

Veel cash toegewenst in 2015

Wie een advocatenkantoor ziet als een normaal bedrijf en de brug slaat tussen de financiën en het werk van de advocaat, komt tot nuchtere inzichten, stelt interim Finance Manager Hans Schuurman. Hoe kunnen kantoren nieuwe ontwikkelingen in 2015 in hun voordeel gebruiken?

Hans Schuurman

Een advocatenkantoor beweegt zich in een woelige financiële omgeving. Een *fee earner* neemt per uur vele financiële beslissingen. Welk tarief wordt afgesproken met de cliënt? Wat wordt gedeclareerd? Welke debiteuren moeten worden gebeld? Wordt er dan nog winst gemaakt op het dossier?

De inkoopwaarde van uren is hoog. In *pitches* wordt door de cliënt geprobeerd de prijs te drukken. Wat kunnen kantoren daar tegenoverstellen? Geeft het kantoor korting en levert het daarmee een stuk van de winstgevendheid in, of zoekt men naar mogelijkheden om meer uit de uren van de advocaat te halen door te investeren in technologie en vaardigheden, zodat door efficiënter werken de cliënt een lagere totaalprijs krijgt? Wie kiest voor het laatste, moet kiezen voor een andere aanpak. In vier stappen naar een beter resultaat.

1. Ga uit van betaalde omzet

Traditioneel wordt binnen kantoren gestuurd, beoordeeld en beloofd op basis van declareerbare uren of declareerbare omzet. De *fee earner* ontvangt een (soms geldelijke) schouderklop op wat



nog slechts een boterzachte belofte van inkomsten is. Dit is niet altijd terecht.

Verzuimt de advocaat de declareerbare omzet te declareren, betaald te krijgen of wordt er te veel afgeschreven, dan blijken de geschreven uren een illusie. Want waar worden uiteindelijk de kosten en winstuitkeringen van betaald? Dat is betaalde omzet. Het is dus zaak goed zicht te houden op alle parameters van de omzetketen en dus op beschikbare uren, geschreven uren en omzet, declaraties en voorraden. Alles tot en met de feitelijke betaling van de declaratie. Dit vraagt om goede managementinformatie, die ook wordt begrepen door de *fee earner*.

In een tijd van prijsdruk, omvallende cliënten en verminderde groei is het zaak snel te declareren, frequent te monitoren waar de betalingen blijven en in opbouwende zin intern gesprekken te voeren over gedragingen van de advocaten rond omzet. Dit bij voorkeur op basis van gerichte rapportages en frequent overleg tussen *fee earner* en financieel manager of controller.

Sleutelwoorden bij financieel management zijn: inzicht en aandacht!

De laatste tijd verschijnen steeds meer artikelen over kantoren die belanden bij de afdeling bijzonder beheer van de banken (zie *Advocatenblad* 2013-10) of zelfs faillerende kantoren. Te vaak valt te lezen dat gebrekkige beheersing van onderhanden werk en debiteuren hen de das omdeed. Inzicht en aandacht voor werkkapitaal- en cashmanagement was veelal onvoldoende groot.

Niets is frustrerender dan dat een prachtkantoor de deuren moet sluiten door cliënten die niet betalen. De informatie zit per zes minuten nauwkeurig in uw urensysteem. Bespreek deze informatie en handel ernaar.

2. Investeer en innoveer

Met uitgaan van betaalde omzet alleen zijn kantoren er niet. Daarvoor is er meer nodig. Sinds 2008 zijn kantoren als het goed is wel klaar met kaasschaven in de kosten van de staf. Tijd dus om ook eens kritisch te kijken naar de uren van de advocaat zelf. Per slot van rekening vragen cliënten om lagere kosten. Hoe mooi zou het zijn als de vraag om lagere kosten beantwoord kan worden doordat het kantoor door efficiënter werken

toch tarieven op niveau kan houden, en dezelfde kwaliteit kan leveren in minder uren.

De kostprijs van de uren van een advocaat is hoog doordat het gaat om hooggekwalificeerde professionals, benodigde opleidingen, huisvesting, kennissystemen en de ondersteunende staf. Maar er is winst te behalen wanneer de werkzaamheden efficiënter worden ingericht of deels worden vervangen door slimme technologie. De tools zijn beschikbaar.

De nieuwe initiatieven op het gebied van innovatie zijn veelal te vinden binnen de driehoek *better, faster, cheaper*. In de buitenlandse literatuur wordt al langer geschreven over projectmanagement en procesverbetering oftewel *Legal Lean*, twee concepten die zijn gericht op het verbeteren van de werkprocessen (zie ook het artikel 'Verspillingen in de advocatuur' op www.ondernemendeadvocaat.nl). Door processen kritisch tegen het licht te houden met in andere branches gangbare technieken als beslissingsbomen en procesanalyse, kan een verzameling dossiers worden geanalyseerd, worden gestructureerd en vervolgens gemodelleerd.

Een aantal van u zal nu het bezwaar aanvoeren dat dit niet werkt voor uw dossiers, maar waar deelprocessen te standaardiseren zijn, kunnen ook de op te stellen documenten worden gemodelleerd en kunnen de dossiers als een project worden gepland, geprijsd en bestuurd. Niet elk arbeidsrecht dossier is die van een beursgenoteerde CEO met bijzondere bepalingen.

Hoe mooi zou het dan zijn voor de eenvoudige cliënt met het eenvoudigere dossier dat een kantoor de gestandaardiseerde zaken zou modelleren en voor een lage, vaste prijs aanbiedt. De eerste Nederlandse kantoren pakken deze concepten serieus op. Wacht niet te lang. De HEMA-akte bestaat al. En voor de kleine kantoren: zelf gedefinieerde sjablonen in Word zijn al een eerste stap. Een budgetsuggestie ter inspiratie: andere

kennisintensieve industrieën reserveren gemiddeld drieënhalve procent van de omzet als R&D-budget.

3. Specialiseer en focus

Pitches waarbij de prijs moet worden uitgedrukt in een uurtarief, doet dus zeer ervaren of zeer efficiënte advocaten tekort. Ervaring en onderzoek leert dat het over het hele dossier gezien goedkoper is een per uur duurdere ervaren advocaat in te zetten dan een goedkopere, maar niet gespecialiseerde, die zich eerst op kosten van de cliënt in de materie moet verdiepen. Specialisatie loont dus. Door te focussen op de unieke sterke punten van het kantoor, versterkt met 'leverage' door gebruik van technologie en bedrijfskundige vaardigheden maakt u de totaalprijs van een dossier concurrerender.

4. Kortom, kies strategisch

Vaker worden in *pitches* pakketten werk gedifferentieerd naar moeilijkheidsgraad. De gangbare term hiervoor in de literatuur is *unbundling*. Dit houdt in dat niet het hele pakket van juridische diensten wordt ondergebracht bij een hofleverancier, maar dat werk naar specialisatie en moeilijkheidsgraad wordt weggezet in de markt. Het kantoor dat het deelproces het meest kostenefficiënt kan bedienen, krijgt de opdracht. Gespecialiseerde en topkantoren doen het specialistische werk, maar voor de op meer basaal werk ingerichte advocatenkantoren is dit een bedreigende ontwikkeling. In de Verenigde Staten en het Verenigd Koninkrijk zijn de laatste jaren *Legal Process Outsourcing* (LPO)-partijen opgestaan, die zich richten op het efficiënt uitvoeren van de eenvoudigere of te standaardiseren deelgebieden en daarin snel zijn gegroeid. Ervaring in beide landen is dat elke euro groei in LPO de advocatuur daar twee euro kost door bedrijfsmatiger werken en de inzet van goedkopere juristen. De eerste partijen in Nederland staan al op, inclusief een kostenefficiënt zzp-netwerk van advocaten.

Hans Schuurman



Hans Schuurman is interim Finance Manager.

Hij richt zich op winst- en efficiëntieverbetering van advocatenkantoren. Op dit moment is hij Clustermanager Finance & Operations bij Pels Rijcken.

Hij spreekt en publiceert regelmatig (op persoonlijke titel) over nieuwe ontwikkelingen in de advocatuur en heeft de masterclass Winst- en Efficiëntieverbetering ontwikkeld.

Hans is oprichter en partner van Law4ce.com, een netwerk van adviseurs en kennispartners. Schuurman nodigt u uit mee te denken over ontwikkelingen in de advocatuur, bijvoorbeeld via de LinkedIn discussiegroep van Law4ce.



Wat kan uw kantoor daar tegenoverstellen? Niemand heeft een glazen bol, maar het is goed om te weten dat discussies over alternatieve prijsmodellen in belangrijke mate voortkomen uit de wens van de cliënt om de kosten onder controle te houden. Anders dan het platvloers geven van korting, kan het kantoor dus ook trachten het werk efficiënter te doen.

Er gebeurt al veel in de wereld om ons heen. Denk maar aan de succesvolle ondernemers van buiten de branche die toetreden. De kern van de nieuwe ontwikkelingen is: verdiep je in de behoeften van de cliënt, doe wat voor de cliënt van waarde is. Beschouw de keten en elimineer beperkende factoren. Al het meerdere kan in theorie worden gezien als verspilling van kostbare tijd. En daarvoor zijn de uren in de advocatuur te duur. Uitspraak bij een conferentie in het Verenigd Koninkrijk: 'You cannot know, what you do not know'.