

Martijn Snoep

Geboren op 14 juli 1968

Opleiding: 1987–1992 Erasmus Universiteit
Rotterdam

Werkervaring: 1991–heden De Brauw
Blackstone Westbroek

Nevenfuncties: Lid Amsterdam University
College Scholarship Fund
Selection Committee,
lid Maatschappelijke
Adviesraad Universiteit
Utrecht/Departement
Rechtsgeleerdheid, lid Raad
van Advies Rechtswinkel
Amsterdam, Columnist tijdschrift
Markt & Mededinging



‘Het is moeilijk in deze sector innovatief te zijn’

Een advocatenkantoor besturen zonder strategie en keuzes maken in tijden van verhevigde concurrentie, overcapaciteit en differentiatie in de markt is niet meer mogelijk. Martijn Snoep, mededingingsadvocaat bij De Brauw Blackstone Westbroek en managing partner, geeft zijn visie op hoe de advocatuur zich kan aanpassen aan een veranderende wereld. Voorpublicatie uit het boek *De nieuwe advocaat*.



Christ’l Dullaert, Monique van de Griendt, Juriaan Mensch

Beeld: Wouter van Ierssel

De nieuwe advocaat: Kunt u de verandering in houding sinds het begin van de crisis kenschetsen?

Martijn Snoep: ‘Tot en met 2008 ging het ons voor de wind. De strategie die we hadden was *premium work for premium clients*. Dat is eigenlijk geen strategie, omdat het te vrijblijvend en algemeen is. Bovendien gaat een strategie ook vooral over wat je niet meer gaat doen. De focus tot en met 2008 was echter: hoe krijgen we het werk in hemelsnaam gedaan? De crisis begon bij ons laat, pas in de laatste maanden van 2008, begin 2009. Toen viel het vrij snel stil. Met als gevolg dat in 2009 de omzet twintig procent lager was dan in 2008. Dat was een topjaar, dus de val en de schrik waren groot. Dat was een goede basis

om te herdefiniëren: wat doen we nou precies? Waar zijn we sterk in, waar zijn we niet goed in en wat moeten we beter doen?’

Want het was een niet helemaal gezonde situatie. Er was ondercapaciteit in de markt. Er kwam zoveel werk op ons af, dat veel mensen zich op kantoor bijna gerechtigd voelden tot dat werk. In de markt stegen de tarieven door de ondercapaciteit sneller dan de inflatie. Alle topkantoren konden in die jaren bijna elk jaar de prijzen verhogen. Het was ook niet raar dat je naar een cliënt toe ging en zei: dit staat op de teller, maar we vinden dat we zulk goed werk hebben geleverd, dat een premie gerechtvaardigd zou zijn. Dat was in die tijd echt niet vreemd in bepaalde zaken.

Cliënten gingen hier ook gewoon in mee. Andere adviseurs deden hetzelfde.

Toch was het niet goed. Je gaat als advocaat naast je schoenen lopen en denken dat iedereen zit te wachten op je bijdrage. Daarom was die correctie in 2009 prima. Opeens zag iedereen: wij zijn niet uniek en het werk komt niet vanzelf omdat iedereen wel begrijpt hoe goed we zijn. Onbegrijpelijk. Die verandering creëerde eerst een soort boosheid. Het duurde even voordat dit geïnternaliseerd was.’

En er een meer ontvankelijke en ondernemende houding ontstond?

‘Ik zie ondernemerschap hier vooral als dienstverlenend, dienend zo je wilt. Vanuit die houding moeten partners

contacten met cliënten onderhouden, inventariseren wat hun behoeften zijn en bijdragen aan het oplossen van de problemen waar onze cliënten tegenaan lopen. Dus zijn we vanaf 2010 heel consequent naar cliënten toe gegaan. Luisteren, niet de stand op zenden zetten, maar ontvangen. Als je een organisatie hebt die in staat is om zich aan te passen aan de verschillende wensen van verschillende cliënten, dan kun je het heel goed doen.'

Gaan we horizontaal vliegen wat groei betreft?

'De juridische markt als zodanig – en zeker het bovenste segment – groeit nog in volume in Nederland. Omdat de samenleving steeds complexer en transparanter wordt en mensen niet accepteren dat er soms dingen gewoon verkeerd gaan zonder dat iemand daaraan echt schuld heeft. Dat betekent een verdere juridisering van de samenleving, zowel in wetgeving en contracten als in procedures. Dus er wordt niet alleen maar meer en feller geprocedeerd. Het wordt ook contractueel steeds ingewikkelder, net als de naleving van wetgeving.

Ik denk wel dat er nu nog overcapaciteit in de markt is, en dat die nog een tijdje blijft omdat er ontzettend veel juristen op de arbeidsmarkt komen. Dat betekent waarschijnlijk dat de prijs in sommige segmenten wat zal afnemen. Dus qua omzet van de juridische markt verwacht ik geen groei in Nederland. Het zou ook kunnen dat de verdiensten, de winst en lonen wat zullen dalen.'

Er wordt veel georakeld over verdwijnen van het uurtarief en alternatieve billing-vormen. Wat is bij jullie de trend? Wordt er geïnnoveerd op dat vlak?

'Het is erg moeilijk om in deze sector innovatief te zijn. Cliënten zijn ook nog redelijk conservatief in de wijze waarop ze ons willen betalen. Ze hechten nog



erg aan de uur-factuurvorm. Waar we nu mee bezig zijn, is dat we in alle grote zaken rekeningen transparanter maken. Met wekelijkse rapportages waarin we zeggen wat we per *workstream* hebben gedaan de afgelopen week, en wat we verwachten voor de komende week. Zo heeft de cliënt het gevoel grip te hebben op de ontwikkeling van de rekening.

We hebben die verandering sterk uitgedragen naar onze cliënten, om ze het gevoel te geven dat ze vrijheid hebben om te kiezen. Wie een *fixed fee* wil, krijgt een *fixed fee*. En ook andere vormen zijn altijd bespreekbaar. Voor grote, langlopende projecten lukt het niet altijd, maar dan doen we een vast bedrag per maand of per processtuk bijvoorbeeld. Uiteindelijk kiest een meerderheid dan toch voor het gebruikelijke. Maar ze

hebben de vrijheid en het gevoel die vrijheid te hebben. Die verandering in houding van ons is wel erg belangrijk.'

Concurrentie, hoe ontwikkelt zich die? Verwacht u dat partijen, bijvoorbeeld accountants die juridische diensten aanbieden, invloed zullen hebben op de advocatuur?

'Ik verwacht nog meer initiatieven van accountants. Ze hebben fantastische ingangen bij bedrijven, maar het loopt altijd via de controller en de CFO. Onze ingang loopt via de *general counsel*. De juiste ingang blijkt in de praktijk erg belangrijk om voor grote bedrijven te kunnen gaan werken.

Bijvoorbeeld als de *general counsel* niet verantwoordelijk is voor HR en ook niet het arbeidsrecht uitgeeft, dan

proberen we de *general counsel* te zeggen: kunnen we met het hoofd HR spreken om arbeidsrecht aan te bieden bij jullie? Maar dat hoofd HR wil soms niets te maken hebben met die *general counsel*, die wil met zijn eigen vrienden werken. Dus als je goed bij de *general counsel* zit, wil dat niet zeggen dat je daardoor gemakkelijk bij HR binnenkomt.

Andersom zal het voor de accountants ook lastig zijn. Die zullen tegen de CFO zeggen dat ze ook goede juridische diensten leveren. De CFO gaat dan naar de *general counsel* toe en zegt: kun je niet eens met accountant X werken? Maar die wil ook blijven werken met zijn eigen mensen. Meestal rapporteert de counsel toch niet aan hem, maar aan de CEO. Vanwege de organisatie van de ondernemingen en het ontbreken van een track-record zal het lastig zijn voor accountantskantoren om hun positie te leveragen in het topsegment van de juridische markt. In de mkb-markt zal dat gemakkelijker voor ze zijn.'

Hoe kijkt u als mededingingsadvocaat naar de huidige juridische markt?

'Het rechtssysteem is flink doorgeschoten. Te duur voor de doeleinden die ze wil dienen. Het is eigenlijk niet meer vol te houden dat eenieder geacht wordt de wet te kennen. Er ligt een verantwoordelijkheid bij de wetgever en rechters om recht en procedures simpeler te maken. En bij de aanbieders van juridische diensten, advocaten of andere juridisch dienstverleners, om tot meer standaardisering van producten te komen. Meer IKEA-recht en -procedures. Zeker in de particuliere markt. De afhankelijkheid van juridische dienstverleners is te groot.

Die standaardisering betekent ook dat de consument genoeg moet leren nemen met gestandaardiseerde juridische producten. Net als in de brillenmarkt. Je kunt gewoon een HEMA-bril kopen of je laat door een opticien een

'Ik verwacht nog meer initiatieven van accountants. Ze hebben fantastische ingangen bij bedrijven'

bril op maat maken, met verschillende gradaties daar tussenin.

Daar moet de markt in gaan voorzien. En daar knellen de Orde-regels hier en daar wel behoorlijk.'

Ervaren jullie de regels van de NOvA als restrictief? Is er genoeg vrijheid om te kunnen innoveren?

'Wij kunnen genoeg doen aan innovatie voor ons marktsegment. De Orde-regels zijn vooral knellend voor innovatie in de particuliere markt en in de mkb-markt. Wat bijvoorbeeld knelt, is het feit dat advocaten verplicht zijn om studenten, sollicitanten, een driejarig contract aan te bieden. Dat is veel te lang. We weten meestal na een halfjaar of iemand goed genoeg is of niet, maar dan zit je nog tweeënhalf jaar aan dat contract vast. Een stagiaire aannemen die niet functioneert, is een enorme verliespost.

Gecombineerd met opleidingsverplichtingen is dat ongelooflijk duur. Dat betekent dat een gemiddeld advocatenkantoor verlies lijdt op stagiaires. Wij kunnen dat dragen, maar als je een kleiner kantoor bent, is dat moeilijker. Dat is volgens mij niet normaal, daar moet de Orde wel wat aan doen.

Ook kan men zich afvragen of het nog van deze tijd is dat de Orde belemmert dat advocatenkantoren met risicodragend kapitaal van derden worden gefinancierd. De eigendom van advocatenkantoren moet immers in handen

De nieuwe advocaat

Martijn Snoep en 27 anderen vertellen in *De nieuwe advocaat* hoe de beroepsgroep zich moet voorbereiden op de toekomst.



Advocaten kunnen het zich niet langer permitteren om advocaat te zijn. Of ze willen of niet, ze zijn ook ondernemers. Om advocaten voor te bereiden op de toekomst schreven directeur van Le Tableau Christ'l Dullaert, directeur van opleider Dialogue Monique van de Griendt en journalist Juriaan Mensch het boek *De nieuwe advocaat* (Den Haag: Sdu Uitgevers, 2015), een vervolg op de publicatie *De ondernemende advocaat* (Amsterdam: Sdu Uitgevers, 2006).

In 28 interviews schetsen advocaten, consultants, experts en managing partners in dit boek hoe ontwikkelingen binnen en buiten advocatenkantoren het werk van advocaten beïnvloeden. Het interview met managing partner Martijn Snoep is op deze pagina's als voorpublicatie opgenomen. De auteurs filterden uit de interviews zeven aanbevelingen die advocaten helpen zich voor te bereiden op de toekomst. 'Advocaten moeten vooral niet naar elkaar kijken,' waarschuwen de auteurs onder meer. 'Maar naar andere beroepen en andere landen.' Daarmee kunnen zij zich onderscheiden.

De nieuwe advocaat is vanaf eind mei te bestellen via www.sdu.nl/webshop.

zijn van advocaten. Als je als advocatenkantoor met een echt ander model de markt zou willen opgaan, heb je externe financiers nodig die ook wat in de melk te brokkelen hebben.

De huidige regels zorgen ervoor dat de verschillen tussen advocatenkantoren beperkt zijn. De schaal en de kwaliteit kunnen flink verschillen, maar overigens werken we allemaal al een paar honderd jaar min of meer op dezelfde wijze. In Engeland is er veel meer ruimte voor experimenten. Daar zou de Orde eens naar moeten kijken.' <<