

Verdiene met vertrouwen

Kritische cliënten en groeiende concurrentie dwingen advocaten om beter na te denken over hun tarieven. Twee boeken geven aan hoe het wel moet.

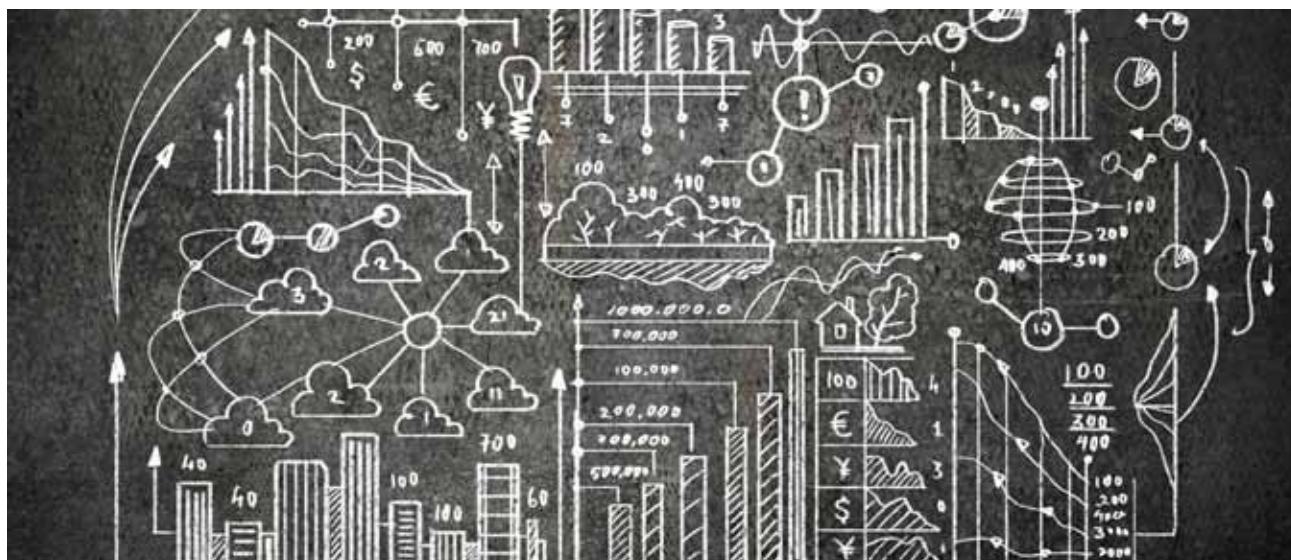


Foto: Shutterstock

Jolenta Weijers

Transparantie is een paard van Troje. Je denkt er als advocaat helderheid mee te bieden, maar of je er tevreden klanten mee kweekt? Matthijs Kaaks, advocaat en columnist van het *Advocatenblad*, meent: 'Vertrouwen is veel belangrijker dan transparantie.' Kaaks poneert zijn stelling in 'Verdiene en declareren in de advocatuur', een boek waarin journalist en uitgever Michel Knapen interviews verzamelde over 'ouderwets' en innovatief verdienen in de advocatuur.

'Vertrouwen' is sowieso een woord dat daar bij herhaling valt te lezen. Net als 'communicatie'. Het adagium lijkt nu te moeten zijn: stel het belang van de klant centraal en communiceer vervolgens open over wat je levert tegen welk tarief. Maar dat vinden advocaten moeilijk. De hoeveelheid werk voor een zaak is van tevoren niet in te schatten, stellen veel advocaten. Alleen, is dat wel zo? Als de notaris, de accountant en de aannemer het kunnen, waarom de advocaat dan niet?

Advocaten zullen wel moeten. De markt dwingt hen om zich aan te passen. Cliënten zijn kritischer en de concurrentie groeit.

Advocaten moeten zich realiseren dat zij niet langer onmisbaar zijn. Veel werk kan ook door andere – goedkopere – juristen worden gedaan.

Volgens 'Verdiene en declareren in de advocatuur' zijn er talloze alternatieven denkbaar voor het vertrouwde uurtje-factuurtje. Te denken valt aan een vaste prijs per handeling – denk aan het opstellen van contracten. Of een vaste urenbundel per maand – bij meer verleende diensten kan dan uiteraard meer worden gedeclareerd. Ook tariefdifferentiatie is een mogelijkheid – eenvoudige zaken kunnen goedkoper zijn dan ingewikkelde. Al die alternatieven hebben één ding gemeen: ze zorgen ervoor dat cliënten niet voor verrassingen komen te staan. En dat is precies wat die cliënten willen.

Tegelijkertijd valt er binnen advocatenkantoren nog veel winst te boeken. Het Nieuwe Werken kan kosten besparen. Zo ook een grondige analyse van de prestaties van de afzonderlijke advocaten binnen een kantoor. Advocaten kunnen hun positie bovendien versterken als ze tegemoetkomen aan de kritiek van veel bedrijfsjuristen: dat ze de organisaties van hun cliënten te slecht kennen, waardoor ze te weinig

proactief en te weinig oplossingsgericht zijn.

Tegenover al die drang tot verandering staat het nuchtere verhaal van organisatieadviseur Maarten de Haas, die onlangs promoveerde op de dissertatie *Up-or-out. Archetypes and Person-Organization Fit in Dutch Law Firms*. Dit proefschrift vormde, samen met verdergaande economische en technologische ontwikkelingen, aanleiding om zijn uit 2007 stammende boek 'De economie van het advocatenkantoor' te actualiseren. De Haas, die overigens ook aan het woord komt in het boek van Knapen, pleit er juist voor om het aloude uurtje-factuurtje gewoon in stand te houden. In de meeste gevallen is dat nu eenmaal de meest effectieve declaratiemethode, betoogt hij. Zowel voor advocaten als voor cliënten.

Het is heel simpel, zegt De Haas. Cliënten houden niet van vervelende verrassingen achteraf. Daarom moeten advocaten gedurende de rit blijven communiceren met die cliënt. Daar zijn advocaten geen meester in. Maar ook andere declaratiemodellen vragen om communicatie. Of ze willen of niet: advocaten moeten het maar leren.



Column

De toekomst plannen

Dolph Stuyling de Lange

‘De economie van het advocatenkantoor’ zet alle bedrijfseconomische aspecten van advocatenkantoren op een rij. Daarbij gaat het niet alleen om tarieven, declareerbare uren, kostenniveau en *leverage*. Ook inhoudelijke en organisatorische verschillen worden uitvoerig behandeld. Dat is onvermijdelijk omdat deze nauw samenhangen met de personeelskosten – bij de meeste kantoren inmiddels zestig tot zeventig procent van de totale kosten. Sturing op dit gebied beïnvloedt rechtstreeks het bedrijfsresultaat.

De Haas toont zich sowieso een groot voorstander van sturing op grond van inzicht in de bedrijfsprocessen, of die nou financieel of organisatorisch zijn. Veel van de hoofdstukken bevatten extra managementinformatie. Geen wonder, want de lagere marges waarmee advocatenkantoren tegenwoordig genoeg moeten nemen, vereisen een scherper management. Alleen daarmee worden winstniveau en dus continuïteit van advocatenkantoren gewaarborgd.

En de tarieven? Daarop is sinds in 2008 de recessie uitbrak wel druk ervaren, maar van een algemene daling is (behalve op de hoogste niveaus) geen sprake, stelt De Haas. Misschien is dat ook niet zo gek. Want, stelt de auteur: ‘De Nederlandse advocatuur permitteert zich in vergelijking met de buitenlandse collegae weinig luxe. Zelfs in de bouw en inrichting van de grote kantoren aan de Amsterdamse Zuidas overheerst het economische, commerciële en praktische.’ Dat cliënten niet meer willen betalen voor de aanwezigheid van stagiaires en voor telefoongesprekken over hockeyende dochters en vakantieplannen, zoals valt te lezen in ‘Verdienen en declareren in de advocatuur’, lijkt inmiddels wel tot de advocatuur doorgedrongen.

Maarten de Haas: *De economie van het advocatenkantoor*. Sdu Uitgevers, ISBN 978 90 123 9230 3, 34,95 euro.

Michel Knapen: *Verdienen en declareren in de advocatuur – van uurtje-factuurtje naar innovatieve verdienmodellen*. Celsus juridische uitgeverij, ISBN 978 90 886 3123 8, 14,95 euro.

De toekomst van je kantoor plannen: hoe doe je dat? Een werkgroep aan het werk zetten om de huidige situatie in kaart te brengen en de kansen op een rijtje te zetten – inclusief een dag op de hei met alle partners? Veel kantoren volgen deze route en – toegegeven – dat is al een stuk beter dan maar gewoon achter de feiten aanrennen en als speelbal fungeren van wisselende luimen van cliënten. Maar deze ‘logische’ aanpak kent ook zijn beperkingen. Vaak verdwijnen mooie rapporten en ferme besluiten ergens in een la, waar ze jaren later onder het stof weer worden gevonden door de volgende werkgroep.

Heel lang hebben ratio en logica de dienst uitgemaakt: eigenlijk is dat al zo’n beetje sinds René Descartes kwam met zijn beroemde ‘*cogito ergo sum*’. Theorieën over leiderschap en besluitvorming weerspiegelden ratio en logica. In de tijd van Isaac Newton leek dat ook nog allemaal te kloppen. Maar de kwantumfysica leerde ons dat de werkelijkheid gecompliceerder is.

Voor wie met organisaties en verandering te maken had, bleek dat ratio en logica ook in dát gebied maar een bescheiden rol kunnen spelen. De ‘oude’ aanpak zag er ongeveer als volgt uit: eerst werd de bestaande situatie goed in kaart gebracht, dan werden die gegevens geanalyseerd, werden op basis daarvan mogelijkheden in kaart gebracht en werd een besluit genomen. Maar deze aanpak houdt slechts zeer beperkt rekening met allerlei immateriële aspecten, terwijl die juist zeer belangrijk kunnen zijn. Je kunt met ratio en logica bijvoorbeeld geen bezieling creëren. En ook een ‘cultuur’ veranderen gaat niet zo eenvoudig.

Zo had elektronicaconcern Philips na een aantal debacles geleerd dat hun bedrijfscultuur geschikter is voor het uitvinden dan voor het verkopen van producten. Die cultuur veranderen bleek onmogelijk. Op grond hiervan richtten ze nu een nieuwe organisatie op voor de verkoop van een nieuw product. Er is bovendien nog een probleem met die oude aanpak: de bereidheid van de meerderheid die het besluit moest uitvoeren was al nooit erg groot, maar dat neemt verder af nu mensen steeds meer voor zichzelf gaan denken.

De laatste jaren zijn er boeken verschenen die proberen een antwoord te vinden op de vraag hoe je op een andere manier kunt omgaan met ‘veranderen’. Zo is er het boek ‘Presence’ van Peter Senge en drie coauteurs en het boek ‘Theorie U’ van Otto Scharmer. Beide boeken stellen voor om allereerst de eigen opvattingen en gedachten tegen het licht te houden: hoe denken we eigenlijk? Als je zo losgekoppeld raakt van de beperkingen van je denkkader, ga je luisteren naar de lokroep van de toekomst, op meditatieve wijze. Op groter en kleiner niveau is die lokroep te horen. Op groter niveau bijvoorbeeld is er de laatste tijd belangstelling voor ‘duurzaamheid’. Eventueel schrijf je voor een dergelijk streven scenario’s om het tastbaarder te maken. En dan ga je aan de slag om die toekomst in kleine projecten vorm te geven: je cocreëert zo de toekomst.

Kortom: wees met je kantoor geen speelbal van de keuzen van anderen, maar cocreëer je eigen, meest gewenste toekomst. En betrek bij het vormgeven van die toekomst zo veel mogelijk mensen en groepen.