



Dag uurtarief, hallo alternatief

Het leek een *coming-out*, toen De Brauw eind vorig jaar een boekje opendeed over zijn alternatieve tarieven. Advocaten die niet meer op uurtje-factuurkje werken, delen hun ervaringen. 'Ik heb zestig procent van mijn jaaromzet in januari vastliggen.'



Erik Jan Bolsius

Beeld: René van Asselt

General counsels hebben jaarlijks een *bad day at the office* als hun advocatenkantoor de verhoging van het uurtarief heeft gemeld. Die melding wordt mooi verpakt in een nieuwjaarswens, maar de aanslag op het budget is er niet minder om. Cliënten klagen niet alleen over de hoogte van het uurtarief, ze willen ook af van de onzekerheid over het totaalbedrag op de factuur. En waarom, vragen ze zich af, kan de accountant wel een exact budget afgeven, of de consultant, interimmer, of andere dienstverlener en de advocaat niet?

Ja, natuurlijk, het is ander werk, dat slechter voorspelbaar is. Maar het kan wel, zo blijkt uit *A Guide to alternative Fee*

Arrangements die De Brauw Blackstone Westbroek recent publiceerde. Het kantoor geeft daarmee openlijk aan in te zijn voor een alternatief voor het uurtarief. En als de marktleider zo iets doet, kan de rest niet achterblijven. Toch?

Die rest reageerde veelal met de stelling 'dat doen wij al jaren' en inderdaad staat vrijwel elk kantoor open voor andere tarifiering, maar vaak voegen ze pas de daad bij het woord als de klant er expliciet om vraagt. De Brauw niet. 'Ook voordat we ons boekje publiceerden, hanteerden we al verschillende tariefstructuren,' zegt managing partner Martijn Snoep van De Brauw Blackstone Westbroek. 'We hebben er nu bewust de publiciteit mee gezocht om cliënten

te prikkelen en het actief aan te bieden. Het moet een normaal onderdeel van elk gesprek aan het begin van een zaak zijn, een bewuste keuze.'

Nu blijkt volgens Snoep dat veel klanten interesse hebben in vormen van risicodeling, zowel naar de plus als naar de min. 'Dat kan voor ons ook een manier zijn om de marge te verhogen, want bij gebleken succes kun je ook meer verdienen.' De managing partner ziet als bijkomend voordeel de groeiende aandacht voor projectmanagement. Het kantoor investeert in training van advocaten, projectmanagers en cliënten en in systemen die projectmanagement ondersteunen. Het is wennen, geeft hij toe. 'Natuurlijk maak je soms fouten bij

Echte alternatieven

Hoewel er studieboeken zijn geschreven over *alternative fee arrangements* (AFA), komen de meeste Nederlandse advocaten meestal met variaties op een vaste prijs voor een bepaalde dienst. Of ze rekenen met een variant op het uurtarief. De Amerikaanse advocaat Patrick J. Lamb is een fervent tegenstander van factureren op basis van uren. Volgens hem komt klanttevredenheid nooit voort uit het aantal uren dat een advocaat verzet voor ze, maar uit de manier waarop de advocaat diens probleem heeft opgelost. In zijn recent verschenen boek *Alternative fees for litigators and their clients* beschrijft hij de werking van vele verschillende alternatieve tarieven.

Echt alternatieve tarieven:

Voorschot of abonnement: cliënt betaalt vooraf voor juridisch werk. Goed te gebruiken voor standaardwerkzaamheden, maar ook in procedures als die een terugkerend

karakter hebben bij een bepaald soort handelsactiviteiten. De juridische strippenkaart van DOEN Legal is hier een voorbeeld van, maar er zijn inmiddels veel meer kantoren met abonnementsvormen.

Vaste prijs: Lamb maakt een onderscheid in vijf types vaste prijzen.

- 1 Een prijs voor een breed portfolio van zaken die bij de klant spelen.
- 2 Een vast bedrag voor een soort zaak.
- 3 Vaste prijs voor elke fase in een zaak.
- 4 Een vaste prijs voor een soort zaak die gedurende een bepaalde tijd loopt.
- 5 Voor verschillende zaken wordt een bepaalde tijd afgesproken waarvoor de prijs geldt. Al deze variaties worden ingezet door Nederlandse advocaten, bijvoorbeeld in de door Antoine Endtz genoemde vorm van juridisch management.

Succesafhankelijke vergoeding: niet de no cure no pay-variant, want die mag in Nederland niet, maar wel de afspraak dat er een extra bedrag wordt betaald bij een vooraf gedefinieerd resultaat. Deze vorm wordt bijvoorbeeld door Kennedy Van der Laan toegepast bij start-ups.

Inhouding: de cliënt houdt een percentage van de afgesproken vergoeding in en betaalt dit op een afgesproken moment gedurende de samenwerking, of aan het eind ervan. Dat kan een deel van het ingehouden bedrag zijn of een veelvoud ervan. Auteur en advocaat Patrick Lamb zegt het betaalmoment en de hoogte van de betaling af te laten hangen van de tevredenheid van zijn cliënt. **Bonus:** lijkt op inhouding, maar het verschil is dat er geen bedrag apart is gehouden en dat de hoogte helemaal afhangt van wat de cliënt reëel vindt. Als er een langdurige relatie is, is dat een kwestie van vertrouwen. Bij

nieuwe klanten kan er ook vooraf een afspraak worden gemaakt over de bonus.

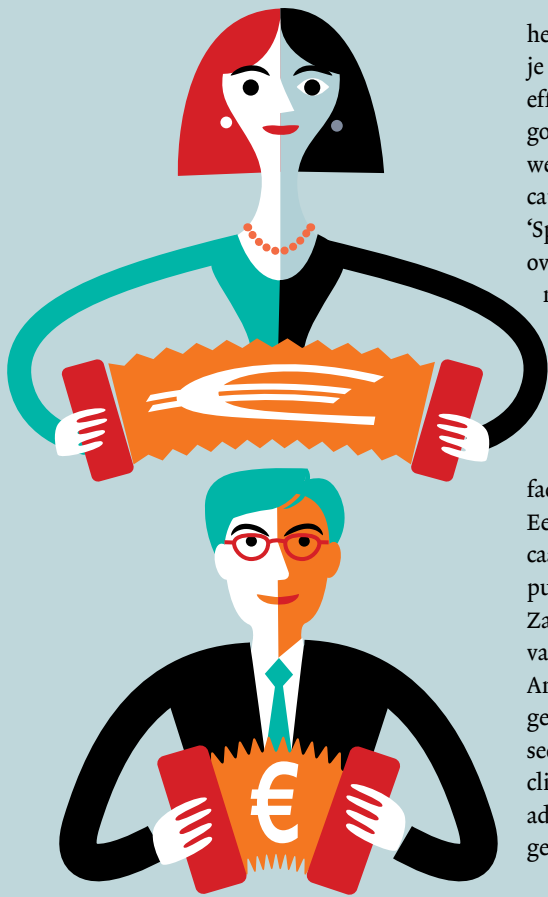
Value adjustment line: op elke factuur van het kantoor van Lamb, Valorem Law Group, staat onder het vooraf afgesproken bedrag een lege regel waarop de cliënt een bedrag kan zetten waarmee de factuur wordt verhoogd of verlaagd. Naar volledig eigen inzicht, zonder discussie. Welke Nederlandse advocaat durft dit aan?

Uurtarieven in iets ander jasje:

Volumekorting: boven een bepaalde omzet wordt het uurtarief lager, of er wordt een kortingspercentage berekend over het geheel.

Gemixt tarief (blended rate): een vast uurtarief dat ergens tussen het uurtarief van de duurste partner en dat van de goedkoopste stagiaire in zit.

Urenplafond (capped hourly rate): er wordt een maximaal aantal uren afgesproken, daarboven factureert de advocaat ze niet.



het inschatten van de kosten of tijd die je in een zaak gaat steken. Dus moet je efficiënter gaan werken en zorgen dat je goed toezicht houdt op de hoeveelheid werk die eraan besteed wordt.' Advocaten die nog twifelen adviseert hij: 'Spring in het diepe.' Snoep verwacht overigens niet dat De Brauw ooit helemaal van het uurtarief afstapt. 'Cliënten vragen er nog steeds om.'

De Brauw is zeker niet de enige die alternatieve paden bewandelt. Ook andere, veelal kleine en middelgrote kantoren, factureren in toenemende mate anders. Een aantal jaar geleden haalde advocaat Antoine Endtz bijvoorbeeld de publiciteit toen hij in 2012 de Gouden Zandloper ontving voor de toepassing van alternatieve tariefstructuren. Zijn Amsterdamse kantoor Endtz & Co, gespecialiseerd in de retail- en ICT-sector, werkt alleen nog op uurbasis als cliënten er echt om vragen. 'Doordat advocatenkantoren urenfabrieken zijn geworden, richten advocaten zich op

escalatie,' is zijn kritiek op het uurtarief. 'Als je je richt op winstmaximalisatie, heb je belang bij langlopende procedures. Terwijl we juist moeten meewerken aan preventie, wij moeten helpen zaken beter te regelen.'

Endtz werkt het liefst voor een vaste prijs, waarvoor hij het hele juridisch management van een klant doet, zoals hij dat noemt. 'Ik organiseer hun juridische zaken, doe een juridische scan, repareer een deel, houd contracten bij, adviseer, procedeer. Het voordeel van werken met vaste prijzen in combinatie met abonnementen is dat ik aan het begin van het jaar het grootste deel van mijn omzet heb vastliggen. De druk op ureschrijven en urennormen is daarmee van mijn schouders. Ook de cliënt profiteert hiervan.' Endtz geeft toe dat hij harder werkt en minder verdient dan toen hij bij grotere kantoren werkte. 'Ik besteed nu naast mijn gewone werk veel meer tijd aan marketing en productontwikkeling.'

Het nieuwe betalen

Juriaan Mensch

Niet alleen factureren kent alternatieven, ook voor betalen ontstaan andere opties dan giraal of cash. Iedereen heeft inmiddels wel van Bitcoin gehoord. Deze digitale munt, niet uitgegeven door een centrale overheid, kan via internet direct van gebruiker naar gebruiker worden verzonden. Centrale *trusted third parties* als bank, creditcardmaatschappij of PayPal zijn dan in principe niet meer

nodig. Wat e-mail is voor papieren post, is Bitcoin voor geld.

Deze *peer-to-peer* transacties zijn mogelijk dankzij Blockchain-technologie. De Blockchain is een zwaar versleuteld en openbaar grootboek dat alle transacties van bijvoorbeeld Bitcoin bijhoudt. Maar ook andere *Cryptocurrencies* gebruiken de Blockchain.

Digitale munten als Bitcoin kun je ook programmeren zodat het gebruik ervan zich aan bepaalde regels houdt. *Compliance* vooraf dus. Zo is betaling aan slechts één persoon

of instelling, zeg, een ziektekostenverzekeraar, mogelijk. Je kunt het ook zo programmeren dat het binnen een bepaalde tijd moet worden uitgegeven. Alle transacties met Bitcoin zijn openbaar. Dus er is volledige transparantie, en niemand is eigenaar van het grootboek.

Bitcoin is slechts één applicatie, maar Blockchain-technologie maakt meer mogelijk. Denk daarbij aan *smart contracts*. Voor veel overeenkomsten is straks minder behoefte aan uitvoerende of controlerende derde partijen. Een financieel product kan als *smart*

contract bestaan en worden verhandeld. Of denk aan executie van een testament door een notaris. Een testament kan nu al in code op de Blockchain, inclusief al het geld, geprogrammeerd worden. Zo'n *smart contract* controleert automatisch het overlijdensregister en voert zichzelf uit.

De koers van Bitcoin is nog zeer volatiel, maar gebruik wordt langzaam aan geaccepteerd. Grote bedrijven als Microsoft accepteren nu ook Bitcoin, en meer zullen volgen. Wie als advocaat koersschommelingen voor lief neemt en de digitale

Stan Robbers van het voornamelijk internationaal opererende Heussen advocaten, adverteert in tegenstelling tot Endtz en De Brauw niet met alternatieve tarieven, maar hij is niet anders gewend dan ermee te werken. 'Samen met een aantal kantoorgenoten heb ik bij PwC gewerkt. Daar zaten we in multidisciplinaire teams die geen van alle op uurbasis offereerden. Van ons werden dus ook vaste prijzen verwacht.' Robbers biedt alle tariefvormen aan waar cliënten om zouden kunnen vragen, mits toegestaan. 'Vaak hebben we een *capped fee* met een "niet zeuren-grens", zoals we dat noemen. Pas boven het niet zeuren-bedrag gaan we weer in gesprek over onze kosten, en dan nog uitsluitend als het om werkelijk meerwerk gaat. Dat betekent dat je niet spastisch moet doen als je een keer wat uren moet wegspeulen, dat komt regelmatig voor. Ik weet wat mijn mensen kos-

munt wil accepteren, kan weerstand van de Nederlandse orde van advocaten verwachten. Artikel 6.27 van de Verordening op de advocatuur stelt dat betalingen die worden aangenomen in het kader van de praktijkuitoefening alleen 'giraal' mogen plaatsvinden. Alleen via de bancaire infrastructuur dus. Dit is om te voorkomen dat advocaten berokken raken bij criminele handelingen. Er is wel een uitzondering voor contant geld als feiten of omstandigheden dat rechtvaardigen.



ten, dus ik weet wat ik minimaal moet verdienen om uit de kosten te komen.’

Robbers werkt veel aan internationale *itches*, vaak via andere advocaten. ‘Als er staat “*client is moving away from hourly fees*”, dan weet je wat je te doen staat. De *general counsel* wil controle over zijn budget, je moet hem helpen dat te halen.’ Die vraag krijgt ook het Bredase kantoor Blue Legal, dat de afgelopen vijf jaar een transitie van uurtarief naar vaste prijzen doormaakte, onder invloed van de crisis. Advocaat-partner Jurgen van Asten: ‘De echte concurrentie ondervinden wij van accountants die legal erbij gaan doen. Omdat zij goed calculeren, wordt dat ook van ons verwacht door klanten die een dienstverlener zoeken die meedenkt met hun lagere budgetten. Dus maken de ervaren advocaten bij ons de prijscalculaties. Voor dat bedrag moeten onze mensen het werk dan ook doen. Nee, dat leidt niet tot minder kwaliteit, juist niet. Het leidt tot gericht werken. Je hoeft niet altijd alles uit de kast te halen als de klant daar niet om vraagt.’

Vrijwel al het werk is volgens Van Asten goed in te schatten. ‘Behalve als in een procedure iedereen de loopgraven ingaat. Iedereen kan een prijstabel maken voor de eenvoudige werkzaamheden, maar ook in een procedure geven wij prijzen af, vaak per fase. Bij een betwiste handelsvordering kan ik wel bedenken wat mijn kosten zijn tot de comparitie van partijen, waarin toch veruit de meeste zaken eindigen. Een overname kun je ook offrenen, waarom niet. Wij hakken het hele proces op in *milestones*, in behapbare stukken. Een bedrag voor de *letter of intent*, dit kost de *due diligence* en dit bedrag ben je kwijt voor een *non-disclosure agreement*.’ Volgens Van Asten is de omzet van zijn kantoor er niet door gedaald. ‘We werken veel in het mkb, die zelf veel op offertebasis doen. Juist als je bij zo’n ondernemer een scherpe calculatie neerlegt en zorgt dat de zaak goed ver-



loopt, kun je ze voor langere tijd aan je binden.’

Van Asten schat in dat inmiddels zo’n zestig procent van de omzet van zijn kantoor komt uit alternatieve tarieven. Onverwacht positief effect is dat de ‘*days standing out*’ veel korter zijn geworden, de tijd waarin een factuur niet betaald is. ‘Dat komt omdat er achteraf zelden meer discussie is over de factuur. Ik zou willen dat we dit eerder hadden ingevoerd.’

Strippenkaarten

Bij het innovatieve DOEN Legal uit Zeist komt al zeker de helft van de omzet uit vaste prijzen. Met vast bedoelt advocaat Esther Brons ook echt vast. ‘Ik vind het heel belangrijk voor de goede relatie met een klant dat je niet achteraf alsnog een hogere prijs neerlegt omdat het toch meer werk was dan je had ingeschat.’ DOEN Legal werkt onder andere met abonnementen en strippenkaarten voor hun dienstverlening. ‘Als een cliënt een abonnement heeft, kan hij altijd bellen voor ondersteuning. Het gebeurt wel dat ze zelf zeggen: “Nu bel ik je wel heel veel.” Maar als ze niet per zes minuten af moeten rekenen vertellen ze ook veel meer, je wisselt meer informatie uit. Dat leidt tot een betere relatie, waaruit weer meer werk voortkomt omdat je goed weet wat er bij een cliënt speelt.’

Om goed te kunnen *pitchen* met alle gewenste vormen van alternatieve prijzen, heeft het Amsterdamse Kennedy Van der Laan een zes man sterk *pricing team*, dat bestaat uit advocaten, de CFO en een *business developer*. Bestuurslid Patrick Wit werkt veel voor IT-bedrijven en ook start-ups, die vaak in het begin van hun bestaan nog maar weinig kunnen betalen, maar al wel juridisch advies nodig hebben. ‘Start-ups willen het liefst dat we aandeelhouder worden, maar dat mag in Nederland niet. Regelmatig factureren we dan eerst tegen kostprijs en wordt er een *successfee* betaald na een goede financieringsronde. Of: als ze zijn verkocht, ze krijgen dan alsnog onze volledige vergoeding. Ook in procedures kun je een *successfee* afspreken. Klanten vinden het prettig als je op die manier voor hun zaak gaat staan en een deel van het financiële risico neemt.’

Een goed voorbeeld van alternatieve tarieven is de alliantie van 21 advocatenkantoren in zestien landen die Kennedy Van der Laan opzette om cliënt Nike in Europa te bedienen. Voor een groot aantal rechtsgebieden is een vaste prijs per jaar afgesproken. Het kantoor doet de facturen en houdt het budget in de gaten. Wit: ‘In deze samenwerking kan de cliënt zijn kosten goed beheersen.’ De geest van de alternatieve tarieven is definitief uit de fles. <<