

Zakenadvocatuur: blinde overname Angelsaksische principes leidt tot bloedarmoede

Dit artikel verscheen in *De Juristenkrant* - November 2007.



Barend Blondé

De Angelsaksische law firms domineren niet alleen het internationale advocatengebied, ze hebben ook een doorslaggevende invloed op de lokale markten. Lokale zakenadvocaten kopiëren – soms met tegenzin – de organisatiestructuren en management principes van hun Angelsaksische concurrenten en drukken ze door in hun eigen organisaties. Maar zonder het te beseffen importeren ze ook verdoken ‘bugs’ die de lange termijn toekomst van het kantoor kunnen ondergraven.

Men kan niet alle Angelsaksische law firms over dezelfde kam scheren. Onderling bestaan er enorme verschillen tussen die kantoren, niet het minst tussen de Amerikaanse en de Engelse kantoren. Toch kan men niet ontkennen dat ze de aanschijn van de zakenadvocatuur grondig gewijzigd hebben. Sinds de Angelsaksische law firms hun verovering van continentaal Europa inzetten, hebben ze revoluties ontketend in de wijze waarop advocatenkantoren gemanaged worden:

- *Governance*: implementeren van efficiënte beslissingsprocessen en –organen;
- *Rendabiliteitsdenken*: introduceren van financiële performantie als maatstaf voor succes en als toetssteen voor strategische keuzes;

- *Professionalisering*: aantrekken van professionals in IT, marketing, finance, HR en andere domeinen om de advocaten bij te staan;
- *Managementprincipes*: overnemen van algemene management concepten zoals CRM, branding, carrièrepaden, management informatiesystemen, financiële rapportering etc.;
- *Automatisering*: aanwenden van technologie om de efficiëntie drastisch op te voeren (hoewel de advocaten zich meestal over het tegendeel beklagen).

Op zich is deze evolutie niet verrassend. Het zijn de normale processen in een vrije, globaliserende markt en zoals in zoveel markten is het 'Brittania rules the waves'. Vele van de innovaties hebben ook daadwerkelijk geleid tot een betere invulling van de behoeften van de cliënt en een flinke duit extra voor de moderne zakenadvocaat en voor talentvolle jongeren. De hele markt heeft een upgrade doorgemaakt.

Maar aan elke medaille zit een keerzijde. Wie de evolutie volgt in de Angelsaksische markt weet dat er stemmen opgaan die stellen dat het rendabiliteitsdenken is overgegaan in hebzucht. De 'profits per partner' swingen de pan uit en wie geen 'double digits' winstgroei cijfers kan voorleggen, is niet goed bezig. Die cijfers verbergen niet dat de fundamentele bastions van de law firm enkele barstjes vertonen. Niet zozeer langs cliëntzijde, ondanks protest en het toenemend gebruik van tenders slikken de cliënten (voorlopig?) nog steeds hogere fees, maar wel langs 'de onderkant'. Medewerkers zoeken steeds vaker en steeds sneller andere oorden op, vaak ook buiten de advocatuur.

Primaire grondstof

Dit laatste is een zorgelijke evolutie. De Angelsaksische kantoren hadden snel begrepen dat de winst gemaakt wordt op de medewerkers. Een vennoot met een lage persoonlijke omzet die vier medewerkers aan de praat houdt is altijd rendabeler dan de vennoot met een huizenhoge persoonlijke omzet maar zonder medewerkers. De medewerkers zijn de primaire grondstof van de hedendaagse zakenadvocatuur. En de Angelsaksische kantoren hebben, via het systeem van 'billable hours' of 'factureerbare uren' een efficiënte wijze gevonden om die primaire grondstof te ontginnen. Net als andere grondstoffen is de kostprijs van de

medewerkers de laatste jaren enorm gestegen (eerstejaar stagiairs die kunnen beginnen aan EUR 5.000 of meer per maand zijn geen uitzondering meer) maar de kost weegt nog altijd niet op tegen de winst.

Medewerkers moeten jaarlijks een vooropgestelde hoeveelheid (in de Angelsaksische kantoren varieert dit tussen 1500 en meer dan 2000) factureerbare uren presteren. Als ze die doelstelling halen of overtreffen, kunnen ze soms, naast een maandelijkse vergoeding, fikse bonussen in de wacht slepen. Het is de verantwoordelijkheid van de vennoten om voldoende werk aan te dragen. De efficiëntie wordt verder opgedreven door de managementtaken uit te besteden aan professionals en door geïnformatiseerde knowhow-systemen uit te bouwen waarin kennis gedigitaliseerd kan worden. Bewapend met een Blackberry en ander vrije-tijd-dodend materiaal, kan de medewerker zich zo volledig toeleggen op zijn primaire taak: factureerbare uren produceren.

Bloedarmoede

Het systeem hierboven beschreven, dat gezien haar eenvoud, beheersbaarheid en rendabiliteit zowat de standaard is geworden in de zakenadvocatuur, ook op het Europese vasteland, houdt een belangrijk risico op langere termijn in. Het leidt, en de eerste symptomen zijn reeds zichtbaar, tot bloedarmoede.

Het is een illusie te denken dat men menselijk kapitaal van dergelijk hoge kwaliteit op deze wijze kan blijven ontginnen. De grote contouren van de actie-reactie tekenen zich al af. Je hebt de medewerkers die trachten het systeem te bevechten om vervolgens, na enkele jaren te hebben meegedraaid in de rat race en na omzwervingen bij verschillende kantoren, het systeem de rug toe te keren en de advocatuur te verlaten. Anderzijds heb je medewerkers die zich nestelen in het systeem en hun gedrag er helemaal op afstemmen: ze focussen zich volledig op de factureerbare uren en het daarbijhorend financiële snoepgoed, zich er op verlatend dat het kantoor wel zal zorgen voor voldoende werk, voor professionele ondersteuning en voor hun toekomst.

Bloedarmoede ontstaat wanneer te veel rebelse of ondernemende jonge advocaten het systeem uit geduwd worden en blijvers zich steeds meer gedragen als gedweeë bedienden van het kantoor, weliswaar met een uitstekende juridische competentie maar zonder ondernemerschap, zonder ambitie om een eigen praktijk uit de grond

te stampen, hun lot volledig in de handen leggend van het kantoor. Jong talent met ondernemend potentieel, in elke organisatie de basis voor de toekomst op langere termijn, gedijt niet in een associatie waar factureerbare uren alle andere kwaliteiten en initiatieven in de schaduw stellen.

Internationale law firms zijn beter beschermd

Hoewel niet geheel immuun, zijn de grote, internationale law firms beter bewapend om die bloedarmoede te bestrijden. Ze beschikken over drie belangrijke troeven:

- Een sterke recruiteringspositie die hen in staat stelt om elk jaar een nieuw blik jong talent open te trekken, waarna Darwin de rest doet;
- Diepe zakken waaruit ze kunnen putten voor managementtraining voor medewerkers. Law firms sluiten partnerships met Harvard, Insead en andere topinstellingen om hun jonge medewerkers de niet-juridische skills bij te brengen die ze nodig hebben in de bikkelharde concurrentiestrijd (in de realiteit blijkt het echter meer een recruiteringstunt dan een echte ondernemers-boost voor de medewerkers);
- Een sterk, wervend merk en een internationaal netwerk die zorgen voor een continue instroom van nieuw werk op kantoorniveau. Jong toptalent moet niet meteen een eigen cliënten-portefeuille hebben. Ze hebben meer tijd en ruimte om onder de brede vleugels van het kantoormerk hun business uit te bouwen. Daartegenover staat dat velen geroepen zijn, doch slechts zeer weinigen uitverkoren.

Zelfs met deze troeven, blijven de 'human resources' het zorgkind voor de internationale kantoren. We zien dan ook een karrevracht aan nieuwe initiatieven om de loyaliteit en het ondernemerschap van de medewerkers aan te wakkeren: alternatieve carrièrepaden, worklife/balance maatregelen, nieuwe bonussystemen etc.

De paradox van de zakenadvocatuur

Kantoren, zelfs lokale vestigingen van de internationale mastodonten, die niet voldoende beschikken over de troeven vermeld hierboven en die blind een doorgedreven systeem van 'factureerbare uren' implementeren, dreigen een situatie van bloedarmoede te creëren.

In landen als België en Nederland is er maar plaats voor een handvol echt sterke merken, merken die wervend genoeg zijn om nieuwe cliënten en dossiers aan te trekken, ongeacht het individu. In de overgrote meerderheid van de advocatenkantoren zijn het de individuele advocaten die de bikkelharde concurrentiestrijd moeten aangaan en die zelf de boer op moeten, op zoek naar nieuwe cliënten en dossiers.

Maar in vele advocatenkantoren bestaat er vandaag een grote paradox: om vennoot te worden is het hebben van een eigen praktijk, van een eigen 'book of business' zoals dat heet, een voorwaarde. De andere vennoten zijn immers niet geneigd om een nieuwe vennoot gedurende jaren te subsidiëren. Anderzijds hebben de medewerkers tijdens hun carrière maar één boodschap gekregen: factureerbare uren presteren. Het uitbouwen van een eigen praktijk – business development – wordt op geen enkele wijze aangemoedigd, soms zelfs integendeel.

Hoe kunnen medewerkers ooit een eigen praktijk uitbouwen als ze nooit de tijd, ruimte of aansporing gekregen hebben om dit te doen? Het resultaat is dat er vandaag bitter weinig nieuwe vennoten gemaakt worden in de zakenadvocatuur. Diegenen die het wel halen ("omdat we hem/haar anders zouden verliezen") zijn meestal niet beslagen in business development en komen van de ene dag op de andere onder zware, onredelijke druk om op korte termijn eigen cliënten te ontwikkelen. Een uitstekende voedingsbodem voor frustratie, demotivatie en ongelukken.

Groeiend belangenconflict

De disfuncties van het systeem volledig in de schoenen schuiven van de huidige generatie vennoten is al te gemakkelijk en een beetje symptomatisch voor de mentaliteit die het systeem veroorzaakt. De meest bloeiende periode voor een advocaat, wanneer reputatie en netwerk op hun sterkst zijn, ligt tussen pakweg 40

en 55 jaar. Hoe bloeiend die 'oogstfase' van de carrière is, hangt af van de investeringen geleverd in netwerking, in relatie-, reputatie- en kennisopbouw in de periode daarvoor, de 'zaaifase'.

Medewerkers kunnen zich laten 'verleiden' door het systeem en op korte termijn aantrekkelijke bonussen binnenrijven, dit evenwel ten koste van hun oogstfase. Ze kunnen echter ook de lange termijn voor ogen houden, en voldoende evenwicht creëren tussen 'productie', de factureerbare uren, en 'investering'. Investeren betekent dan de fundamenten leggen voor een rijke oogstfase via systematische relatie- en reputatie-opbouw.

Dit belangenconflict zal zich in de toekomst scherper stellen en kantoren zullen moeten positie kiezen. Zullen de medewerkers cocoonen in de comfortzone van de factureerbare uren of breken ze de schaal en eisen ze dat het kantoor ook de voedingsbodem aanreikt voor een evenwichtige persoonlijke ontwikkeling, zowel op juridisch als niet-juridisch vlak?

De positieve noot

De advocatuur heeft nood aan rendement. Voldoende rendement om de knapste juridische koppen aan zich te binden en om de investeringen in nieuwe technologieën te kunnen dragen. Maar geld alleen zal niet volstaan. De advocatuur heeft ook nood aan talent dat zich breed ontwikkelt, dat van vele markten thuis is en dat beschikt over de vechtersmentaliteit die nodig zal zijn om de volgende upgrade te realiseren.

Laten we aan het eind ook een positieve noot kraken: we zien vandaag wel degelijk kantoren die investeren in training en coaching, in transparante en onderbouwde carrièrepaden, in gediversifieerde verloningssystemen, in waarden en 'firm culture' ... met als doelstelling om de autonomie, het ondernemerschap en de betrokkenheid van medewerkers tijdig aan te wakkeren. Binnen een tiental jaren kent u ze ook. U vindt ze bovenaan in de Legal 500 en de Chambers, editie 2017.



Meer artikels over management binnen de juridische sector vindt u op www.Legal-Management.net