

# Partner worden anno 2004

Micha Kat  
journalist

**Hoe wordt iemand tegenwoordig partner? Alom klinkt de roep om flexibilisering, omzetten staan onder druk en: het traject naar het partnerschap was voor velen sowieso onduidelijk, tot men het zelf is geworden. We gingen op bezoek bij twee middelgrote kantoren en bij een klein en een groot kantoor. Want: 'Medewerkers eisen steeds meer duidelijkheid over waaraan ze precies moeten voldoen. Ook willen ze precies weten wat hen in de maatschap te wachten staat.'**

## DE HAAN: ALGEMENE VERGADERING BESLIST

Grote kantoren als De Brauw en Nauta zijn een NV, maar werken in de praktijk als maatschap. Bij de Haan Advocaten & Notarissen te Groningen (*full service* met 35 advocaten en 12 partners), BV vanaf 1989, heerst daarentegen een ware 'corporate' atmosfeer. Erik Roelvink, lid van het vijfkoppige management team (MT): 'Twee keer per jaar hebben we een AVA, een algemene vergadering van de 14 (twee partners zijn notaris) aandeelhouders. Dat is toch heel iets anders dan maatschappen, die meestal elke maand vergaderen. Alle bevoegdheden liggen bij het MT. De AVA stelt wel de jaarlijkse management fee vast voor de partners. Die fee is voor iedereen gelijk, direct vanaf het moment dat je aandeelhouder wordt. Geen inklimtrajecten dus bij ons.'

De Haan is op sommige punten origineel: zo geeft het kantoor trainingen bij cliënten ter voorkoming van procedures en opende het in 2002 een kantoor in Almere. Hans Silvius, lid van het MT: 'Juist omdat we sterk groeien en innoverend willen zijn, hebben we een krachtige bestuursstructuur nodig. Die hebben we met de BV gevonden.' De AVA beslist ook over het opnemen van nieuwe aandeelhouders, die wel gewoon 'partners' worden genoemd. Na de stage wordt een advocaat bij De Haan eerste drie jaar junior-medewerker. Dan volgt een beoordelingsronde. Hierop wordt men gewoon medewerker, maar slechts voor een jaar. Dan volgt

weer een beoordelingsronde die kan leiden tot de status van seniormedewerker (eindfunctie) of aspirant-partner. Dat laatste is men in de regel vier jaar. Na die periode, in het elfde jaar op kantoor, kan men aandeelhouder worden.

Welke eisen worden er bij De Haan gesteld? Roelvink: 'Iedereen bij ons op kantoor, van juniormedewerker tot partner, krijgt een persoonlijk uren-target. Dat ligt tussen de 1125 en 1450 uur. Iedereen, dus

ook de partners, blijft in principe binnen deze bandbreedte. Wil je aspirant-partner worden, moet je de uren-target dus halen, maar ook laten zien dat je als advocaat bent gegroeid en kunt acquireren. Met de aspirant-partners wordt vervolgens een tijdspad overeengekomen dat moet leiden naar de hoogste status. Elk jaar wordt de aspirant beoordeeld met behulp van formulieren op negen criteria.'

Foto: Pepijn van den Broeke



*Erik Roelvink: 'Een aspirant-partner moet de uren-target halen, en ook laten zien dat hij of zij als advocaat is gegroeid en kan acquireren'*



Het eerste criterium is: omzet. Welke omzet moet je laten zien? Silvius: 'Dat is makkelijk. Je hebt een target van, zeg, 1400. Je werkt tegen een uurtarief van € 160. Dat levert een omzet op van € 224.000. Dat is de ondergrens.' In het noorden liggen de uurtarieven veel lager dan in de Randstad. Roelvink: 'Uren ad € 250 kunnen hier maar beperkt worden weggezet.'

Een gevolg van de structuur van De Haan waarin alle partners dus evenveel verdienen (de management fee bestaat uit een vast deel en een winstgerelateerd deel) is wel dat nieuwe aandeelhouders zich moeten inkopen. Anders gezegd: ze moeten van de zittende aandeelhouders een deel van de aandelen overnemen. De prijs wordt berekend aan de hand van een vaste formule. Om welke bedragen het gaat, wil het kantoor niet kwijt. Wie het kantoor verlaat, is verplicht de aandelen te verkopen.

Ook opvallend is dat kleinere kantoren zoals De Haan en SOLV (zie verderop) ervoor kiezen BV te worden maar ook de grote NV's – zoals Loyens & Loeff en Houthoff Buruma zullen hier op termijn voor kiezen. Bij een NV kunnen de vennoten hun aandelen vrij overdragen, maar dat kan nooit de bedoeling

zijn van die grote kantoren. De keuze voor NV in plaats van BV lijkt vooral een gevolg van statusoverwegingen: Stibbe BV, nee, daar past men voor. (Zie hierover verder 'Klassieke maatschap steeds minder gangbaar', van Lex van Almelo in *Advocatenblad* 2004-8.)

#### **HOUTHOFF BURUMA: VOORDRACHT IN JAAR 7**

Het op een na grootste kantoor van ons land, met vestigingen in Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Brussel, Luxemburg en Londen, kan zich weinig frivoliteiten permitteren als het gaat om uitbreiding van de maatschap: een uitgebreide procedure, als gevolg van de eisen van een modern HRM-beleid, leidt noodzakelijkerwijs tot enige bureaucratie. Co-MP Marry de Gaay Fortman en financieel directeur Rob Badoux lichten de procedure toe.

Wie eenmaal medewerker is, wordt bij Houthoff Buruma jaarlijks beoordeeld door de 'unitcoördinator' (die een lokale afdeling van een sectie aanstuurt; zo valt de unitcoördinator vastgoed in Rotterdam onder de sectievoorzitter) en door de verantwoordelijke partner. De criteria waarop de fee-earner wordt beoordeeld zijn vakinhoud, acquisitie

en management; de lat komt elk jaar hoger te liggen. Na drie jaar medewerkerschap volgt de 'trajectbeslissing': je gaat door voor het seniormedewerkerschap, wordt *salaried partner* of *equity partner*. Het gaat hier om een voorlopige indicatie.

In het jaar daarop, jaar 7 dus, dient de sectievoorzitter in principe de partnervoorzitter op te stellen. Deze gaat dan naar het bestuur die hem vervolgens neerlegt bij de PBC, de partnersbenoemingscommissie, die uit vier partners bestaat. De PBC hoort alle 62 partners van het kantoor en doet uitgebreid onderzoek naar de dossiers van de kandidaat, zijn 'economisch draagvlak', zijn 'statuur', persoonlijke eigenschappen en juridische diepgang. Na dit onderzoek adviseert de PBC het bestuur of de kandidaat in de partnervergadering in stemming kan worden gebracht, want het kantoor wil vermijden dat kandidaten worden 'afgehangen' in de plenaire vergadering. Bij deze stemming leidt een viervijfde meerderheid tot een toegangsbewijs voor de maatschap. Pas in jaar 9 wordt de toetreding definitief. Tot die tijd wordt 'meegelopen' met de maatschap door de zogeheten *partner elect*.

De Gaay Fortman: 'Een ritueel is dat na

een positieve stemming de 'godfather' van de nieuwe *partner elect* altijd de vergadering uitloopt om zijn protégé te gaan bellen. Net voor de rondvraag komt hij dan weer binnen om te zeggen dat 'hij of zij heeft aanvaard'. Het feest en de champagne zijn in de regel zaken voor de sectie.' Moeilijk in deze procedure zijn vooral de jaren zeven en acht, dus rond de partnervoorzacht. Deze jaren worden weleens 'de krokodillenvijver' genoemd. Je moet in deze jaren laten zien dat je je 'partnerabel' kunt gedragen.

Een van de criteria is uiteraard de omzet die je weet te realiseren en je 'rendementspotentie'. In deze jaren geldt een norm van 1500 uur declarabel. De Gaay Fortman: 'Je mag op 90% zitten als er voldoende compensatie is via *leverage*, maar de meeste medewerkers zitten erboven, op 1600, 1700 uur.' Er wordt in die jaren gewerkt tegen een uurtarief van circa € 250; in zijn zevende jaar dient men bij Houthoff dus een omzet te realiseren van rond de € 375.000.

Is men eenmaal partner, dan is de *ratrace* nog niet voorbij. Elk jaar is er een 'partner-assessment' en na drie jaar maatschap wordt bekeken of iemand wel goed genoeg is om 'verder de *lockstep* in te gaan'. Het inklimtraject naar *full equity* duurt bij Houthoff elf jaar; dus in jaar 20 op kantoor kun je de top bereiken, als alles althans vlekkeloos verloopt. Ondanks de economische recessie heeft Houthoff de laatste jaren relatief veel nieuwe partners (6) in de maatschap kunnen opnemen. De verhouding in winstdeel tussen een eerstejaarspartner en een volledig winstdeel is 1:2,5.

Partner voor vier dagen is bij Houthoff alleen mogelijk als de vijfde dag wordt besteed aan ander juridisch werk waar het kantoor garen bij kan spinnen; in de praktijk gaat het dan in alle gevallen om het bekleden van een universitaire leerstoel. (Zie over parttime werken ook het artikel van Ingrid Wong, in de *Actualiteiten* voor in dit nummer.)

#### **VAN BENTHEM & KEULEN:**

##### **TOETREDINGSAKTE OP MATENWEEKEIND**

Van Benthem & Keulen is een middelgroot no nonsense-kantoor in Utrecht met een maatschap van 16 partners (vier vrouwen) op 51 advocaten. De dienstverlening is puur advo-

caatuurlijk en focust zich op ondernemingsrecht. Qua branches is het kantoor succesvol in de farmaceutische industrie en de gezondheidszorg. Sinds 2000 is Johan Koggink als kantoordirecteur en lid van het DB (mede)verantwoordelijk voor interne en externe zaken en strategie.

Hoe wordt iemand partner bij Van Benthem & Keulen? Koggink: 'Het derde en vierde jaar als medewerker noemen we hier "traject drie". Aan het eind hiervan krijgt iemand een uitnodiging voor de maatschap, een aanbod seniormedewerker te worden of het verzoek het kantoor te verlaten.' Bij de beoordeling spelen drie competenties een rol: commercieel, vakinhoudelijk en management. Koggink: 'Gedurende traject drie worden deze competenties tegen het licht gehouden en waar nodig aangescherpt door middel van trainingen. Aan het eind van traject drie moet een mix zijn ontstaan die een maatschapposi-

tie kan rechtvaardigen.'

Wat zijn meer specifiek de commerciële criteria? Koggink: 'Het belangrijkste is dat je bewezen moet hebben op eigen kracht een praktijk te kunnen draaien, dus dat je niet langer afhankelijk bent van werk dat je via kantoor krijgt doorgespeeld. Hiertoe dienen initiatieven te worden genomen als het geven kan cursussen, het verzorgen van publicaties of effectief netwerken.' Welke omzet is bij een vierdejaars medewerker indicatief voor de maatschap? Koggink: 'Dat is 1300 uur declarabel tegen een uurtarief van € 227,50.' Dit leidt dus tot een omzet van ruim drie ton.

Foto: Ronald Brokke



Johan Koggink: 'Je moet bewezen hebben op eigen kracht een praktijk te kunnen draaien, dus niet langer afhankelijk zijn van werk dat je via kantoor krijgt doorgespeeld'





#### ELMIRA NIJHUIS: 'MAATSCHAP NIET LANGER EENHEIDSWORST'

Nijhuis & Wibbelink adviseert veel advocatenkantoren (van 5 tot 60, 70 advocaten groot) over kwesties rond de maatschap. Welke trends zijn er? Elmira Nijhuis: 'Medewerkers eisen steeds meer duidelijkheid over waaraan ze precies moeten voldoen. Ook willen ze precies weten wat hen te wachten staat in de maatschap. Kan iemand lekker met zijn neus in de boeken blijven hangen of moet hij ook gaan golfen om te acquireren? De trend is dat maatschappen steeds meer gaan bestaan uit vogels van verschillende pluimage en er steeds meer behoefte ontstaat aan variatie en flexibiliteit: partner voor vier dagen, vrijstelling van managementtaken, dat soort zaken. Dat maatschappen zich zouden sluiten door de economische crisis zien wij nauwelijks, ik denk omdat het met de kleinere kantoren gewoon goed gaat. Het zijn de groten die de klappen krijgen. Een probleem van alle kantoren is nu wel dat er eind jaren negentig te veel en te snel medewerkers zijn aangenomen, zowel vanuit de stagiairs als van buiten. Kantoren hebben toen hun eisen verlaagd en daarvoor betalen ze nu een hoge prijs.'

Als iemand de uitnodiging tot toetreding aanvaardt, gaat hij of zij per 1 januari van het volgende jaar een jaar lang meelopen met de maatschap zonder er nog formeel deel van uit te maken. Per het jaar daarop volgt de officiële toetreding. Koggink: 'Het tekenen van de toetredingsakte gebeurt op het jaarlijkse "matenweekeind" en gaat gepaard met champagne en enkele informele speeches.'

Hoe ziet zo'n 'toetredingsakte' (ook wel 'maatschapcontract' genoemd) er eigenlijk uit? Koggink: 'Er staan financiële zaken in zoals het 'inklimtraject' dat in tien jaar leidt tot een volledig winstdeel, verzekeringsplichten en de exit-leeftijd, bij ons 62.' De verhouding in winstdeel tussen een beginnende partner en *full equity* is bij Van Benthem & Keulen net als bij Houthoff ongeveer 1:2,5. De contracten zelf zijn sinds 2000 niet veranderd of aangepast; vier dagen werken (80%-partner) is mogelijk. Wel merkt Koggink dat vaker het verzoek komt of een definitief oordeel over de toetreding kan worden uitgesteld wegens op dat moment drukke privé-omstandigheden zoals jonge kinderen. Bijvoorbeeld van de kant van vrouwen met kinderen die tevens mannen hebben met goede banen; voor deze groep is het vaak moeilijk alle tijd vrij te maken waar de positie van partner om vraagt.

In hoeverre voorzien de contracten in de situatie dat een jonge partner overstapt naar een ander kantoor? Koggink: 'Er staat een relatiebeding in dat zegt dat iemand zijn cliënten niet mee mag nemen. Zoiets is moeilijk afdwingbaar, want als de cliënten per se mee willen gaan ze toch wel. De bepaling ziet meer op het "grijze gebied" van

cliënten en moet voorkomen dat vertrekkende partners deze cliënten actief gaan bewerken om met hen mee te gaan.'

Kunnen partners worden vrijgesteld van managementtaken, bijvoorbeeld omdat ze alleen maar omzet willen draaien? Koggink: 'Rainmakers zijn niet verkeerd zolang de gaten die zij laten vallen binnen de sectie adequaat kunnen worden ingevuld door de andere partners.'

#### 'BIJ SOLV HEBBEN WE GEEN PARTNERS'

Advocatenkantoor SOLV in Amsterdam heeft sinds de oprichting in augustus 2000 een forse groei doorgemaakt; het team van de drie oprichters Christaan Alberdink Thijm (32, afkomstig van De Brauw), Wanda van Kerkvoorden (36, Houthoff Buruma) en Koen de Bruin (42, Caron & Stevens) is inmiddels uitgedijd naar een kantoor van 12 juristen waarvan 8 advocaten.

Vrijwel alles wat SOLV doet heeft een relatie met 'TMC': techniek, media en communicatie. 'We ontstonden nog net voordat de dotcom-zeepbel uiteenspatte,' zegt Wanda van Kerkvoorden in het nieuwe kantoor vlak bij het Entrepotdok aan de oevers van het IJ. 'Alle kantoren, ook de grote, waren toen zwaar bezig met internet. De meeste van die praktijkgroepjes zijn snel daarna weer ontbonden, maar wij gingen gewoon door.' Nu internet lijkt te zijn begonnen aan de definitieve doorbraak tot in alle geledingen van de samenleving, floreert de praktijk van SOLV. Koen de Bruin: 'Skype, de opvolger van Kazaa, is een grote client van ons, net als de Nationale Vacaturebank, xs4all, hccnet en marktplaats.nl. Namens Skype zijn we betrokken bij juridische aspecten van het

bellen via internet. Dat kan bijna kosteloos en vormt een enorme bedreiging voor de grote telecombedrijven.'

SOLV heeft geen partners: de drie oprichters zijn aandeelhouders in de BV (elk 33,3%) die zichzelf salaris uitkeren. Waarom? Van Kerkvoorden: 'Maatschappen bestaan uit losse koninkrijkjes. Wij wilden een echt bedrijf neerzetten, net als onze cliënten doen: dat zijn immers ook vaak jonge, bevlogen ondernemers met een *business case*. Daarom hebben we ook gekozen voor een *fancy* naam en niet voor onze eigen achternamen. Wie hier werkt werkt voor SOLV en niet voor zichzelf.'

Er komt natuurlijk een moment dat de drie oprichters-eigenaars nieuwe advocaten zullen moeten uitnodigen om ook aandeelhouder te worden. Hoe zien ze dat? De Bruin: 'Natuurlijk komt dat moment. Dat wisten we toen we van start gingen. Maar de vijf andere advocaten die hier werken zijn nog jong: het zijn vier stagiairs en een medewerker. Het zal dus nog wel even duren.' Van Kerkvoorden: 'Iemand die zelfstandig een praktijk kan draaien en kan opleiden en die bij ons past: natuurlijk kan die aandeelhouder worden. In die zin zijn we echt een bedrijf; werknemers die het goed doen kunnen aandelen krijgen of opties zodat we hoop ik meer en meer zullen verwateren. Maar aan de andere kant maakt het bij ons weinig uit of je aandeelhouder bent of niet. Wij drieën zullen de komende jaren niet heel veel meer verdienen dan seniormedewerkers en ook in de hiërarchie maakt het weinig uit, want iedereen heeft toch wel invloed. Dit merken we bijvoorbeeld aan de vele open sollicitaties die we krijgen, op alle niveaus.'

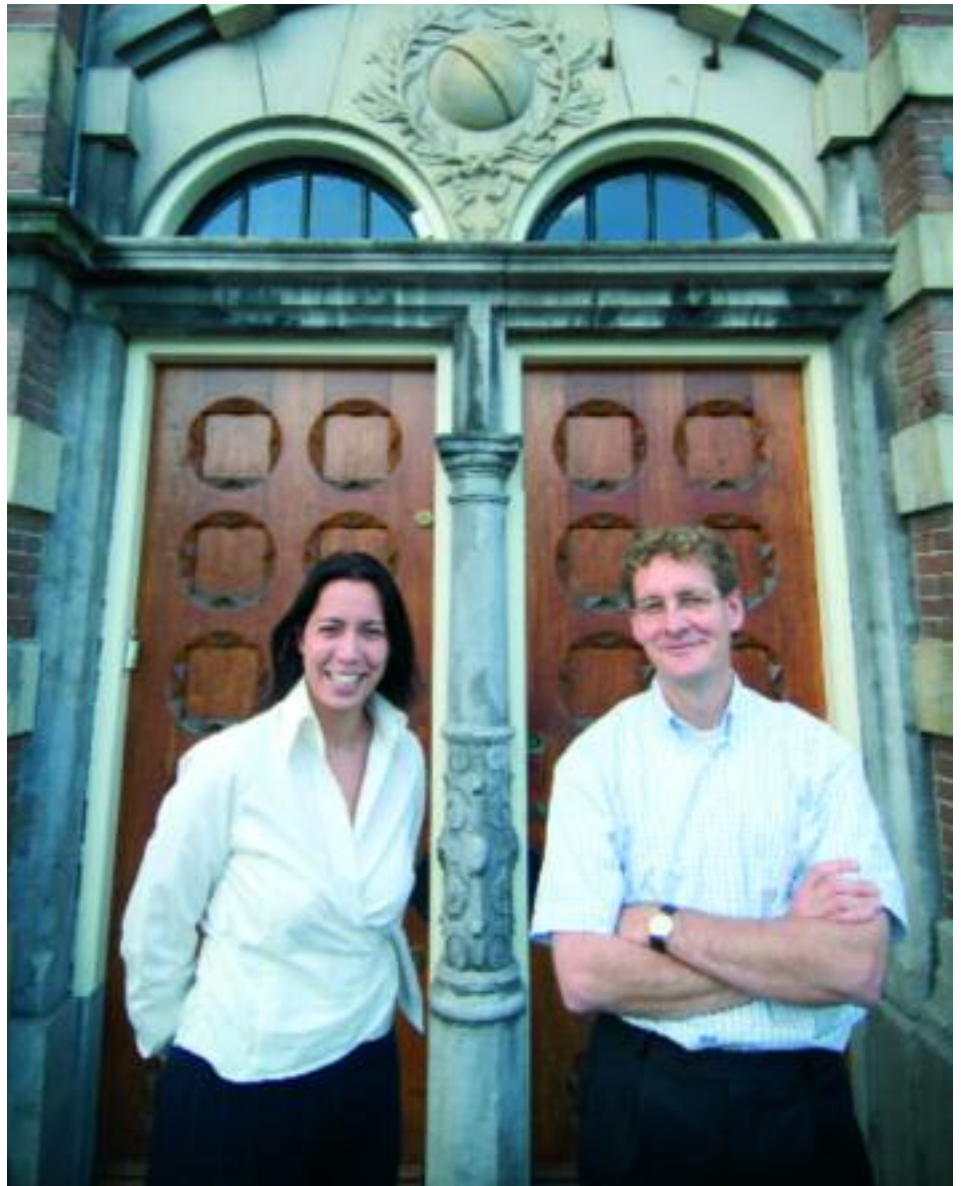
Foto: Chris van Houts

Advocaten van andere kantoren die solliciteren hoeven vaak zelf niet direct ook aandeelhouder te worden.'

Over hun inkomen zeggen de twee aandeelhouders dat ze 'nu stukken minder verdienen dan wanneer ze partner waren geworden bij hun oude kantoren'. De Bruin: 'Winstmaximalisatie is niet ons streven. Wij streven naar inhoudelijk werk van hoog niveau in de frontlinie van nieuwe juridische ontwikkelingen. We zijn een onderneming aan het opbouwen. De cost gaat dan voor de baet uit.' Wel benadrukt Van Kerkvoorden dat stagiairs en medewerkers bij SOLV evenveel verdienen als bij de grote kantoren.

Het kantoor ziet zich de komende jaren uitgroeien tot maximaal 25 advocaten. Hoeveel zullen daarvan dan aandeelhouder zijn? De Bruin: 'Dat kunnen er best veel zijn. Maar dat is allemaal niet zo belangrijk. We denken hier niet in piramidale structuren. We hoeven nooit na te denken over de vraag of iemand partner moet worden. Dat scheelt veel tijd en energie, ook bij de medewerkers.'

Van Kerkvoorden: 'Onlangs belde het NOS Journaal. Ze wilden iemand van ons interviewen naar aanleiding van een boete die Microsoft in Europa kreeg opgelegd. Bij andere kantoren wordt dan een partner naar voren geschoven, maar wij lieten onze stagiair Linda Eijpe het woord voeren. Het werd een enorm succes. Linda vertelde ons dat haar daarna vaak werd gevraagd: "Maar vonden de partners van SOLV het wel goed dat je dat deed?" Dan antwoordde Linda: "Bij SOLV hebben we geen partners."'



- *Koen de Bruin en Wanda van Kerkvoorden, die zegt: 'Maatschappen bestaan uit losse koninkrijkes, daarom zijn wij geen maatschap. Wij wilden een echt bedrijf neerzetten, net als onze cliënten doen'*

(advertentie)

**Gedegen Onderzoek?**



**DÖRR BEDRIJFSRECHERCHE**

RECHERCHE- EN ADVISORBUREAU

010 - 212 49 23

[www.dorr-recherche.nl](http://www.dorr-recherche.nl)