

De Economie van het Advocatenkantoor ontwikkelingen 2013 - 2020

In 2013 bracht SDU de herziene uitgave uit van “De Economie van het Advocatenkantoor”. De kredietcrisis was net achter de rug. Hoe hebben de financiën van het advocatenkantoor zich sindsdien ontwikkeld? In zeven jaar kan er veel veranderen. Als we afgaan op publicaties in de vakpers – waaronder Advocatie – is dat ook gebeurd. Maar wat zijn die veranderingen en hoe wezenlijk beïnvloeden die het financieel management?

In dit artikel zet ik de belangrijkste ontwikkelingen op een rij, die ik in de geactualiseerde digitale versie van het boek heb verwerkt. De effecten van de Coronacrisis – voor zover die al duidelijk zijn – kon ik daar nog niet bij betrekken.

Dit artikel gaat over de ontwikkelingen in de commerciële advocatuur, maar sommige aspecten zullen ook herkenbaar zijn in de gefinancierde rechtshulp.

Bij de actualisering heb ik gebruik gemaakt van de uitkomsten van mijn laatste onderzoek naar de partnercondities (2019), van het jaarlijkse beloningsonderzoek van Rvdb, de relevante publicaties van SDU en verder van alle ervaringen in mijn adviespraktijk voor advocatenkantoren.

Advocatuur en markt

De groei van de advocatuur, die al sinds 2008 sterk afnam, is in de jaren na de financiële crisis praktisch stilgevallen. Terwijl we daarvoor decennia lang groeipercentages van 6% of meer gewend waren. Buiten de Randstad is er zelfs een krimp. De groei van de hooggespecialiseerde commerciële advocatuur compenseert nog maar ternauwernood het verlies van aandeel in de juridische dienstverlening aan particulieren en kleine ondernemers.

De advocatuur heeft oude en nieuwe concurrenten (andere rechtshulpverleners, rechtsbijstandsverzekeraars, accountants mediators, online aanbieders), maar de grootste concurrent van de advocaat is de cliënt zelf. De cliënt lost veel juridische kwesties die vroeger bij de advocaat terecht kwamen zelf op, met behulp van digitale informatie of juridische kennis in eigen huis. Pas als de zaak echt moeilijk of groot is gaat zij naar de advocaat. De advocaat zal dus steeds meer de eigen meerwaarde moeten bewijzen.

De advocatuur reageert op deze marktontwikkeling door specialisatie, door specifieke expertise aan te bieden. Technologie is daarbij vooral een hulpmiddel voor efficiënte dienstverlening. De directe inzet van technologie-als-dienstverlening, bijvoorbeeld door standaardisatie en intelligente digitale systemen vindt nog maar mondjesmaat plaats, en dan vooral buiten de advocatuur. Er wordt vooral nog meer over geschreven dan mee gewerkt.

Door de toenemende specialisatie en differentiatie nemen ook de economische verschillen tussen praktijken toe. Dat geeft een voordeel aan nichekantoren met een homogene praktijk; deze kantoren doen het relatief goed. De lichte toename van het gemiddelde partnerinkomen sinds 2014 komt geheel op het conto van deze kantoren.

De ontwikkelingen in de markt zien we terug in verschillende aspecten van De Economie van het Advocatenkantoor.

Bedrijfsvorm en partnerschap

De verhouding tussen maatschap en vennootschap is sinds ons eerste onderzoek naar de partnercondities, in 2011, stabiel gebleven met ongeveer 2 : 3. Het oude voorstel voor de Wet op de Personenvennootschap werd in dat jaar ingetrokken. Dit voorstel was voor veel kantoren aanleiding om over te gaan naar de vennootschap. Het nieuwe wetsvoorstel dat nu aanhangig is, wordt wellicht als minder bezwaarlijk gezien. Jonge (niche-) kantoren kiezen relatief vaker voor de maatschap als een eenvoudige en flexibele rechtsvorm die past bij de persoonlijke dienstverlening door gespecialiseerde advocaten.

Wat de financiële samenwerking betreft, volgens het onderzoek uit 2019 verdelen de partners bij 76 procent van de kantoren de winst gelijk; 69 procent mét *lock step* voor de ingroeiers en 7% zonder. Dat laatste percentage was in 2014 nog 13%, wat mogelijk wijst op enige toename van gedifferentieerde vormen van winstverdeling. Mijn praktijkervaring bevestigt dat, maar de cijfers zijn nog te incidenteel om van een trend te kunnen spreken. Uit ons jaarlijkse beloningsonderzoek blijkt wel een duidelijke ontwikkeling naar grotere differentiatie van beloningen van advocaten in dienstverband. Steeds meer kantoren stappen van het traditionele vaste salarisschema af en koppelen salarisverhogingen aan prestaties.

In de inbreng van eigen vermogen en de toetredingsvoorwaarden voor nieuwe partners kwam sinds 2013 nauwelijks verandering. 90 procent van de kantoren hanteert een ingroei-systeem voor nieuwe partners. In de financieringsbehoefte van de meeste kantoren wordt geheel of grotendeels voorzien door de partners zelf.

Salary partnerschap

Hoewel cijfers ontbreken, lijkt het partnerschap niet langer het vanzelfsprekende perspectief van de jonge advocaat. Om hen toch te binden bieden advocatenkantoren de laatste jaren steeds vaker alternatieven voor het (vroegtijdig) toetreden als partner. Meestal hebben deze alternatieven de vorm van het salary of associate partnerschap. De salary partner is een advocaat in dienstverband met bijzondere arbeidsvoorwaarden, waaronder een hoger salaris, ruimere bonusregeling en/of winstdeling. De salary partner kan zich buiten kantoor als partner presenteren en wordt binnen kantoor betrokken bij (een deel van) de partnerbesprekingen. Het salary partnerschap kan een tussenfase zijn naar het partnerschap of een eindfase (voor de eindfase wordt steeds vaker de titel 'counsel' gebruikt).

Winstformule

In De Economie van het Advocatenkantoor staat de winstformule centraal: de winst per partner is het product van de gemiddelde declarabiliteit, het tarief, de realisatie, de leverage en de marge. Van deze winstfactoren staan de declarabiliteit en de leverage sinds 2013 onder druk; daar staat een verbetering van de marge tegenover. Ik bespreek per winstfactor de actuele ontwikkeling.

Declarabiliteit

In ons beloningsonderzoek vragen wij ook, hoeveel declarabele uren het kantoor van een advocaat-medewerker verwacht. Het gemiddelde van deze verwachting of norm neemt sinds 2014 heel geleidelijk af. Vóór die tijd lag dit elk jaar bij een brede groep middelgrote kantoren rond 1275 uur.

De laatste jaren komt het gemiddelde niet hoger dan ongeveer 1240. Het gaat hier om de urennorm, maar het is een indicatie dat ook de *gerealiseerde* declarabiliteit onder druk staat.

De oorzaken van deze dalende tendens zijn nog niet goed onderzocht. Mogelijk speelt het streven naar een betere work-life balance een rol, maar dat lijkt mij erg onzeker. Wat wel steeds uit praktijkervaringen naar voren komt, is het effect van de digitale communicatie. E-mail, apps en social media hebben ongetwijfeld veel voordelen voor een snelle en directe communicatie. Maar de afbreuk die het digitale berichtenverkeer kan doen aan een efficiënte tijdsbesteding en tijdverantwoording moet niet onderschat worden. Veel e-mails en apps zijn kort en informeel, en kosten per keer weinig tijd. Bij elkaar is het beslag op de tijd echter zeer aanzienlijk. Veel advocaten vinden het lastig om e-mails goed te registreren. Voor whatsappberichten en andere social media geldt dat nog sterker. Een ander aspect van het e-mailverkeer en social media is de storende werking. Berichten komen de hele dag binnen en leiden af. Zakelijke e-mails kunnen dan nog apart verantwoord worden, maar sommige berichten hebben geen relatie met het werk. Dat alles kost tijd en aandacht. Algemeen bekend is dat de meest efficiënte werkwijze is om de attenderingsfunctie uit te zetten en op enkele vaste tijden per dag de berichten te checken. Dat doet echter bijna niemand. Efficiënt omgaan met digitale communicatie lijkt zich nog volop te moeten ontwikkelen.

Voorzichtig met verlaging

Het is niet onverstandig om urennormen of prognoses aan te passen aan de realiteit, maar enige voorzichtigheid is op zijn plaats. De belangrijkste reden voor het niet behalen van de norm is de neiging van veel (jonge) advocaten om de declarabele tijd te matigen. Dit matigingsgedrag zit vaak zó sterk ingebakken, dat bij een lagere norm hetzelfde matigingsgedrag weer optreedt, maar dan op het lagere niveau. Als een kantoor de norm verlaagt, moet dat gepaard gaan met een analyse van de oorzaken en maatregelen om de declarabiliteit te verbeteren, zodat de nieuwe lagere norm wél kan worden behaald.

Tarieven

Er bestaat geen goede inventarisatie van de uurtarieven van advocaten; kantoren zijn terughoudend met deze informatie. De indicaties uit de praktijk wijzen erop dat de tarieven tijdens de financiële crisis van 2009-2013 stabiel zijn gebleven en sindsdien weer geleidelijk stijgen, maar niet méér dan de algemene prijsontwikkeling. Normale uurtarieven van partners bij middelgrote commerciële kantoren variëren tussen € 225,- en 300,-. In de Randstad zijn de tarieven iets hoger. De tarieven van de internationale (Zuidas)kantoren liggen aanzienlijk hoger; de nichekantoren met corporate specialisaties zitten tussen de grote en de middelgrote kantoren in.

Ondanks alle aandacht voor en discussie over alternatieve declaratiemethoden blijft de toepassing daarvan beperkt tot (naar ik vermoed aanzienlijk) minder dan 10% van alle advocatendeclaraties. Voor de advocaat maar ook voor de cliënt blijft *uren x tarief* een vertrouwde en passende declaratiemethode. Wel stellen cliënten hogere eisen aan de communicatie over tarieven en facturen in de vorm van offertes en kostenindicaties, vooraf en tussentijds.

Leverage

De marktontwikkeling van specialisatie en differentiatie heeft als bijkomend gevolg, dat een relatief groter deel van het werk om ervaren specialisten vraagt (vaak de partners). Als de cliënt het probleem als complex ziet, zal deze minder snel een beginnende advocaat accepteren. Cliënten worden ook overigens kritischer op de inzet van beginners, althans de declarabele inzet. De

verwachting is dat er in de vanouds persoonsgebonden advocatenpraktijk niet veel ruimte zal zijn voor verhoging van de leverage en dat deze heel geleidelijk iets zal afnemen. In de gemiddelde cijfers is dat nog niet te zien, maar wel is duidelijk dat de leverage niet meer toeneemt. De gestage toename van de leverage sinds het eind van de vorige eeuw is in het laatste decennium tot stilstand gekomen.

Marge

Tijdens de financiële crisis hebben veel kantoren serieus naar de kosten gekeken en acties ondernomen om deze te verlagen. Dat betekende een trendbreuk: het kostenniveau was in de voorafgaande decennia voortdurend toegenomen, dus de marge afgenomen. Omdat in die periode de andere winstfactoren toenamen, bleef ook de winst per partner stijgen, gemiddeld althans. Maar een lagere marge maakt een organisatie wel kwetsbaarder voor tegenvallers.

Bezetting en organisatie

De grootste besparing betrof de kosten van het secretariaat. In de commerciële advocatuur was de gemiddelde bezetting tot het begin van deze eeuw 0,4 tot 0,5 secretaresse per advocaat (dus 2 tot 2,5 advocaten per secretaresse). Sindsdien is de secretaressebezetting per advocaat gedaald, maar aanvankelijk heel langzaam. Die daling is tijdens de kredietcrisis in een stroomversnelling gekomen. Een normale bezetting op dit moment ligt rond 0,3 secretaresse per advocaat en ontwikkelt zich naar 0,25. Uiteraard blijven er grote verschillen tussen kantoren en praktijken.

De afname van de secretaressebezetting werd tot 2013 ruimschoots gecompenseerd door de toename van overige support staf; onder meer kantoormanagement en HRM, ICT, en vooral de laatste jaren marketing en legal intelligence. De support afdelingen laten een trend zien van toenemende specialisatie. Zoals alle organisaties hebben ook advocatenkantoren meer behoefte aan deskundige managementondersteuning. Ook kleinere kantoren schakelen een (parttime) kantoormanager of HR-manager in die de partners ondersteunt. Medewerkers nemen geen genoegen meer met een gebrekkige HR-organisatie. Niettemin is na 2013 door besparing op de meer traditionele support functies – secretariaten, maar ook administratie en facilitaire zaken - de totale omvang van de ondersteuning afgenomen. Bij kleinere tot middelgrote kantoren ligt de omvang van de totale support staf nu gemiddeld dicht bij 0,6 medewerker per advocaat (uitbestede diensten meegerekend). Bij de grote kantoren ligt deze dicht bij 0,85. Helaas is er recent geen uitgebreid systematisch onderzoek naar deze verhoudingen; de cijfers baseer ik op –consistente – praktijkwaarnemingen.

De afname van de omvang van secretariaten gaat gepaard met een differentiatie van deze functie. De traditionele uitvoerende secretaresse is of wordt bij veel kantoren vervangen door de management- of praktijkassistent met een zelfstandige bijdrage aan kantoor- en praktijkorganisatie of aan de 'paralegal' praktijkvoering.

Het personeel vormt het leeuwendeel van de kantoorkosten. Hoewel veel kantoren ook in de overige kosten hebben gesneden, is een algemene daling niet te constateren. Wel zijn er verschuivingen. De productiegebonden kantoorkosten zijn drastisch afgenomen, waar een stijging van de (vaste) kosten van vooral ICT tegenover staat. Dat geldt ook voor de kosten van huisvesting. Heel geleidelijk neemt ook in de advocatuur de flexibiliteit en de mogelijkheid van thuiswerken toe, maar een effect op de inrichting van het advocatenkantoor heeft dat nog nauwelijks. Mogelijk brengt de huidige coronacrisis hier verandering in.

Tot slot

Deze trends sinds 2013, die ik hier in heel grote lijnen schets, hebben gevolgen voor de economische resultaten van het advocatenkantoor. Ik heb het vooral over gemiddelden. Er zijn grote verschillen tussen praktijken en kantoren; ook de herkenbaarheid van de beschreven trends zal per kantoor verschillen. Maar in heel grote lijn lijkt de advocatuur weer iets terug te winnen van het 'ambacht' van persoonlijke dienstverlening op hoog professioneel niveau. Mogelijk gaat dat ten koste van het aandeel in de totale juridische 'markt' van de advocatuur als geheel, maar voor afzonderlijke kantoren is er nog genoeg te winnen.

~~~~~

**Bestellen volledige tekst**

U kunt de volledige geactualiseerde tekst (2020) van De Economie van het Advocatenkantoor (Maarten de Haas, 88 pagina's) bestellen door een mail aan [m.dehaas@rvdb.nl](mailto:m.dehaas@rvdb.nl).