

Partnerevaluatie in de praktijk

Hoewel de angst om zelf geëvalueerd te worden bij veel advocaat-partners nog aanzienlijk is, maken intussen steeds meer andere kantoren kennis met de positieve effecten van partnerevaluatie, zo blijkt uit dit waargebeurde verhaal.

Foto: Shutterstock



Tekst: Erik van Zadelhof

Goed nieuws: langzaam maar onmiskenbaar gaat partnerevaluatie op steeds meer kantoren een rol spelen. Veel middelgrote kantoren (grootweg 15-75 advocaten) moeten nog wennen aan de gedachte dat hun performance zou worden geëvalueerd door andere partners. Maar dat angst een slechte raadgever is, blijkt uit de volgende casus.

Bij het betreffende kantoor zijn 25 advocaten en 5 (kandidaat-)notarissen werkzaam. Er zijn 10 partners, 7 advocaten en 3 notarissen. Het kantoor richt zich overwegend op de zakelijke markt vanuit de secties arbeidsrecht, vastgoed, ondernemingsrecht/insolventie- en procesrecht. Het winstdeel van de compagnons hangt rond de 200.000 euro en dat is ongeveer 30.000 euro lager dan het jaar daarvoor.

Tegen deze achtergrond hebben de partners op een heidag besloten dat het goed is wanneer zij elkaar gaan aanspreken op hun functioneren. Omdat men er tegelijkertijd niet van overtuigd is dat men dit zelf van de grond kan krijgen, wordt een derde partij ingeschakeld om het proces te begeleiden. Aanvankelijk verzetten twee partners zich heftig tegen dit proces, maar onder de druk van de meerderheid en met

name de bestuursvoorzitter hebben zij zich erbij neergelegd.

Proces en evaluatiecriteria

De partners zeggen ten eerste wat de beoordeelde partner goed doet en geven vervolgens aan op welke punten hij/zij zich zou kunnen verbeteren. Bij de bespreking van één en ander blijken de complimenten een belangrijke ijsbreker te zijn. Daarnaast schrijven de partners ook een zelfevaluatie waarbij men ingaat op de hierna genoemde punten.

De cliënt

Partner Dries heeft een grote praktijk en levert daarmee een belangrijke bijdrage aan kantoor. Wat beter kan, is het delen van zijn cliënten: er lijken veel bedrijven tussen te zitten die ook op andere praktijkgebieden door dit kantoor bediend zouden kunnen worden. Besloten wordt om binnen twee maanden een lijst op te stellen van Dries' vijftig grootste cliënten en te zien waar zich concrete mogelijkheden voor cross selling voordoen.

De praktijkorganisatie en financiën

Laten we eerst even een grove berekening maken van de winstpotentie van dit kantoor.

Bij een kostenpercentage van 65 resteert 2.679.600 euro om te verdelen onder de 10 partners, wat net geen 270.000 euro per partner oplevert. Hoewel op deze berekening wel het een en ander is af te dingen (bijvoorbeeld dat de notarissen veelal werken met een verrichtingentarief in een zeer competitieve markt of dat de declarabele uren gunstiger worden weergegeven dan bij veel kantoren in de praktijk het geval is), kan anderzijds toch worden geconcludeerd dat dit kantoor – met een winst per partner van net geen 200.000 euro – zijn potentie niet optimaal benut.

Partner Piet, geconfronteerd met zijn suboptimale cijfers, grijpt het evaluatiegesprek aan om eindelijk zijn fundamentele twijfels ter sprake te brengen waar het gaat om zijn praktijkontwikkeling. Het is niet zozeer dat hij een broertje dood heeft aan acquisitie, het is meer dat hij

	Aantal	Uren	Tarief	Omzet
Compagnons	10	1400	260	3.640.000
Sr. medewerkers/kandidaten	7	1200	220	1.848.000
Jr. medewerkers	7	1000	200	1.400.000
Stagiaires	6	800	160	768.000
Totaal	30			7.656.000

¹ Oprichter Langhof Advies voor advocaten en professionals in Bussum.



Column

Kantoorlocatie: essentie of bijzaak?

Dolph Stuyling de Lange

gewoon niet weet hoe het moet. Hij heeft wel ideeën maar tot uitvoering komt het zelden. Besloten wordt aan Piet een coach toe te wijzen die hem op dit punt concreet gaat helpen.

De mensen

Partner Wim wordt door veel van zijn collega's beschreven als enigszins 'autistisch'. De deur van zijn kamer is meestal dicht en hij onttrekt zich aan het sociale kantoorleven. Hoewel hij al zeven jaar partner is op dit kantoor, is deze feedback toch grotendeels nieuw voor hem. Hij realiseerde zich onvoldoende dat zijn gedrag dit effect had en ziet in dat zijn kantoor meer dan de som der delen dient te zijn. Nu hij zich hiervan bewust is, kan hij zich ook op dit punt verbeteren.

Kennismanagement

Partner Kees is één van de partners die zich aanvankelijk tegen de evaluatie verzetten. Hij zegt bij aanvang van het gesprek dan ook letterlijk dat hij er tegenop ziet. Daarop was echter geanticipeerd door de evaluatoren en door zijn opening kan er direct worden ingegaan op de redenen van die gevoelens. Kees merkt dat zijn bezwaren gehoord en serieus genomen worden. Als Kees vervolgens ook nog royaal lof gegeven wordt voor zijn niet-aflatende inspanningen in de modellenbank ontdooit hij. Zo ontstaat een klimaat om met Kees op een zeer opbouwende wijze een aantal andere punten te bespreken.

Algemene kantoorbijdrage

Partner Marlies krijgt veel lof toegezwaaaid voor haar inzet als het gaat om *soft skills*. Daardoor wordt haar frustratie, dat dit alles niet gezien en gewaardeerd wordt, aanzienlijk verminderd. Nu blijkt dat men hiervoor wel degelijk oog heeft en dat Marlies hier juist opereert vanuit haar sterkte, wil zij zich ook wel beschikbaar stellen als intern vertrouwenspersoon op kantoor.

Op dit kantoor hebben angst en verzet plaats gemaakt voor open feedback en meer transparantie. In een terugblik op het proces verbazen de meesten zich erover dat ze hier niet veel eerder mee begonnen zijn. Conclusie: men lijdt toch het meest onder het lijden dat men vreest.

Zonder twijfel is 'locatie' voor een advocatenkantoor belangrijk. De vraag is: hoe belangrijk en wat is de ideale locatie? Op die vragen is geen eenduidig antwoord, hoewel makelaars en strategieadviseurs dat weleens willen suggereren. Veel hangt af van de aard van de praktijk van het kantoor. Heb je een specifiek aanbod – je bent bijvoorbeeld de specialist bij uitstek op het gebied van agrarisch recht – dan is de situatie heel anders dan als je een generalistische praktijk hebt met veel eenmalige cliënten.

Kort gezegd komt het erop neer dat als je praktijk betrekkelijk algemeen is (er zijn in de regio andere kantoren die min of meer hetzelfde kunnen), het belang toeneemt om op een locatie te zitten die aantrekkelijk is voor je gewenste cliëntenkring. Dat is niet altijd zo dicht mogelijk bij die cliënten: sommige ondernemers vinden het prima om periodiek naar hun advocaat te gaan die in een mooi kantoor in het centrum zit, zolang er maar adequate parkeerfaciliteiten zijn. Of ze vinden het wel prettig naar een kantoor te gaan dat midden in de natuur ligt. Soms geven ze daaraan zelfs de voorkeur boven een blokkendoos naast hen op een bedrijventerrein.

Bij een strafrechtelijke praktijk, of een praktijk die zich vooral op het personen- en familierecht richt, is het eigenlijk altijd noodzakelijk om een centrale locatie te vinden die ook met openbaar vervoer goed te bereiken is.

Ben je een echte specialist, dan is locatie minder belangrijk. Cliënten weten wat ze willen en komen specifiek af op je

kennis. Natuurlijk moet je niet op een locatie zitten die moeilijk te bereiken is. Heb je bijvoorbeeld een praktijk die zich richt op banken, dan is het zaak om niet in Zeeland te zitten maar waar je dan in Amsterdam vestigt, is dan weer minder belangrijk.

Een paar jaar geleden was er opeens een uittocht van grote kantoren vanuit Amsterdam, Den Haag en Rotterdam naar de Zuidas. Als je de persberichten mocht geloven, dan was dat eigenlijk noodzakelijk om adequaat op te kunnen treden voor hun cliënten. En je zag in de provincie veel middelgrote kantoren naar bedrijventerreinen verhuizen met min of meer vergelijkbare toelichtingen. Op zich is er met die locaties niet veel mis maar tegelijk zie je dat kantoren die die stap niet hebben gemaakt het helemaal niet slechter doen. En dat hun vestiging in het centrum zeker op de arbeidsmarkt een pre is.

Wat een interessante ontwikkeling is, is dat er een toenemend aantal kantoren in de huidige markt steeds meer werkt met een centraal kantoor en diverse nevenvestigingen, ook in andere arrondissementen. Bijvoorbeeld een echtscheiding-mediationkantoor dat aldus rijkere individuele cliënten op diverse plekken in de Randstad op korte afstand bijstand biedt.

Kortom: locatie is voor advocaten relevant, maar doorgaans niet cruciaal. En als de advocaat altijd aanbiedt om desgewenst bij de cliënt af te spreken, dan is het belang van de locatie nog minder groot.