bij cliënten die de bevoegdheid hebben om advocaten in te schakelen steeds jonger. Die zitten vaak niet te wachten op ouderen; ze willen een gesprekspartner die nog betrekkelijk jong is. In vergelijking met vroeger ligt bovendien het werktempo veel hoger. De cliënten



### **Blom**

**‘De mensen die bij cliënten de bevoegdheid hebben om advocaten in te schakelen worden steeds jonger, en willen ook een gesprekspartner die betrekkelijk jong is’**



**Van Zant:**  
 ‘Het is binnen onze beroepsgroep *bon ton* om te roepen dat je het “heel druk” hebt; vaak heeft het te maken met hoe je je werk organiseert’

zijn mondiger en veeleisender, de communicatietechnieken zijn ongelooflijk snel en de mogelijkheden ervan bijna onbeperkt. Voor veel advocaten is het daarom bij zestig jaar wel welletjes. Sommigen zetten zich nog een paar jaar voor kantoor in als adviseur, anderen gaan reizen, golfen of een andere studie doen.

Dit voorjaar gaat een nieuw systeem voor de jaarlijkse partnerevaluatie van start. Daarin wordt gekeken naar de factoren talent, praktijk, cliënt en maatschap, en veel minder dan voorheen naar uren en omzet. “Talent” betreft het binnenhalen en begeleiden van jongeren. Bij “praktijk” gaat het om het onderhouden en versterken van know-how, het schrijven van artikelen, het geven van cursussen en dergelijke. Binnen het onderdeel “cliënt” zorgen we er voor dat de relevante mensen binnen verschillende disciplines op de hoogte zijn van wat er bij een bepaalde cliënt of in een bepaalde branche speelt. En “maatschap” betreft onze beginsele, het wij-gevoel dat er toe leidt dat we op een manier samenwerken aan een succesvol kantoor. Daarbij spelen alle mensen een even belangrijke rol, dus ook onze ouderen.’

**WIM VAN ZANT (56),  
 BESTUURSVOORZITTER VAN NYSINGH  
 ADVOCATEN-NOTARISSSEN (CIRCA 135  
 JURISTEN)**

‘Van de 45 partners zijn er 21 ouder dan vijftig jaar en 14 ouder dan 55. Compagnons kunnen in deeltijd werken, dat wil zeggen voor 80%. Bij ons zijn dat er zeven. Vanaf 58 jaar bestaat de mogelijkheid om 60% te gaan werken voor de duur van maximaal twee jaar, waarna men het kantoor dient te verlaten. Onze absolute einddatum is 65 jaar. Het

overgrote deel van onze 55+-compagnons heeft geen moeite om aan de moderne kantoorreizen te voldoen.

De werkdruk wordt vaak overdreven. Het is binnen onze beroepsgroep *bon ton* om te roepen dat je het “heel druk” hebt, maar vaak heeft het te maken met hoe je je werk organiseert. En advocaten kunnen over het algemeen slecht delegeren, enerzijds een vorm van overschatting en anderzijds bedrijfseconomisch onhandig. Natuurlijk is er regelmatig sprake van psychische druk, als er te weinig zaken binnenkomen of als er te lang een intensief beroep op je wordt gedaan. De ervaring leert dat vroegtijdig bespreekbaar maken leidt tot goede oplossingen. Dit jaar zullen we voor het eerst een compagnon-evaluatiesysteem hanteren. Behalve naar uren en omzet kijken we naar vakinhoudelijke aspecten, naar de wijze waarop jongere advocaten en notarissen worden begeleid, hoe acquisitie wordt gepleegd et cetera. Het is niet de bedoeling om onze compagnons hierop af te rekenen, maar om te bezien of men het naar zijn zin heeft, of men plezier heeft in het werk en of men te zijner tijd de carrière op een gezonde manier

kan afronden. Wij verwachten met het hanteren van dit evaluatiesysteem ook in een eerder stadium problemen te kunnen constateren, zodat begeleiding kan worden aangeboden. Ik ben zelf een groot voorstander van coaching.’

**MARJOLIJN WIBBELINK (40),  
 ORGANISATIE-ADVIESBUREAU  
 NIJHUIS & WIBBELINK**

‘Rond hun 55e hebben de meeste compagnons geen behoefte meer om actief mee te doen aan veranderingen. Je hoort ze dan zeggen: “Het is allemaal zo anders geworden, de cliënten zijn veel kritischer, de omgangsvormen zijn veranderd en de status die je vroeger als advocaat had, is grotendeels weg.” Het zou echter onverstandig zijn om deze ouderen domweg buiten de deur te zetten. Ze zijn veelal een enorme bron van kennis en ervaring, en die moet je vooral benutten.

Mensen staan gelukkig eerder dan vroeger open voor gesprekken over hun toekomst: waar wil je zelf zijn over vijf jaar, waar wil je naartoe met je kantoor, welke klanten wil je bedienen? Vanzelf kom je dan ook te spreken over de rol van de oudere compagnon.



**Wibbelink**  
 ‘Het is in de maatschapscultuur nog steeds *not done* om elkaar aan te spreken op niet-gewenst gedrag’

Bij partnerevaluatie kun je elkaar aanspreken op een aantal afgesproken parameters, die verband houden met de doelstellingen van het kantoor. Daaraan koppel je de verschillende rollen die je als compagnon vervult op professioneel en commercieel gebied, maar ook als manager en begeleider van de jongeren. Niet alle compagnons hoeven dezelfde rollen te vervullen.

De maatschap is niet meer de meest ideale samenwerkingsvorm binnen moderne advocatenkantoren. Het is in de maatschapscultuur nog steeds *not done* om elkaar aan te spreken op niet-gewenst gedrag. Er bestaat vaak een gedoogcultuur die bij jongeren wrevel oproept. Goede medewerkers vertrekken vaak om die reden. Sommige grote kantoren kiezen nu voor de NV-structuur, in plaats van over “compagnons” wordt er dan over “aandeelhouders” gesproken. Dat is oude wijn in nieuwe zakken, de besluitvorming blijft onnodig complex.’

**MAARTEN DE HAAS (48),  
P&O-ADVIESBUREAU  
RAYMAKERSVDBRUGGEN**

‘Problemen met het functioneren van ouderen binnen maatschappen kunnen ontstaan omdat het tempo veelal afneemt. Men kan of wil het allemaal niet meer bijbenen. Dit wordt steeds vaker opgevangen doordat zij minder kunnen gaan werken. Vaak wordt het gebrek aan kwaliteiten die tegenwoordig nodig zijn in de commerciële advocatuur, extra zichtbaar. Veel advocaten die nu partner zijn, zijn dat geworden toen er heel andere eisen aan een advocaat werden gesteld.



**Meijer:**

**‘Maatschappen maken geen goed gebruik van de verschillende talenten die hun partners in de loop der tijd hebben ontwikkeld’**

Bij grote kantoren die ontstaan zijn door fusies speelt dit natuurlijk nog eens extra. Daarbij gaat het bekende *Peters Principle* op: “In an organization, each person rises to the level of his own incompetence”. Niet alleen voor de ouderen binnen een kantoor geldt dat het zaak is om de nodige zelfreflectie te betrachten en op tijd te minderen of te vertrekken. Dat kun je beter doen voordat anderen dat nodig gaan vinden.

Omdat bovendien het bestuur er vaak verkeerd mee om gaat, er veel te laat iets aan doet, ontstaat een groot probleem. De kwaliteit van een kantoor is af te meten aan de wijze waarop men met probleemgevallen omgaat. Inschakeling van een interne deskundige (zoals de HR-manager) of van externe begeleiding, blijft in maatschapsaangelegenheden vaak te lang achterwege. Gelukkig doen steeds meer advocatenkantoren aan gestructureerde partnerevaluatie. Zo kun je zonodig in een vroegtijdig stadium tot actie overgaan en bijvoorbeeld iemand die dreigt vast te lopen weer vlot trekken.’

**FRANS MEIJER (45), ORGANISATIE-  
ADVIESBUREAU MEIJER HUMAN STRATEGY**

‘Ouderenbeleid is een issue bij de meeste middelgrote en grote kantoren. Helaas wordt dit maar zelden structureel besproken binnen de

maatschap, het wordt ervaren als functioneringsprobleem. Het eigenlijke probleem is niet de leeftijd, maar dat maatschappen geen goed gebruikmaken van de verschillende talenten die hun partners in de loop der tijd hebben ontwikkeld.

Boven de vijftig besef je dat je niet meer kunt stijgen op de carrière ladder. Ouderen kijken meer naar wat het werk hen oplevert, in de zin van persoonlijke voldoening en waardering. Dat sluit niet meer zo goed aan bij wat kantoor van je verlangt: productie draaien. Dat vraagt om een andere benadering door de kantoorleiding. Ouderen kunnen niet minder, ze kunnen wat anders. Ze zijn bijvoorbeeld beter in staat om jongeren de kneepjes van het advocatenvak te leren. Ze hebben meer rust, meer tijd en geduld.

Wij bekijken regelmatig met besturen hoe daarover concrete afspraken kunnen worden gemaakt. Dat leidt tot een nieuw persoonlijk commitment tussen maatschap en partner. Soms wordt aan dat commitment een financiële vertaling gegeven, afhankelijk van het belang dat het kantoor aan de bijdrage toekent. Bij een aantal kantoren en ook bij artsmaatschappen werkt het voor alle partijen stimulerend om open elkaars bijdragen te bespreken.’ ●



**De Haas:**

**‘De kwaliteit van een kantoor is af te meten aan de wijze waarop men met probleemgevallen omgaat’**

1 Van alle in Nederland geregistreerde advocaten zijn er een kleine 13.000 ook met geboortedatum bekend bij de Orde. Daarvan zijn er 2358 ouder dan 50 jaar en 1240 ouder dan 55 jaar.

noten