

PROFESSIONALISERING VAN EEN ADVOCATENKANTOOR



Een casestudy

Professionaliteit is niet alleen een zaak van de individuele advocaat, maar ook van kantoor. Het bredere kader, de bedrijfsvoering van het kantoor als geheel, is immers mede richtinggevend voor de inspanningen van de individuele professional en – niet te vergeten! – van degenen die hem of haar daarbij ondersteunen. Een casestudy: professionalisering bij Sap advocaten.

**Mr. Martin de Witte (Sap advocaten)
en drs. Marjolein Marée
(organisatieadviesbureau Wagenaar,
Hoes & Associés)**

Jaap Sap is de oprichter van het kantoor, dat nu bijna twaalf jaar bestaat. In 2002, na ongeveer tien jaar actief te zijn geweest voor het kantoor, verlaat hij dit. In de tussentijd zijn eerst John Roth en later Martin de Witte toegetreden als maten. Zij zetten samen het kantoor voort. In 2003 wordt Jan Willem Koeleman opgenomen in de maatschap. Eind 2003 bestaat het kantoor uit zo'n acht advocaten en zeven ondersteunende medewerkers, en is het mede-eigenaar van een letselschadekantoor met een soortgelijke omvang. Het kantoor is marktleider geworden als het gaat om dienstverlening aan slachtoffers met personenschade.

De drie maten van het advocatenkantoor Sap De Witte Roth besluiten in de herfst van 2003 om nadrukkelijk stil te staan bij de toekomst van hun kantoor. Op dat moment is er namelijk een gebrek aan structuur en motivatie voelbaar bij alle medewerkers. Signalen van ondersteunende medewerkers mogen niet worden onderschat. Hun soepele relatie met de advocaat bepaalt mede de kwaliteit van het product voor de cliënt. Medewerkers zijn te weinig betrokken bij de organisatie, kunnen hun goede ideeën over de organisatie van het werk niet kwijt. Men vindt de directie geen team, en dat is ook zo. Er is geen duidelijk beleid als het ging om personeelsvoorwaarden, er zijn grote verschillen in omzet en er is geen gedeeld beeld van de toekomst.

Naast alles wat er níét is, is het van belang te melden dat de drie trekkers met elkaar en met de andere advocaten wel een sterk doorleefde missie delen. Het product van Sap is het bereiken van een zo goed mogelijk onderhandelingsresultaat voor mensen met letsel. Sap heeft naam op letselschadegebied, en wil graag grenzen verkennen en verleggen ten dienste van de cliëntèle. Er was en is een zeker fanatisme aanwezig om op dit terrein 'top of the bill' te willen zijn.

Bovendien groeide het besef dat, als men de toekomst met vertrouwen in wil gaan, veel aspecten van de eigen organisatie aan revisie toe zijn. Met de omzetting van de maatschap in een besloten vennootschap wordt een eerste, meer dan symbolische stap in die richting gezet. Per 1 januari 2004 is dit een feit. Tevens wordt per die datum een kantoordirecteur aangetrokken, voor een kantoor met de omvang van Sap een gewaagde stap.

Al snel blijkt dat de drie vennoten over verdere stappen uiteenlopende opvattingen hebben. De een voelt zich prettiger bij een kleinschalig kantoor, terwijl de ander veel meer wil inzetten op groei. Tegelijk speelt de vennoten parten dat iedereen dagelijks vooral bezig is met de praktijk van de advocatuur. Ze zien in dat voortgaan op deze weg hen niet zou brengen naar een heldere en eenduidige visie, en dus naar de professionaliteit die zij toch nodig achten. 'Als je blijft doen wat je altijd al deed, krijg je meer van wat je altijd al kreeg!': dat geldt ook voor advocatenkantoren. Dus moet het roer om. Zij besluiten een externe organisatieadviseur in te schakelen.

Het INK-managementmodel als kapstok

Wagenaar, Hoes & Associés (WH&A) is een bureau dat gespecialiseerd is in advies- en begeleidingstrajecten waar de ontwikkeling van leiderschap in organisaties centraal staat. Als kennispartner van het INK (Instituut Nederlandse Kwaliteit), ligt het in het geval van Sap voor de hand het INK-managementmodel toe te passen. Dit model biedt een eenvoudige en overzichtelijke handreiking bij de professionalisering van organisaties als geheel. In tal van secto-

Er was geen duidelijk beleid als het ging om personeelsvoorwaarden, er zijn grote verschillen in omzet en er is geen gedeeld beeld van de toekomst

ren is er al ruim tien jaar ervaring mee opgedaan. Het model biedt handvatten om gestructureerd de gewenste organisatieontwikkeling aan te pakken. De methode is geschikt voor het uitvoeren van diagnoses, invoering van verbeteringen en besturing van de organisatie.

Een organisatie wordt in dit model bekeken vanuit negen aandachtsgebieden. Hiervan betreffen vijf velden de organisatie als zodanig: Leiderschap, Strategie en Beleid, Management van medewerkers, Management van middelen en processen. In deze organisatiegebieden wordt beschreven hoe de organisatie is ingericht en in welke richting de organisatie zich verder kan ontwikkelen.

In de vier *resultaat*gebieden worden de relevante maatstaven gekozen en wordt geregistreerd wat feitelijk is gerealiseerd. Die vier gebieden zijn Medewerkers, Klanten en Leveranciers, de Maatschappij, Bestuur en Financiers. Niet al deze resultaatgebieden zullen voor elke organisatie van gelijk belang zijn. Belangrijk is niet zozeer dat men overal hoog scoort, maar wel dat men zich bewust is waar men op koerst en daar dan ook consequent naar handelt.

De feedbackloop 'Verbeteren en vernieuwen' tussen resultaatgebieden en organisatievelden geeft aan dat de organisatie leert van de uitkomsten en dat verbeteringen in gang worden gezet.

Behalve een structuurschema biedt het model tevens een overzicht van achtereenvolgende ontwikkelingsstadia van een organisatie, of van onderdelen van een organisatie. Daarmee is het managementmodel vooral ook een ontwikkelingsmodel, dat aanknopingspunten aanreikt voor de richting waarin een organisatie zich verder kan ontplooiën. Het model doorloopt een vijftal fasen waarbij een organisatie op een steeds hoger ontwikkelingsniveau kan komen per aandachtsgebied. In de eerste fase ligt de oriëntatie op activiteit en in de volgende fases achtereenvolgens op proces, systeem, keten en transformatie.

Een korte toelichting bij de negen aandachtsgebieden:

- 1 Leiderschap: de manier waarop de leiding de onderneming inspireert tot voortdurende verbetering;
- 2 Strategie en Beleid: de manier waarop de onderneming haar missie implementeert door een heldere voor alle belanghebbenden uitgewerkte strategie en hoe deze wordt vertaald in concreet beleid, plannen en budget;
- 3 Management van medewerkers: de manier waarop de kennis en inzet van de medewerkers maximaal worden benut;
- 4 Management van middelen: de manier waarop de beschikbare middelen (geld, kennis, technologie, materialen, faciliteiten) worden aangewend om de activiteiten van de onderneming efficiënt en effectief uit te voeren;

vervolg op pagina 705



Vereniging van Incasso Advocaten (VIA)



Aantal leden: Ongeveer 110.

Toelatingseisen: Minimaal 5 jaar ervaring als advocaat en aantoonbare kennis en ervaring op incassogebied (ongeveer 25% van de praktijk). Verder dienen leden minimaal 6 opleidingspunten op incassogebied te behalen en de VIA-gedragscode na te leven.

Cursussen: Kleine cursus gecombineerd met jaarvergadering en een grote najaarscursus.

Andere activiteiten: Nieuwsbrief met actualiteiten (enkele malen per jaar) en de al genoemde jaarvergadering.

Publiciteit: VIA-logo mag door lid worden gevoerd.

"Bij de gedachte aan incasso komen crediteuren al gauw uit bij deurwaarders, incassobureaus, juridische adviesbureaus. Nog steeds wordt er vaak verbaasd gereageerd als onder de aandacht wordt gebracht dat men voor incasso's ook bij de (eigen) advocaat terecht kan. Onbekend maakt onbemind. Dit zou kunnen leiden tot de gedachte aan een breed opgezette publiciteitscampagne. De VIA heeft die route verkend, maar is daarvan teruggekomen. Directe werving is een zaak van de advocaat zelf. Sinds twee jaar is het beleid dan ook volledig gericht op het ontwikkelen van de VIA als specialisatievereniging. De nadruk ligt op het verder ontwikkelen van deskundigheid en vaardigheden. Op basis van de aanwezige deskundigheid en praktijkervaring wil de VIA zich laten zien als gesprekspartner op terreinen van incasso, zowel juridisch als praktisch. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om onderwerpen als (buiten)gerechtelijke incassokosten, procesrechtelijke aspecten (small claims, Mahnverfahren, kort geding), barrières bij het verkrijgen van noodzakelijke gegevens bijvoorbeeld uit de gemeentelijke basisadministratie of andere verhaalsinformatie. Vanuit dat oogpunt organiseerde de VIA eind 2003 ter gelegenheid van haar tweede lustrum een congres onder de titel 'Loont wanbetaling?'.

Door te bouwen aan de reputatie van de VIA en nog sterker dan voorheen vast te houden aan de gestelde kwaliteitseisen, dient een keurmerk-effect te ontstaan. VIA incasso-advocaten onderscheiden zich op grond van specifieke kwaliteiten (deskundigheid, vaardigheden) en bijzondere waarborgen (zowel de gedragsregels die gelden voor alle advocaten, als de aanvullende regels in de eigen VIA-gedragscode). Als advocaten kunnen zij een duidelijke eigen plaats innemen naast de andere partijen in de incasso-markt, en als VIA incasso-advocaat kunnen zij zich onderscheiden van andere advocaten."

Als het aan jou ligt, gebeurt er
nooit wat in de gemeente.

F
I
C
A
Y



Aan kennis geen gebrek. Je hebt een hbo- of wo-diploma en jarenlange ervaring in je vakgebied. Je speelt als geen ander in op het strengere beleid en de nieuwe regels op het gebied van veiligheid. Als het aan jou ligt, gebeurt er dan ook nooit wat. Herken je je in dit profiel en wil je constant je horizon verbreden? Dan krijg je bij ons de kans om te werken aan uitdagende opdrachten binnen de gemeentelijke, provinciale en rijksoverheid. En je ontwikkelt je continu. Krijgt persoonlijke coaching en volgt opleidingen aan de Yacht Academy. Interesse? Laat dan je gegevens achter op www.werkenbijyacht.nl en maak je eigen profiel aan. **De inhoud die je zoekt.YACHT**

MEER DAN 3.000 PROFESSIONALS IN COMMUNICATIONS, ENGINEERING, FINANCE, HRM, ICT, LEGAL, MANAGEMENT, PROCUREMENT EN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT WERKEN VIA YACHT OP INTERIM-BASIS OF IN VASTE DIENST BIJ TOONAANGEVENDE ORGANISATIES IN NEDERLAND

wij zien

een modelijn met jouw naam erop.

Het begint met een idee. En met genoeg creativiteit en passie, en misschien een klein beetje geluk, wordt het een bloeiend bedrijf. Wij zien de mogelijkheden van kleine bedrijven. En dat inspireert ons om software te maken waarmee bedrijven vanaf het begin hun doel kunnen bereiken. www.microsoft.nl/potential



Your potential. Our passion.™

Microsoft®



Bedrijfsjurist

Betrokken en pro-actief



Hudson zoekt voor TenneT in Arnhem een bedrijfsjurist.

Nederland kan geen moment zonder spanning. Dat valt of staat met een perfecte elektriciteitsvoorziening. In de complexe, zich liberaliserende energiemarkt is TenneT de onafhankelijke en stabiele factor. TenneT is als beheerder van het landelijk hoogspanningsnet verantwoordelijk voor de balans en het elektriciteitssysteem in Nederland. Als onpartijdige schakel levert zij de marktpartijen een goed toegankelijk transportnet met internationale verbindingen. Daarnaast waakt zij over de stabiliteit en de betrouwbaarheid van de elektriciteitsvoorziening. Met deze taken is TenneT onmisbaar voor een goede kwaliteit van het Nederlandse elektriciteitssysteem. De juridische werkzaamheden groeien explosief, reden waarom TenneT behoefte heeft aan een ervaren jurist ter versterking van haar juridische afdeling.

Taken:

- adviseren van de directie/het management op zeer breed juridisch terrein;
- onderhandelen over en concipiëren van contracten;
- begeleiden van projecten en procedures en zo nodig aansturen van externe adviseurs;
- het signaleren en vertalen van ontwikkelingen op relevante rechtsgebieden.

Profiel:

- minimaal 5-7 jaar juridische ervaring, bij voorkeur opgedaan in de advocatuur;
- gedegen kennis van het algemeen verbintenissenrecht en het ondernemingsrecht;
- kennis van het bouw- en aanbestedingsrecht, bestuursrecht of M&A strekt tot aanbeveling;
- flexibele en dienstverlenende instelling.

Geboden:

Een organisatie in volle ontwikkeling in een omgeving die continu wijzigt; veel vrijheid en zelfstandigheid binnen een juridisch complexe omgeving; compleet pakket van arbeidsvoorwaarden; prachtige locatie.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met mr. drs. Suzanne Tijl (e-mail: suzanne.tijl@hudson.com), telefoon 020- 471 11 11. Hudson Global Resources, Amsteldijk 194, 1079 LK Amsterdam. Uw sollicitatiebrief kunt u binnen 14 dagen aan bovengenoemde versturen o.v.v. jobreferentie HH3597.

Hudson

HUDSON GLOBAL RESOURCES
www.hudson.com

- 5 Management van processen: de manier waarop de onderneming haar processen identificeert, ontwerpt, beheerst en waar nodig verbetert en vernieuwt;
- 6 Klanten en leveranciers: de waardering door klanten, leveranciers en partners waarmee wordt samengewerkt is van groot belang voor de continuïteit van de onderneming. Daarom is het nodig te weten hoe zij uw producten, dienstverlening en de samenwerking waarderen;
- 7 Medewerkers: bij de waardering door medewerkers spelen onderstaande vragen een rol:
 - hoe denken medewerkers over hun bedrijf?;
 - voldoen het werk en de onderneming aan de verwachtingen van medewerkers in materiële en in niet-materiële zin (ontwikkeling, uitdaging, motivatie)?;
 - wat voor een onderneming wilt u zijn voor uw medewerkers en maakt u dat ook waar?;
- 8 Maatschappij: hoe waardeert de maatschappij de inspanningen van de onderneming om naast haar primaire klantgerichte taken in de bedrijfsvoering rekening te houden met de verwachtingen van de omgeving?;
- 9 Bestuur en financiers: hoe waarderen zij de inspanningen van het management? Vragen hierbij zijn:
 - hoe beoordelen zij de prestaties van het management?;
 - zijn de financiële en operationele doelstellingen behaald?;
 - welke ruimte wordt geboden voor investeringen?;
 - wat zijn de langetermijnperspectieven om de visie van de leiding te kunnen realiseren?

Het INK-model is een zeer uitgewerkte en samenhangende methode, die uitgebreid ingezet kan worden. Het model is echter ook geschikt om in kort bestek een globaal beeld te schetsen en ontwikkelpunten te definiëren. Dit laatste was in onze casus van wezenlijk belang.

De een voelt zich prettiger bij een kleinschalig kantoor, terwijl de ander veel meer wil inzetten op groei

Opbouw van het traject

Sap Advocaten en WH&A doorliepen met elkaar een traject van drie fasen. Hier wordt volstaan met een korte beschrijving.

In de *Oriëntatiefase* werd vooreerst een quickscan uitgevoerd, geënt op het INK-model: via kennisname van relevante stukken en gesprekken met diverse sleutelfiguren is een organisatiediagnose opgesteld. Per aandachtsveld van het INK-model is de stand van zaken in kaart gebracht en zijn de ontwikkelgebieden geïdentificeerd, in relatie tot elkaar. Bespreking daarvan met

de vennoten leverde nogal wat stof op voor de tweede fase. Interessant is daarbij om te merken hoe de gesprekken bij zo'n eerste verkenning al meteen aanleiding geven tot een zekere alertheid en tot bewustwording in de hele organisatie. Er worden verwachtingen gewekt en het is van groot belang die niet te beschamen.

De tweede fase is die van *Strategische beleidsvorming*. Er moeten keuzen worden gemaakt, knopen doorgehakt, richtingen aangegeven. De gespreksagenda is afgeleid uit de eerste fase; de gesprekspartners zijn in eerste instantie de directieleden. Deze fase is essentieel in de ontwikkeling van (team-)leiderschap. Klassieke strategische technieken zoals een SWOT-analyse (Strength – Weakness – Opportunities – Threats) zijn hierbij nog altijd van waarde, maar ook minder klassieke worden waar nodig ingezet. Ongeacht technische hulpmiddelen, is dit de fase waarin vennoten er niet aan ontkomen elkaar diep in de ogen te kijken en de waarheid te zeggen. Het is dan heel waardevol dat een 'betrokken buitenstaander' dit gesprek kan leiden.

Vermeldenswaard is zeker de wijze waarop de commerciële ambities van sommigen de meer inhoudelijke ambities van anderen ontmoeten. Sluimerende tegenstellingen worden overwonnen door het formuleren van een strategie van 'kwalitatieve groei'. Sap Advocaten heeft een marktpositie waardoor ze vaak pas als laatste belangenbehartiger worden ingeschakeld. Hun waarde als specialist wordt erkend, ook door advocatenkantoren die een letselschadezaak 'er bij doen' als dat zo uitkomt. Een selectieve groeistrategie kan erin bestaan het moment waarop Sap Advocaten bij letselschade wordt betrokken dichterbij te halen. Dit betekent als organisatiestrategie dat groei niet moet komen uit het aantrekken van een zo groot mogelijk en ongekwalificeerd aantal dossiers, maar door te investeren in wetenschappelijke kwaliteit, gekoppeld aan een communicatiebeleid dat die kwaliteit breed onder de aandacht brengt.

De tweede fase mondt uit in een concept-beleidsplan, dat in onze casus terdege met de nieuwe kantoormanager werd doorgeproken en waar zij een gewaardeerde bijdrage aan leverde. Een dergelijk beleidsplan dient enkele jaren vooruit te kijken, maar jaarlijks geactualiseerd te worden. Voor Sap Advocaten bestond dit beleidsplan overigens niet uit een indrukwekkend rapport – naar volume gemeten – maar uit een achttal heel concreet geformuleerde velletjes tekst.

De derde en laatste fase is die van *Implementatie* van het ontwikkelde beleid. Dit is de 'proof of the pudding', want hier gaan

Figuur INK-managementmodel



zaken werkelijk veranderen. De ervaring van WH&A leert dat dit alleen slaagt wanneer medewerkers zich op alle niveaus daadwerkelijk bij de verandering betrokken weten.

Voorlopige resultaten

De belangrijkste oogst is dat het leiderschap van het kantoor stevig staat. Er is een heldere en gedeelde visie op de ontwikkeling van de organisatie, die houvast geeft aan wat eenieder vanuit eigen verantwoordelijkheid te doen staat. Tevens zijn de nodige communicatiemiddelen en -kanalen in het leven geroepen om met elkaar de vinger aan de pols te houden en te zorgen dat voortdurend verbeteren een tweede natuur wordt.

Een ander belangrijk inzicht is dat het voeren van een steviger commerciële koers niet samenvalt met 'domweg' meer acquisitie plegen. Het complete beeld moet kloppend zijn. Er is gekozen voor selectieve groei en andere aspecten van de organisatie worden daar op ingesteld. Het heeft bijvoorbeeld geleid tot naamsverandering ('Sap Advocaten' in plaats van de opsomming van namen die met de oude maatschap correspondeerde) en tot verhuizing naar een pand in een meer professionele omgeving.

De typische advocaat is geen manager, en het is niet altijd wijs om het te willen worden. Daarom is het juist voor kleinere kantoren, waar een

Sluimerende tegenstellingen worden overwonnen door het formuleren van een strategie van 'kwalitatieve groei'

'zware' managementinbreng niet aan de orde is, van belang om een werkbaar visie op de ontwikkeling van de organisatie onder handbereik te hebben. De ervaring met Sap Advocaten leert dat het traject, dat daar naartoe leidt, voor alle betrokkenen intensief, maar ook bevredigend is. Terugkijkend denkt iedereen dat dit veel eerder had moeten gebeuren.

Het traject kostte aandacht en energie, maar was geen tijdvreter en stond het behalen van de uitvoerende targets niet in de weg. Ook de inzet van de externe expertise was relatief bescheiden, en makkelijker in dagen dan in weken uit te drukken.

Voor meer informatie over het INK en het hier gepresenteerde model, kan de lezer terecht bij www.ink.nl. In de casus werd het generieke model wel aangevuld met invalshoeken die specifiek betrekking hebben op het management van professionele dienstverleners. Daarbij werd vooral gebruikgemaakt van het werk van David Maister.

Advertentie

FIF 33
RECHERCHE- EN INFORMATIEBUREAU
Voor bedrijven, particulieren en advocatuur



- Onrechtmatig ziekteverzuim
- Alimentatiezaken
- Controle werkzaamheden
- Handelsinformatie
- Fraude / Bedrijfsdiefstal
- Privé-onderzoeken

010 - 477 33 22 www.fif33.nl
Goedgekeurd door Min. van Justitie POB 238
Heemraadssingel 186 • 3021 DM Rotterdam
Fax: 010 - 477 08 30 • e-mail: info@fif33.nl



Wij leveren u medische argumenten

De afgelopen tien jaren werden de meest uiteenlopende problemen aan onze artsen voorgelegd. Een greep uit de dagelijkse praktijk:

De operatie van mijn cliënt liep slecht af. Was de behandeling zorgvuldig?

De erfenamen van mevrouw stellen dat zij na de brand langer bleef leven dan meneer. Is dat juist?

Is de lichamelijke schade van mijn cliënt juist getaxeerd en hoe waardeert ik zijn smart?

De verzekeringsmaatschappij stelt dat de betrokkene zelfmoord pleegde. Was het geen ongeval?

De werknemer van mijn cliënt beweert dat hij niet meer kan werken. Kan hij niet net zo veel als vroeger?

De verzekeringspolis schrijft arbitrage voor. Kunt u een arbiter leveren?

MEDISCH ADVIESBUREAU

BINS

dr. mr. J.W.Bins, arts R.G.A.

Laan 20
2512 GN Den Haag
tel 070 345 98 08
fax 070 345 98 11
e-mail j.w.bins@wxs.nl
www.binsmedical.com

Schalke & Partners

Bedrijfsrecherche

BEWIJST WAT U EIST

Schalke & Partners bv
Postbus 2215, 4800 CE Breda
T. 076-5221144 / F. 076-5221264 / E. info@schalke.nl / W. www.schalke.nl