

De wijze waarop de juridische dienstverlening in Nederland wordt ingekocht door ondernemingen zal veranderen en verder professionaliseren. Deze groeiende professionaliteit van de 'inkoper', en de toenemende concurrentie van andere juridische dienstverleners, dwingen de commerciële advocatuur tot aanpassing en uitbreiding van het dienstenaanbod. Welke nieuwe diensten zijn er allemaal mogelijk?

# Nieuwe kansen, nieuwe

## Innoveren in de advocatuur, hoe doe je dat?

Gerard Tanja (ASI Legal) en Christ'I Dullaert (Le Tableau)

**D**e positie van de advocatuur staat onder druk door onder meer de toenemende concurrentie van accountants en andere juridische dienstverleners en door het ontstaan van nieuwe aanbieders c.q. het aanbieden van juridische diensten door andersoortige professionele organisaties. De Britse auteur en informatietechnologieadviseur Richard Susskind waarschuwde de advocatuur voor 'disruptive technologies' vergelijkbaar met de komst van de digitale camera:<sup>1</sup> daarmee vielen ontwikkellaboratoria, fotorolletjes en vele andere producten voor de gewone camera weg.<sup>2</sup> 'Disruptive technologies' worden als eerste omarmd door klanten die het minst winst opleveren, zoals bij een digitale echtscheiding. Ook demografische ontwikkelingen en het voortdurende toenemende tekort aan (senior)medewerkers zullen de arbeidsmarkt beïnvloeden. Dat wordt nog versterkt door wensen op het gebied van de balans tussen werk

en privéleven en flexibilisering van de arbeid, alsmede de 'feminisering' van de advocatuur.

Willen kantoren hun marktpositie behouden of zelfs uitbreiden, dan kunnen zij het aanbod van juridisch diensten aanpassen en uitbreiden. Naar alle waarschijnlijkheid zal men uit móéten breiden met nieuwe vormen van juridische dienstverlening. Uiteindelijk bepaalt niet ú hoe het gaat, maar, zoals Susskind zegt: 'Ultimately the marketplace itself will define the future of law firms'.<sup>3</sup>

### Aanbieden van knowhow

Susskind<sup>4</sup> noemt in zijn boek diverse voorbeelden van nieuwe diensten:

1. legal intranets voor clients;
2. legal infomediary services; assess legal requirements;
3. training services;
4. recruitment advice to inhouse lawyers;
5. management consultancy services;
6. legal risk management services;
7. creation of online communities; shared space for clients to come together.

De General Counsel Round Table streeft onder andere naar een betere 'partnering'.<sup>5</sup> Dit is het versterken van de relatie tussen het advocatenkantoor/de leverancier van juridische diensten en de cliënt door het inkopen van *secundaire* juridische diensten. Het gaat dan om het leveren van diensten in de sfeer van juridische knowhow, training en opleidingen en interimdiensten om tijdelijke capaciteitsproblemen of het ontbreken van specifieke kennis op te lossen. Hiermee doelen zij op de onder 1, 2 en 7 genoemde diensten van Susskind.

De General Counsel Round Table verwacht dat de meer 'volwassen' clientorganisaties in de toekomst een veel groter beroep zullen doen op de interne knowhow-systemen van hun advocatenkantoren dan nu het geval is. In de Verenigde Staten en in de Engelse markt is het inmiddels gebruikelijk dat advocatenkantoren op diverse manieren hun cliënten toegang verlenen (tegen

1 Transforming The law, Oxford University Press, 2000.

2 Zie ook Christensen, Harvard Business.

3 T.a.p. pag. 76.

4 Susskind, t.a.p. pag. 75.

5 *Fee management* (in de zin van het bewust nastreven van een optimale prijs-kwaliteitverhouding door middel van een meer strategische manier van inkopen en het invoeren van panels, pitches, *legal au audits* en het formuleren van *key performance* indicatoren) en het in toenemende mate inkopen van diensten bij nichekantoren, staan de komende jaren erg hoog op de agenda van vele bedrijfsjuristen.

We detacheren mij als interimopvolger van Rijkman. Ik neem een premie wegens interim-afbreukrisico mee terug naar kantoor, een mooie gouden handdruk, Rijkman waardig, een wachtgeld-regeling - God weet wanneer ik weer kan worden gedetacheerd! Ondertussen doen wij de headhunt voor zijn, eh, mijn opvolging en hij doet bij ons wat cursussen, dat kan hij wel gebruiken.

# markten



En voor ik het vergeet: we doen zijn verdediging.

betaling of vergoeding) tot allerlei juridische databases waarin templates, modelovereenkomsten – al of niet met juridische commentaren – adviezen en precedentes zijn opgenomen. Vaak worden er ook adviesdiensten aangeboden inzake het opzetten en opbouwen van eigen, interne know-how-systemen en juridische databases, bijvoorbeeld het opstellen van een taxonomie (structuur van een juridische database). Ook heeft de advisering van advocatenkantoren betrekking op de eisen die gesteld moeten worden aan juridische documenten in een database.

## Aanbieden van training en opleiding

Het zou voor veel kantoren te overwegen zijn om opleidingen en trainingen voor eigen mensen ook aan te bieden aan bepaalde cliënten. Dit kan de onderlinge relatie versterken. Anders dan

velen denken is het daarbij goed om jonge, eigen mensen als stagiaires en jonge medewerkers, te mengen met de jongere medewerkers van de cliënt(en). Het veelgehoorde argument dat de cliënt dan ziet op welke wijze de stagiaires binnenshuis worden opgeleid en men dus ook op de hoogte is van het gemiddelde kennisniveau van een stagiaire of jonge medewerker, gaat niet op. Integendeel, vertegenwoordigers van cliëntorganisaties waarderen vaak juist deze openheid en de mogelijkheid om de toekomstige medewerkers te leren kennen. Advocatenkantoren zijn, anders dan de vele commerciële instellingen op dit terrein die afhankelijk zijn van de 'inkoop' van specialistische kennis, veel beter in staat de bedrijfs-juridische organisaties en cliëntorganisaties te bedienen op deze terreinen. Susskind gaat nog een stap verder: training en opleiding kunnen niet alleen

ingezet worden als middel om de relatie met (toekomstige) cliënten te versterken, maar men kan ook overwegen om op een commerciële basis opleidingsprogramma's aan te bieden. Het kantoor Banning is hier een goed voorbeeld van, maar ook anderen kunnen van het *cost centre* een *profit centre* te maken. Het aanbieden van training en opleidingsmogelijkheden lijkt op het eerste gezicht niet een voor de hand liggend aanbod, maar gelet op de relatief lage investeringen en het concurrentievoordeel, is het een goed middel voor advocatenkantoren om het aanbod van juridische diensten te vergroten.

Bij veel bedrijfs-juridische organisaties, ook van de grotere bedrijven en multinationals, verkeert het juridische knowhow-management nog in een beginfase. Dergelijke bedrijven zitten te springen om kennis te vergaren op het gebied van het opzetten van kennisde-

lingsmethoden en knowhow-systemen. Advocatenkantoren hebben hier een behoorlijke voorsprong en zouden toegevoegde waarde leveren indien men, in dialoog met de cliënt, een bijdrage levert aan het opbouwen van een efficiënt en kwalitatief hoogwaardig juridisch knowhow-systeem. Ook hier geldt dat dit enerzijds leidt tot een betere relatie met de cliënt, en derhalve als een uitstekend business development-instrument kan werken. Anderzijds hebben advocatenkantoren hier een concurrentievoordeel ten opzichte van adviseurs en consultants die vaak (te) weinig kennis hebben van de juridische markt.

### Interimdiensten en detachering

In het verlengde van punt 4 en 5 van Susskind ligt het aanbieden van interimdiensten en detachering. Inmiddels speelt een aantal Nederlandse advocatenkantoren goed in op de toenemende

vraag uit cliëntorganisaties om tijdelijke capaciteitsproblemen voor hen op te lossen door detachering/secondments of interimposities op te vullen. Toch ligt hier nog een heel terrein braak. Anders dan de vele executive search-organisaties en commerciële interimleveranciers, hebben advocatenkantoren een veel directere band met hun cliënten. Men kent de praktijk, kent de klant en weet welke problemen en onderwerpen van belang zijn. Vaak heeft men ook een goed inzicht in de cultuur van de cliëntorganisatie en het soort professional dat er werkzaam is. Voor de cliënt is het belangrijk te weten wat voor soort of type professional er binnenkomt en of betrokkene de organisatie en zakelijke context kent. Wat is er mooier dan wanneer het advocatenkantoor waarmee men regelmatig werkt, in staat is om een dergelijk probleem aan te pakken door een medewerker tijdelijk te be-

schikking van de cliënt te stellen?

Advocatenkantoren zouden zich ten behoeve van cliënten/cliëntorganisaties ook veel actiever op de executive searchmarkt kunnen begeven dan thans het geval is: de geplaatste persoon zou wel eens de cliënt van morgen kunnen zijn. In de Verenigde Staten worden op dit moment reeds strategische samenwerkingsverbanden gesloten tussen advocatenkantoren en executive search- en interimleveranciers, mede omdat men lang niet altijd zelf mensen kan plaatsen bij de klant. Waarom zou dit in Nederland niet kunnen? Uiteraard gaat het hier om een fundamenteel andere vorm van juridische dienstverlening. Menig advocaat zal roepen dat dit bepaald geen *core business* is.

Dat is waar, maar als de cliënt er om vraagt en andere aangeboden diensten verminderen, kan dit een goed alternatief zijn.

