



Maatschappelijk
verantwoord
ondernemen

Meer dan alleen een kostenpost

** Advocaten met een ander gezicht gezocht **

** Interview met Jan Louis Burggraaf **

** Internet reviews: de groeiende
macht van 'iemand zoals ik' **

Dinsdag 19 juni 2012 | Hotel Houten, Houten

Kleine Kantoren Dag 2012

De advocaat als ondernemer

Hoe haalt u als advocaat-ondernemer het meeste uit uw bedrijf? Wat zijn uw mogelijkheden met betrekking tot social media, werving van klanten of bijvoorbeeld Google? Kom naar de **Kleine Kantoren Dag 2012**, het congres speciaal voor u als advocaat-ondernemer.

Uw voordeel

De Kleine Kantoren Dag biedt u specifieke informatie en vaardigheden om het meeste uit het ondernemerschap te halen:

- U stelt deze dag zelf uw ideale programma samen door die workshops te kiezen die direct aansluiten bij uw wensen.
- Na dit congres weet u waar uw kansen liggen en hebt u concrete handvatten om direct aan de slag te gaan.
- U ontvangt meteen na afloop uw certificaat met 4 NOvA punten.

Schrijf in en win!

Op de Kleine Kantoren Dag maakt u kans op uw eigen Google Adwords campagne of een ballonvaart voor 2 personen.



Meer informatie en inschrijven:

www.kleinekantorendag.nl

Inhoud

2 Advocaten met een ander gezicht gezocht

Het imago van de commerciële advocatuur is niet best. In deze economisch moeilijke tijden is een beter imago een bittere noodzaak. Daarbij geldt: je bent wat je doet.



7 De groeiende macht van 'iemand zoals ik'

In de wereld van de internet reviews is iedere cliënt een potentiële beïnvloeder. Reputaties worden gemaakt en gekraakt op internet. Ook die van advocaten.



11 'Hij die meent te staan, ziet toe, dat hij niet valle'

Jan Louis Burggraaf – Nederlands beste in M&A – over het belang van een onkreukbaar imago, de betrokkenheid van een reputatie en het spanningsveld tussen geloof en karakter.



14 Mvo leeft in de advocatuur

Klanten vragen er vaker naar, maar ook op de arbeidsmarkt zoeken jongeren steeds nadrukkelijker een werkgever met een sociaal en verantwoordelijk gezicht. Een rondgang langs enkele kantoren laat zien hoe het staat met maatschappelijk verantwoord ondernemen.



Vooraf

“Een bepaald imago hebben, is één ding. Mens zijn is een heel ander verhaal. Ik wil maar zeggen: het is nog lang niet makkelijk om aan je imago te voldoen.” Voor een van de zeldzame aardlingen wiens publieke imago even onwankelbaar als onkreukbaar bleef, zelfs terwijl zijn persoonlijke leven afbrokkelde tot een met drank, drugs en minderjarige meisjes beladen *freak show*, vond Elvis Presley het toch nog bepaald moeilijk om met zijn publieke gezicht om te gaan – laat staan zijn imago te verenigen met zijn persoon.

Nu waren het imago en de mens Elvis Presley wel twee extreme uitersten. Feit blijft echter dat imago, goed of slecht, op waarheid gebaseerd of niet, vaak het enige is dat het publiek ziet van een professional. Daarmee is imago onlosmakelijk verbonden met de reputatie en het succes van de vakbeoefenaar.

Het imago van advocaten, en dan met name commerciële advocaten in dienst van Big Law, is niet best: ze worden gezien als afstandelijk, arrogant en ballerig, en bovenal: te duur. ‘Advocaten met een ander gezicht gezocht’ laat zien hoe kantoren en advocaten zich in deze economisch moeilijke tijden genoodzaakt zien aan een positiever en klantvriendelijker imago te werken.

De advocaat is echter niet de baas over zijn imago. In de wereld van de internet reviews is iedere cliënt een potentiële beïnvloeder. Mensen zoals u en ik maken en breken reputaties op internet. Ook die van advocaten.

Jan Louis Burggraaf, Nederlands meest gelauwerde M&A-specialist, weet als geen ander hoe groot het belang is van een onkreukbaar imago – en hoe kwetsbaar een reputatie kan zijn.

Een prachtige manier om niet alleen het imago van de individuele advocaat, maar ook dat van advocatenkantoren te verbeteren, ligt in maatschappelijk verantwoord ondernemen. Maar ja, mvo, dat doe je niet om jezelf positief te profileren, maar om de maatschappij te verbeteren. Hoe kunnen kantoren de boer op met hun maatschappelijk betrokken imago? IJdelheid en hoogmoed, of, erger nog: vergeten dat het publiek altijd over je schouder meekijkt, worden immers maar al te graag afgestraft door het publiek. Daar kunnen Tiger Woods, Mel Gibson, en Britney Spears over meepraten. Maar ja, zij zijn dan ook geen Elvis.

De redactie

Colofon

Advocatenblad Special

Het *Advocatenblad* is het officiële orgaan van de Nederlandse Orde van Advocaten en wordt uitgegeven door Sdu Uitgevers.

Deze special is samengesteld door:
Gert Jan Schinkel
Juriaan Mensch
Linus Hesselink

Eindredactie
Carlijn Urlings

Beeldredactie
Charlotte Helmer
Carlijn Urlings

Sdu Uitgevers
Gert Jan Schinkel
(Uitgever)
Sandra Kroon
(Directeur BU Legal & Tax)

Vormgeving
Dimdim, Den Haag

Correctie
Sandra Braakmann
Carlijn Urlings

Citeerwijze
Adv.bl.special 2011-3, p.

Druk
Senefelder Misset,
Doetinchem

Advertenties
Daniël Stoltz,
accountmanager
d.stoltz@sdu.nl;
Tel. 070-378 05 62

De volgende special van het *Advocatenblad* verschijnt voorjaar 2012 en heeft als onderwerp de ondernemende advocaat. ISSN 0165-1331



HO
PRINT

Nederlandse
Uitgeversverbond
Groep uitgevers voor
vak en wetenschap

Omslag:
Truus van
Gog / HH.
Bewerking:
Dimitry de
Bruin



Wie denkt de advocaat eigenlijk dat hij is?

Advocaten met een ander gezicht gezocht

Professionaliteit en vakkennis worden als zeer positief ervaren door de klanten van de advocaat. Toch kleven er ook hardnekkig enkele negatieve aspecten aan het imago van met name de commerciële advocatuur: duur, beperkt inlevingsvermogen en weinig transparant waar het werkwijze en *pricing* betreft. Nu de economie blijft kwakkelen en de vooruitzichten somber blijven, zien veel kantoren en advocaten zich genoodzaakt aan een positiever en klantvriendelijker imago te werken. Daarbij geldt: je bent wat je doet.

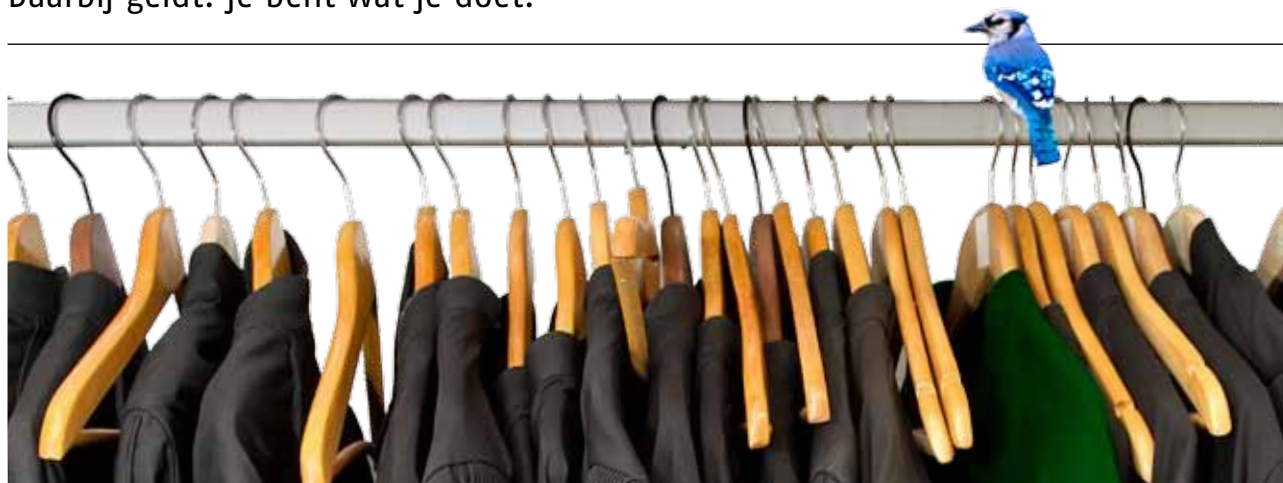


Foto: Truus van Gogh / HH

Door: Juriaan Mensch

De Rijksuniversiteit Groningen onderzocht het imago van advocaten in opdracht van de Orde van Advocaten onder ondernemers. Een greep uit het in 2009 gepubliceerde onderzoek: ‘afstandelijk’, ‘ze staan ver van de realiteit’, ‘het zijn arrogante en ballerige personen’ en ‘ze hebben het imago: Zuidas-tarieven’. ‘Ze mogen wel iets lossier worden, dan komen ze van dat stoffige imago af.’ ‘Het zijn heel normale mensen’ en ‘figuren van diverse pluimage’ waren gelukkig ook te vinden.

Betere afspiegeling

Enkele jaren ervoor, in 2006, werd door onderzoeksbureau Blauw Research aan het grote publiek gevraagd de mening te geven. Wederom: ‘duur’ en ‘geldwolven’

Gert-Jan Kroese:
‘Het verbaast me toch dat de grotere kantoren het belangrijk vinden dat ze zelf het *Umfeld* blijven bepalen’

waren naast ‘arrogant’ veelgehoorde indrukken. Een derde van de ondervraagden wist geen positieve eigenschap te noemen.

Er was voor advocaten tot nu toe weinig reden zich te bekommeren over het

imago. Het procesmonopolie speelde daarin een rol. Ook was reclame maken voor kantoor lange tijd verboden. De economie zat meestal mee. Maar de tijden zijn veranderd. De aanhoudend kwakkelende economie en de verschuiving die zich heeft voltrokken van een *sellers market* naar een *buyers market*, dwingen advocaten zich een andere houding aan te meten en na te denken hoe men zich beter kan profileren. De klant is nog meer koning geworden, blijkt uit enkele veranderingen die bij grotere kantoren de afgelopen jaren zijn ingezet.

Veel kantoren willen organisatorisch een betere afspiegeling worden van de behoeften van de klant. Men wisselt een interne benadering – georganiseerd zijn langs rechtsgebieden – in voor de externe, branchegerichte benadering uit het bedrijfsleven. Websites van kanto-



Omara Nahar:
 ‘De grote casus
 worden op
 reputatie en *track*
record vergeven aan
 de grote namen. Je
 kunt je afvragen:
 hoe lang nog?’

weer wordt zoals voor de economische crisis?

Mythische sluier

Omara Nahar vindt dat mede door de crisis een nieuw zelfbeeld voor de advocaat op zijn plaats is, en daaraan gekoppeld ook de manier waarop hij zich aan de buitenwereld toont. Nahar is directeur bij pr-bureau CitySavvy en denkt na over het gezicht van ondernemingen naar buiten toe. Vaak *financials*, maar ze werkt ook voor Nederlandse advocatenkantoren. Nahar kent de advocatuur. Ze zag als woordvoerder van Fortis tijdens de overname van ABN AMRO – de grootste overname in de financiële industrie ooit – maandenlang advocaten op de achtergrond de show runnen. Dat was in 2007, tijdens de hoogtijdagen van de topadvocatuur.

‘Ik vind het jammer dat het imago van advocatenkantoren vaak negatief is. De cultuur van geslotenheid, natuurlijk gekoppeld aan de *client confidentiality*, zorgt ervoor dat er bijna een soort angst is ontstaan om naar buiten te treden en transparant te zijn over wat ze eigenlijk doen,’ merkt Nahar op.

‘Want advocatuur is gewoon werk, geen “slecht” of “goed” werk,’ aldus Nahar. ‘Wel heel bijzonder, complex en moeilijk werk. Daar hangt een prijskaartje aan en daar moet je het normaal over kunnen hebben. Advocaten voelen zich tevens vaak belemmerd in het praten over de liefde die ze voor hun vak hebben. Ik denk dat de meeste proble-

ren worden begrijpelijker als eerste contactplaats voor zoekende klanten en het imagoprobleem van afstandelijkheid wordt zo verkleind.

Daarnaast kiezen kantoren vaker voor het werken over de grenzen van secties heen. Dit vereist wel een andere *mindset* bij het (samen) managen van accounts en botst met de traditionele werkwijze waarbij iedere partner een eiland is met een eigen groep cliënten. De focus verschuift daarnaast van ad hoc kortetermijnwerk naar een adviesmodel van voortdurend naast de klant staan in een langdurige relatie.

Meer dan *lip service*

Deze verschuivingen tonen aan dat de *buyer* het voor het zeggen heeft gekregen. Daarom is actief aan acquisitie doen tegenwoordig een feit en doen een positief imago, een sterk merk en een goed verhaal er meer toe dan vroeger. Ook nu de advocaat naast de bedrijfsjurist steeds vaker de afdeling Inkoop tegenover zich ziet, zal de advocaat zich opnieuw moeten afvragen wat het verhaal (en de houding) wordt bij een *pitch*. Inkoopers kijken immers anders naar de diensten van een advocatenkantoor dan de bedrijfsjurist. Inkoopers kijken of de inkoop in lijn ligt

met de strategie van de onderneming en snappen dat korting krijgen geen substituuft is voor ‘waarde toevoegen’. Korting is ook geen service.

Belangrijk is dat kennis die een kantoor heeft van de *business* van de cliënt meer is dan alleen *lip service*. Er moet het besef zijn dat het onderscheidend imago niet langer kan zitten in hoe goed het juridische beheerst wordt. Vandaag wordt door de cliënt vaker gevraagd naar een advocaat die doorlopend op maat gesneden business-advies kan geven in de juridische context van de onderneming. Iemand die een *general counsel* durft mee te nemen naar de *board of directors* als er belangrijke beslissingen genomen moeten worden. Die advocaat heeft de toekomst. Er is een ander imago en verhaal nodig: dat van betrokkenheid, openheid, persoonlijkheid – en lef. Dat moet zichtbaar worden.

Het verplaats-je-in-de-klant-mantra is allang sleets, wordt vaak slechts met de mond beleden, maar blijft actueel. Waarom blijft echte klantgerichtheid, het zich werkelijk verplaatsen in de wereld van de cliënt, zo moeilijk te implementeren in de cultuur van menig kantoor en het gedrag van de advocaat? Is dat toch pre-2008-heimwee en de stille hoop dat alles

Maurits Tausk:
 ‘Klanten gaan er steeds vaker zelf op uit om te kunnen beoordelen wie bij ze past en hoe ze *value for money* krijgen’

men die we nu zien op het vlak van communicatie daarmee te maken hebben.’

Nahar beschrijft het imago van de advocatuur als een ‘mythische sluier’ die zowel positieve als negatieve effecten heeft: tegenover de ‘magie’ staan de beperkte transparantie, maar ook de (misplaatste) schaamte nu het wat minder gaat. Voor haar is het duidelijk dat een grotere mate van openheid voor de kantoren het imago positief kan beïnvloeden.

Dat is ook nodig: het ziet het ernaar uit dat met name grote en middelgrote kantoren zich van een andere kant moeten gaan laten zien. De komende jaren wordt verwacht dat er veel minder grote zaken zullen binnenkomen. Moet het imago van grotere kantoren toegankelijker worden zodat ook kleinere klanten (en zaken) zich voortaan welkom zullen voelen?

Nahar denkt van wel: ‘We weten dat de grote cases op reputatie en *track record* vergeven worden aan de grote namen. Je kunt je afvragen: hoe lang nog? Ik denk dat je steeds meer zult gaan zien dat de kleinere casus er ook toe doen. Daarbij past een andere benadering van de klant. Ik denk dat het imago van de advocatuur misschien nooit helemaal een *complete turnaround* kan maken. Men hóeft zich ook niet heel anders voor te gaan doen. Maar iets opener worden kan tegenwoordig bijna niet anders. Wie de oude koers blijft varen, gaat de strijd verliezen.’

Koppelverkoop

Er zijn meer professionals die denken dat de commerciële advocatuur markt-



Foto: Tom Elst

aandeel zal verliezen als een aanpassing aan de vraag van de buitenwereld uitblijft. Neem bijvoorbeeld Gert-Jan Kroese, als general counsel van T-Mobile Nederland een professioneel inkoper van de diensten van de advocatuur. Kroese werkt met zowel grote als enkele kleinere gespecialiseerde kantoren en vindt net als Nahar een andere houding in de advocatuur op zijn plaats. ‘Het verschil meten tussen de kijk op het imago van advocaten zelf en de kijk van de mensen die ze inhuren, zou een mooi onderwerp voor een onderzoek zijn.’

Kroese mag gezien worden als exponent van een nieuwe generatie counsels die met een kritische blik naar de dienstverlening van advocaten kijkt. Hij is niet het type counsel dat vanuit de advocatuur de overstap maakte naar de bedrijfsjuristerij: hij was altijd werkzaam in het bedrijfsleven. Dat is mede een reden dat hij als counsel een actieve rol wil spelen in het hervormen van de markt van juridische dienstverlening. Zijn uitspraak hiervoor volgt aan het einde van een reeks vragen over hoe hij naar het imago van de advocatuur als beroepsgroep kijkt.

De bedrijfsjurist rondde voor de telecomaanbieder in 2010 samen met de afdeling inkoop een *panel review* af en liet in zijn afwegingen ook het imago van een kantoor meewegen. ‘Een aantal kantoren namen we niet mee, omdat ze minder bij T-Mobile leken te passen.’ Kroese somt op waar het knelde: ‘Afstandelijk. Zeer overtuigd van zichzelf. Een lichte mate van arrogantie, moeite om vanuit ons inzicht als cliënt te investeren in de relatie. Als cliënt krijg je soms het gevoel: kom bij me, geef me je problemen en ik los ze op. Die houding past niet zo goed bij ons. We waren op zoek naar advocaten die no-nonsense zijn, de regierol van *in-house counsel* echt begrijpen en accepteren en het vooral leuk vinden om zaken te doen met T-Mobile. Die hebben we gevonden.’

De counsel verbaast zich over de aarzeligheid van sommige advocatenkantoren om zich aan te passen. ‘Het verbaast me dat de grotere kantoren het belangrijk vinden dat ze zelf het *Umfeld* blijven bepalen. Je wil als cliënt juist dat ze pro-actief *jouw* werkwijze implementeren in de relatie. Dat is bij kleinere kantoren wel een stuk makkelijker. Waarom

is dat lastig bij de grote? Zit er een soort koppelverkoop in: om gebruik te mogen maken van hun expertise, zul je ook hun werkwijze moeten accepteren?’ vraagt Kroese zich af.

Maatschapmodel en ondernemersgeest

Achter het imagoprobleem ‘duur’ ligt een systeem waarnaar steeds meer klanten wijzen als oorzaak: het maatschapmodel. Afnemers van de diensten zien in dat die vorm een bijkomstige dynamiek heeft die niet in het voordeel van de klant werkt. Ook Kroese ziet dat: ‘Advocaten bepalen zelf de omzet en het winstpercentage. Het tariefsysteem werkt winstmaximalisatie in de hand. Er is een sterke prikkel om de klant te laten betalen voor een dienst die heel lastig te kwantificeren is – en die men ook vaak bewust lastig te kwantificeren laat.’

De relatie met zijn huidige panel omschrijft Kroese als goed en waardevol. Hij ziet wel kantoren ontstaan die zeggen dat ze bereid zijn genoegen te nemen met een minder hoog winstpercentage, maar dat heeft er volgens hem nog niet toe geleid dat er een algehele aanpassing van de markt is ingezet waarbij tarieven dalen en de advocatuur misschien het predikaat ‘duur’ achter zich kan laten. ‘Ik heb het idee dat de aanpassing de komende vijf jaren gaat gebeuren,’ voorziet Kroese.

Een ander aspect dat mogelijk bijdraagt aan het imagoprobleem van afstandelijkheid en zich moeilijk kunnen verplaatsen in de klant is het feit dat traditioneel risicoaverse juristen geen echte ondernemers zijn. Ergens klopt dat ook: ondernemers hebben te maken met verliezen, advocaten slechts met minder winst. Waar ondernemers zuchten onder moeilijke marktomstandigheden, vangen anticyclische arbeidsrecht-, her-

structurerings- en insolventiepraktijken van breder georiënteerde advocatenkantoren de ergste M&A- en IPO-klappen nog enigszins op.

Die buffer is echter enigszins uitgewerkt. De huidige economische crisis duurt langer en dat maakt dat de commerciële advocaat zich opeens in hetzelfde schip bevindt als zijn om lagere tarieven vragende klant. De advocaat, en met hem de grotere kantoren, vraagt zich nu af welk businessmodel werkt om te overleven.

Niche is de toekomst?

Een passend antwoord daarop lijkt te komen komt van een groep wiens sterrijzende is wat aantal en imago betreft: de nichekantoren. Onlangs rekende het Amerikaanse blad *Corporate Counsel* al af met *Big Law*: dat was ‘uit’ onder bedrijfs-

juristen. Partners verlieten vaker hun grote kantoor en startten boutiques. Lagere tarieven, flexibiliteit en een hoge mate van specialisatie maken nichekantoren aantrekkelijk voor zowel de advocaat als klant.

In Nederland is al jaren een soortgelijke beweging gaande. De bekendheid en ook het imago van niche binnen het bedrijfsleven nemen toe. Niet alleen omdat de prima advieskwaliteit tot klanten doordringt en tarieven gunstiger zijn. Ook de ondernemersgeest wordt door klanten gewaardeerd.

‘Je merkt dat de *gun factor* vele malen hoger ligt. Cliënten zeggen bijna zonder uitzondering: mooie *move*, wij zijn voor ondernemerschap,’ aldus Edwin Liem, mede-naamgever van de kersverse Amsterdamse *private equity*- en M&A-boutique Van Campen Liem. Twee andere ge-



Foto: Tom Elst

Edwin Liem:
‘Cliënten zeggen:
“We hire lawyers, not
law firms”’



Foto: Tom Elst

zichtsbepalende partners van het nieuwe kantoor, Marc van Campen en Maurits Tausk, zitten naast hem. Na hun vertrek bij Baker & McKenzie begin dit jaar zijn ze *live* met inmiddels zo'n twintig professionals.

Zien zij de vraag naar een nieuwe houding en noodzaak om het imago te verbeteren? En zit dat imago impliciet in de wijze waarop er gewerkt wordt en hoe de advocaat als persoon is en handelt?

Het lijkt er wel op. Van Campen en Liem benadrukken dat zij in hun Baker-tijd al een naar buiten gerichte en ondernemende houding hadden. Tausk: 'Klanten gaan er steeds vaker zelf op uit om te kunnen beoordelen wie bij ze past en hoe ze *value for money* krijgen. Het is niet meer zo dat er automatisch iets over de schutting wordt gegooid bij een *brand name*.' Liem: 'Die cliënten zeggen: "We hire lawyers, not law firms".'

Van Campen: 'Cliënten vragen tegenwoordig niet meer dat heel voorzichtige advies, maar willen gewoon ergens uitkomen. We werken in de transactiepraktijk, een resultaatgerichte omgeving.

Daarin prevaleert het motto *getting the deal done*, en daarbij kunnen wij een heel actieve rol spelen. Wij worden ook geacht een standpunt in te nemen bij veel *issues*. Een in-house counsel heeft al veel op z'n bord. Ga door, maar stem het met me af, zegt die. Wij proberen in het deal-proces niet te snel te zeggen dat iets een *business issue* is en dat we er niks over mogen zeggen. Hoe beter je je klanten kent, hoe meer knopen je voor ze kunt doorhakken.'

Advocaten zijn het product

Tausk vertelt hier ook welk effect die houding op de *pricing* kan hebben: 'Traditioneel denkt een advocatenkantoor aan uurtje-factuurtje, een vrij risicoloze manier om je geld te verdienen. Er zijn talloze andere mogelijkheden maar die hebben een bepaald risico in zich. Het heeft pas zin om dat risico aan te gaan als je je klant en de business kent. Als je langetermijnrelaties aangaat, dan kun je het je eerder veroorloven om een betere deal te geven aan je klanten.'

Marc van Campen:
'Hoe beter je je
klanten kent,
hoe meer knopen
je voor ze kunt
doorhakken'

Van Campen: 'Nu hebben we veel meer flexibiliteit in de pricing. Want iemand als ik vind het leuk om een *venture deal* te doen. Kan het project geen heel dikke rekening dragen? Prima, dan doen we een lagere rekening. Een aantal klanten zullen misschien groot worden en dan kunnen we meegroeien. Sommige halen het misschien niet. Jammer, maar dat is het risico van het vak. We zijn niet zelfstandig geworden om meer geld te verdienen.'

Het is veelzeggend dat moderne advocaten als Van Campen, Tausk en Liem kiezen voor deze vorm, waar ze persoonlijk en wat werkwijze betreft beter uit de verf komen. Het imagoprobleem van duur, zich moeilijk kunnen verplaatsen in de klant en gebrek aan transparantie zijn houdt immers verband met de organisatievorm van een kantoor, de werkwijze en natuurlijk de economische context. Het is daarom niet vreemd dat grotere kantoren het wat dat betreft nu moeilijker hebben.

De drie vinden het desondanks niet nodig zich af te zetten tegen hun voormalig kantoor. Maar het is wel veelzeggend dat zo'n groep als een fremdkörper uiteindelijk zijn gastheer ontgroeit. De eigen werkwijze heeft dus blijikbaar toch een eigen gezicht nodig. Hier wordt duidelijk dat het imago en de persoon van de advocaat in de advocatuur steeds meer overlappen, zelfs samenvallen. De advocaat als individu, in relatie tot zijn klant, heeft blijikbaar de ruimte nodig om zich te ontplooiën, wil hij beter aan de andere behoeften van de klant tegemoetkomen en dat ook beter kunnen laten zien.

Tausk vat nog eens in een zin samen wat misschien voor alle advocaten en hun imago geldt: 'We hebben geen product, wij zijn het product.'

Advocaten onder de loep: internet reviews komen eraan!

De groeiende macht van 'iemand zoals ik'

Advocaat, wie bent u? Voordat u zelf antwoord geeft, google eerst eens uw naam. Wat ziet u? Waarschijnlijk staat ergens boven aan in de Google *rankings* een link naar uw LinkedIn profiel, de homepage van uw kantoor, of, als uw kantoor wat groter is, misschien zelfs een persoonlijke profielpagina. Een Facebook profiel haalt ook de eerste pagina meestal wel. Publiceert u regelmatig wetenschappelijke stukken, dan komen die ook wel boven. Strafrechtadvocaat? U hoeven we niets uit te leggen.

Door: *Juriaan Mensch*

Deze zoekresultaten zijn een afspiegeling van u en uw (professionele) leven, of u het leuk vindt of niet. De digitale spiegel staart straks iets harder terug, want er ontbreekt nog iets aan: meningen over u. Van anderen – uw cliënten. En die gaan komen. Wen er maar aan. We zijn stil-

letjes aan het overgaan van een product-economie naar een aandachtseconomie, waarin *reviews* op internet een belangrijke rol spelen. Op internet wordt vertrouwen voortaan ook gebouwd op transparantie.

Glazen huizen

Welkom in de wereld van de internet reviews. Iedereen is tegenwoordig een po-

tentiele beïnvloeder, reputaties worden vaker gemaakt en gekraakt op internet. Ook die van advocaten. De verstorende werking van toenemende transparantie – die sectoren als de reisbranche, de huizenmarkt, de verzekeringswereld en het restaurantwezen al grondig op zijn kop heeft gezet – is tot nu toe aan de advocatuur voorbijgegaan. Een advocaat zoeken

Rick Stijnen:
‘Er heeft zich de afgelopen jaren een stille revolutie voltrokken. We zijn volslagen vreemden gaan vertrouwen’



blijft voor veel ondernemers en consumenten nog moeizaam de weg vinden in een ondoorzichtige wereld. Het ziet er naar uit dat dit nu echt gaat veranderen. De ivoren torens die advocatenkantoren nog vaak zijn, worden ingeruild voor glazen huizen.

‘Er heeft zich de afgelopen jaren een stille revolutie voltrokken,’ aldus Rick Stijnen. Stijnen is senior marketing manager voor de zakelijke markt bij Centraal Beheer Achmea en rondt binnenkort een master marketing af. Hij doet daarvoor onderzoek naar de modererende rol van vergelijkingssites op de aankoopcyclus van consumenten. Zijn onderzoek, dat in juni verschijnt, richt zich ook op financieel dienstverleners. Prestaties van personen, niet slechts producten.

Stijnen: ‘We zijn volslagen vreemden gaan vertrouwen. Dat is best bijzonder. Wil je reizen of een wasmachine kopen, dan is het al gebruikelijk dat je een beoordeling van Henk uit Maassluis of Hannie uit Den Haag even bekijkt. Dat geldt ook voor financiële producten, en nu ook voor personen als de hypotheekadviseur of verzekeringstussenpersoon. Dat zijn mensen die aan strenge normen moeten voldoen. Tegenwoordig kijkt de consument op internet en vindt de ervaring van een willekeurige Henk belangrijker dan het advies dat hij kreeg van een expert.’

‘Iemand zoals ik’

Deze bewering van Stijnen wordt ondersteund door het boek *Review!*, in 2009 gepubliceerd door internetonderzoeksbureau WUA. De oprichters van WUA, de broers Klaas en Henk Kroezen, onderzochten het effect van reviews op keuzegedrag van consumenten. Enkele bevindingen: het vertrouwen in ‘iemand zoals ik’ is van 2003 tot 2006 verdrievoudigd van 22 naar 68 procent.¹ De consument heeft een groeiend vertrouwen in andere consumenten die een soortgelijke interesse hebben. Consumenten vertrouwen hun *peers* meer dan een deskundige wat aanbevelingen van producten betreft. Zo vertrouwt 65 procent hun *peers*, 27 pro-

Richard van der Horst:

‘We hebben het over het transparant maken van dienstverlening. Die is in de accountancy en de advocatuur nu nog vrij troebel’

cent deskundigen en 8 procent vertrouwt beroemdheden.²

Dat is opmerkelijk en mogelijk van grote invloed op de wijze waarop klant en advocaat elkaar vinden in de toekomst. Stijnen werkt momenteel aan een initiatief dat ondernemingen leert om te gaan met de versturende effecten van toenemende transparantie. Hij heeft dit jaar al een *pi-lot* voor zijn initiatief gepland met advocaten. Want de advocatuur zal zich ook moeten afvragen hoe te handelen als klanten straks *en masse* beoordelingen over de juridische dienstverlening gaan schrijven, eenvoudig vindbaar via Google bovendien. De kwaliteit en dienstverlening van de advocaat worden straks door de klant net zo beoordeeld als een scheerapparaat of een hotelkamer in Johannesburg.

Kansen voor slimme advocaten

‘Goede advocaten hebben niks te vrezen,’ stelt internetondernemer Richard van der Horst, bekend in de juridische wereld van zijn uitgeverij Rechtenmedia en websites als Rechtennieuws.nl en Jure.nl. Van der Horst staat op het punt zijn nieuwe website, *Advocatenzoeken.nl* te lanceren, die rechtshulpzoekende en advocaat bijeenbrengt. Een review systeem is eraan gekoppeld, iedere advocaat in Nederland staat al in zijn database.

Het idee achter de site is vanuit eigen behoefte ontstaan, zegt de Rotterdamse ondernemer, die zelf moeite had een passende advocaat te vinden bij zijn vragen. ‘Ik heb behoefte aan mijn eigen platform. We hebben het over het transparant ma-

ken van dienstverlening. Die is in de accountancy en de advocatuur nu nog vrij troebel. Het biedt dus kansen voor advocaten om de klantgerichtheid te verbeteren,’ denkt Van der Horst. ‘Dit past volledig in de trend dat vrijwel alle oriëntatie steeds meer online gebeurt. Men gebruikt eerst Google om persoon of product te onderzoeken, voordat contact wordt gezocht. Nu de advocatuur zelf steeds meer met online marketing gaat doen, is het ook interessanter voor deze groep.’

Van der Horst verwacht dat de impact van zijn onafhankelijke site op de markt zal zijn dat minder bekende advocaten bekend worden, doordat via de reviews duidelijk wordt dat zij ook tot de top behoren. Hij voorziet met een geschatte 100.000 unieke bezoekers per maand een significant effect op de naamsbekendheid van bepaalde advocaten: ‘Uiteindelijk zullen die de krenten uit de pap vissen en groeien. Slimme advocaten kunnen hier hun voordeel mee doen en het als een *marketing tool* gebruiken. Heb je een goed product, dan zul je de resultaten ervan zien.’

Eerlijke reviews?

Dat klinkt mooi. Maar hoe accuraat zal het beeld zijn dat straks op internet van *alle advocaten* te vinden is? Een advocaat is immers geen hotelkamer, waarvan de kwaliteit zich voor de meeste mensen nog in één tot vijf sterren laat vangen. De vergelijking met een andere – eveneens ondoorzichtige – beroepsgroep is passender: medici. We accepteren het dat we ons lot in handen geven van iemand wiens kundigheid we van tevoren niet goed kunnen inschatten. Met de advocatuur is het niet anders. De kwaliteit van de dienst en kunde van de advocaat laat zich bovendien niet altijd beschrijven via het behaalde resultaat.

Hoe gaat het recent gelanceerde platform *Legalloyd*, dat zich op de zakelijke markt richt, hiermee om? Op de website van *Legalloyd*, waar nu ongeveer zes advocaten bij zijn aangesloten, kunnen potentiële cliënten op zoek naar een advocaat die bij hun zaak en business past. Ook deze site heeft prominent beoordelingen op de profielpagina van de advocaat staan. Die worden – verplicht – geschreven door klanten over de prestaties van de advocaat.

1 Annual Edelman Trust Barometer, 2006. Zie ook: http://www.edelman.com/trust/2006/FullSupplement_final.pdf.

2 Bazaarvoice Social Commerce Statistics, zie <http://www.bazaarvoice.com/social-commerce-statistics>.

Philip de Roos: 'Ik zie geen spanning tussen onze commerciële belangen en het rating systeem'

Daarnaast is er ook een beoordeling in één oogopslag te zien: vijf grijze sterren die bij tevredenheid in goud veranderen.

Alle beoordeelde advocaten op Legalloyd hebben op het moment van schrijven vijf gouden sterren. Op één na. Philip de Roos, voormalig Stibbe-advocaat en mede-oprichter van Legalloyd, heeft er vier. Hoe *fair* is dat? Beveelt WC-eend hier het eigen product aan? De site van Van der Horst heeft geen commercieel belang bij positieve reviews. Legalloyd wel? 'We zijn een kwaliteitsnetwerk,' zegt De Roos. 'We hebben er geen belang bij om iemand die drie keer negatief gereviewd is binnen ons netwerk te houden. Ik zie geen spanning tussen onze commerciële belangen en het rating systeem. Je moet wel transparant zijn over hoe de ratings tot stand komen.'

Kritische massa

De Roos legt uit dat klanten van Legalloyd wordt gevraagd de advocaat te beoordelen op vijf kerncompetenties: Professionaliteit, Reactiesnelheid, Prijsstelling, Kwaliteit en een Algemene indruk, de vijf sterretjes waarvan de keuze voor de hoeveelheid ook door de cliënt wordt onderbouwd. Geschreven reviews gaan niet direct online. De Roos: 'Iedereen kent het gevaar van een negatieve review. Daarom geloven wij erin dat het systeem door mensen moet worden bijgestuurd. Handwerk dus. Wij bekijken elke beoordeling vooraf. Als de review positief is, plaatsen we hem direct. Zo niet, dan passen we hoor en wederhoor toe om te zien hoe redelijk de beoordeling is. We houden het recht voor om een review te weigeren. Je krijgt als klant daarnaast de mogelijkheid andermans review te beoordelen door hem op waarde te schatten. Zo krijgt de review als het ware een soort gewicht en keurmerk.'

Zowel De Roos als Van der Horst benadrukt dat de waarde van hun rating systeem zit in het bereiken van voldoende kritische massa, zodat het gemiddelde van

een groot aantal beoordelingen uiteindelijk iets wezenlijks zegt over de dienstverlening van de advocaat. Van der Horst zegt dit te willen bereiken door voor elke geschreven review een klein bedrag te donezen aan een goed doel als Amnesty International of Advocaten voor Advocaten. Hij hoopt de kwaliteit van reviews te bewaken middels een netiquette en door naar een e-mailadres van de schrijver te vragen. Op zijn site kan de advocaat in gesprek met de schrijver van de review om te achterhalen hoe die tot zijn oordeel is gekomen. 'Het mag vooral geen schandpaal worden.'

Wat is nou de werkelijke invloed van reviews in het beslissingsproces van een klant? Verreweg de belangrijkste manier voor advocaten om werk binnen te halen is nog steeds via mond-tot-mondreclame, *referrals*, het netwerk. Daar komen met de sites van Van der Horst en Legalloyd dus straks twee kanalen van digitale mond-tot-mondreclame bij. Hoe groot zal de impact daarvan zijn op de verdeling van juridisch werk? Beide ondernemers wagen zich niet aan al te grandioze voorspellingen, maar de invloed van online reviews bij het beslissingsproces is de afgelopen tien jaar wel sterk toegenomen, zagen we al.

Winner takes it all?

De vindbaarheid van diensten en personen op internet heeft een eigen dynamiek. Volgens Rick Stijnen wordt het straks vechten om de eerste 'like' op de reviews. Slimme advocaten of ondernemers zoals De Roos zorgen daarom dat ze hun klanten actief betrekken bij het schrijven van beoordelingen, om zo ook hoger in de zoekresultaten te komen.

In *Review!* wordt het belang van 'de eerste zijn' ook onderstreept: 'Het lijkt erop dat de winnaar degene is die in zijn markt het eerst voldoende positieve reviews verkrijgt. Reviews genereren extra content. Deze extra content genereert op zijn beurt extra bezoekers. Deze extra bezoekers genereren extra conversies. Dit leidt weer tot meer reviews van klanten, hetgeen weer tot meer verkeer via Google leidt, et cetera, et cetera. Zoekmachinemarketing speelt dus een grote rol in het gehele reviewbusinessmodel. Dit levert een hogere zoekmachinezichtbaarheid, meer verkeer,

meer verkopen en dus meer reviews op.'³

Volgens Stijnen zullen sommigen hier niet blij mee zijn. Hij geeft voorbeelden van internetondernemingen die zo'n grote impact hadden op een markt dat ze niet een klein beetje marktaandeel pakten, maar zelfs alles. 'Businessmodellen zijn onder andere onder invloed van internet aan het veranderen. Ook dat van de advocatuur,' voorziet hij. 'Als jij als bedrijfstak onvoldoende in staat bent je businessmodel of dienstverlening aan te passen, dan zie je dat je handel kwijtraakt.'

De marketeer legt uit dat er anders moet worden nagedacht over het binnenhalen van opdrachten en pleit ervoor *return on investment* te herijken naar *return on attention*: je klanten meer aandacht schenken om zo tot goede beoordelingen te komen en iets te doen met de feedback die ze geven.

En de advocaat zelf, hoe beoordeelt die deze ontwikkeling? 'Het is een indicatie van hoe prettig het is om met iemand te werken,' volgens Jesse Hofhuis, partner bij Hofhuis Alkema Groen. 'Je moet het met een korrel zout nemen omdat het de klanttevredenheid beschrijft en niet de andere aspecten van de kwaliteit van het werk. Het is dus een belangrijk, maar niet volledig beeld van de advocaat.'

Zelf heeft hij een mooie review van een bedrijfsjuriste van klant de Bijenkorf achter zijn naam staan op de website van Legalloyd. 'Ik heb het idee dat deze review een goed beeld schetst. Ik heb een lang lopende zakelijke relatie, we werken veel samen en dit is het oordeel na deze periode van samenwerking. Ze is een ervaren afnemer, zelf advocaat geweest, dus ze kan goed inschatten wat de kwaliteit is van de diensten die ze afneemt. Dat is natuurlijk niet bij alle reviews het geval.'

Jesse Hofhuis:
'De review geeft een
belangrijk, maar
niet volledig beeld
van de advocaat'

³ Henk Kroezen en Klaas Kroezen, *Review! Het succes van online mond-tot-mond reclame*. Lente Publishers & Consultants, 2009.



‘Ik heb niet zo veel
met een politiek
correcte houding.
Daar ben ik te
nuchter voor’

‘Hij die meent te staan, ziet toe, dat hij niet valle’

Jan Louis Burggraaf is meer dan een *household name* in de wereld van fusies en overnames: hij wordt sinds jaren bejubeld als de beste wanneer het gaat om overnames van grote Nederlandse bedrijven. Daarnaast is zijn christelijk geloof een prominent onderdeel van zijn imago en Burggraaf draagt dat ook uit. Hoe kijkt hij aan tegen zijn reputatie? ‘Je marktwaarde in dit vak hangt voor een belangrijk deel af van de onkreukbaarheid, je reputatie. Verlies: je bent de risee. Winst: je bent de held.’

Door: Juriaan Mensch

‘Ik kreeg vandaag nog een sms’je van iemand die zei: sta je open voor een carrière *switch*? Dat vind ik grappig omdat ik die persoon ken. Maar zo zit ik er niet in. Komt tijd, komt raad. Als mensen denken dat ik daar een rol te vervullen heb, dan zij dat zo en dan zal ik dat op dat moment serieus overwegen.’

Politieke wind

Dat ‘daar’ is Den Haag en de rol is een politieke functie. Die sms van een aan deze auteur niet bekendgemaakte afzender komt niet toevallig vandaag: het is dezelfde middag dat premier Rutte bij de koningin het ontslag van zijn kabinet indient na het weglopen van Geert Wilders bij de onderhandelingen in het Catshuis. Dat juist vandaag de gedoogconstructie formeel uiteenvalt, is een toevalligheid met extra lading: Burggraaf, advocaat en partner bij Allen & Overy, zond in 2010 een brief naar *NRC Handelsblad* waarin hij voorstond dat zijn partij, het CDA, met de PVV moest gaan praten om zo de PVV-achterban serieus te nemen. Hoe kijkt hij nu terug op zijn stellingname? Spijt?

‘Ik sta er hetzelfde in. Democratie is dat je óók stem geeft aan mensen die een kritisch geluid laten horen. Dat is in een SP-setting, als dat zo uitpakt bij de komende verkiezingen, hetzelfde. Ik vind dat als je democratisch wilt zijn, je ook geluiden een plaats moet geven die niet op je lijf geschreven zijn. Vanuit welke hoek de wind politiek gezien dan ook waait. Democra-

‘Als je die lat zo hoog voor jezelf legt, dan moet je er ook naar leven. En daar kom ik bij tijd en wijle in tekort’

tie is niet alleen voor de elite. Toen niet, en nu niet. Die boodschap is niet populair, maar ik heb niet zo veel met een politiek correcte houding. Daar ben ik te nuchter voor.’

De man van 100 miljard

Burggraaf zegt in de politiek niet zo veel invloed te hebben, maar in twintig jaar werk als fusie- en overnameadvocaat heeft hij wel een reputatie opgebouwd: enkele van zijn bijnamen zijn Superadvocaat en De man van 100 miljard. In 2007 werd hij opgenomen in de *HP/De Tijd* lijst van invloedrijkste Nederlanders. In 2011 werd hij voor de zevende keer op rij verkozen tot beste fusie- en overnameadvocaat van Nederland.

Die laatste *award* kwam hij niet persoonlijk ophalen. Valse bescheidenheid? Eerder noemde hij de Gouden Zandloper voor beste M&A kantoor, die hij in 2009 in ontvangst nam namens Allen & Overy, ‘een vanitassymbool’. ‘Ik zat in vergadering. En ik ben buitengewoon dankbaar voor de erkenning in de markt. Tegelijkertijd weet ik dat het andere ook waar

is, en waar je alert op moet zijn: “Hij die meent te staan, ziet toe, dat hij niet valle”.’

‘Méént te staan,’ benadrukt Burggraaf, die nog een andere bijnaam heeft: De Dominee. Hij is actief kerkganger: geloof speelt een centrale rol in zijn leven. Dat geloof is een onlosmakelijk deel geworden van zijn imago, een deel dat de buitenwereld vaak het idee geeft dat er haast wel een innerlijke strijd gaande moet zijn in de persoon Burggraaf. Enerzijds is hij een aanhanger van een leer die nederigheid preekt, anderzijds heeft hij een klinkende reputatie, volle prijzenkast, ambitie – en dat alles in de wereld van het grote geld en, zo wordt verondersteld, van de grote ego’s. Hoe verenigt Burggraaf die werelden?

Spanningsveld

‘Het is dus niet eens gezegd dat je staat’ vervolgt hij het paulinische citaat. ‘En dat is precies het spanningsveld tussen de ambitie en de relativering in mijn persoon. Zo zie ik mijn functioneren, zo zie ik de erkenning. Ik vind het leuk voor kantoor, leuk voor het team, leuk voor mezelf. Daar loop ik niet van weg.’

Mijn moeder leeft nog, die zei: “De kroon is eerder van je hoofd dan er weer op.” Dat is het precies. Het relativeert het succes. Het doet het gelukkig niet teniet, want dat zou ik pedant vinden. Alsof het me niets doet, kom op. Dat geldt voor niemand, natuurlijk doet het me iets. Maar het staat wel onder de spanningsboog: heel mooi die prijzen. *And by the way: memento mori.*’

‘Ik hoop het niet,’ antwoordt hij op de vraag of hij door zijn succes ooit naast de schoenen is gaan lopen. Daar zit een twijfel in, alsof hij het niet van zichzelf durft te zeggen. Burggraaf heeft de buitenwereld nodig om tot een antwoord te komen: ‘Ik weet wel dat ik ook gewoon mens ben en dat het zomaar kan gebeuren als je niet vraagt om en openstaat voor tegengeluid. Mijn karakter maakt dat overigens niet eenvoudig. Ik ben natuurlijk niet de mildste of de makkelijkste. Dus mensen moeten een barrière over om kritiek te uiten. Maar ik ben dankbaar als ze het uiteindelijk doen.’

De keerzijde van het geloof

En dat blijkt nodig, soms. Intern hebben de mensen terug leren duwen als zijn niet zo makkelijke kant zich toont, legt Burggraaf uit. Af en toe botst het als de rechtschappen predikant in Burggraaf niet in de praktijk brengt wat hij preekt. Het is de keerzijde van openlijk zijn geloof uitdragen, want de wereld om hem heen dient hem dan van repliek. Zijn team zegt op die momenten dat hij leer en leven moet laten samenvallen: “Je belijdt het wel,” zeggen ze dan. “Je meent het ook, en we snappen ook dat je er niet altijd invulling aan geeft. Maar dat zou je wel moeten doen.” Als je die lat zo hoog voor jezelf legt, dan moet je er ook naar leven. En in alle eerlijkheid: daar kom ik in tekort. Niet altijd, maar bij tijd en wijle. Dan nemen mijn karakter en mijn *zero tolerance* het over. Dan ben ik niet zo mild als ik wellicht zou moeten zijn.

Voor iedereen, ook voor een advocaat met Burggraafs karakter en statuur, is de buitenwereld binnenlaten en zelfbeeld en gedrag aanpassen altijd moeilijk. Iets doen met kritiek veronderstelt een bepaalde kwetsbaarheid. Maar voor ‘Ik weet het niet’ is geen plaats in de praktijk van een topadvocaat – die professionele ontzorgers, *deal maker*, strijdmakker of *hired gun*. Die moet naast de cliënt staan en zijn belangen verdedigen, mag zich nooit kwetsbaar opstellen. Hier raak je onvermijdelijk aan een grensgebied waar een zekere gespletenheid tussen rol en persoon een praktische manier wordt om het vak uit te kunnen oefenen. Of kan een advocaat zich kwetsbaar tonen?

‘Het was een martelgang terug naar het hoofdkantoor van ABN AMRO met de brokstukken, maar het heeft mijn zelfvertrouwen denk ik niet aangetast’

Zo goed als je laatste film

‘Ja, dat kan, maar niet in de uitoefening van je professie. In de uitoefening van het vak gaat het echt om toegepaste vakken. Maar pas op! Tegen jonge mensen zeg ik: “Kwetsbaarheid, mensen mogen het wel zien in een interview als dit, zodat ze de persoon kennen achter de adviseur. Maar ze huren niet de persoon in, ze huren primair de adviseur in.” Ik word afgeerekend op mijn vakinhoudelijke kennis. Die is overigens altijd toegepast, contextueel. Maar je persoonlijke visie, je mitsen en maren in het leven, die gaan naar de achtergrond.’

Burggraaf zegt te worden afgeerekend op de vakinhoudelijke kennis. Wat in Hollywood geldt voor acteurs – je bent zo goed als je laatste film – geldt volgens Burggraaf ook voor hem. Hij is zo goed als zijn laatste deal. Hij houdt sinds jaren de reputatie hoog als de beste en heeft het zelfvertrouwen dat daarbij hoort.

Nooit eerder was er een periode dat hij – en zijn reputatie – zo onder de loep werden gehouden als tijdens de overnamesrijd om ABN AMRO. Burggraaf stond, samen met Hein Hooghoudt van NautaDutilh, de bank bij en week als adviseur ongeveer zeven maanden lang niet van de zijde van Rijkman Groenink. De geschiedenis is bekend. De ondernemingskamer besliste in een cruciale uitspraak dat een analyse van Burggraaf en Hooghoudt foutief was. Met grote gevolgen. Hoe onkreukbaar is Burggraaf werkelijk? Wankele dat zelfvertrouwen toen?

‘Ik zeg dat in alle bescheidenheid: ik denk het niet. Ik heb natuurlijk last gehad van de uitspraak in eerste instantie waarin ABN AMRO verloor. Om de simpele reden dat het echt een puur juridische vraag was, die Hein en ik beiden na ampele overwegingen op dezelfde wijze hebben beantwoord. De ondernemingskamer bepaalde dat onze analyse onjuist was: ons oordeel was foutief. Dat gaf een ontzettende dreun, onder meer vanwege de publiciteit die dan over jou als persoon heen rolt, met alle verwijten die je niet eerder had meegemaakt.’

Martelgang

‘Heb ik toen getwijfeld aan ons juridische oordeel? Ik denk dat het *fair* is om te zeggen dat ik intern en extern nooit het gevoel had dat onze analyse niet klopte. Dat ons oordeel fout was. Dat gevoel had ik ook die bewuste donderdag. Dat is ook gebleken. De Hoge Raad heeft uiteindelijk ABN AMRO op alle onderdelen gelijk gegeven. Maar natuurlijk schrok ik en was ik teleurgesteld over de uitkomst. Dat leidde extern én intern wel tot vragen, maar niet tot de conclusie dat ons juridische oordeel niet meer scherp genoeg was.

Dat laat onverlet dat de uitspraak voor de cliënt desastreus was. Mensen vragen weleens of ik na het verlies dat weekend niet geslapen heb. Natuurlijk was het een enorme teleurstelling, ik zal grijs hebben gezien. Het was een martelgang terug naar het hoofdkantoor van ABN AMRO met de brokstukken, al lijmend weer een weg vooruit moeten bedenken. Maar het heeft mijn zelfvertrouwen denk ik niet aangetast.’

Het meest pijn deden volgens Burggraaf de reacties op het eigen kantoor. Het vermeende falen straalde ook af op de mensen van Allen & Overy, merkte hij. Die werden daar ook op aangesproken door cliënten. Burggraaf had zitten slapen, was het oordeel. Dan is de wereld opeens een spiegel die hard terug staart.

‘*There is no escape in this world,*’ benadrukt hij, gevraagd naar de reacties van de buitenwereld. ‘Ik heb onmiddellijk sms’jes en telefoontjes gekregen van voorzitters van de raden van bestuur na de besluiten van de ondernemingskamer en de Hoge Raad. Dezelfde dag nog. Mensen kijken of

je oordeel en oordeelsvorming nog juist zijn. Dat is van belang voor bestuurders en commissarissen, willen ze je nog inhuren. Is de antenne nog op de juiste manier ingesteld? Pakt hij de frequenties nog op, of is hij *old school*? Of juist te progressief? Je marktwaarde in dit vak hangt voor een belangrijk deel af van de onkreukbaarheid, je reputatie. En die is betrekkelijk één op één. Dat zag ik toen ook: falen betekent de risee zijn. Succes is: je bent een held.'

In de loopgraven

Burggraaf kreeg van dichtbij te zien hoe betrekkelijk een reputatie is. ABN-topman Rijkman Groenink kreeg na het mislukken van zijn plan publiekelijk de strontemmer over zich heen. 'Ik heb geleerd hoe onrechtvaardig de wereld soms kan zijn en hoe kwetsbaar een reputatie is. Dan zie je dus dat de verpakking er wel degelijk toe doet, dat geloofwaardigheid noodzakelijk is om een boodschap

'Ik heb geleerd hoe onrechtvaardig de wereld soms kan zijn en hoe kwetsbaar een reputatie is'

verkocht te krijgen. Als je reputatie ter discussie staat, kun je profetische vergezichten hebben die ook nog uitkomen, maar dan blijkt een profeet niet geëerd in zijn vaderland.

Wat ik bedoel met dat onrechtvaardige, is dat je iets ziet over de mens. Ik heb met verbazing gekeken naar hoe veel vrienden hij [Rijkman Groenink, *red.*] had als CEO van de grootste bank van Nederland. En hoe ongelooflijk snel dat afkalft als er iets gebeurt. Dan is het dus altijd om de

functie gegaan en nooit om de mens. Ik vind dat schrijnend om te moeten constateren. Het gedrag van je *Umfeld*, je sociale omgeving, de zakelijke in dit geval, blijkt er dan niet één te zijn van mens tot mens, maar van functie tot functie.

Het is mooi als je overigens ook nog om elkaar geeft als mens. Van hart tot hart, om het zo te zeggen. Er zit ook nog iets anders in. Iemand die mij of ons kantoor dat vertrouwen heeft gegeven, met wie je in de loopgraven staat – ik gebruik bewust dat beeld – wil heel graag weten of diegene die naast hem stond toen er nog niet met scherp werd geschoten, ook naast hem blijft staan als er wel met scherp wordt geschoten.

Ik wil vooral zelf zo zijn jegens die ander. Betrouwbaar. Loyaal. Moedig. Dat vind ik belangrijk. Dat klanten weten dat ik zo om ze geef, dat het *for better and for worse* is. Misschien is dat het mooiste: ik geef echt om mijn cliënten. Om de organisatie, maar ook om de mensen.'

(advertentie)

Met de producten van Sdu Uitgevers bent u verzekerd van de meest actuele informatie. Maar met een drukke praktijk komt u er misschien niet altijd toe om de meest belangwekkende jurisprudentie nog eens rustig na te lezen.

- In één middag helemaal bijgesproken over de jurisprudentie van het afgelopen halfjaar.
- Met medewerking van de redactie van JOR.
- Docenten uit de top van het vakgebied leggen voor u de belangrijkste verbanden.
- Uw deelname geeft recht op 4 PO Studiepunten NOvA en KNB.
- Na deze middag heeft u een overzicht van de highlights in Insolventie-, Financierings- en Zekerhedenrecht, Ondernemingsrecht of Effectenrecht.



100 euro korting voor abonnees. Kijk op www.joractueel.nl voor meer informatie en aanmelden.



Actueel Studiedagen 2012
Insolventierecht – Effectenrecht – Ondernemingsrecht

WTC Amsterdam

13 juni – Insolventierecht, financiering en zekerheden

Docent: Prof. mr. N.E.D. Faber

21 juni – Effectenrecht

Docenten: Prof. mr. drs. C.M. Grundmann-van de Krol, Prof. mr. G.T.J. Hoff

28 juni – Ondernemingsrecht

Docenten: Prof. mr. S.M. Bartman, Mw. mr. C.D.J. Bulten

Locatie | Tijd

WTC Amsterdam, 13.00 - 17.30 uur

Uw investering per studiedag

€ 675,- inclusief «JOR»-bundel, koffie/thee en broodjes.

€ 575,- voor «JOR»-abonnees en/of FIP-abonnees, inclusief «JOR»-bundel, koffie/thee en broodjes.

Punten

4 PO-punten NOvA en KNB



Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt niet meer gezien als louter een kostenpost

Mvo leeft in de advocatuur

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) krijgt een steeds prominentere plek binnen de advocatenkantoren. Er zijn talloze projecten waar advocaten zich voor inzetten. Een maatschappelijk betrokken imago van een kantoor is belangrijk geworden. Klanten vragen er vaker naar, maar ook op de arbeidsmarkt zoeken jongeren steeds nadrukkelijker een werkgever met een sociaal en verantwoordelijk gezicht. Een rondgang langs enkele kantoren geeft een beeld van de status van mvo-beleid en hoe het wordt uitgedragen.

Door: Juriaan Mensch

Het Amsterdamse Boekel De Nerée zit momenteel midden in het proces om haar mvo-beleid een duidelijke structuur en gezicht te geven. 'Er werd veel gedaan op individuele basis. We doen duizend dingen, maar niemand wist het van elkaar, dus konden we aan niemand vertellen wat we doen,' aldus Nynke Waller, projectmanager. 'Daarom hebben we gezegd: dat gaan we bundelen. We willen als kantoor voor een aantal doelen en projecten kiezen en hier actief een bijdrage aan leveren.'

Deze manoeuvre van Boekel wijst erop dat mvo-beleid geaccepteerd en volwassen aan het worden is binnen de advocatuur. Niet alleen voor externe projecten, maar ook intern lijkt het draagvlak voor mvo solide en dieper verweven in de cultuur. Ook bij Boekel. Advocaten kunnen rijden in de elektrische kantoorauto en zetten zich onder andere in voor de IMC Weekendschool en Trustlaw. Het nieuwe mvo-beleid van Boekel moet zich nog uitkristalliseren, zegt Waller, maar de doelen zijn duidelijk: 'We proberen te bereiken dat het bij mensen meer tussen de oren gaat zitten. Dit is belangrijk voor de interne betrokkenheid maar ook naar buiten toe, zowel naar cliënten als naar de arbeidsmarkt.'

Mvo wordt niet meer gezien als louter een kostenpost; steeds vaker wordt herkend dat het kansen biedt om jezelf positief te profileren. Bij het aantrekken van talent wordt dat belangrijker. Het is een

Nynke Waller:
'Jongere generaties gaan niet alleen voor het grote geld, ze willen ook nog iets betekenen in de wereld'



bekend gegeven dat jongere generaties meer waarde hechten aan anders werken. Zingeving speelt een belangrijke rol bij de keuze voor bepaald werk. Ook Waller ziet die trend binnen haar kantoor: 'Die gaan niet alleen voor het grote geld, ze willen ook nog iets betekenen in de wereld.'

Socialer gezicht mag best

José van der Klauw is sectormanager handel en dienstverleners bij MVO Nederland (MVO-NL), het nationale kennisinstituut en de netwerkorganisatie voor mvo. Van der Klauw herkent de trend die Waller beschrijft: 'Een van de afhaakfactoren bij de keuze voor een werkgever was volgens

onderzoek uit 2011 het niet maatschappelijk verantwoord ondernemen. Ook onze partners bevestigen dat mvo belangrijk is om goede werknemers te krijgen en te behouden.'

Het is dus belangrijk voor bedrijven om over hun mvo-beleid en -activiteiten te communiceren. Gaan kantoren al de boer op met hun maatschappelijk betrokken imago? Dat blijkt nauwelijks het geval te zijn. Na enig zoeken is op de websites wel een pagina met enkele projecten te vinden, maar bewust uitdragen van activiteiten op het maatschappelijke vlak zie je nog verassend weinig. Van der Klauw vindt dat jammer. Ze denkt dat de



José van der Klauw:
 ‘Bedrijven die
 maatschappelijk
 verantwoord
 ondernemen komen
 beter door de crisis
 dan bedrijven die
 dat niet doen’

advocatuur wat imago betreft veel te winnen heeft door een socialer gezicht te laten zien. Maar mvo wordt nog weinig gezien als iets waar ook een *business case* voor te maken is. Om de laatste van de drie P's van People, Planet en Profit echt serieus te nemen, is nog meer bewustzijn nodig lijkt wel. ‘Wij zijn niet vies van winst maken,’ zegt Van der Klauw. Ze verwijst naar een recent verschenen trendrapport van MVO-NL: ‘Als je kijkt naar de langere termijn, dan zie je dat bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen beter door de crisis komen dan bedrijven die dat niet doen. Dat heeft met een langetermijnvisie te maken.’

Het mvo-beleid van kantoren wordt niet actief gecommuniceerd om zich te profileren. Waarom eigenlijk niet? AKD's communicatieadviseur Esther van Tol: ‘Wij kijken momenteel naar manieren om dit actiever uit te dragen. Want we weten niet of onze klanten beseffen dat we nog meer doen dan alleen juridische diensten verlenen.’ AKD heeft haar beleid al sinds 2007 stevig neergezet. Het steunt goede doelen als KidsRights, Aids Fonds en Natuurmonumenten. AKD heeft als een van de eerste advocatenkantoren in Nederland een ISO 14001-certificering behaald, wat betekent dat uiteenlopende bedrijfsprocessen aan strenge milieu-eisen voldoen: duurzame inkoop en huisvesting zijn er enkele. ‘We schreeuwen het niet van de daken, want je doet het eerst voor de maatschappij – niet om er zelf beter van te worden. Maar hoe onze relaties dit ervaren weten we niet, dat gaan we onderzoeken. Uiteraard speelt de buitenwereld een rol.’

Exclusief zaken willen doen met partners die mvo niet alleen met de mond belijden, wordt steeds normaler. Inkoop moet duurzaam. Kantoren als Boekel en AKD kijken ernaar bij de relaties die ze aangaan met derden. Maar ook de cliënten van beide kantoren vragen er vaker naar, zeggen Waller en Van Tol. AKD is klaar om een volgende fase in te gaan met mvo-beleid: het streven is om waar mogelijk mvo meer te integreren in haar juridische dienstverlening.

Van Tol: ‘We zien goede mogelijkheden op een aantal gebieden. Maar dit loopt nog, want we merken dat het niet heel makkelijk is in de advisering. Er is een specialistenteam opgezet dat bestaat uit verschillende disciplines. Dat team bekijkt wat we kunnen doen op het gebied van duurzaam aanbesteden, duurzaam

bouwen, duurzaam milieu en duurzaam transport. Je bent advocaat, dus allereerst juridisch adviseur, maar daarnaast kun je straks ook wellicht meedenken met de cliënt wat voor consequenties iets heeft op maatschappelijk gebied.’

Lawyers for Lawyers

Bij mvo wordt meestal eerst gedacht aan de buitenwereld: goede doelen, invloed op het milieu enzovoort. Het positieve effect ervan op een organisatie zelf wordt vaak buiten beschouwing gelaten. Door de toegenomen acceptatie en interne focus van mvo-beleid wordt het advocaten steeds makkelijker gemaakt om zich aan te sluiten bij een project naar keuze. Een bekende organisatie is Lawyers for Lawyers (L4L), de organisatie die zich inzet voor onderdrukte advocaten wereldwijd.

Esther van Tol:
 ‘We schreeuwen
 het niet van de
 daken, want je
 doet het voor de
 maatschappij – niet
 om er zelf beter van
 te worden’



Elske Henny was, voordat ze ruim zeven jaar geleden bij Allen & Overy aan de slag ging, al actief bij verschillende non-profits wereldwijd. Ze liep stage bij de VN en werkte als student bij de Rechtswinkel. Nu is ze sinds vier jaar betrokken bij L4L. Daar heeft ze zitting in enkele focusgroepen, gericht op Iran en Syrië. ‘Het belang van ethiek en sociale verantwoordelijkheid is in opkomst. Ik denk dat iedereen er ook meer waarde aan hecht,’ meent Henny. Ze ziet bij L4L steeds meer jongere mensen actief worden, een teken dat mvo actief wordt aangemoedigd door de werkgevers. Henny doet zelf aan alle doelen mee waar haar kantoor zich hard voor maakt: Giving Back, Stichting Duurzaam Nederland en Amsterdam Care zijn er enkele.

Henny: ‘Het is belangrijk om als kantoor non-profitwerk te faciliteren voor jongeren, omdat je er anders niet aan toekomt. Je eerste jaren worden opgeslokt door allerlei ervaringen die je hier opdoet. Jongeren die bij ons op kantoor beginnen, krijgen meteen een beeld van welke organisaties en samenwerkingsverbanden er zijn en welk vrijwilligerswerk ze kunnen doen.’ En dat heeft effect volgens haar. ‘Veel kantoorgenoten, zowel advocaten als ondersteunend personeel, zijn betrokken bij de projecten die Allen & Overy ondersteunt. Ik merk dat deze directe bijdrage goed is voor binding met de maatschappij.’

Verder kijken dan geld en cliënt

Werkelijke betrokkenheid als die van Henny heeft een grote impact op de cul-

Adrie van de Streek:
‘Oudere advocaten helpen jonge advocaten uit hun bubbel te komen zodat ze inzien dat een onafhankelijke advocatuur een groot goed is’



Elske Henny:
‘Het is belangrijk om als kantoor non-profitwerk te faciliteren voor jongeren, omdat je er anders niet aan toekomt’



tuur van een organisatie. ‘Er ontstaat een hernieuwde waardering voor het vak van advocaat, jonge advocaten realiseren zich dat het niet alleen maar gaat over geld verdienen,’ zegt Adrie van de Streek. Ze geeft leiding aan Lawyers for Lawyers. L4L ontvangt geen steun van de overheid, maar draait voor 100% op donaties van kantoren en individuele advocaten en is voortdurend bezig steun te zoeken bij advocaten en kantoren.

Met succes. L4L, dat vanaf de oprichting al wordt gesteund door voornamelijk de sociale advocatuur, krijgt nu ook steeds meer hulp van de grote kantoren. De Brauw Blackstone Westbroek maakte mensen en fondsen vrij om een kennisdatabase op te zetten en in te richten. Allen & Overy sponsorde de Lawyers for Lawyers Awards, die werden uitgereikt vanwege het 25-jarig bestaan van de stichting. Nau-

taDutilh stelde secretariële ondersteuning en ruimte voor een seminar beschikbaar. Het ging om honderden uren menskracht, allemaal in de baas zijn tijd.

‘Dat zijn dingen die je anders nooit had kunnen doen. We zien dat ons werk gestimuleerd wordt door oudere advocaten. Die helpen jonge advocaten uit hun bubbel te komen zodat ze inzien dat een onafhankelijke advocatuur een groot goed is. Hier komen ze in aanraking met advocaten die niet in vrijheid hun beroep kunnen uitoefenen, in de gevangenis zitten of worden lastiggevallen. Dan leer je verder kijken dan de grote bedrijven die je als cliënt hebt. Dat is een positieve bijkomstigheid van dit werk,’ aldus Van de Streek, die zegt nog hulp te kunnen gebruiken bij de schrijfacties van L4L.

Je kunt vinden dat de uiterlijke bescheidenheid van kantoren – door zich niet te profileren met hun maatschappelijke initiatieven – iets is wat wellicht opnieuw bekeken kan worden. Want een positiever imago mag best. Elske Henny zegt dat haar omgeving nog vaak verrast is als ze vertelt over haar werk voor de goede doelen. Dat strookt blijkbaar niet met het imago van een groot kantoor als Allen & Overy. Van der Klauw ziet dat ook: ‘Dit is niet mijn persoonlijke mening, maar het maatschappelijke beeld van advocatenkantoren is toch een beetje “snelle jongens en veel geld verdienen”. Door inzicht te geven in wat je doet, hoe en waarom, kun je je ook van een andere kant laten zien: wat je betekent voor de maatschappij.’

Wil je meedoen aan de schrijfacties van L4L, vind dan meer informatie op www.advocatenvooradvocaten.nl of bel 020-717 16 38.

'De ontwikkelingen in de advocatuur zijn uiteenlopend, talrijk en ingrijpend. Dat maakt het nadenken over de toekomst van de advocatuur gecompliceerd, tijdrovend maar vooral heel vitaal. Veel van dat denkwerk heeft Christ'l Dullaert nu gelukkig al voor de advocatuur gedaan!'

Jan Loorbach, Algemeen Deken NOvA

yoga in je toga

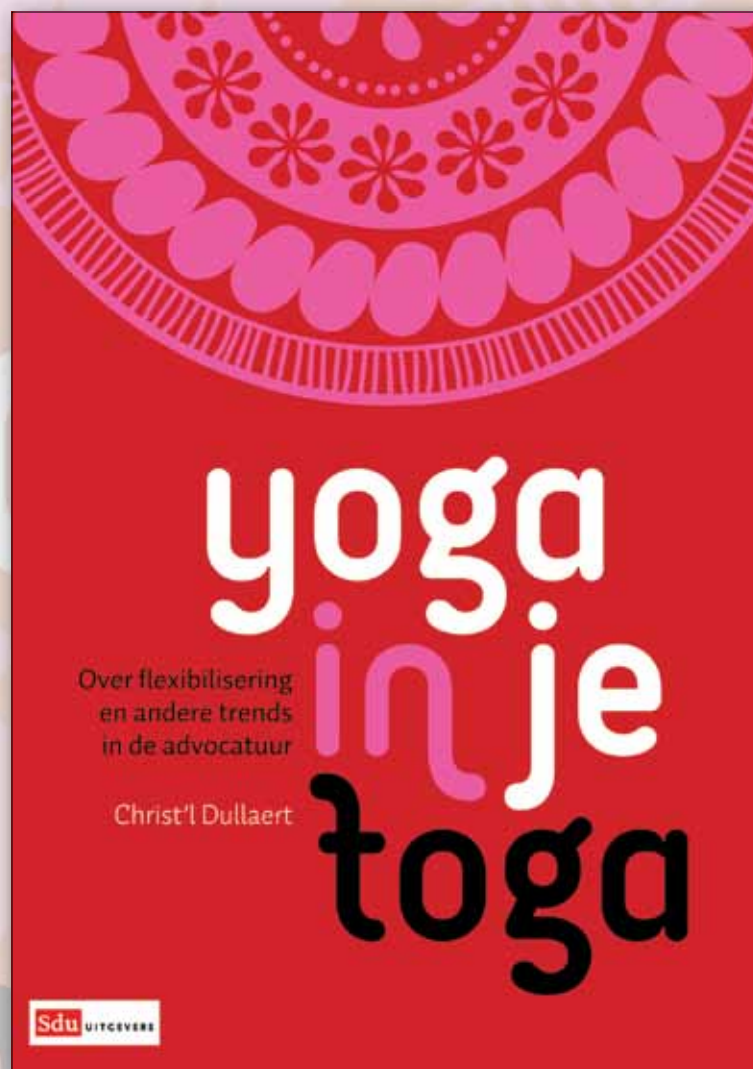
Over flexibilisering en andere trends in de advocatuur

Yoga in je toga geeft een innovatieve, originele en ongebruikelijke visie op de Nederlandse advocatuur. Het boek staat boordevol toekomstperspectieven, trends en tips. Advocaten moeten veel flexibeler worden in de organisatie van hun werk, de samenstelling van het kantoor en creatiever in het aanbieden van hun juridische diensten.



Christ'l Dullaert is directeur van Le Tableau BV, een bureau voor interim-advocaten en kandidaat-notarissen, trainingen en advies voor de juridische wereld. Zij studeerde rechten en filosofie, was advocaat en bedrijfsjurist, en woonde een aantal jaren in New York van waaruit ze actief samenwerkte met de Harvard Law School. Zij schrijft columns in *Advocatie* en *Novocatie*.

Sdu UITGEVERS



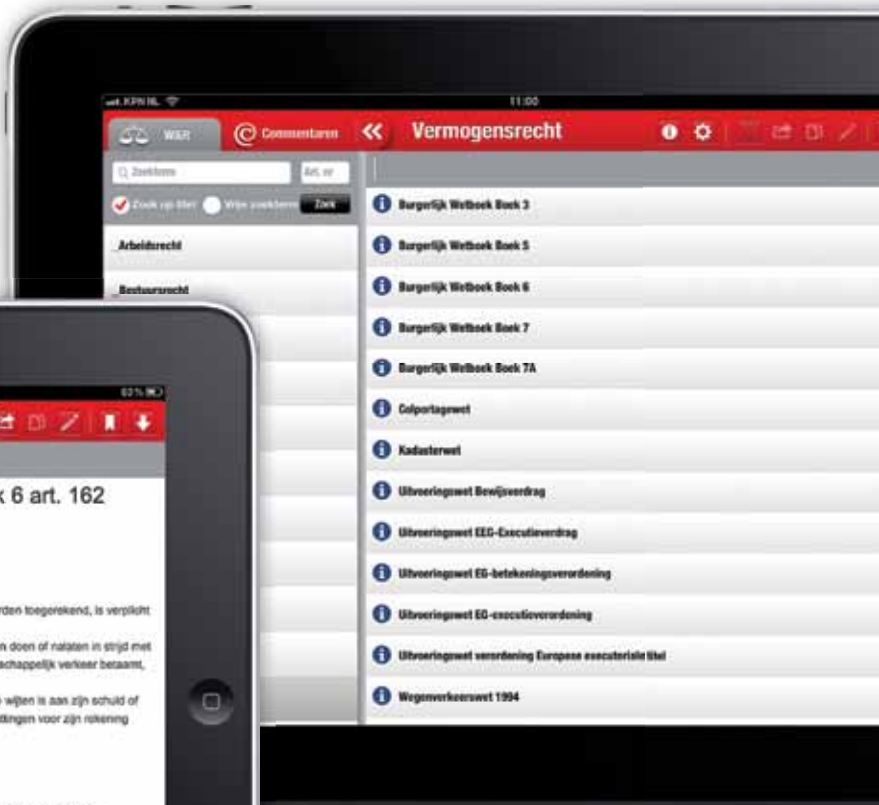
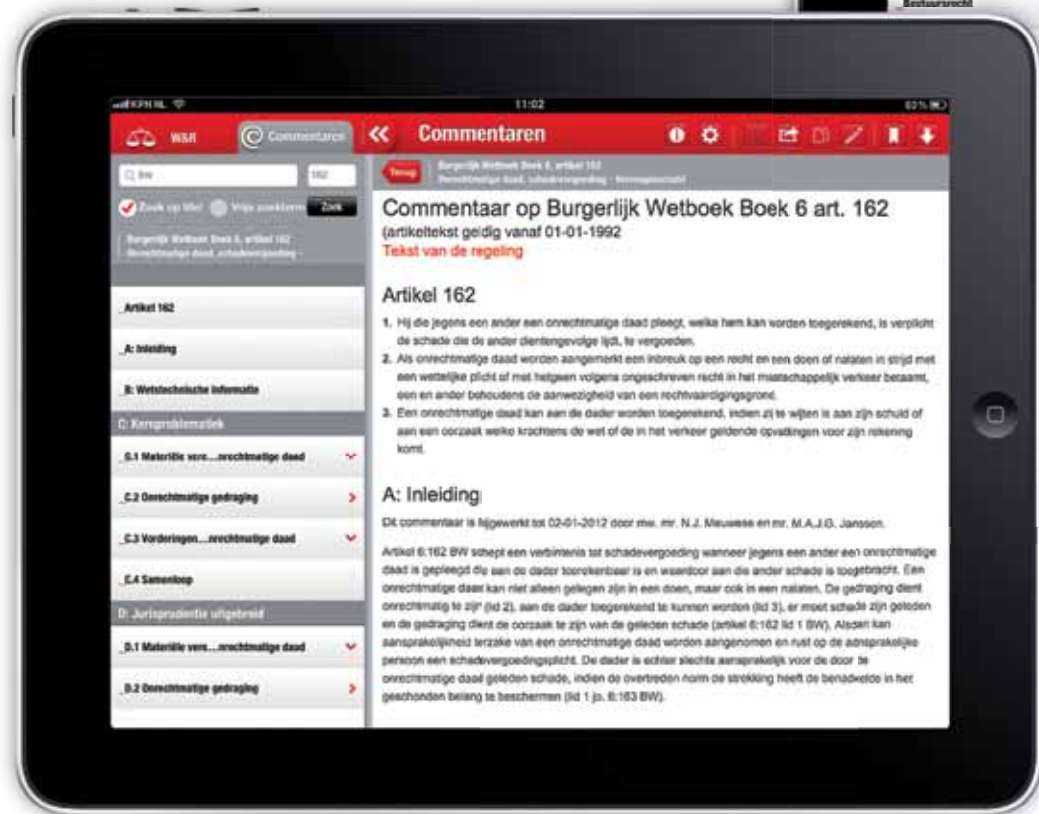
ISBN: 978 90 12 38448 3
Prijs: € 24,95 (incl. btw)

Bestel via www.sdu.nl of bel (070) 378 98 80.
Uiteraard ook verkrijgbaar als eBook.

Onze uitgaven zijn ook verkrijgbaar via de boekhandel



Oplocatie Opdehoogte OpMaat



OpMaat App

De Nederlandse wet- en regelgeving gratis op uw iPad. Commentaren nu toegankelijk voor abonnees.

De **OpMaat App** is een zeer handige en onmisbare app voor de juridische professional die regelmatig onderweg is. Deze iPad app biedt toegang tot wet- en regelgeving en historische wetteksten. *Sdu Commentaar* en *OpMaat* abonnees ontvangen ook toegang tot het betreffende commentaar. Daarnaast hebt u de mogelijkheid om in één overzicht verschillende wetsversies met elkaar te vergelijken.

U kunt artikelsgewijs door de wetten bladeren, met 'tags' een eigen dossier samenstellen, notities plaatsen en favorieten opslaan. Artikelen zijn eenvoudig door te sturen.



Download gratis de app: www.opmaatapp.nl

OpMaat
SNEL TOT DE KERN VAN DE ZAAK

Sdu UITGEVERS