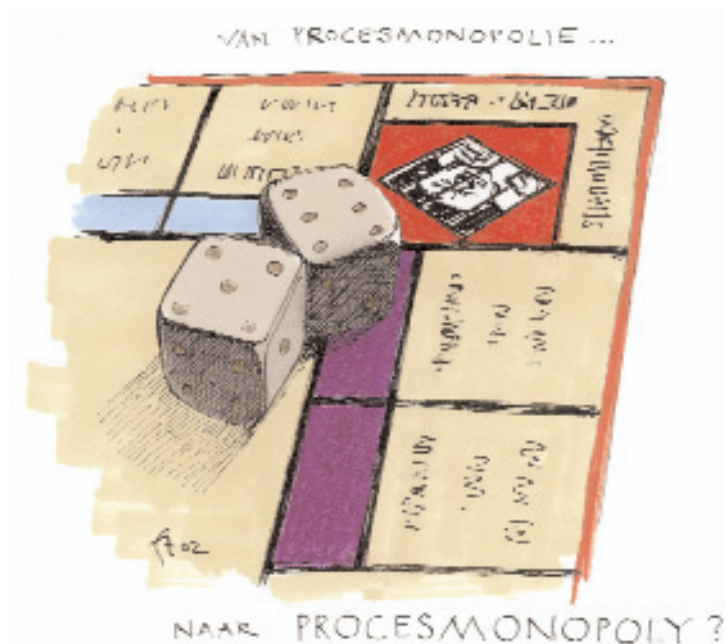


Komt het einde van de zelfstandig gevestigde advocaat in zicht?

Advocatuur en organisatie



Commercialisering, schaalvergroting en specialisering zijn enkele in het oog springende tendensen in de advocatuur. Die tendensen hebben gevolgen voor de wijze waarop de advocatuur zich organiseert. Ook de rol en betekenis van de Nederlandse Orde van Advocaten zullen als gevolg van deze ontwikkelingen ter discussie komen te staan, betogen de auteurs.

dr. R.C.H. van Otterlo, drs.
H.K.J.M. de Sonnaville, prof.
dr. P.G.W. Jansen¹

De ontwikkeling van de advocaat tot professional is vergelijkbaar met die van de professionele voetballer, gericht op individueel succes: snel 'binnen', en geen clubliefde meer

Binnen de advocatuur zijn ontwikkelingen gaande die invloed hebben op de wijze waarop de beroepsgroep zich organiseert. Die ontwikkelingen zijn:

- De enorme toename van het aantal advocaten, van 2.063 in 1970 naar 11.625 in 2002.
- Schaalvergroting: in 1960 bestond nog 40% van de balie uit 'eenpitters', terwijl dit in 1998 nog slechts 13% was. In 2000 werkte 25% van de balie op een kantoor met meer dan zestig advocaten, terwijl dit percentage in 1991 nog slechts 7,5 bedroeg.
- Commercialisering. Als gevolg van toenemende concurrentie vanaf de jaren negentig van de vorige eeuw deed het winstoogmerk in de advocatuur nog

nadrukkelijker zijn intrede. Daarvoor was het *not done* binnen de advocatuur een honorarium als doel te stellen.²

Commercialisering ging hand in hand met een verschuiving binnen de dienstverlening van 'representatie in rechte' naar advisering, ofwel vermindering van de procespraktijk ten gunste van de adviespraktijk.³

- Specialisering. Van Oostrum constateert dat 'de toenemende complexiteit van samenleving en recht en de schaalvergroting en commercialisering binnen de advocatuur hebben bijgedragen aan een sterk vakinhoudelijke differentiëring binnen de beroepsgroep'.⁴ Deze vakinhoudelijke differentiatie heeft geleid tot een min of meer driedeling binnen de balie: de kleine, regionale algemene praktijken; de grotere, landelijk opererende zeer gespecialiseerde praktijken en de zogenoemde *full service* kantoren, nationaal en internationaal opererend.⁵ Specialisatie betreft niet alleen vakinhoud (rechtsgebieden) maar ook markt (soort klanten).⁶
- Het verdwijnen van de autonome pro-

Door toenemende commercialisering, specialisering en verzakelijking lijkt het einde van de klassieke zelfstandig gevestigde advocaat-professional naderbij te komen

fessional binnen de grote kantoren.⁷

Op grond van deze ontwikkelingen kan een aantal vragen worden geformuleerd. Wat voor soort professional is de advocaat? Veranderen advocatenkantoren van 'organisaties van professionals' naar 'professionele organisaties'? En zo ja, wat wordt dan de rol van de Orde als gevolg van een dergelijke ontwikkeling?

R- of I-professional

Om met de vraag naar soort professional te beginnen: Weggeman maakt een onderscheid tussen twee verschillende typen: de routinematig werkende professionals ('R-prof') en de improviserende professionals ('I-prof').⁸ Een R-prof weet min of meer routinematig een bepaalde vaardigheid op een zeer hoog niveau toe te passen. R-profs zijn er op uit complexe situaties die vragen om complexe aanpakken, te vereenvoudigen door routinematig werken en standaardisering. Perrow noemt dit *pigeon holing*, een proces waarbij de professional vraagstukken van een klant probeert te categoriseren en te diagnosticeren tot een veelvoorkomend verschijnsel, opdat er standaardisering van oplossingen kan worden gerealiseerd.⁹ R-profs zijn voortdurend hun concepten, methoden en producten aan het verbeteren en doen dat op een efficiënte en geconcentreerde manier. De R-prof vertegenwoordigt de overgang van professie naar kenniswerk.

Wanneer de omgeving complexer wordt, zal professioneel werk meer gebaseerd dienen te zijn op het zorgvuldig onderzoeken van de uniciteit van het probleem, en zoeken naar oplossingen die aangepast zijn aan en geschikt zijn voor de specifieke situatie. Dan komt de I-prof in beeld: iemand die voortdurend nieuwe kennis produceert. Een I-prof treedt problemen onbevooroordeeld tegemoet, heeft vooralsnog geen last van *problem solving*, maar is in eerste instantie gericht op *problem puzzling*. Het probleem

wordt samen met de probleemeigenaar in kaart gebracht en ze zoeken samen naar vaak unieke oplossingen. Creativiteit en improvisatievermogen zijn daarbij belangrijke competenties.¹⁰ Een I-prof vernieuwt en innoveert zijn wijze van werken voortdurend. Bij eenzelfde type probleem kan het dus mogelijk zijn dat de ene I-professional tot een geheel andere oplossing komt dan een andere I-professional.

R-profs en I-profs hebben beiden te maken met complexe taken en ze werken beiden op een hoog kennisniveau. Maar waar complexiteit voor de R-prof iets is wat vraagt om reductie tot standaardproblemen en dus -oplossingen, wil de I-prof die recht doen door vertaling in unieke oplossingen.

Binnen de advocatuur zijn zowel R-profs als I-profs werkzaam. De eerste groep werkt veelal op grote kantoren met specialisatie op het terrein van bijvoorbeeld mergers & acquisitions, de tweede groep is te vinden op kleine en middelgrote specialistische kantoren, bijvoorbeeld op het gebied van het strafrecht. Grofweg zouden we kunnen stellen dat ongeveer de helft van de balie, kleine tot middelgrote kantoren, tot de linkercategorie uit de volgende tabel behoort en de andere helft, middelgrote tot grote kantoren, tot de rechtercategorie. Op basis van de indeling in I-profs en R-profs kan dus gesproken worden van een tweedeling binnen de balie.

Die tweedeling kan worden doorgetrokken naar de wijze van organisatie. Wanneer professionals zich organiseren krijgen ze na verloop van tijd immers te maken met groei, en bijgevolg met de vragen:

- Blijven de professionele uitgangspunten betreffende klantgerichtheid, kwaliteit en eigen ontwikkeling leidraad voor het handelen, en gaat professie derhalve vóór commercie?
- Ontwikkelt de organisatie zich tot een professionele, industriële onderneming waarin naast professionele belangen ook

commerciële doelstellingen gerealiseerd moeten worden?

Deze richtingen leiden tot verschillende typen organisaties die professioneel (kennis) werk als primair proces hebben: kiest men voor een proces van professionalisering en ontwikkelt men zich tot een *organisatie van professionals*, of wordt er gekozen voor een proces van industrialisering en wordt het een *professionele organisatie*?¹¹

Toegepast op de advocatuur

De inhoud van het werk van de advocaat, en ook de kwaliteit ervan, is door derden nauwelijks te beoordelen of te controleren. Wel bestaat het resultaat ervan uit een duidelijk definieerbare, sterk individuele prestatie met zowel een zichtbare externe klant, alsook een aanwijsbare interne persoon (of personen) waaraan die prestatie kan worden toegeschreven. De geleverde prestatie is een kennisproduct, en is in hoge mate opgebouwd uit bestede tijd: tijdschrijven is een kernactiviteit binnen de advocatuur.¹²

Als gevolg van toenemende commercialisering, vooral in de top van de markt, maar ook in het middensegment, is de ontwikkeling van de advocaat tot professional vergelijkbaar met de ontwikkeling van de professionele voetballer, gericht op individueel succes: snel 'binnen', en geen clubliefde meer. Vanuit strategisch oogpunt is dit een negatieve ontwikkeling. Immers, topclubs in het betaalde voetbal hebben een grote onderbouw van tweederangs clubs nodig om voetballers te kweken, en te zijner tijd weer te 'lozen'.

Internationalisering en toenemende concurrentie (nieuwe aanbieders: bijvoorbeeld accountantskantoren¹³ en rechtsbijstandverzekeraars met advocaten in dienstbetrekking) leiden binnen de advocatuur tot strategische allianties, die als organisatorische innovaties kunnen worden getypeerd.¹⁴ Geallieerde kantoren zijn volledig op bedrijfsmatige leest geschoeid en ontdaan van de klassieke ideologische lading.¹⁵ Deze vorm van professionalisering heeft geleid tot grote veranderingen binnen de beroepsgroep waarbij de deontologie op gespannen voet komt te staan met de commerciële belangen. In dit opzicht geldt dat 'la profession a plus changé que pendant les deux siècles qui

	Organisatie van professionals	Professionele organisatie
Missie/visie	<ul style="list-style-type: none"> • Bijdragen willen leveren aan de maatschappij: mission driven • Gedeelde waarden en normen • Visionair/kennisgericht • Legitimatie gebaseerd op aanwezige kennis en persoonlijke reputatie van de professionals en het vakgebied/de professie • License to operate: gilde/beroepsvereniging 	<ul style="list-style-type: none"> • Het behalen van een financieel rendement; money driven • Strategische stellingname vanuit de top • Pragmatisch/klantgericht • Legitimatie gebaseerd op marktaandeel (commercie) en in de praktijk bewezen, gestandaardiseerde oplossingen • License to operate: openmarktsysteem en klanten
Strategie	<ul style="list-style-type: none"> • Inside-out, langere termijn • Marketing door middel van reputatie professionals en bureau, mond tot mond: de vent • Specialisatieconcept 	<ul style="list-style-type: none"> • Outside-in, korte termijn • Marketing door middel van brochures, nieuwsbrieven en reputatie bureau: de tent • Full service-concept
Structuur	<ul style="list-style-type: none"> • Maatschap, bestuurd door een uit collega's bestaand bestuur • Netwerkorganisatie met een platte structuur • Solitair, persoonsgebonden werken 	<ul style="list-style-type: none"> • BV/NV, gestuurd door een RvB, die vooral ondernemers zijn • Functionele, hiërarchische structuur • Gezamenlijk, methodisch gebonden werken
Managementstijl	<ul style="list-style-type: none"> • Participatief, gericht op consensus besluitvorming • Sturen op kwalitatieve resultaten • Machtsmiddel: sociale druk 	<ul style="list-style-type: none"> • Directief, gericht op hiërarchische besluitvorming • Sturen op kwantitatieve resultaten (bottom line) • Machtsmiddel: gezag
Cultuur	Academische, elitaire cultuur: publicaties, collegiale debatten, et cetera	Zakelijke cultuur: leverage denken, marktaandeel
Systemen	Onduidelijke en ongrijpbare regels en systemen: 'rules are enacted' en 'loosely coupled systems'	Vastomlijnde regels en uniforme IT-systemen, gericht op planning & control
Personeel	<ul style="list-style-type: none"> • Werving en selectie zeer selectief • Professionals hebben een beroep en dat bepaalt hun levensstijl: I-profs • Promotie: 'in and out' 	<ul style="list-style-type: none"> • Werving en selectie nadruk op contactuele vaardigheden • Professionals hebben een baan en dat is een middel van bestaan: R-profs • Promotie: 'up/perform or out'
Ontwikkelen en professionaliseren	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementele veranderingen: evolutie • Revitaliseren • Kennis en vakontwikkeling • Professionaliseren door middel van persoonlijk ontwikkelplan 	<ul style="list-style-type: none"> • Discontinue veranderingen: revolutie • Innoveren • Productontwikkeling • Vast Management Development programma



précédent'.¹⁶

Mogelijke consequenties voor de Orde

De balie is geen organisatie, maar een beroepsgroep van advocaten verspreid over een groot aantal advocatenkantoren met een voor de individuele leden verplicht lidmaatschap van de Publiekrechtelijke Beroeps Organisatie, de Nederlandse Orde van Advocaten. Vanuit de Orde redenerend voldoet de balie aan de typering 'Organisaties, die het gedrag van hun leden willen reguleren en gericht zijn op kwalificatie- en certificatieprocedure'; terwijl vanuit de individuele leden redenerend de balie voldoet aan de typering 'Organisaties, die vooral gericht zijn op het onderhandelen en die in die zin lijken op vakbonden'.

Kijken we bovendien ook nog eens door de bril van de kantoren binnen de balie, dan geldt de typering 'Organisaties van beroepsbeoefenaren, waar het leren centraal staat' (het belang van de Beroepsopleiding, de Voortgezette Stagiaire Opleiding en de Permanente Opleiding). Voor de advocatuur staan dus respectievelijk regelgeving, belangenbehartiging en leren centraal, zij het dan dat deze drie elementen op verschillende niveaus met elkaar strijdig kunnen zijn: de Orde heeft vanuit haar PBO-verplichtingen en daarmee vanuit het algemeen belang (overheid en burgers), belang bij regelgeving en kwalificatie- en certificatieprocedures; de individuele advocaat heeft



belang bij belangenbehartiging, maar niet zonder meer bij regelgeving. Het advocatenkantoor heeft mogelijk zelfs last van regelgeving, nauwelijks belang bij belangenbehartiging, maar wél belang bij leren.

Doordat in de loop der tijd de advocaten als klassieke zelfstandig gevestigde professionals steeds meer zijn opgeschoven naar georganiseerde professionals, wordt het hiervoor geschetste dilemma steeds pregnanter. Door toenemende commercialisering, specialisering en verzakelijking lijkt het einde van de klassieke zelfstandig gevestigde advocaat-professional naderbij te komen. Op termijn houdt dit mogelijk in dat de organisatie van beroepsbeoefenaren, in feite dus de Orde,

haar publiekrechtelijke karakter niet langer nodig heeft, althans niet voor de gehele balie, en nog slechts één belang kent voor de gehele advocatuur, namelijk het lerende aspect. In dit verband acht Barendrecht de ontwikkeling van de Orde tot een pure belangenvereniging zonder regulerende bevoegdheid het meest kansrijk.¹⁷

Daarmee kan dan de advocaat zich in de toekomst nog slechts van andere juridische professionals en dienstverleners onderscheiden door superieure en specialistische kennis: advocaat als a-merk binnen de juridische dienstverlening. Met het verdwijnen van de Orde als zelfregulerend orgaan, ontstaat een vrije markt waar volgens de Consumentenbond 'ook geen plaats meer [is] voor het procesmonopolie voor advocaten', en de advocaat zal moeten concurreren met andere juridische professionals en dienstverleners¹⁸. Hiermee wordt dan uiteindelijk de laatste fase van professionalisering door de advocatuur ingezet en wordt binnen het concurrerende en competitieve veld van juridische dienstverlening het profijtbeginsel dominant. Hiermee verandert de advocaat van professional in intrapreneur¹⁹, ofwel ondernemend professional. Met andere woorden: van organisaties van professionals veranderen de advocatenkantoren in professionele organisaties.

Conclusie

Binnen de balie lijkt een ontwikkeling

gaande waarbij vanuit de theorie betreffende professionals gezien op z'n minst twee typen organisaties te onderscheiden zijn. Ten eerste zijn daar de organisaties van professionals, bevolkt door de zogenoemde I-profs en ten tweede kennen we de professionele organisaties, bevolkt door de zogenoemde R-profs. Beide typen lijken vooralsnog functioneel met betrekking tot de verschillende markten die zij bedienen. Wel is het waar dat er een trend waarneembaar is richting schaalvergroting²⁰, toenemende commercialisering²¹ en specialisering²² die er op wijst dat er een verschuiving plaatsvindt van I-profs (organisaties van professionals) naar R-profs (professionele organisaties).

De gevolgen van deze trend laten zich nog moeilijk in kaart brengen, maar in elk geval betekent deze trend dat de Nederlandse Orde van Advocaten in toenemende mate geconfronteerd wordt met een grote groep R-professionals binnen de balie, die in toenemende mate belang zal hechten aan een openmarktsysteem, waarin vooral op kwaliteit wordt geconcurrereerd en waarbij zij weinig hebben te verwachten van de Orde wat ze vanuit dat kwaliteitsperspectief niet beter zelf kunnen regelen. Dit zal de rol en betekenis van de Orde voor de gehele balie op scherp zetten. Barendrecht spreekt in dit verband van de 'commerciële attitude van advocaten en over de spanning met het traditionele ideaalbeeld van de advocaat, zoals de Orde dat in stand probeert te houden'.²³

Noten

- 1 Dr. R.C.H. van Otterlo is Hoofd Opleiding van de Nederlandse Orde van Advocaten. Zijn bijdrage aan dit artikel is geschreven op persoonlijke titel. Drs. H.K.J.M. de Sonnaville is zelfstandig organisatieadviseur en docent Management Consultancy aan de Vrije Universiteit te Amsterdam. Prof. dr. P.G.W. Jansen is hoogleraar bedrijfspsychologie aan de faculteit Economische Wetenschappen en Bedrijfskunde van de Vrije Universiteit te Amsterdam.
- 2 F.R. van der Laken, De vijfde macht. *Advocatenblad*, 1996, p. 688.
- 3 H.A.J. van Oostrum, *Toevallige weetbaarheden. Een onderzoek naar integriteitsbewaking in advocatenkantoren*. Proefschrift Universiteit Utrecht, 2002, Boom Juridische Uitgevers, pp. 28-29.
- 4 Idem, p. 30.
- 5 Verderop in dit artikel spreken wij, in tegenstelling tot Van Oostrum, niet over een driedeling binnen de Balie maar over een tweedeling. Daarbij baseren wij ons niet alleen op het soort praktijk, maar vooral ook op de daarbij passende professionele werkwijze.
- 6 M. Barendrecht, Partners, hun advocatenkantoren en hun Orde: twee pleidooien naar aanleiding van een enquête. *NJB*, 2002, pp. 1013-1015.
- 7 Idem, p. 1013.

- 8 M. Weggeman, Kennismanagement, inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties. *Management Consultant*, 3, 1997. M. Weggeman, *Leidinggeven aan professionals*. Deventer, 1992, Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- 9 C. Perrow, *Organizational analysis: a sociological view*. London, 1990, Tavistock.
- 10 Beide competenties behoren tot de kerncompetenties van de advocaat. Bron: intern onderzoek naar competentieprofielen binnen de advocatuur door LTP, Amsterdam, in opdracht van de Nederlandse Orde van Advocaten, mei 2002.
- 11 A. Buitendam, *Een open architectuur voor arbeid en organisatie*. Assen, 2001; Van Gorcum; P.J. van Delden, *Professionals: kwaliteit van het beroep*. Amsterdam, 1995; T.J. Peters, R.H. Waterman, R.H. *In search of excellence*. New York, 1982; M. Weggeman, Kennismanagement, inrichting en besturing van kennisintensieve organisaties. *Management Consultant*, 3, 1997.
- 12 De stand van de advocatuur 2002, KSU.
- 13 Price WaterhouseCoopers heeft bijvoorbeeld een aparte advocatentak onder de naam Landwell opgericht.
- 14 J.P. Gunst, *Advocatuur in Nederland (1970-2000): externe ontwikkelingen en organisatorische aanpassingen*. In: W. Arts et al., *Een kwestie van vertrouwen*, Amsterdam University Press, 2001, pp. 50-73.

- 15 Idem, p. 51.
- 16 P. Lambert, La déontologie de l'avocat et son nouvel environnement concurrentiel. In: *L' avocat et son nouvel environnement concurrentiel*. Actes du congrès de la CBFG des 23 & 24 mars 2001. A.S.B.L Éditions du jeune barreau de Liège 2001, pp. 35-45.
- 17 M. Barendrecht, 2002, p. 1014.
- 18 Zie F. Cohen, Consumenten willen kiezen. *Advocatenblad*, 2000, p. 464.
- 19 Een intrapreneur is een 'ondernemer' binnen een onderneming, ofwel een ondernemer in dienstverband. De term wordt gebruikt om aan te geven dat er binnen bepaalde ondernemingen medewerkers zijn met een ondernemershouding en ondernemersvaardigheden.
- 20 H.A.J. van Oostrum, *Toevallige weetbaarheden. Een onderzoek naar integriteitsbewaking in advocatenkantoren*. Proefschrift Universiteit Utrecht, Boom Juridische Uitgevers, 2002, pp. 28-29.
- 21 M. Barendrecht, 2002, p. 1013; H.A.J. van Oostrum, 2002, pp. 28-29.
- 22 H.A.J. van Oostrum, 2002, pp. 28-29.
- 23 M. Barendrecht, 2002, p. 1013.