



Parels vissen in lege vijvers

'One for the road (Pinter)' © Lucas van Eeghen; www.lucasvaneeghen.com; zie ook verderop in dit blad De cultuur van Lucas van Eeghen

Gerard Tanja en Rob van Otterlo

Directeur ASI-legal, consultancy-bureau voor juridische dienstverlening; resp. hoofd opleiding bij de Orde

De Nederlandse advocatenkantoren worden opgeschrikt door een krappere wordende arbeidsmarkt voor juristen. De instroom van stagiaires én die van (senior) medewerkers staat behoorlijk onder druk. De top-20 kantoren hebben bij een gelijkblijvende groei van juridische werkzaamheden de komende jaren behoefte aan ongeveer 400 stagiaires, terwijl het aanbod van stagiaires die geschikt zijn voor deze kantoren ca. 150-200 zal zijn. En dan kan een aantrekkelijke economie nog

Er studeren minder juristen af, er vertrekken meer (senior) medewerkers en andere zakelijk dienstverleners bevissen intensiever de vijver van jong talent. Allochtone aanwas en nieuwe HBO-juristen compenseren deze krimpende mogelijkheden niet. Mede doordat steeds meer vrouwen advocaat worden, beginnen advocaten bovendien andere keuzes te maken op de balans van leven en werk. Hoe kunnen de kantoren hun nijpende positie op de arbeidsmarkt verbeteren?

leiden tot een grotere behoefte. Ook middelgrote en regionale kantoren klagen over problemen bij het vinden van goede stagiaires.

Er is nog een andere trend met grote gevolgen voor de kantoren: de feminisering van de balie. Bestond in 2000 nog 45% van de stagiaires in de beroepsopleiding uit vrouwen, anno 2006 is dit toegenomen tot 65%. Een toename van 20% in vijf jaar. De beroepsopleiding volgt in dit opzicht de juridische faculteiten; daar is soms meer dan

65% van de studenten van het vrouwelijk geslacht.

De instroom van allochtonen in de advocatuur blijft achter bij de toename van het aantal afgestudeerde allochtone juristen. Het totale aantal afgestudeerde juristen neemt daarentegen af. Bovendien zijn er nieuwe juridische dienstverleners op komst in de vorm van HBO-bachelors in het recht. Daarnaast weten niet-juridische zakelijke dienstverleners (consulting, financiële sector,

Ook middelgrote en regionale kantoren klagen over problemen bij het vinden van goede stagiaires

accountancy en ICT-sector) pas afgestuurde juristen aan te trekken, waarmee het beschikbare potentieel voor advocatenkantoren verder wordt verkleind.

Wanneer al deze ontwikkelingen worden afgezet tegen de demografische ontwikkelingen, wordt de uitdaging voor de balie duidelijk.

MEER DEELTIJDARBEID

De rechtenstudie aan de universiteiten feminiseert sterk en als gevolg daarvan ook klassieke juridische professies als de advocatuur. De RAIO-opleiding kent inmiddels een percentage vrouwen van meer dan 95%. Als gevolg van feminisering in de rechtenstudie lijken mannelijke studenten 'te vluchten' in economische en bedrijfskundige studies, waardoor opnieuw de feminisering toeneemt. De studies (bedrijfs)economie, bedrijfskunde maar ook fiscaal recht en accountancy worden vooral gevolgd door mannelijke studenten.

Feminisering van een studie en een vakgebied vonden eerder plaats bij psychologie, Nederlands, kunstgeschiedenis, geneeskunde, onderwijskunde, lerarenopleidingen etc. Dit heeft tot gevolg dat de status van dat beroep afneemt, waardoor de economische waarde van het beroep kleiner wordt. Dit is gebeurd bij de huisarts, onderwijzer en leraar. Maar er zijn ook voorbeelden in de zakelijke dienstverlening waar dit minder het geval was, al was de feminisering daar ook minder sterk: consulting, ICT, bankwezen en accountancy.

Voor de balie betekent een en ander een versterkte vraag naar deeltijdarbeid, want vrouwen (en steeds meer mannen) willen werk en gezin combineren. Daarom is de rechterlijke macht (en banken, verzekeraars

en overheidsinstellingen) een aantrekkelijke werkgever, ook voor afgestudeerde juristen. De advocatuur is nog onvoldoende ingericht op deeltijdwerk; de cultuur is er nog steeds een van keihard en fulltime werken en vaak is toelating tot de maatschap als deeltijdpartner moeilijk bespreekbaar. Vandaar dat er relatief veel (senior) medewerkers vertrekken en dat er binnen bepaalde rechtsgebieden een tekort ontstaat aan ervaren, gekwalificeerde, mensen.

Door de groeiende vraag naar juridische dienstverlening én de groeiende vraag naar deeltijdarbeid heeft de arbeidsmarkt meer professionals nodig. Op de naar verwachting binnenkort krappere arbeidsmarkt leidt dit tot (nog) meer concurrentie.

MINDER (GOEDE) AFGESTUDEERDEN

Het aantal afgestudeerde juristen daalt, relatief ten opzichte van economie en bedrijfskunde, maar het afgelopen jaar zelfs in absolute zin. Tot voor kort studeerden elk jaar ca. 3000 juristen af. In 2005 waren dat er ongeveer 2500. Ook in 2006 en 2007 worden rond de 2500 afgestudeerde juristen verwacht. De absolute afname kan zijn veroorzaakt doordat de laatste studenten oude stijl voor een deel de overstap hebben gemaakt naar de nieuwe bachelor-master opleidingen, waardoor ze later afstuderen. Maar als de relatieve toename van economen en bedrijfskundigen doorzet, valt opnieuw een dalende trend voor juristen te voorzien.

Uit contacten met werving & selectie bureaus gericht op de juridische markt kunnen we bovendien concluderen dat het gemiddelde niveau van de afgestudeerde jurist afneemt. Zo test de rechterlijke macht al sinds jaar en dag haar RAIO-instroom. Ze constateert een afnemend gemiddeld niveau van de aanmelders. De rechterlijke macht kan zich nog uitsluitend richten op de beste juristen maar de balie, die meer dan eenderde van de afgestudeerden opneemt, kan dat niet.

Een aantal advocatenkantoren constateert hetzelfde als de RAIO, en voelt zich genoodzaakt om, naast de Beroepsopleiding en VSO, aanvullende, inhoudelijke, opleidingen te verzorgen. Zo is er het *Young Talent Programme* van Houthoff Buruma of *De Brauw* van De Brauw Blackstone Westbroek. In Nederland

actieve internationale kantoren als Clifford Chance en Allen & Overy zeggen dat ze steeds meer moeite moeten doen om de gewenste instroomkwaliteit te handhaven, zeker vergeleken met de Angelsaksische, Aziatische of Zuid-Europese situatie.

ALLOCHTONEN EN HBO-JURISTEN

De oplossing zou kunnen komen uit allochtone hoek, want steeds meer allochtonen nemen deel aan het hoger onderwijs en de rechtenstudie staat er hoog aangeschreven, onder andere vanwege de status van juridische beroepen in de landen van herkomst. Vooral allochtone meisjes studeren rechten. Toch kent de balie nog nauwelijks allochtone intreders. Van de nieuwe stagiaires is waarschijnlijk minder dan één procent van allochtone afkomst. Daarom zullen zij voorlopig de arbeidsmarktproblemen niet oplossen.

Inmiddels zijn de eerste lichten HBO-juristen afgestudeerd, dit zijn juridische bachelors op HBO-niveau die tot voor kort niet konden instromen. Inmiddels bevolken duizenden HBO-rechtenstudenten de Nederlandse hogescholen. Ze lijken goed geëquipeerd voor posities in bedrijfsleven en overheid maar niet voldoende toegerust voor de advocatuur, niet anders dan als *para-legal*. De HBO-rechtenstudent voldoet immers niet aan art. 2 Advocatenwet en beschikt niet over het civiel effect dat de toelating tot de balie regelt. In de toekomst zal slechts een klein deel van de afgestudeerden een vervolgstudie recht met civiel effect aan een universiteit voltooien. Dit wordt bevestigd door ervaringen van de Universiteit Utrecht.

Minder dan één procent van de nieuwe stagiaires is van allochtone afkomst, zij zullen voorlopig de arbeidsmarktproblemen niet oplossen

Goede professionals trekken andere goede professionals aan, en ook hoogwaardig werk

COMMUNICATIE OP ARBEIDSMARKT

Voor veel kantoren is arbeidsmarktcommunicatie iets nieuws, en veel kantoren zijn pas recent begonnen met het aanstellen van een HRM-functionaris voor werving en selectie. Multinationals en financiële instellingen hebben hier al jaren ervaring mee en weten zo veel juridisch talent uit de markt te halen. Binnen enkele jaren zullen de top-20 kantoren dit niveau moeten evenaren, zo niet overtreffen. Dit betekent dat er meer geïnvesteerd moet worden in arbeidsmarktcommunicatie en in een uitdagend en professioneel werving- en selectiebeleid. Er moet een gestructureerd en consistent beleid worden ontwikkeld voor cv-briefselectie, assessments, psychometrische testen speciaal voor het kantoor, interview *scorecards*, en interviewrondes. Advocatenkantoren zouden bij grote financiële instellingen en multinationale ondernemingen op bezoek kunnen gaan en kunnen zien hoe daar instrumenten van arbeidsmarktcommunicatie worden ingezet voor het imago van de onderneming en voor het sturen van de verwachtingen van instromers. Zo wordt al vaak een eerste selectie van potentiële instromers gemaakt.

Belangrijk is dat het opgeroepen beeld van het kantoor en de praktijk overeenkomt met de werkelijkheid. Verwachtingen en

toezeggingen moeten worden waargemaakt, zoals: 'Wij investeren veel in uw persoonlijke ontwikkeling', 'Bij ons hebt u veelvuldig en meteen cliëntencontact', 'U gaat bij ons werken in een internationale setting met uitdagend werk'; 'Wij garanderen een loopbaan in een dynamische omgeving met inspirerende collega's'.

Kantoren kunnen ook streven naar een groter aandeel van allochtone juristen. En opdat kleine en middelgrote kantoren in de provincie aantrekkelijke werkgevers blijven, om zo de trek van afgestudeerde juristen van perifere universiteiten naar de Randstad te voorkomen, zal men moeten weten waarom afgestudeerde juristen kiezen voor een bepaalde werkgever. Zo kan een arbeidsmarktstrategie worden ontwikkeld; niet alleen marketing voor werving van klanten maar ook voor werving van nieuwe advocaten.

MANAGEMENT VAN TALENT

Kantoren die voldoende gekwalificeerd talent binnenhalen en de juiste mensen

behouden, zullen succesvol zijn en zich onderscheiden van concurrenten. Een uitgebalanceerde HRM-strategie en professionele uitvoering ervan zou wel eens van doorslaggevende betekenis kunnen zijn. Goede professionals trekken niet alleen andere goede professionals aan, maar ook hoogwaardig en interessant werk. Daarmee versterken ze het imago van het kantoor, wat leidt tot betere, gewenste, cliënten en dit leidt weer tot winstgeverder werk.

Daartoe zal er meer aandacht moeten komen voor management van talent, met nadruk op trainings- en ontwikkelingsmogelijkheden, persoonlijke en individuele ontwikkelingsbehoeften, voor de advocatuur ontwikkelde assessment- en developmentcentra, en flexibele vormen van loopbaanbeleid.

Nu beschouwen veel kantoren uitstroompercentages van 25-30% bij stagiaires nog als normaal en reageren ze op het vertrek van veelbelovende (senior) medewerkers na zeven jaar nonchalant. Maar binnenkort kunnen advocatenkantoren het zich niet meer permitteren, gezien de gedane investeringen voor werving, selectie, opleiding en ontwikkeling, om eerst na drie en dan na zes á zeven jaar veel hoogwaardige kwaliteit te verliezen als gevolg van verstarde loopbaanperspectieven. Juist na al die jaren moeten talenten worden gekoesterd en begeleid, bij voorkeur in programma's met een looptijd van enkele jaren, waarin men de kans krijgt zich te ontwikkelen tot een specialist en waarin de jonge professional (mede)verantwoordelijk wordt voor het reilen en zeilen van de maatschap.

FLEXIBEL LOOPBAANBELEID

Bij nieuw HRM-beleid is het noodzakelijk om de vitaliteit van maatschap of aandeelhoudersvergadering op peil te houden of te versterken. Veel Nederlandse kantoren hebben partners/aandeelhouders die tussen de 50 en 55 jaar zijn. In andere sectoren van de zakelijke dienstverlening ligt deze leeftijd behoorlijk lager. Omdat bovendien het management van de cliëntrelaties en ook het ondernemerschap veelal verbonden zijn met de oudere partners, is er planning nodig van de opvolging en instroom van jongere partners/aandeelhouders.



'Macomer' © Lucas van Eeghen; www.lucasvaneeghen.com

Kantoren reageren te nonchalant op het vertrek van veelbelovende (senior) medewerkers, gezien de gedane investeringen voor hun werving, selectie, opleiding en ontwikkeling

Tegenwoordig zien we echter – naast de grotere uitstroom van (senior) medewerkers – dat steeds meer mannen en vooral vrouwen zo tussen het 7e en 9e jaar de advocatuur verlaten als gevolg van andere keuzes op de balans van leven en werken. Door de feminisering zal deze tendens worden versterkt. Opnieuw een reden voor een flexibel loopbaanbod voor senior medewerkers. Dit houdt onder meer in: deeltijd-partnerschap of flexibele partnerschapsarrangementen, *salaried* partnerschap, invoeren van een *counsel* positie en geïndividualiseerde posities voor senior medewerkers. Ook is het denkbaar dat met bepaalde strategische cliënten loopbaanarrangementen worden getroffen, waarbij over en weer (senior) medewerkers worden geplaatst en begeleid. Dit impliceert flexibeler beloningssystemen.

Maar misschien zal de bedrijfsvoering in de juridische sector veel ingrijpender veranderen. De maatschappen/aandeelhoudersvergaderingen zouden wel eens *blijvend* kleiner kunnen zijn dan nu, met veel juridische werkzaamheden zo laag mogelijk in de organisatie. De winstgevendheid zal minstens hetzelfde zijn, en een *leverage* van 1:8 of 1:10 is niet uitgesloten.

AANTREKKELIJKE RECHTENSTUDIE

Zeker omdat de concurrentie op de arbeidsmarkt voor afgestudeerde juristen voornamelijk van *buiten* de balie lijkt te komen, heeft de Nederlandse Orde van Advocaten hier op zichzelf geen taak. Maar als het gaat om het Hoger Onderwijs is de Orde medeverantwoordelijk voor goede juridische opleidingen, zowel academisch als post-academisch, met een goede aansluiting op de juridische praktijk. Daarom dient de Orde in ieder geval – samen met andere spelers in de rechtspraak en vooral de universiteiten – te werken aan de aantrekkelijkheid van de rechtenstudie voor toekomstige studenten, voor vrouwen, mannen, allochtonen en autochtonen. ●

(advertentie)

Journal Vreemdelingenrecht

Het *Journal Vreemdelingenrecht* richt zich met praktische informatie op het complete veld van het Migratierecht. In het *Journal Vreemdelingenrecht* komen beleid, jurisprudentie, praktijkvraagstukken en een overzicht van relevante vakinformatie en congressen samen. Door middel van artikelen en korte actuele informatie blijft u op de hoogte van alle ontwikkelingen met betrekking tot het Migratierecht. De informatie uit het *Journal* sluit prima aan bij het beleid zoals dit in de Vreemdelingencirculaire wordt bepaald.

Het *Journal Vreemdelingenrecht* biedt:

- artikelen over actuele onderwerpen;
- rubrieken die aansluiten bij de Vreemdelingencirculaire, waaronder met ingang van 2006 een uitgebreide jurisprudentierubriek;
- besprekingen van recent verschenen publicaties;
- rubriek waarin congressen, studiedagen en seminars worden gesignaleerd;
- column en ervaringen uit de praktijk.

Redactie:
Mr. E.C.H.J. van der Linden
Drs. J.D. van Andel
Mr. D.S. Arjun Sharma
Drs. J. Bakker
Mr. D.J. de Jong
Mr. K.W. Liborang
Mr. A. van Luyck
Mr. G.W.J. Oosterholt
Mr. M.A.G. Reurs
Mr. B.T. Winkel

Bestelcode: JNVR

Prijs: € 0,37 per pagina
(incl. BTW)

Verschijning:
10 maal per jaar

Bestel via
www.sdu.nl
of bel
(070) 378 98 80

Onze uitgaven zijn ook
verkrijgbaar via de boekhandel



08321/2L

de snelste link naar uw vakgebied

Sdu UITGEVERS