

# Zware, zware overhead

De vaste lasten voor pand, personeel en 'papier' hangen steeds zwaarder om de nek van advocaten. Volgens kenners is het hoog tijd slimmer met overheadkosten om te gaan, zeker nu de kaasschaaf bot begint te worden.

*Michel Knapen*

**W**at als er meer rekeningen binnenkomen dan eruit gaan? Dat is in de advocatuur geen fictie meer. Enkele kantoren zijn al omgevallen, andere zitten bij bijzonder beheer, bij weer andere is de nood hoog. Omzetten schieten omlaag, soms wel met twintig procent per jaar. Maar aan het eind van de maand moet wel de huur worden betaald. En het personeel. En de abonnementen op de vakbladen, de koffie, de schoonmaakspullen, de kilometervergoeding. De advocatuur heeft sowieso al hoge overheadkosten (zie kader 'Hoge overhead').

Om die kosten inzichtelijk te maken, tekent interim finance manager Hans Schuurman altijd een taartpunt. 'Stel: bij een middelgroot kantoor gaat vijftig procent van de omzet op aan loonkosten, twintig procent is voor huisvesting en ICT en tien procent voor de variabele kosten. De rest, twintig procent, is de winst. Als de omzet dan onder druk komt te staan, blijken de vaste kosten op korte termijn zeer beperkt beïnvloedbaar en eindig je in een winst-squeeze. Elk kantoor heeft de kaasschaaf er wel overheen gehaald,' weet Schuur-

man. 'Hier en daar is een secretaresse gesneuveld en soms zijn de ski-uitjes geschrapt. Nu het vet weg is, zijn er steeds minder mogelijkheden om verder in de kosten te snijden. Tenzij je het zoekt in het efficiënter maken van processen en inzet van slimme ICT, zodat je met dezelfde mensen meer toegevoegde waarde levert.'

## Reorganisatie

Een van de kantoren waar 'secretaresses zijn gesneuveld' is De Clercq Advocaten, een kantoor met bijna veertig medewerkers in Den Haag en Leiden. Dat gebeurde tijdens een reorganisatie in 2010. Partner Ernst van Win: 'De secretaresses die we toen overhielden, waren lang in dienst en hadden bijbehorende salarissen, die ook nog eens elk jaar werden verhoogd. Enkele jaren geleden betaalden we voor secretaresses op niveau al snel drieduizend euro per maand. Nu bieden secretaresses van hetzelfde niveau zich aan voor rond de tweeduizend euro.'

De secretaresses die '2010' hadden overleefd, konden bij De Clercq solliciteren op twee functies: managementas-

sistent en afdelingsassistent. 'Degenen die de positie van managementassistent kregen, hebben het hogere salaris behouden. Andere secretaresses kwamen automatisch in de functie met minder verantwoordelijkheden terecht zodat zij niet werden geconfronteerd met een onvrijwillig ontslag in een periode dat het erg moeilijk is ander werk te vinden. Dat alles is geschied in goed overleg met de ondernemingsraad.'

Een dergelijke strategie ziet HR-consultant Robert Dicke (Dicke Röell Breedveld – Executive Search, Interim Management en CareerFocus) wel vaker bij advocatenkantoren. *Shared services*, noemt hij dat: secretaresses en PA's worden gedeeld. 'Maar op een gegeven moment ben je wel uitgesneden in de staf.' Dus wordt er, volgens Dicke, steeds vaker gekeken naar de groep advocaten met acht tot twaalf jaar ervaring. 'Omdat aan de bovenkant alles vast zit, zijn er voor hen weinig groeimogelijkheden meer. Senior advocaten krijgen meer en meer te horen: je zult geen partner worden, wordt het niet eens tijd de stap naar buiten te zetten?'



Foto: Shutterstock

Dat geldt al helemaal voor advocaten die te weinig omzet draaien. ‘Met die mensen móét je het gesprek aangaan, en ja: dat kan leiden tot ontslag. Daarvoor ben je dan een som geld kwijt. Dat is duur, maar het is eenmalig duur. Doormodderen met een advocaat die onvoldoende oplevert, is duurder dan hem af te kopen.’

Zulke advocaten zouden volgens de HR-consultant serieuzer moeten kijken naar een functie als *legal counsel*, hoewel advocaten nog een beetje neerkijken op bedrijfsjuristen. Dicke: ‘Veel bedrijven nemen *legal counsels* aan om het werk dat ze voorheen uitbesteedden aan advocaten, nu zelf te kunnen doen. Alleen het *sophisticated high end* werk wordt nog bij advocatenkantoren ondergebracht. Bij het bedrijfsleven liggen zeker kansen

voor voormalig advocaten.’ Dat kan een elegante manier zijn om een teveel aan advocaten kwijt te raken en de hoge maandlasten te drukken.

### Inefficiënt

Maar ook met minder mensen op de *payroll* moet nog steeds de huur van het pand worden betaald, dat inmiddels te groot is geworden voor de personele bezetting. En advocaten zijn al zo duur gehuisvest, weet vastgoedconsultant Leon van Leersum. ‘De advocatuur is uniek in de bijzondere manier van ruimtegebruik. Er wordt traditioneel veel gewerkt met eigen kamertjes. Dat telt fors door in de kosten.’

Dat kan veel efficiënter, weet Van Leersum, partner bij REDEPT (The Real Estate Department). ‘Een advocaat zit

misschien effectief dertig procent achter zijn bureau op zijn kamer, en tegelijkertijd heeft hij dat bureau en die kamer voor exclusief gebruik.’ Veel beter is het om ruimtes te flexibiliseren en beschikbaar te stellen aan anderen, maar daar wil de advocatuur nog niet zo aan. ‘Je kunt je afvragen of het noodzakelijk is dat al die werkzaamheden in een eigen kantoor worden verricht. Wat ik doe is vertrouwelijk, zeggen advocaten dan. Moet je dat oplossen met muren eromheen? Het is natuurlijk een heel veilige manier van werken, maar het heeft een prijskaartje. Je kunt intern prima afspraken maken om die vertrouwelijkheid te waarborgen.’ Van Leersum ziet veel liever hybride werkvormen, *open settings* zoals kantoortuinen en meer gedeeld ruimtegebruik. ‘Daarmee kun

je de hoeveelheid kantoorruimte en dus de kosten zo maar met veertig, vijftig procent verminderen.’

Wie vastzit aan een huurovereenkomst voor lange tijd heeft echter niet veel keuze. Of wel? ‘Jazeker,’ zegt Van Leersum. Juist in tijden met leegstand op de kantorenmarkt, staan advocaten sterk om met hun verhuurder te gaan heronderhandelen. Het principe van *blend & extend* wordt daarbij steeds vaker toegepast. ‘Vermeng en verleng. De ingrediënten van de waarde van het huurcontract – de duur, de huurprijs, de omvang van het gehuurde – kun je allemaal herschikken. Als je de huurperiode langer maakt, kun je het aantal vierkante meters verminderen of de huurprijs verlagen. Zo kun je heel wat binnenhalen.’

Nu lijken beginnende kantoren het makkelijker te hebben. Tenminste, zegt starter Ruben Alderse Baas, als je van de gebaande paden durft af te stappen. Met een maat opende hij in een leegstaande winkel in Groningen een advocatenkantoor, haalde meubels bij de kringloopwinkel en ontvangt ook winkeland publiek als cliënt. ‘Bij de hypotheekwinkel om de hoek zitten stellen die uit elkaar gaan en dan komen ze bij ons voor hun echtscheidingsconvenant. Ik wil maar zeggen: conventionele huisvesting is geen voorwaarde voor succes.’

Starters hebben misschien makkelijk praten: ze zitten niet vast aan panden en duurovereenkomsten. Alderse Baas: ‘Maar ook bestaande middelgrote kantoren hoeven niet naar Gispes te rennen als ze hun meubels willen vervangen. En waarom zou al het personeel in één pand op een A-locatie moeten zitten? Plaats de *backoffice* op een bedrijventerrein en ontvang je cliënten in een veel kleiner mooi pand centraal in de stad. En wat hoge kosten voor ICT betreft: werken in de Cloud is echt de toekomst.’

### Onzichtbare kosten

Nog zo’n molensteen is de vakken-nis. Niet bijhouden gaat ten koste van

Alderse Baas:

## ‘Waarom zou al het personeel in één pand op een A-locatie moeten zitten?’

kwaliteit waardoor je je uit de markt prijst, wel bijhouden neemt een flinke hap uit de begroting. Neem de papieren bibliotheek. Evert de Pender, directeur van Legal Intelligence: ‘Boeken zijn goedkoop, tenminste als je kijkt naar *out of pocket*-kosten. Maar met boeken heb je een veel grotere verwerkingstijd, en dat zijn verborgen kosten. Hoelang ben je bezig met het zoeken naar het boek in je bibliotheek? Hoelang ben je bezig met het zoeken in het boek of serie van tijdschriften? Dan moet je nog iets met die informatie, bijvoorbeeld die pagina kopiëren. En hoe groot is de kans dat je iets mist? Ook dat zijn allemaal onzichtbare kosten.’ Wie digitaal zoekt, met geavanceerde zoekmachines, krijgt informatie binnen een fractie van een seconde boven tafel. ‘Je mist niks en kunt er direct mee aan de slag. Misschien duurder dan traditionele boeken en vakbladen, maar de efficiencyvoordelen zijn groter.’

Maarten Bohlken, general manager Jongbloed bij Swets, schetst een ontwikkeling die nog meer kan besparen: invoering van *pay per document*. ‘De grote advocatuur lijkt minder behoefte te krijgen aan abonnementen voor de niet-primair relevante tijdschriften. Deze kunnen echter wel worden ontsloten via *pay per document*. Je hebt dan geen abonnement meer op het totale tijdschrift maar je koopt alleen dat artikel dat je nodig hebt. Daarmee is een trend in gang gezet waarmee explicieter tegenover de cliënt kan worden uitgelegd welke vakinformatie er voor zijn zaak

## Meer overhead

Maar liefst 38 procent van de formatie van een advocatenkantoor gaat op aan overhead – de kosten voor management, secretariaat, HRM, ICT, financiën, marketing, facilitaire diensten, bibliotheek en business development. In de rest van de zakelijke dienstverlening is dat twintig procent. Dat rekende *De Stand van de Advocatuur* uit met behulp van de Berenschot Overhead Benchmark. Met name de secretariële ondersteuning is bij advocatenkantoren omvangrijker dan bij andere zakelijke dienstverleners: al snel dertig procent van de totale formatie, vergeleken met acht procent in de rest van de zakelijke markt. ‘Vrijwel alle overheadfuncties zijn bij advocatenkantoren relatief zwaar bezet.’ Wel constateert *De Stand van de Advocatuur* grote verschillen tussen advocatenkantoren onderling. Grote kantoren hebben relatief minder overhead.

wordt gebruikt, en vervolgens wordt die informatie op maat gefactureerd.’ *Pay per document* zal volgens Bohlken wellicht duurder zijn, maar als de kosten worden doorberekend aan de klant, dan kan het per saldo goedkoper uitvallen. Interim-CFO Hans Schuurman zei het al: het vet is er overal al af. Toch is er volgens consultant Gerard Tanja dan nog een strategie om hoge maandlasten het hoofd te bieden. ‘De meeste kantoren hebben bezuinigd en doen het nog steeds. Die bureaus en stoelen laten we nog maar een paar jaar langer staan. De vloerbedekking kan best nog even mee. Maar die ondergrens is langzamerhand wel bereikt. Ik zeg: stop met die kaas-schaaf, maak keuzes en positioneer je. Bij veel *mid market* en *upper mid market* kantoren – de nummers 25 tot en met 75 – hebben de partners onvoldoende bepaald wat hun positionering zou moeten zijn. Dergelijke kantoren, veelal met een algemene praktijk, hebben gemiddeld genomen een lagere winstgevendheid. Word sterk in één of enkele sectoren of branches. Dát werkt.’ <<