

# Wie wil er nog partner worden?

Ooit wilden zowat alle advocaten wel partner worden. Tegenwoordig hebben ze andere ambities: de *work-life balance* moet in orde zijn, er moet ruimte zijn voor zingeving en zelfontwikkeling. Maar kantoren kunnen niet zonder nieuwe, goede partners. Hoe kunnen ze de partnerinstroom veiligstellen?



Michel Knapen

**D**rie. Dat was het aantal handen dat Ernst van Win (De Clercq Advocaten, Leiden/Den Haag) telde toen hij in mei 2014 een veertigtal jonge advocaten vroeg wie er in de toekomst partner zou willen worden. Elk jaar geeft Van Win een cursus onderhandelings technieken voor de Haagse Jonge Balie, en praat met de aanwezige advocaten over loopbaanontwikkeling. ‘Steevast vraag ik: wie heeft de ambitie om partner te worden? Tot 2010 waren dat er altijd veel. In 2013 was dat al fors minder en in 2014 welgeteld drie van de veertig cursisten.’ Die wilden partner worden op het kantoor waar ze nu werken, zes anderen hadden het plan een eigen kantoor op te zetten. De rest toonde geen interesse in een vennootschap.

Het partnerschap, ooit de kroon op het werk van menig advocaat, lijkt aan inflatie onderhevig. Stagiaires worden nog medewerker, medewerkers worden nog senior, maar de laatste stap – senioren die partner worden – komt steeds minder voor. ‘Het ouderwetse model dat je bij een kantoor begint en er nooit meer weggaat, is achterhaald,’ vat Van Win de huidige ontwikkeling samen.

Hans Voorhoeve, *recruiter* en loopbaanadviseur bij Equrius, herkent die tendens. ‘Maatschapstrajecten zijn niet altijd even transparant. Je moet hard buffelen, een eigen praktijk opbouwen, een businessplan schrijven en uiteindelijk wordt het een politiek spel op maatschapsniveau. De ene partner ziet je wel zitten, de andere minder. Na veel inspanningen is het nog steeds onduidelijk of de rook wit of zwart is. Wil je dat wel?’

Velen niet, blijkt op de werkvloer. ‘Het is voor advocaten die vijf, zes jaar in dienst zijn niet meer vanzelfsprekend dat ze doorgroeien naar het partnerschap,’ weet Petra Kiphardt, manager P&O bij Dirkzwager. ‘Voorheen was dat de enige finale stap die je kon zetten, nu niet meer. Sommigen laten nadruk-

kelijk weten geen vennoot te willen worden, anderen kiezen voor een ander pad: senior medewerker, teamleider of counsel.’

### Gouden kettingen

Volgens Voorhoeve heeft die terughoudendheid een financiële oorzaak. Hij stelt dat jonge advocaten liever voor zichzelf beginnen dan ‘drie tot vijf ton’ betalen voor toetreding tot de maatschap van een middelgroot kantoor. ‘Ze zijn voorzichtiger omdat ze ook wel zien dat omzetten en winsten van kantoren onder druk staan. En dus zijn ze veel minder geneigd om zo’n som ineens op tafel te leggen. Het duurt

*Loopbaanadviseur  
Voorhoeve:*

**‘Jonge advocaten  
zien ook wel dat  
omzetten onder  
druk staan’**

jaren voordat je dat bedrag eruit hebt en dat in tijden waarin grote delen van de teruglopende inkomsten worden gebruikt voor investeringen in ICT. Die advocaten beschouwen het partnership niet meer als de kers op de taart en vragen zich af: waarvoor betaal ik precies? En wat krijg ik daarvoor terug?’

Vroeger, herinnert Voorhoeve zich, werd het maatschapscontract bijna ongezien getekend, tegenwoordig wordt een grondige analyse van de pro’s en de contra’s gemaakt. En omdat de belangstelling voor het ondernemerschap groeit, hebben advocaten vaak meer interesse om een eigen kantoor te starten. ‘Je zit dan niet meer met gouden kettingen aan je kantoor vast,’ zegt

Voorhoeve. Hoewel De Clercq Advocaten daar nog geen last van zegt te hebben, deelt Van Win die visie: ‘De afgelopen jaren was er de nodige stress bij kantoren. Jonge advocaten denken dan: is het wel zo leuk om partner te zijn en dat allemaal te moeten doormaken? Dan worden ze wat terughoudend.’

Het geld is één factor, Voorhoeve wijst ook op andere aspecten: aan partners worden steeds hogere eisen gesteld. Ze moeten een goed jurist zijn, commercieel succesvol zijn in een markt die steeds competitiever wordt en medewerkers kunnen opleiden. ‘Managen, binden en boeien, dat is het motto. Dat is nogal wat.’ Volgens hem doen kantoren te weinig aan verwachtingenmanagement. ‘Ze denken dat de betreffende advocaat een gat in de lucht springt als hij tot de maatschap mag toetreden, en zijn dan verbaasd als dit niet zo is.’

Het partnerschap kost gewoon veel meer tijd dan een baan als advocaat, vult Maarten de Haas aan. En dan komt de gedroomde *work-life balance* in het gedrang. ‘Bij vrouwen speelt dat iets meer dan bij mannen, en nu er steeds meer vrouwen in de advocatuur werken, wordt dat probleem meer voelbaar.’ De Haas, consultant bij adviesbureau RaymakersvdBruggen en kenner van de advocatuur, merkt dat in de dagelijkse praktijk. ‘Rond hun zesde jaar verlaten advocaten vrijwillig het kantoor, net voordat ze normaal gesproken serieus aan het partnertraject gaan denken of er aan beginnen. Vooral voor de grote kantoren is dat een probleem, want die zien de bijna automatische instroom naar de maatschap langzaam opdrogen.’

Ook De Haas denkt dat de financiën een rol spelen bij carrièrestappen die advocaten maken. Volgens hem vragen middelgrote kantoren soms een inleg van een ton, maar dat krijgen ze terug zodra ze het kantoor als partner weer verlaten. ‘Dat bedrag is te overzien. Maar als jonge advocaten niet gewend

zijn ondernemend te denken of risico's te nemen, zien ze dat wel als een drempel.' Toch wil hij de financiële belemmeringen niet overschatten. 'In negentig procent van de gevallen is er sprake van een ingroeieregeling, waarbij je partnerinkomen wat laag begint en elk jaar stijgt. Dat kost je geen *out of pocket*-geld en zal dus geen belemmering vormen om partner te worden.' Ook Ernst van Win denkt niet dat het financiële aspect een grote rol speelt bij de keuze om geen partner te willen worden. 'Het is door de recessie wat magerder geworden. Maar advocaten met ambitie zien dat na regen weer zonneschijn komt.' Lidia Schwab, partner bij Law4ce, een netwerkorganisatie voor juristen, wijst op de gewijzigde ambities van advocaten, die meer op het vlak van ontwikkeling en waardering liggen en minder op zekerheid. 'Ik constateer dat advocaten nog best partner willen worden, maar dat ze andere drijfveren hebben. Ze willen het niet meer op de traditionele manier. Ze stellen tegenwoordig nieuwe vragen: wat voegt het kantoor toe aan mijn eigen ontwikkeling? Ervaar ik dat ik een bijdrage lever en kan ik meedelen over de koers van het kantoor? Dat is relevanter dan: hoe word ik partner?'

Ook vermoedt Schwab dat advocaten te weinig voorbeeldrollen zien. 'Advocaat-stagiaires zeggen geen partner te willen worden omdat ze het gevoel hebben iets van zichzelf te moeten inleveren en daar moeten ze dan ook nog flink voor betalen. Dan wordt de drempel wel erg hoog.'

Dat advocaten de stap naar het partnerschap minder automatisch nemen, ligt aan twee kanten. Schwab wijst erop dat de advocaat niet altijd proactief is waar het netwerken en langetermijnontwikkeling betreft. Stagiaires en medewerkers zijn vooral gericht op uren en omzet maken. 'De kern van de partner is dat hij zijn eigen broek moet ophouden, maar ook die van anderen. Het aanleren van die kwaliteiten moet je als kantoor tijdig organiseren. Dit

vraagt potentieel zien en durven te benoemen, advocaten opleiden tot advocaten die zelfstandig een rendabele praktijk kunnen draaien en hen de tijd geven om een solide eigen netwerk op te bouwen.' Opvolgingsplanning noemt Schwab het 'ondergeschoven kindje' in veel kantoren.

### Toekomstplannen

Aan het gebrek aan opvolgingsplanning ligt een generatieverschil ten grondslag. Lidia Schwab constateert een gat tussen de huidige lichte advocaten en de babyboomers aan de top. Ze ziet nog te vaak de patroon-gezelverhouding – 'iets waar jonge advocaten geen genoeg mee nemen'. Dat ziet Ernst van Win

## Consultant De Haas: 'Te veel "zesjes" worden daarmee partner'

ook: 'Bij sommige kantoren blijft de oude maatschap te lang zitten. Ze moeten zorgen voor tijdige vernieuwing en verjonging, en gelukkig doen de meeste dat ook.'

Dat is het goede nieuws: kantoren gaan zelf de tendens langzaam inzien en beginnen zich ertegen te wapenen. Zo is Dirkzwager gestart met een management development programma. P&O-manager Petra Kiphardt: 'Daarmee krijgen we een beter beeld van de wensen, ambities en toekomstplannen van onze advocaten. We zien dat zij veel diverser zijn geworden. Vroeger werd je advocaat als je uit een advocatengeslacht kwam en dan was je pad naar het partnerschap geplaveid. Nu zien we grotere verschillen in leeftijd en sociale herkomst. De een wil fulltime werken, de ander parttime. De nieuwe generatie advocaten heeft verschillende ideeën over de inrichting van hun werkzame

leven. Daar moet je als kantoor iets mee.'

Ook Maarten de Haas ziet dat middelgrote kantoren inmiddels 'veel pogingen' ondernemen om advocaten klaar te stomen voor het partnerschap. 'Maar hun normen worden eerder te soepel dan te streng. Te veel "zesjes" worden daarmee partner, met alle problemen van dien als ze eenmaal op die stoel zitten.'

Het aantal handen dat Ernst van Win telde tijdens zijn cursus, zal dan ook een serieuzer signaal moeten zijn voor advocatenkantoren. 'We hebben te maken met een andere generatie. Jongelui die soms niet eens een auto willen, die plezier in hun werk willen hebben en de mogelijkheid om te ontwikkelen en veranderen.' Daarop moeten kantoren anticiperen. Zo niet, dan krijgt consultant Maarten de Haas gelijk: steeds meer kantoren krijgen een probleem met een goede partnerinstroom. Loopbaanadviseur Hans Voorhoeve kent zelfs een kantoor ('ik zal de naam niet noemen') dat de deuren heeft moeten sluiten omdat er geen geschikte opvolgers uit de eigen gelederen konden worden gevonden, waardoor een deel van de financiële instroom werd gemist. 'Als deze ontwikkeling doorzet, kan dat leiden tot opheffing van meer kantoren. Geen toetreders betekent geen nieuwe bijdragen aan de maatschapspot – hoe worden dan de uittreeders betaald?'

Zo moeilijk kan het toch niet zijn, lijkt Lidia Schwab te zeggen. 'De nieuwe generatie wil gewoon leuk en uitdagend werk in een omgeving, waar ze toegevoegde waarde ervaren en kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van het kantoor. De uitkomst kan een partnerschap zijn, maar is geen doel op zich. Leid mensen gericht op tot partner. Neem ze mee naar klanten, laat ze meedenken met de partners, en waardeer de nieuwe inzichten en kwaliteiten die ze meebrengen. Investeer in eigen kweek en maak het aantrekkelijk om partner te worden.'