

Vennoten van advocatenkantoor raken te zwaar belast

Maak de specialist exclusief, maar geen partner

Partnerposities in advocatenkantoren zijn voorbehouden aan krachtpatsers qua vakinhoud, commercie en leiderschap. Nu de eisen alsmaar hoger worden is de vraag hoe lang ze dit nog volhouden. De partner van de toekomst is minder vakinhoudelijke coryfee en meer ondernemer.

Door Marcel Wanrooy¹

De maatschap is als rechtsvorm in de advocatuur bijna verdwenen maar als organisatievorm nog springlevend. Het juridisch jasje in veranderd in een nv of bv, maten heten nu aandeelhouders, de maatschapsvergadering is AvA geworden en het dagelijks bestuur heeft in grote kantoren plaatsgemaakt voor een Raad van Bestuur, inclusief een bedrijfskundig manager voor meer operationele slagkracht. De structuur en cultuur van de aloude maatschap zijn echter niet wezenlijk veranderd.

Toch kraakt het huidige partnership in zijn voegen, vooral wat betreft het functioneren van de partners. Deze allround alleskunnners staan onder druk. Een van de pijlers van de klassieke maatschap is het afleggen van de meesterproef om toegelaten te worden tot de partnerkring en is men daar eenmaal beland, dan deelt men mee in eigenaarschap, prestige, de hoogste zeggenschap en niet te vergeten: winst. De lat ligt hoog. Partners moeten in elk geval – van oudsher – een vakinhoudelijke topper zijn. Ook ondernemerschap en commercieel talent zijn vanzelfsprekende kwaliteiten geworden van de partners en tegenwoordig moeten ze ook een inspirerende, coachende *people manager* zijn.

Een partner moet tegenwoordig een vakinhoudelijke topper zijn, commercieel talent bezitten en een inspirerende *people manager* zijn

Hogere eisen

De partner vervult dus meerdere rollen en op elk van deze gebieden nemen de eisen toe. Zo ontstaan er vakinhoudelijk steeds meer specialisaties. De kennisontwikkeling gaat, mede door online opslag en verspreiding, razendsnel en de kwaliteitsnormen gaan omhoog. De tijd dat je rond je veertigste partner werd en vervolgens op je algemene kennis kon ‘blijven drijven’ tot je zestigste ligt ver achter ons. Vele oudere partners kunnen het tempo nauwelijks bijhouden en slagen er niet meer in om te voldoen aan de huidige eis van brede én diepgaande kennis op het juridisch vakgebied.

Op het terrein van commercie voelt bovendien iedere partner de hete adem in zijn nek van ‘klanten binnenhalen en houden’. Extern is er sprake van tarievendruk, zware pitches, afnemende klantloyaliteit en kleinere opdrachtvolumes. Intern voelen partners de druk

van de urenstaten die haarscherp laten zien wie de *rainmakers* zijn (en wie niet) maar ook van het leverage blijven creëren, van het CRM-systemen bijhouden, en niet te vergeten van de jongere generatie die hen dreigt voorbij te lopen.

En dan moeten de partners ook qua people management de partners aan de maat zijn. Junioren verlangen aandacht en begeleiding, anders vertrekken ze naar elders. Sommige partners doen het buiten de deur fantastisch, maar ‘verslijten’ hun medewerkers. Dat kán gewoon niet meer. Het oude adagium: ‘laat ze maar zwemmen en de besten komen vanzelf bovendrijven’ is niet meer van deze tijd. Dus moet je als partner ook coachingsvaardigheden in huis hebben en tijd besteden aan jong talent.

Rolsplitsing

De partnerrol is topsport op meerdere fronten tegelijk. Er wordt veel gevraagd van de mentale en fysieke spankracht – en dat gedurende vele jaren. In de praktijk zie ik vooral twee problemen. Het is moeilijk om intern nieuwe partners te rekruteren die aan dit ‘multi-top-profiel’ voldoen en de zittende partners bezwijken onder de druk.

Men tracht deze problemen het hoofd te bieden, maar er zijn geen makkelijke oplossingen. Als men scherper selecteert droogt de aanwas op. Als men partners van buiten horizontaal laat instromen bestaat een groot risico op mismatches, want men kent ze onvoldoende en ze komen niet voort uit de eigen cultuur. Aan zwakkere partners kan men op- >>

¹ Werkzaam bij HRD-adviesbureau GITP, adviseert en begeleidt partnerships bij besturingsvraagstukken en conflicten.

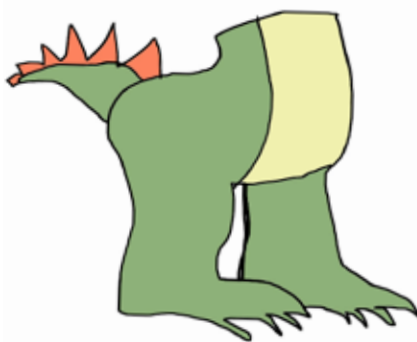
leiding en coaching aanbieden, maar als ze aan hun plafond zitten heeft dat geen effect. Men kan met allerlei regelingen een easy-way-out bieden, maar de gouden kooi en natuurlijk gezichtsverlies voor de betrokken partner maken zo'n demotie of vertrek niet eenvoudig.

Is het geen tijd om de partnerrol eens fundamenteel tegen het licht te houden? Is dat multi-top-profiel echt nodig? Zoals gezegd, het samenvallen van de rollen expert, baas, eigenaar en winstdeler is een van de sterke troeven van het partnershipmodel. Dat maakt het mogelijk het ambacht op hoog niveau uit te oefenen, dat genereert motivatie, drive en ondernemerschap, dat voorkomt overbodig management en houdt de organisatie slank. Zaken waar men in normale bedrijven (de corporate wereld) jaloers op is. Maar valt er geen splitsing in de rollen aan te brengen? Moet iedere partner echt al die rollen *volledig* vervullen? Laten we de rollen eens een voor een bekijken.

Zeggenschap en meesterschap

De 'baasrol' is in de loop der tijd het meest gedifferentieerd geraakt. Qua zeggenschap zijn er allerlei modaliteiten ontstaan: afsplitsing van functies zoals dagelijks bestuur, managing partner, sectievoorzitters, practicegroupmanagers: de uiteindelijke zeggenschap in de rol van aandeelhouder is behouden, maar veel managementtaken zijn geprofessionaliseerd en van het bordje van de partner verdwenen. Zijn bijbehorende rol als coach – in de meester-gezelrelatie – kan enigermate door HR worden overgenomen en de vakinhoudelijke begeleiding kan aan seniormedewerkers worden overgelaten maar verder 'wegdelegeren' van deze taak kan niet, juist omdat de partner boegbeeld en identificatiesymbool is die veel impliciete kennis en vaardigheden overdraagt. Veel zeggenschapstaken in de beheersfeer zijn dus af te splitsen (en hier valt nog veel meer winst te behalen) maar de ultieme aandeelhouderszeggenschap en de typische meesterrol zijn onlosmakelijk met het partner-zijn verbonden.

De tijd ligt ver
achter ons dat je
rond je veertigste
partner werd en
op je algemene
kennis kon blijven
drijven tot je
zestigste



Equity en winstdeling

De eigenaarsrol laat zich ook niet splitsen, dat zou de bijl aan de wortel van het partnership zetten. Juist het gevoel (en bijbehorende inzet) dat het bedrijf van jezelf is, vormt de kurk waarop het partnership drijft. Externe eigenaren passen niet bij de gewenste autonomie van de topprofessional en kapitaalverschaffers van buiten zijn niet nodig. Men zou eigenaarschap gedeeltelijk kunnen overdragen aan interne professionals, bijvoorbeeld door salary-partners een 0.1 aandeelhouder te maken, maar dan verwater het maatschapmodel en het levert complicaties op voor de zeggenschapsverhoudingen: 0.1 stemrecht is technisch geen probleem, maar in de praktijk onhandig. Kortom, de full equitypartner is het fundament en de motor van het partnership en kan beter niet opgedeeld worden.

De winstdelersrol is tot op zekere hoogte te splitsen. Vele partnerships gedijen nog steeds prima bij *gelijke* winstdeling (afgezien van ingroeiregelingen) en bewaken dit als groot goed, maar er gaan veel meer dan voorheen stemmen op om

gedifferentieerde winstdeling toe te passen. Door de winstuitkering te relateren aan prestaties, voorkomt men scheve ogen en zo'n systeem geeft een rechtvaardiging voor (grote) verschillen in omzet. Echter, als je dit structureel zou inzetten om de partnerrol te verlichten, dan beloon je in feite achterblijvende omzetten. Institutionaliseren van eerste- en tweederangspartners (met aparte beloningsregimes) kan in principe wel, maar verhoudt zich slecht met de ondeelbare equityrol van eigenaar/aandeelhouder. Splitsing in winstdeling wordt dus wel als aanpassing op het klassieke partnershipmodel toegepast, maar werkt alleen als de bandbreedte in beloningsverschillen niet te groot is. Overigens kan winsthouding als tijdelijke strafkorting vanwege achterblijvende prestaties, zijn nut bewijzen, maar deze oplossing is niet geschikt om de partnerrol structureel te verlichten.

Expert

Ten slotte de rol als expert. Deze rol is van oudsher het dominante kenmerk van de partnerstatus. Hoogwaardige vakexpertise vormt een minimumeis om toe te treden tot de maatschap, te vergelijken met de traditionele meesterproef. Het is tevens de rol die in de praktijk als onmisbaar voor full equitypartners wordt beschouwd. Maar is dat wel zo? Vaktechnisch specialisten vind je ook in de niet-partnerkringen, soms als een 'superstaf' centraal in de backoffice georganiseerd. Snelle digitale communicatie maakt kennis makkelijk bereikbaar, los van plaats en tijd. Partners die lastige klantopdrachten verrichten moeten tegenwoordig steeds vaker en sneller schakelen naar collega-specialisten. En bovendien: de topprofessional-partner van vandaag dient zich vooral te onderscheiden door ondernemerschap en uitstekende klantvaardigheden. De *vaktechnische* topper heeft lang niet altijd affiniteit en kwaliteiten op dat gebied (soms is IQ zelfs omgekeerd evenredig met EQ). En het is de vraag of de typische vakspecialist gedreven wordt door commercie

en winst. Passie voor het vak staat bij de echte experts vaak hoger genoteerd dan klanten en markt.

Expert apart

Met andere woorden: de rol van vakinhoudelijk expert kan losgekoppeld worden van de partnerrol. Dat betekent een serieuze verlichting. Specialist die geen partner worden, verdienen echter wel aanzien en prestige, alsmede een beloningspakket dat 'staat'. Voeg hen dus niet bij de rangen van de *salarypartners*, maar creëer een speciaal arrangement. Geef hen een aparte naam ('of counsel' wordt gebruikt, maar het is de vraag of deze term de gewenste exclusiviteit van de positie voldoende benadrukt) en geef hen 'podium' door bijvoorbeeld intern een expert-council in te stellen, waar de

Partners moeten steeds vaker en sneller schakelen naar collega-specialisten

vooraanstaande vaktoppers elkaar ontmoeten. Verstrekt innovatieprijzen, stel faciliteiten voor kennisontwikkeling beschikbaar, zorg voor een verbinding met de wetenschap, laat hen publiceren en lezingen geven (ondersteunend aan de gewenste *corporate brand*) et cetera. En niet onbelangrijk: geef hen bepaalde zeggenschapsrechten, bijvoorbeeld bij benoe-

mingen van sleutelpersonen of bestemming van bepaalde budgetten. Anders is hun invloed in de organisatie te gering.

De kernrol van partner verschuift hiermee van vakinhoudelijke coryfee naar ondernemer. Dat proces is allang gaande en gezien de naar verwachting blijvende zware concurrentie en moeilijke markt is het logisch dat *ondernemerschap* nog meer de centrale kwaliteit van een partner wordt. Die kwaliteit is minder snel vergankelijk dan kennis en biedt bedrijfsmatige continuïteit voor de toekomst. Deze ondernemende partner – met uitstekende sociale vaardigheden – heeft bovendien een onmisbare rol als coach van aanstormend talent en heeft daarmee ook in dat opzicht de sleutel voor continuïteit van zijn partnership in handen. <<

(advertentie)

Toplocatie Centrum Amsterdam

Kantoorruimte voor drie advocaten, met secretariaat, aan de Amstel.

Combinaties bespreekbaar.

Zeer representatief, stijlvol en prettig.

Huur € 7.500,- per kwartaal, of een gedeelte hiervan per advocaat.

Reacties tel.: 020 5200 890

TE HUUR: kantoorruimte voor zelfstandig gevestigde advocaat in bestaand advocatenkantoor gevestigd aan de Nieuwegracht te Utrecht.

De huurprijs bedraagt € 1.000,- per maand inclusief gebruik van facilitaire voorzieningen en secretariaat.

Contact: Brouwer Advocaten
Telefoon: 030 230 20 50
E-mail: info@brouweradvocaten.nl

DR MR VERKRUISEN
gezondheidsrecht en letselschade
— ADVOCATEN —

Verkruisen advocaten is een toonaangevend advocatenkantoor op het gebied van gezondheidsrecht en letselschaderecht. Tezamen met de professionals in Verkruisen Medisch Adviseurs en het Verkruisen Instituut voor Actuariële Schadeberekeringen (VIAS) biedt het kantoor haar cliënten een volledig en modern rechtshulp pakket. De advocaten van Verkruisen werken voor cliënten in heel Nederland.

Verkruisen advocaten is op zoek naar een

Letselschadeadvocaat en/of letselschaderegelaar

Uw profiel

U bent een moderne professional die er plezier in heeft om met een grote mate van zelfstandigheid, doch steeds in multidisciplinair teamverband letselschade-slachtoffers van kwalitatief hoogwaardige rechtshulp te voorzien. U bezit aantoonbaar relevante kennis en ervaring.

Inlichtingen en sollicitaties

dr. mr. W.G. Verkruisen, Postbus 75151, 1070 AD Amsterdam (e-mail: w.g.verkruisen@verkruisen.nl, telefoon: 020-4860055). Uw reactie wordt met grote vertrouwelijkheid behandeld.