



UvA-DARE (Digital Academic Repository)

There once was a world...

De professionalisering van de balie in de moderne tijd

van Otterlo, R.

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

van Otterlo, R. (2008). *There once was a world... De professionalisering van de balie in de moderne tijd*. (Oratiereeks). Vossiuspers UvA.

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please Ask the Library: <https://uba.uva.nl/en/contact>, or a letter to: Library of the University of Amsterdam, Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

There once was a world...

Vossiuspers UvA is een imprint van Amsterdam University Press.
Deze uitgave is totstandgekomen onder auspiciën van de Universiteit van Amsterdam.

Omslag: Nauta & Haagen, Oss
Opmaak: JAPES, Amsterdam
Foto omslag: Carmen Freudenthal, Amsterdam

ISBN 978 90 5629 547 9
e-ISBN 978 90 4850 804 4
© Vossiuspers UvA, Amsterdam, 2008

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden veeleelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j^o het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 882, 1180 AW Amstelveen). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) dient men zich tot de uitgever te wenden.

There once was a world...

De professionalisering van de balie in de moderne tijd

Rede

uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van
bijzonder hoogleraar Organisatie van de Juridische Dienstverlening
aan de Universiteit van Amsterdam
op vrijdag 7 november 2008

door

Rob van Otterlo

The logo features a large, stylized, black serif letter 'V' on the left. To its right, the words 'OSSIUSPERS UVA' are written in a smaller, black, all-caps serif font.

VOSSIUSPERS UVA

Opgedragen aan mijn vader Wil van Otterlo (*1923-†2006)

*Mevrouw de Rector Magnificus,
Mijnheer de Decaan,
Leden van het bestuur van de Stichting Leerstoel Advocatuur,
Hoge vertegenwoordigers van de orde van advocaten,
Dames en heren,*

Professional Services, of zo u wilt zakelijke dienstverlening, neemt een steeds belangrijkere plaats in de westerse economieën in. De advocatuur neemt in die zakelijke dienstverlening een bijzondere positie in. De moderne mondiale business kan niet meer zonder kwalitatief hoogstaande juridische dienstverlening. (Internationale) zakelijke transacties, of die nu gaan over leveringscontracten van producten en diensten, over fusies en overnames, over kwesties betreffende intellectueel eigendom, over massaontslagen of over *compliance*, gaan in de moderne tijd vergezeld van een heel scala aan juridische diensten. De advocatuur is daarbij onmisbaar, niet zozeer door zijn bijzondere positie met betrekking tot de deontologie,¹ maar vooral door zijn in de loop der jaren opgebouwde expertise op vele rechtsgebieden. De advocatuur is als het ware een A-merk onder de juridische dienstverleners. Dit wordt als zodanig ook gezien en erkend door de afnemers van juridische diensten. Zij eisen ‘top quality legal work’. De (internationale) advocatuur heeft op die behoefte ingespeeld, hetgeen in de laatste twee decennia heeft geleid tot een sterke professionalisering van de advocatuur. De eisen van de (internationale) klanten, de afnemers van die juridische diensten, worden steeds hoger. Om hieraan te kunnen (blijven) voldoen moeten advocaten en advocatenkantoren zich steeds verder blijven ontwikkelen, specialiseren en professionaliseren. Dat geldt niet alleen op juridisch gebied getuige de eisen die grote, mondiale ondernemingen stellen aan leveranciers van juridische diensten – nog bovenop het ‘top quality legal work’, zo werd mij kort geleden duidelijk gemaakt door het ‘International head of the legal department’ van zo’n grote onderneming. Van de (internationale) advocatuur wordt het volgende verwacht:

ROB VAN OTTERLO

- Flexibiliteit en innovatie in ‘billing practices’ en zelfbeheersing inzake declaraties
 - Rond de klok beschikbaarheid
 - Diversiteit
 - Efficiëntie
 - Kennis van de branche van de klant
 - Flexibiliteit
- en *last but not least*
- Gewone fatsoensnormen.

Het moge duidelijk zijn dat de hier genoemde eisen aan juridische dienstverleners, naast het feit dat men dient te beschikken over juridisch inhoudelijke expertise, veel vraagt op het gebied van professionaliteit in houding en gedrag van die juridische dienstverleners, maar ook op het gebied van andere kennis dan strikt juridische zaken. Dat geldt niet alleen voor de advocaten bij grote internationale kantoren maar steeds meer ook voor die op middelgrote kantoren en zelfs op kleinere kantoren in de zakelijke dienstverlening. De multinationals, alsook ook het grotere MKB, doen namelijk ook veel zaken met lokale kleine en middelgrote advocatenkantoren. Alleen bij internationale deals worden internationaal opererende advocatenkantoren ingeschakeld. Daarbij is opvallend dat kennelijk alleen Engelse, Amerikaanse en Nederlandse kantoren werkelijk als internationaal beschouwd worden, dat wil zeggen in voldoende mate geëquipeerd om multinationals adequaat te adviseren of bij te staan inzake hun juridische problemen rondom internationale business en -projecten. Om die positie te behouden zullen de Nederlandse internationaal opererende kantoren voortdurend moeten blijven investeren in de organisatie en hun mensen. Vandaar ook dat vooral die kantoren, waarvan er een tiental in Nederland zijn, andere eisen stellen aan de opleiding en ontwikkeling van hun stagiaires en medewerkers dan de overige 3250 kantoren. Middelgrote commerciële kantoren en zeer gespecialiseerde kleine kantoren schuiven wat dat betreft steeds meer op richting die grote kantoren als het gaat om kwaliteitseisen die men aan zijn medewerkers stelt.

Kortom, de wereld is de laatste twee decennia enorm veranderd en de advocatuur verandert mee. Mijn leeropdracht sluit daarbij aan. In Nederland wordt nu voor het eerst (in Engeland en de Verenigde Staten is er al langer sprake van) aan een juridische faculteit van een universiteit aandacht besteed aan de professionele

THERE ONCE WAS A WORLD...

context waarbinnen de juridische dienstverlening plaatsvindt, zowel in onderzoek als in onderwijs. Die context wordt gezien het bovenstaande steeds belangrijker en verdient derhalve bestudeerd te worden. De economische waarde van de advocatuurlijke dienstverlening in Nederland is ca. 3 miljard euro per jaar indien men uitsluitend naar de totale omzet kijkt. Deze mag dan weliswaar niet spectaculair hoog zijn -er bestaan genoeg individuele ondernemingen die een hogere omzet hebben-, de economische betekenis van de juridische dienstverlening is natuurlijk veel hoger dan die 3 miljard euro. Echter, de spin-off van die diensten in economische termen is welhaast onmeetbaar.

Het is mij een eer en genoeg een wetenschappelijke bijdrage te kunnen leveren aan de verdere professionalisering van de juridische dienstverlening in Nederland, in het bijzonder die van de advocatuur. Hiermee beoog ik de toekomstige professionals in de juridische dienstverlening voor te bereiden op hun taak.

Sullivan c.s. heeft die bijdrage met betrekking tot de ontwikkeling van professionals als volgt omschreven:

1. Developing in students the fundamental knowledge and skills, especially an academic knowledge base and research.
2. Providing students with the capacity to engage in complex practice.
3. Enabling students to learn to make judgements under conditions of uncertainty.
4. Teaching students how to learn from experience.
5. Introducing students to the disciplines of creating and participating in a responsible and effective professional community.
6. Forming students able and willing to join an enterprise of public service.²

*There once was a world...*³

De professionalisering van de balie in de moderne tijd

Advocaten zijn er al sinds mensenheugenis. Advocatenkantoren, *law firms* – dat wil zeggen organisaties van advocaten met meer dan één advocaat – bestaan pas veel

ROB VAN OTTERLO

korter. Een eenmanskantoor is ook een kantoor, maar in deze oratie gebruik ik de term ‘advocatenkantoor’ voor een kantoor met meer dan één advocaat.

Voor wat betreft de Nederlandse advocatuur – waartoe ik me hier beperk, met misschien een enkel uitstapje naar de Angelsaksische wereld – kwam de ‘moderne advocatuur’ tot ontwikkeling in de periode 1797-1838.⁴ Historici spreken doorgaans van het vroegmoderne Europa wanneer zij doelen op de periode van ca. 1500 tot 1870.⁵ De moderne tijd laten zij meestal beginnen omstreeks 1870. Henssen⁶ laat de ‘modernisering der balie’ beginnen tijdens het Interbellum, in feite dus min of meer gelijklopend met de relatief late industrialisatie van Nederland.⁷ In die tijd diende zich voor het eerst het vraagstuk aan dat van enige betekenis is voor mijn onderzoeksterrein, namelijk of de advocatuur nu een beroep was of een bedrijf.⁸ De moderne tijd voor de advocatuur leek dan ook te zijn aangebroken, of zoals Henssen het zegt: ‘De advocatuur als bedrijf rukte op’.⁹

Deze ontwikkeling, die een aanvang nam aan het begin van de twintigste eeuw, is anno 2008 onomkeerbaar geworden. Advocatenkantoren zijn ‘zaken van negotie’¹⁰ geworden. Het zijn echter wel zaken van negotie met een volstrekt eigen karakter, zoals ik zal trachten aan te tonen. Advocatenkantoren zijn in hun wezen aard onvergelijkbaar met allerlei andere organisaties en bedrijven. Als men advocatenkantoren al met andere dienstverleners zou willen vergelijken dan komen juridische afdelingen van grote multinationals daar nog het dichtst bij. Juristen van dergelijke organisaties handelen ten behoeve van hun interne cliënten in een vaak wereldwijd netwerk. Ze hebben in feite een heleboel cliënten, maar dan binnen één en dezelfde organisatie. In tegenstelling tot advocaten beschikken dergelijke bedrijfsjuristen echter niet over de advocatuurlijke rechten en plichten, zoals die voortvloeien uit de Advocatenwet. Ook de juristen van grote verzekeraars, waaronder zogenaamde Cohen-advocaten, verrichten juridische diensten die zeer wel te vergelijken zijn met de dienstverlening van advocaten. De bedrijfsjuristen zoals ze hier geschetst worden, vormen ook een interessante beroepsgroep voor het onderzoek in mijn leerstoel. Wat betreft organisatie en vormen van dienstverlening onderscheiden zij zich nauwelijks van advocaten en advocatenkantoren.

THERE ONCE WAS A WORLD...

De commerciële advocatuur

In deze openbare les en ook in mijn leeropdracht 'Organisatie van de juridische dienstverlening' zal ik me voornamelijk richten op de commerciële advocatuur: de advocatuur die zich richt op juridische dienstverlening aan cliënten, particulieren en organisaties in de vrije markt. Daarmee wil ik niet zeggen dat wat ik zal uiteenzetten geen relevantie heeft voor de zogenaamde 'sociale advocatuur', of liever: de rechtshulp aan particulieren. Dat specifieke terrein laat ik ter bestudering echter graag over aan mijn faculteitscollega aan deze universiteit, Mies Westerveld. Aan mijn andere faculteitscollega, Floris Bannier – eveneens verbonden aan deze universiteit – laat ik graag de bestudering van de kernwaarden van de advocatuur, of zo u wilt de deontologie, over. Beide collega's zijn veel meer thuis op die respectievelijke terreinen dan ik. Gedrieën trachten we, ieder op ons eigen terrein, het fenomeen 'advocatuur' te onderzoeken. De resultaten van die onderzoeken leiden hopelijk tot bruikbare inzichten voor de advocatuur en de samenleving.

In mijn leeropdracht zal ik me niet beperken tot de advocatuur. Juridische dienstverlening en de organisatie daarvan strekt zich uit over de grenzen van de advocatuur. Het notariaat is in dit opzicht een voor de hand liggende professie. Maar ook juridische afdelingen van grote overheidsorganisaties en profit-ondernemingen vormen een welkom onderzoeksterrein. De voorbeelden uit de advocatuur die ik in deze oratie gebruik, hebben wat mij betreft dan ook een bredere zeggingskracht.

Het onderwijs bij de genoemde leeropdrachten zorgt voor enthousiaste en gemotiveerde nieuwe instromers in de balie en rechtspraktijk, en draagt bij aan het begrip en de kennis met betrekking tot de rechtspraktijk, ook voor hen die uiteindelijk een andere professionele weg inslaan en misschien wel ooit cliënt worden van de professionals in de rechtspraktijk.

Professional Services Firms

Advocatenkantoren zijn *Professional Services Firms*, kortweg PSF's, die in het bijzonder gericht zijn op juridische dienstverlening. PSF's zijn organisaties van professionele zakelijke dienstverleners, die er in essentie op zijn gericht cliëntrelaties op te bouwen die duurzaam zijn. Het is immers economisch gezien vruchtbaarder te

ROB VAN OTTERLO

investeren in duurzame cliëntrelaties dan steeds nieuwe cliënten te moeten werven. Bestaande cliënten, ofwel zogenaamde *repeat players*, zijn economisch gezien minder bewerkelijk dan nieuwe cliënten. De transactiekosten verbonden aan het werven van nieuwe cliënten, bijvoorbeeld door de steeds gebruikelijker wordende *pitches*, zijn doorgaans hoog. Het loont derhalve de moeite voor zakelijke dienstverleners om zoveel mogelijk diensten te verrichten voor reeds bestaande cliënten. In dit opzicht lijkt superspecialisatie, bijvoorbeeld in de fusie- en overnamepraktijk, haaks op die gedachte te staan. De cliënten van die kantoren zullen immers vast ook andere juridische diensten nodig hebben, voor en na de overname, waarvoor zij bepaalde kantoren hebben ingehuurd. Kantoren die al een relatie met die cliënt hebben, zouden relatief gemakkelijk in die behoefte kunnen voorzien, wellicht zelfs tegen lagere tarieven dan die gehanteerd worden voor de juridische diensten die betrekking hebben op fusies en overnames. Het lijkt er echter op dat alle juridische specialismen die niet direct te maken hebben met die overnamepraktijk, bij die kantoren aan het verdwijnen zijn. Dit biedt overigens weer kansen voor kleinere kantoren die weer op andere terreinen gespecialiseerd zijn. Op die transactiekosten kom ik nog uitgebreid terug, omdat deze een specifiek onderzoeksterrein binnen mijn leerstoel vormen met betrekking tot de zakelijke dienstverlening.

Welnu, die organisatie van de juridische dienstverlening is het onderzoeks- en onderwijsterrein van mijn leerstoel. Een balie in Nederland van inmiddels 15.000 advocaten, professionals, ondergebracht in ca. 3600 kantoren¹¹ met een gezamenlijke omzet van ca. 3 miljard euro per jaar en een grote maatschappelijke betekenis mag mijns inziens niet ontsnappen aan wetenschappelijke belangstelling. De eigenstandigheid van de balie verdient bovendien bestudeerd te worden in zijn uniciteit. Niet dat er geen grote overeenkomsten zouden zijn tussen de *law firms* en de andere PSF's, waaronder accountantskantoren, notariskantoren, consultancybureaus, architectenbureaus, ingenieursbureaus, investment banks, et cetera.

Er zijn veel manieren om naar PSF's te kijken. Je kunt ze bestuderen binnen de macro-economische context, op hun specifieke eigenschappen, op hun maatschappelijke betekenis, als organisatiemodellen en nog op vele andere wijzen. De Jong c.s. heeft die diverse betekenissen voor PSF's geëxploreerd in een recente publicatie.¹² Hij doet dat niet specifiek voor de advocatuur. Ik ga dat wel doen. In mijn onderzoek zal ik me laten leiden door het gezichtspunt van onder andere Empson:

THERE ONCE WAS A WORLD...

‘By fastening upon the professional services firm as an ideal archetype, management writers risk overlooking the considerable diversity within the sector and the threat to traditional professional practices posed by increasing commercial pressure. To focus on the professional services firm as a model for organizations in general is to lose sight of the fact that they are now an important phenomenon in their own right.’¹³

Die ‘diversity within the sector’ waarover Empson spreekt, geldt voor de sector van *professional services* in de breedte. Echter, wat mij betreft geldt die diversiteit in extenso voor de advocatuur en de balie. De balie herbergt zeer verschillende soorten advocaten en kantoren, groot en klein, gespecialiseerd en gemengd, commercieel en gemixt, sociale advocatuur, of liever advocatuur gericht op dienstverlening aan particuliere cliënten, internationale advocatuur, et cetera.¹⁴ Dat maakt mijn onderzoeksobject complex, maar ook interessant.

Ook die andere notie van Empson waar zij spreekt over ‘the threat to traditional professional practices posed by increasing commercial pressure’ is uitermate belangrijk bij de bestudering van de organisatie van de juridische dienstverlening. Want is die ‘commercial pressure’ nu een ‘threat’ of een ‘opportunity’, om in marketingtermen te spreken? Een ‘threat’ zeker als die ‘commercial pressure’ zou leiden tot veronachtzaming van deontologie of van verwaarlozing van noodzakelijke contemplatie en bezinning met betrekking tot het vak en het functioneren als professional binnen dat vak. Maar misschien ook wel een ‘opportunity’ in die zin dat ‘commercial pressure’ ook dwingt tot verdere professionalisering.¹⁵ Hoe het ook zij, die ene zin van Empson biedt de onderzoeker een prachtig kader waarbinnen hij de PSF kan onderzoeken en vooral ook, zoals Empson aan het einde van die ene zin constateert, ‘... that they (de PSF’s, RvO) are now an important phenomenon in their own right’.

De Professional Services Firm, de ontwikkelingen

Voordat ik verder inzoom op de zakelijke juridische dienstverlening lijkt het me nuttig hier eerst een wat uitgebreidere definitie te geven van een PSF. Welnu, dat is wat ik ga doen, die PSF’s, en wel in het bijzonder de *Professional Law Firms*, onderzoeken en bestuderen ‘in their own right’ en in onze moderne tijd, dat wil

zeggen in de tijd dat binnen de advocatuur sprake is van een drietal ontwikkelingen binnen de balie, zoals geschetst door Bannier.¹⁶ Die ontwikkelingen zijn: de spectaculaire groei van de omvang van de advocatenkantoren, de internationalisering van de balie en de specialisatietrend binnen de advocatuur. Met die ontwikkelingen hebben we afscheid genomen van die 'oude wereld' waarin een klein aantal advocaten met een *esprit de corps* hun professie volkomen zelfstandig uitoefenden, voornamelijk ten behoeve van particuliere rechtzoekenden in een klein aantal rechtsgebieden. Die klassieke professionals, notabelen, strijdend voor rechtvaardigheid en welzijnsverbetering van de mens, zijn grotendeels verdwenen.¹⁷

Een nieuwe wereld dient zich aan...

Advocatenkantoren als bijzondere PSF's

Het advocatenkantoor wordt door mij opgevat als een bijzonder soort PSF. Het onderscheidt zich van andere PSF's op een aantal punten die tevens mijn onderzoeksobjecten vormen. Ik zal dat aantonen. Dat de individuele advocaat zich als professional onderscheidt van andere zakelijke dienstverleners is reeds beargumenteed door Bannier in zijn oratie 'Van advocaten en Peter Stuyvesant', uitgesproken bij zijn aanvaarding van het ambt van Bijzonder Hoogleraar Advocatuur aan deze universiteit op 7 mei 2004.¹⁸ Bannier maakt niet zozeer een vergelijking tussen advocaten en andere zakelijke dienstverleners, maar buigt zich over de definiëring van het begrip 'advocaat' door de eeuwen heen, om aan het einde van zijn oratie te komen tot een nieuwe definitie van de advocaat die luidt: 'Een advocaat is iemand, die de in artikel 2 Advocatenwet bedoelde opleiding heeft gevolgd en de in artikel 3 bedoelde eed heeft afgelegd, zich als zodanig heeft laten opleiden en daarbij een voldoende mate van proceservaring heeft opgedaan, zodat zijn deskundigheid kennis van het juridische proces van conflictoplossing en de risico's daarvan omvat'.¹⁹

Het saillante nu is dat sinds Banners oratie in 2004 er inmiddels zoveel in Nederland is veranderd dat zijn definitie alweer enige herziening behoeft. Immers, anno 2008 is artikel 2 Advocatenwet aan wijziging onderhevig. De gedeeltelijk aan de hbo opgeleide advocaat doet zijn intrede via een hbo-rechtenopleiding gevolgd door een extra wo-schakeljaar en een wo-master. De proceservaring waarover

THERE ONCE WAS A WORLD...

Bannier spreekt, wordt op sommige plaatsen binnen de advocatuur wel erg licht opgevat. Kortom, de advocatuur blijft volop in beweging.

Ondanks die nieuwe ontwikkelingen, zoals de hbo-jurist en de beperktere opvattingen over proceservaring, sluit ik me aan bij Banners opvatting over wat een advocaat is, en in het verlengde van zijn opvatting beschouw ik alle advocatenkantoren binnen de balie als terecht behorend tot die balie, ook al is op sommige plaatsen die procesvoering, ook wel 'litigation' genoemd, verworpen – of ontwikkeld zo u wilt – tot een specialisatie. Die specialisatie lijkt me echter wel in het belang van de cliënt, die vreemd genoeg geen plek heeft gekregen in Banners definitie. Die cliënt zal zeer prominent aanwezig zijn in mijn benadering van de *Professional Law Firm*.

Het advocatenkantoor, ofwel the *Professional Law Firm*, voldoet mijns inziens aan een beschrijving van PSF's van Scott: 'Professional services firms tend to do two things outstandingly well: the first is to hire, train and maintain high calibre minds; the second is to share collective knowledge at high speed and with great efficiency'.²⁰ Die tweede component gaat over de wijze waarop kennis en informatie efficiënt kunnen worden ingezet – tegenwoordig ook wel aangeduid als 'kennismanagement'. Daar valt nog winst te behalen door het ontwikkelen van heldere bedrijfsdoelstellingen en strategieën. Kantoren met een duidelijk gekozen strategie, blijken significant beter te presteren dan kantoren die daar niet of minder over beschikken, zo blijkt uit onderzoek.²¹ De eerste component, de 'hiring, training en maintaining high calibre minds'-component, behoort meer tot mijn onderzoeksdomein. Over kennismanagement zijn reeds hele boekenkasten volgeschreven. De geïnteresseerden in dit onderwerp verwijs ik graag naar het proefschrift van Apistola,²² dat zich vooral bezighoudt met kennismanagement in de advocatuur. De 'hiring, training en maintaining high calibre minds'-component behoort tot het domein van Human Resource Management en daarmee nadrukkelijk tot het domein waarop mijn leerstoel zich richt. Recentelijk heb ik daarover nog gepubliceerd,²³ en derhalve laat ik dit onderwerp hier verder buiten beschouwing.

Het advocatenkantoor is dus een PSF, en wel een bijzondere, namelijk een PSF gericht op de juridische dienstverlening. Waarin nu verschilt het advocatenkantoor van andere PSF's en wat rechtvaardigt die bijzondere aandacht vanuit de wetenschap voor het advocatenkantoor, met andere woorden, kan niet gewoon aangesloten worden bij de voorhanden zijnde literatuur over PSF's? Het antwoord op deze laatste vraag ligt besloten in de veronderstelde verschillen. Laten we daar

eens nader naar kijken vooraleer een gedetailleerdere uiteenzetting te geven van de verschillen tussen advocatenkantoren en andere *Professional Services Firms*. In dit verband lijkt het mij zinvol eerst eens meer *en detail* te beschrijven wat onder een PSF kan worden verstaan, om daarna in te zoomen op de advocatenkantoren en vervolgens de verschillen te duiden.

Definitie

Er bestaan zeer veel definities van het begrip ‘Professional Services Firm’. Het is ondoenlijk en in dit geval bovendien onnuttig om ze hier allemaal te noemen. Ik beperk me hier tot een eenvoudige definitie. Een PSF is een organisatie die werkzaam is in de zogenaamde ‘tertiaire sector’ van de economie, de dienstensector. Binnen die dienstensector wordt door economen onderscheid gemaakt tussen vier categorieën:

1. Distributive services: transport, handel en communicatie
2. Producer services: investment banking, verzekeringen, engineering, accounting en legal services ofwel juridische dienstverlening
3. Social services: onderwijs, gezondheidszorg, non-profit, overheidsinstellingen
4. Personal services: toerisme, recreatie en huishoudelijke diensten.²⁴

De advocatuur behoort tot de tweede categorie, die van de ‘producer services’ ofwel professional services. Professional services worden door mij opgevat als behorend tot de zakelijke dienstverlening. Dit impliceert dat de categorie 3 uit het bovenste rijtje, de social services, ofschoon ook uitgeoefend door hoogopgeleide professionals, niet behoort tot de professional services in de enge definitie die ik daaraan verleen. Het moge duidelijk zijn dat services of diensten anders van aard zijn dan goederen. Dat impliceert een andere aansturing van PSF’s dan bijvoorbeeld een klassieke producent van goederen. Maar misschien nog wel belangrijker is dat het tevens een andere relatie met de klant impliceert. Bij het leveren van professionele diensten is de klant onderdeel van het product. Dit proces wordt ook wel genoemd ‘simultaneity’, dat wil zeggen: ‘production and consumption are intertwined and services come into being in the simultaneous interaction between

THERE ONCE WAS A WORLD...

consumer and provider'.²⁵ Een implicatie daarvan is dat er sprake is van een overlap van de productie en consumptie van diensten en dat er tijdens die overlap steeds sprake is van intensief klantcontact. Het klantcontact bij het leveren van een juridische dienst is vanzelfsprekend veel intensiever van aard dan het klantcontact als gevolg van een reparatie aan een auto.

Van groot belang bij die PSF's is dan ook wat ik eerder heb aangeduid als 'hiring, training en maintaining high-calibre minds'. Het is evident dat hoe succesvoller een kantoor daarin is, hoe succesvoller dat kantoor in de markt kan opereren en in staat is een hoge mate van continuïteit in de markt te bewerkstelligen. Die continuïteit en die 'high-calibre minds', de kwaliteit als het ware, zorgen op hun beurt weer voor het succesvol kunnen blijven opereren in de markt. Immers, diensten zijn in hun aard niet tastbaar, *intangible*, en bij niet-tastbare producten zijn ervaring, geloofwaardigheid en vertrouwen²⁶ de belangrijkste aspecten waarop klanten leveranciers kiezen. Vooral geloofwaardigheid, of beter nog reputatie, is van het grootste belang, omdat er sprake is van doorgaans grote informatie-asymmetrie tussen professional en cliënt.²⁷

Een ander probleem bij professionele dienstverlening is dat het aan de klantzijde steeds gaat over gepercipieerde kwaliteit en niet over absolute kwaliteit. Goederen, zoals auto's kunnen geproduceerd worden conform steeds dezelfde kwaliteitsnormen met zeer weinig variatie. Alle auto's van een bepaald merk en type hebben min of meer dezelfde kwaliteit. Echter, ontastbare diensten lenen zich niet voor gestandaardiseerde kwaliteitsnormen, mede ook omdat de kwaliteit van de dienst niet alleen afhangt van de perceptie van de cliënt, maar in feite wordt geproduceerd samen met die cliënt, de eerdergenoemde 'simultaneity'. De kwaliteit van het 'eindproduct' wordt dus in belangrijke mate bepaald door de relatie tussen professional en cliënt. De cliënt maakt onderdeel uit van de dienst, en de mate waarin die cliënt beter in staat is zijn wensen te specificeren, zal ten goede komen aan de kwaliteit van de geleverde dienst.

Het moge duidelijk zijn dat de enkele voorbeelden zoals hier geschetst, aantonen dat het leveren van professional services een uiterst complex proces is en een stuk moeilijker te managen dan het leveren van goederen. Die complexiteit stelt dus hoge eisen aan de PSF's, temeer daar het binnen dergelijke dienstverlening onmogelijk is alle variabelen te controleren. Klassieke kwaliteitssystemen, zoals die voortkomen uit de industrie met haar ISO-normen, zijn voor het merendeel niet van nut voor PSF's. Training van medewerkers en min of meer gestandaardi-

seerde procedures bij de levering van de diensten zou een optie kunnen zijn om de kwaliteitsstandaard die men beoogt, vast te houden. Dit lijkt het geval te zijn bij de wijze waarop de grote *accountancy firms*, en in mindere mate de grote Angelsaksische *law firms*, hun diensten structureren en leveren. Het is echter maar zeer de vraag of dit voldoende oplevert en het is nog meer de vraag of dergelijke businessmodellen wel werken bij andere dan de genoemde organisaties. Een ernstig nadeel van dergelijke ‘industriële’ modellen is namelijk dat het personaliseren van diensten, met andere woorden het leveren van maatwerk, daarmee in het gedrang komt.²⁸ Het komt mij voor dat het grootste deel van de Nederlandse advocatuur niet gebaat is bij een dergelijk industrieel model.

Maatwerk

Hiermee kom ik op mijn eerste onderzoeksobject, namelijk het belang van het personaliseren van diensten, ofwel het leveren van maatwerk. Dat leveren van maatwerk is niet alleen van belang voor de cliënt, maar evenzeer voor de professional die de dienst levert. Immers, die professional ontwikkelt zich als professional en dienstverlener door steeds op nieuwe wijze (maatwerk) naar een bepaalde cliëntproblematiek te kijken. Dat maatwerk spreekt de creativiteit van de advocaat aan en dat is wat advocaten zoeken in hun werk,²⁹ met andere woorden: op innovatieve wijze diensten leveren. In de literatuur worden dergelijke professionals ook wel aangeduid als ‘innovative professionals’.³⁰ De advocatuur lijkt bij uitstek bevolkt te zijn door dergelijke *innovative professionals*. De advocatenkantoren, de *law firms*, leveren in hoge mate gepersonaliseerde diensten. Onderzoek naar de performance van advocatenkantoren zal hierop derhalve in belangrijke mate gericht dienen te zijn.

Human Resource Management is daarbij een belangrijk onderzoeksobject. Human Resource Management richt zich onder andere op de ontwikkelbaarheid van die *human resources*³¹ ofwel de professionals. Werknemers – lees professionals – worden in die theorie beschouwd als te ontwikkelen menselijk kapitaal. Daarnaast moet dat menselijk kapitaal natuurlijk ook gemanaged worden met het oog op de kostenkant. Human Resource Management blijkt namelijk een belangrijk proces te zijn in relatie tot het rendement van organisaties.³² Dit betekent in de praktijk dat zowel de ‘zachte’ als de ‘harde’ HRM-variant nodig is bij het ontwikkelen van een

THERE ONCE WAS A WORLD...

passende HRM-strategie voor advocatenkantoren. De ‘harde’ variant is het meest gericht op de kwantitatieve kosten- en opbrengstenkant.³³

Zandvoort verwoordt die HRM-uitdaging aldus: ‘A major challenge is how to achieve the required level of HR coordination’.³⁴ Die coördinatie moet dan plaatsvinden tussen ‘shared culture’, gestandaardiseerde HRM-inhoud en -procedures, en betrokkenheid van medewerkers.³⁵ Dit uitgangspunt vooronderstelt een hoge mate van investering qua tijd en geld in de ontwikkeling van het arbeidspotentieel binnen de kantoren. Dat rechtvaardigt behoorlijke tarieven, maar het betekent ook dat min of meer gestandaardiseerde diensten in de toekomst niet langer geleverd kunnen worden, dan wel uitsluitend op basis van andere tarifiering. Bij het leveren van maatwerk, zeker in de business-to-businessmarkt, passen ook nieuwe vormen van vergoeding, anders dan alleen uurtarieven. Advocaten kunnen daar veel creatiever in worden en daarmee een concurrentievoordeel creëren.³⁶ De klant wil immers ook maatwerk als het gaat om de prijs die hij moet betalen voor de dienst. Grote internationale klanten willen alleen hoge tarieven betalen voor topkwaliteit-dienstverlening op zeer specifieke gebieden. Ze verwachten van dienstverleners in toenemende mate gedifferentieerde tarieven. En natuurlijk zijn niet alle diensten van de advocatuur maatwerk. Voor min of meer gestandaardiseerd werk willen klanten natuurlijk niet hetzelfde tarief betalen als voor hoogwaardig maatwerk in een complex rechtsgebied. Hier zouden nieuwe spelers in de markt, zoals hbo-juristen, wel eens op kunnen inspelen. Deze zouden wellicht op een aantal terreinen met hun prijzen kunnen concurreren met de bestaande advocatuur.³⁷

Het soort dienstverlening

Een tweede onderzoeksobject van de leerstoel is het verschil tussen advocatenkantoren en andere leveranciers van professionele diensten. Dat verschil lijkt besloten te liggen in de inhoud van de dienstverlening. Die inhoud is juridisch, zelfs zuiver juridisch, en kent geen andere partijen van aanbieders, althans tot op heden. De aanbieders van die diensten, de advocaten, hebben allemaal dezelfde achtergrond. Zij zijn allen academisch opgeleide juristen. Differentiatie en specialisatie vinden eerst plaats in de beroepspraktijk. Andere PSF's kunnen diensten aanbieden op verschillende niveaus. Accountants heb je in minstens twee soorten, de NIVRA-

accountants en de AA-accountants, ofwel de academici en de hbo'ers. Belastingadviseurs heb je ook in verschillende soorten, academici (NOB) en hbo'ers. Architecten heb je in diezelfde variëteiten, evenals ingenieurs (ir.'s en ing.'s), leraren heb je in soorten en maten, van de hbo-leraar primair onderwijs tot en met de eerste-graads academisch opgeleide leraar voor het voortgezet onderwijs.

Advocaten heb je maar in één soort, althans vooralsnog. Dit simpele feit is van belang voor de organisatie van het kantoor en de wijze waarop met die advocaten als professionals wordt omgegaan. Om zich te kunnen blijven ontwikkelen, dienen die professionals door de organisatie gestimuleerd te worden in plaats van geremd door te veel standaardisatie en te veel 'red tape'.

Size matters

Een derde onderzoeksobject is de betekenis van de grootte van de PSF's. Die grootte is op zichzelf natuurlijk niet interessant, maar blijkt beperkingen met zich mee te kunnen brengen als het gaat om economisch rendement. Ik kom daar later op terug. Tot voor kort bestonden er nauwelijks grote kantoren. Pas vanaf het laatste kwart van de vorige eeuw ontstonden wat je zou kunnen noemen grote kantoren. Onder 'groot' versta ik dan kantoren met meer dan 60 advocaten.³⁸ Binnen de advocatuur is geen sprake van echte dominantie van de grote kantoren, zoals dat bijvoorbeeld wel het geval is bij de accountancy, waar de zogenaamde 'big four'³⁹ gezichtsbepalend zijn voor die professie.

Van de ca. 3400 advocatenkantoren in Nederland behoren slechts ca. 23 kantoren tot de groten.⁴⁰ Bovendien zijn de grote kantoren qua omvang onvergelijkbaar met de 'big four' uit de accountancy. Die opereren internationaal met internationale vestigingen en beschikken over tientallen duizenden professionals. De grote advocatenkantoren zijn veelal tot stand gekomen als gevolg van fusies en hebben zelden meer dan enkele honderden advocaten in dienst. Als gevolg van die grootte beschikken die advocatenkantoren noodzakelijkerwijze over grote en dure *overhead* in de vorm van stafdiensten, secretariaten, bibliotheken, ICT-ondersteuning, Human Resource-afdelingen, et cetera. Vanzelfsprekend worden de kosten daarvan doorberekend in de tarieven. Dergelijke kantoren zullen derhalve hogere tarieven voor hun diensten aan hun cliënten vragen dan kleinere kantoren met minder zware *overhead*. Het zij zo. Op deze plaats zal ik niet verder ingaan op tarifiering

THERE ONCE WAS A WORLD...

en wat voor effecten dit heeft op de marktpositie van die kantoren; daar wordt reeds vrij uitgebreid aandacht aan besteed door andere onderzoekers.⁴¹ Ik zal die ontwikkelingen uiteraard op de voet volgen.

Wat mij vooral boeit ten aanzien van de grootte van organisaties is de vraag of er in de PSF's, en in het bijzonder in de advocatuur, sprake is van een relatie tussen succes en rendement enerzijds en de grootte van de organisatie anderzijds en of er wellicht grenzen aan die grootte zijn in de zin dat een grotere omvang uiteindelijk juist leidt tot vermindering van de effectiviteit. Het vooruitzicht van een economische monopoliepositie in een bepaalde markt is immers een krachtige prikkel voor een continue en ongebreidelde groei van een organisatie. Het nastreven van groei en zelfs een monopoliepositie lijken in dit verband aantrekkelijk te zijn en dat geldt natuurlijk ook voor de advocatuur, althans zeker voor middelgrote en grote kantoren. Die ongebreidelde groei kan alleen beperkt worden als er concurrentie in die markt kan ontstaan als gevolg van verminderde meeropbrengst bij verdere groei.⁴²

Het heeft er alle schijn van dat dat laatste het geval is. Al in 1937 onderzocht de econoom Coase dit fenomeen⁴³ in zijn economische zoektocht naar de betekenis van de 'firm'⁴⁴ in de economische werkelijkheid. In zijn artikel uit 1937, dat nog steeds actueel en lezenswaardig is en onlangs nog opnieuw werd afgedrukt in het prestigieuze *Harvard Business Review*, stelt Coase de interessante en nog steeds actuele vraag '... will it pay to bring an extra exchange transaction under the organizing authority?'⁴⁵ Ofwel, vertaald naar ons subject, de advocatuur: is het rendabel om het aanbod aan de cliënten, of de markt, uit te breiden? Met andere woorden: wanneer wordt verdere groei van de organisatie contraproductief? Uitbreiding van dat aanbod betekent immers uitbreiding van kosten in de vorm van transactiekosten, *overhead* (meer personeel, vloeroppervlak, ondersteuning, marketingkosten, et cetera). Coase geeft in zijn artikel op basis van een aantal argumenten, die ik hier niet verder uiteen zal zetten, aan dat 'efficiency [en daarmee rendement, RvO] will tend to decrease as the firm gets larger'.

Eén van zijn argumenten wil ik echter wel vermelden, omdat dat actueel lijkt te zijn bij in elk geval de middelgrote en grote kantoren: 'All changes which improve managerial technique will tend to increase the size of the firm.' Die 'managerial techniques' zou je kunnen zien als de uitgebreide stafafdelingen die die kantoren tegenwoordig tevens nodig hebben om hun organisaties te kunnen aansturen. Ook daarbij moet je de vraag stellen: hoe ver gaat die ontwikkeling voordat hij contra-

productief wordt? In welke mate is de klant uiteindelijk bereid mee te betalen aan die *overhead*?

Veel advocatenkantoren hebben de neiging om hun dienstverlening uit te breiden als gevolg van de aanwinst van een nieuwe advocaat met een nieuw specialisme. Dit maakt het vraagstuk van de organisatiegroei nog interessanter.

De simpele redenering voor een kantoor om wel of niet met die aanbieder van specifieke diensten een arbeidscontract aan te gaan, is vaak of de betreffende professional in staat is zichzelf te bedruipen en aldus wellicht ook nog kan bijdragen aan de winstgevendheid van het kantoor en daarmee aan de inkomsten van de partners. Het is interessant te onderzoeken – althans vanuit economisch perspectief – of er misschien betere overwegingen te maken zijn om als advocatenkantoor de dienstverlenende praktijken al of niet uit te breiden. Coase' artikel met zijn transactiekostentheorie biedt hiervoor een theoretisch kader waarbinnen mijn onderzoekers en ik dit vraagstuk kunnen onderzoeken.

Waarom kantoren en niet gewoon 'free agents'?

Coase reikt ons met het betreffende artikel nog een vierde onderzoeksobject aan. Hij stelt de relevante vraag waarom het eigenlijk vanuit economisch perspectief meer de moeite waard is om een 'firm', een organisatie, op te richten, dan bijvoorbeeld diensten te leveren als een soort 'free agent', laten we zeggen als een eenpitter. Coase reikt ons ook hier een gedachterichting aan die de moeite waard is om tegen het licht van de economische ontwikkelingen in de advocatuur te houden. Die theorie komt er in het kort op neer dat het marktmechanisme (vraag en aanbod) transactiekosten met zich meebrengt, bijvoorbeeld voor het zoeken en vergelijken van prijzen (bijvoorbeeld aan de inkoopzijde), het sluiten van contracten (bijvoorbeeld met cliënten). Die kosten hebben kort gezegd vooral te maken met de hoeveelheid tijd die nodig is voor het sluiten van transacties.⁴⁶ Bedrijven werken in sommige gevallen wat dit betreft efficiënter dan de markt of het markt- en prijsmechanisme (van vraag en aanbod), en dat verklaart hun *raison d'être*.⁴⁷ Die kosten liggen voor ondernemers (*firms*) lager doordat zij langdurige contracten aangaan alsook door het inkopen van arbeid. Vooral dat laatste lijkt relevant te zijn voor de advocatuur. Als men immers ten behoeve van zakelijke cliënten steeds specialistische expertise moet inkopen, loont het de moeite om die expertise bin-

THERE ONCE WAS A WORLD...

nen de eigen organisatie op te bouwen door gespecialiseerde stagiaires en medewerkers aan te nemen. Eenpitters moeten steeds opnieuw de keuze maken of ze een organisatie willen opzetten, dat wil zeggen een kantoor met een aantal professionals en ondersteuners, of dat zij *free agents* willen blijven.

Dit vraagstuk heeft meerdere kanten. Vanuit psychologisch perspectief zou je kunnen denken dat eenpitters eenpitters willen blijven omdat zij in essentie niet met anderen willen of kunnen samenwerken. Ongetwijfeld zal dat voor een aantal van hen het geval zijn. Ik ben echter meer geïnteresseerd in de economische mechanismen achter dit vraagstuk. Het antwoord moet gezocht worden in kosten-efficiency, dat wil zeggen dat die handelingen, en daarmee de kosten die samenhangen met uitbreiding van de dienstverlening, zodanig geoptimaliseerd worden, dat de verwachte meeropbrengsten opwegen tegen de kosten. Dit lijkt simpel, maar dat is het in de praktijk niet. Het is over het algemeen erg lastig om in een eenmanskantoor de transactiekosten te verlagen; immers, per nieuwe zaak of client moeten steeds alle handelingen, die het verrichten van een dienst met zich meebrengen, opnieuw worden uitgevoerd, waardoor dus steeds opnieuw dezelfde transactiekosten worden gemaakt. Pas wanneer een transactie tussen twee of meer personen een meer routinematig karakter krijgt, zullen de kosten ook lager kunnen worden. Vertrouwen komt dan in de plaats van waarborgen.⁴⁸ In een organisatieverband, een kantoor met meerdere advocaten, kunnen die transacties meer gestandaardiseerd worden, waardoor ze goedkoper kunnen worden en waardoor de dienstverleners – de advocaten – meer *billable hours* kunnen produceren. Het best werkt dit in de zakelijke dienstverlening, waar sprake kan zijn van langetermijncontracten met cliënten die niet bijzonder gedetailleerd en specifiek hoeven te zijn, dus meer uitgaan van vertrouwen dan van waarborgen. Een advocaat kan bijvoorbeeld een niet *en detail* gespecificeerd langetermijncontract aangaan met een verzekeraar, in plaats van voor elke dienst verleend aan die verzekeraar een nieuw contract te moeten opstellen.

Coase stelt het als volgt: ‘We may sum up this section of the argument⁴⁹ by saying that the operation of a market costs something and by forming an organization and allowing some authority (an “entrepreneur”) to direct the resources, certain marketing costs are saved. The entrepreneur has to carry out his function at less cost, taking into account the fact that he may get factors of production at a lower price than the market transactions which he superseeds, because it is always possible to revert to the open market if he fails to do this.’ Met andere woorden:

op een bepaald moment loont het wellicht de moeite om in een advocatenkantoor een functionaris te hebben die de gehele proceskant, ofwel alles wat te maken heeft met de totstandkoming van de transactiekosten, dus de ‘resources’, zowel financiële resources als personeel, aanstuurt. Daarnaast – en daar doelt Coase vooral op – moet steeds de vraag worden gesteld of het loont om activiteiten of diensten binnen de eigen organisatie te ontwikkelen en uit te voeren als die activiteiten of diensten elders in de markt goedkoper ingekocht kunnen worden. Dit vraagstuk dient zich de laatste tijd in toenemende mate aan en recentelijk ook binnen de advocatuur. Het vraagstuk van *outsourcing*⁵⁰ en *offshoring* van (onderdelen van) zakelijke dienstverlening is op dit moment onderwerp van onderzoek aan de Nyenrode Business Universiteit in Breukelen.⁵¹ We zullen dat onderzoek vanuit de leerstoel nauwlettend volgen.

De verbindende factoren: cultuur en leiderschap

Binnen de advocatenkantoren heerst een ‘academische cultuur’. Dat wil zeggen een cultuur van *peers*, van gelijken. Die *peers* zijn in veel gevallen ook nog mede-eigenaar van het kantoor. Dat stelt hoge eisen aan diegenen die leiding moeten geven aan die *peers* en vergt leiderschap van het bestuur. Daar kom ik verder nog op terug. Organisatiecultuur is een apart onderzoeksobject waaraan ik in de leerstoel weinig of geen aandacht zal besteden. Dat wil niet zeggen dat dit geen belangrijk onderwerp is. Anderen acht ik echter beter gekwalificeerd om dergelijk onderzoek te doen.⁵²

Leiderschap acht ik wel een onderwerp dat behoort tot het domein van de leerstoel. Leiders dienen ervoor te zorgen dat iedereen binnen organisaties dezelfde koers blijft varen voor wat betreft de organisatiestrategie. Dit is extra lastig als de professionals de organisatie zien als een noodzakelijk kwaad bij de uitoefening van hun vak, in plaats van als een vehikel dat dient om de kwaliteit van de geleverde diensten van elke individuele professional te optimaliseren. Het georganiseerd zijn lijkt dan meer op een monsterverbond dan op een ondersteunend verbond. Leiderschap, nodig om dat hartelijke verbond te smeden, lijkt nu juist een zwak ontwikkeld fenomeen te zijn binnen de advocatuur. De *law firms*, althans die van Nederlandse bodem, blijven toch eerst en vooral clubs van gelijken waarbinnen leiderschap en management geen status hebben. Het vervullen van het voorzitter-

THERE ONCE WAS A WORLD...

schap van het dagelijks bestuur van een advocatenkantoor wordt vaak nog gezien als een *tour of duty*, 'It's a dirty job but somebody has to do it'. Het aantrekken van externe managers, veelal in de vorm van bureaudirecteuren, lijkt de laatste tijd meer gemeengoed te worden. Of dat de oplossing is voor het vraagstuk van aansturing moet nog blijken. Immers, er bestaat een belangrijk onderscheid tussen besturen en managen. Beide lijken noodzakelijk te zijn in een PSF.

Het onderscheid tussen besturen en managen is echter in de dagelijkse praktijk van een advocatenkantoor op zijn minst schimmig. Hierbij is het nodig een onderscheid te kunnen maken tussen leiderschap en management, en die twee begrippen zijn niet synoniem,⁵³ zoals vaak ten onrechte wordt gedacht. Echt leiderschap vergt visie en strategie, waar management meer neerkomt op uitvoering en accounting. Succesvolle leiders gedragen zich in de praktijk vaak totaal anders dan men zou verwachten. Leiders blijken namelijk niet zozeer goed te zijn in het nemen van beslissingen en het geven van orders als wel een 'hit or miss'-leiderschapsstijl te hanteren. Dit doen zij omdat zij voortdurend worden geconfronteerd met een aantal fundamentele uitdagingen en dilemma's. De volgende twee zijn daarvan wellicht de belangrijkste:

- Ze (de leiders) moeten uitzoeken wat er dient te gebeuren ondanks onzekerheid, grote diversiteit en een enorme hoeveelheid van mogelijk relevante informatie
- Ze moeten zaken voor elkaar krijgen met behulp van een grote groep mensen over wie ze voor het grootste deel geen directe controle kunnen uitoefenen of op wie ze wellicht helemaal geen controle kunnen uitoefenen, zoals professionals.⁵⁴

Leiderschap en visie ontbreken veelal in PSF's. In elk geval lijkt dit een professionaliseringsvraagstuk dat past binnen de leerstoel. Ofschoon ik, zoals gezegd, de organisatiecultuur als zodanig niet zie als onderzoeksobject van mijn leeropdracht is hier toch sprake van het tweede onderscheid tussen advocatenkantoren en andere PSF's.

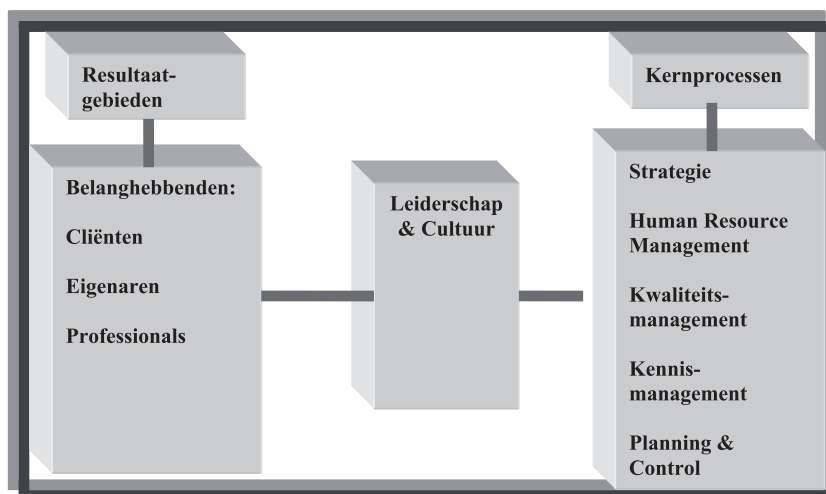
Het kader van het onderzoek

In het voorgaande heb ik u uiteengezet welke onderzoeksterreinen de nieuwe leerstoel beoogt te betreden. Tevens heb ik aangegeven dat de economische- en bedrijfskundige benadering van de betreffende problematieken de onderzoeksbril zullen vormen waardoor naar de betreffende vraagstukken zal worden gekeken. Vier specifieke aspecten van PSF's zijn aan de orde gekomen, waarbij vooral de vier gekozen aspecten in hoge mate representatief lijken te zijn voor de advocatuur.

Mij rest nu om u nog een beeld te geven van het organisatie-model waarbinnen de betreffende vraagstukken en specifieke aspecten vorm krijgen. Dat organisatie-model vormt het kader waarbinnen het onderzoek en het onderwijs van de leerstoel plaats zal vinden. Het framework omvat de essentiële elementen van de PSF, of in ons geval het advocatenkantoor, die uiteindelijk in een zekere relatie tot elkaar het succes van die PSF bepalen. Nagenoeg alle onderdelen van het framework zijn in deze oratie al aan de orde gekomen. Hier presenter ik ze in hun onderlinge samenhang als een zogenaamd 'value creation model of professional services firms'.⁵⁵ De onderdelen van het framework (zie figuur) zou men wel kunnen aanduiden als de 'performance drivers'.

De samenhang en kwaliteit van de onderdelen van het 'Professional Services Firms-organization-model' bepalen het succes van de PSF's, ofwel de mate waarin zij in staat zijn hun doel te realiseren. Dat doel is in essentie voor alle PSF's – en dus ook voor advocatenkantoren – hetzelfde, namelijk het bouwen van succesvolle cliëntrelaties ofwel het verlenen van zoveel mogelijk dienstverlening aan dezelfde cliënt, die uiteindelijk ook derden verwijst naar jou als dienstverlener. Het is vele malen goedkoper om meer omzet te genereren bij bestaande klanten dan om zoveel mogelijk nieuwe klanten binnen te halen, in verband met de eerdergenoemde transactiekosten. Dit geldt uiteraard vooral in de 'business-to-business'-markt. Vanzelfsprekend hoeven particuliere cliënten, zowel betalende cliënten als toevoegingscliënten, slechts enkele malen in hun leven – gemiddeld één tot tweemaal – gebruik te maken van de diensten van een advocaat. Het binnenhalen van nieuwe klanten door middel van zogenaamde 'pitches' is een tijdrovende en dus dure aanpak met een veelal ongewisse uitkomst.

THERE ONCE WAS A WORLD...



Figuur: Onderzoekskader

De onderzoeks- en onderwijsagenda

Zoals gezegd zal ik me in de leerstoel gaan bezighouden met onderzoek en onderwijs op het gebied van de 'organisatie van de juridische dienstverlening'. Hiervoor heb ik getracht de contouren van dat onderzoeks- en onderwijsgebied aan u te schetsen. Het betreft in essentie vier vraagstukken:

1. Het vraagstuk van de zogenaamde 'simultaneity', ofwel het proces van het leveren van professionele diensten waarbij de totstandkoming van de uiteindelijke dienst het resultaat is van de interactie tussen leverancier van de dienst en de afnemer van de dienst. Het belang van dit proces is er in gelegen dat de uiteindelijke kwaliteit van de geleverde dienst, en daarmee de reputatie van de leverancier van die dienst, in hoge mate wordt bepaald door de kwaliteit van de geschetste interactie tussen professional en klant. De context, de markt en de organisatie van de klant, is daarbij van groot belang. Een zekere specialisatie van de dienstverlener inzake markten en soorten

ROB VAN OTTERLO

- klanten is daarbij een interessante en zo mogelijk noodzakelijke ontwikkeling naast de juridisch inhoudelijke specialisatie op rechtsgebieden.
2. Het onderscheid tussen advocatenkantoren en andere PSF's. De premisse hierbij is dat advocatenkantoren op een aantal punten verschillen van andere PSF's. Wat die verschillen zijn en wat ze betekenen voor de organisatie van de advocatenkantoren zijn daarbij belangrijke vragen.
 3. Organisatiegrootte binnen de advocatuur. In hoeverre is er sprake van een min of meer optimale organisatiegrootte binnen de advocatuur in relatie tot het rendement van kantoren? Er zijn aanwijzingen vanuit de economische wetenschap dat succesvolle organisaties verbonden zijn aan een maximale grootte en dat er bij verdere groei sprake is van verminderde meeropbrengst. Wat betekent dit voor de advocatuur?
 4. Zijn kantoren met meerdere advocaten vanuit economisch perspectief wel de moeite waard voor professionals om daarbinnen hun diensten te verleenen? Met andere woorden: wat is de meerwaarde van een organisatie ten opzichte van de *free agent*? Behoren de eenmanskantoren tot een langzaam verdwijnende groep of zal er altijd ruimte blijven voor die *free agents* en zo ja, hoe zorgen zij er dan voor te kunnen blijven voldoen aan de steeds hogere kwaliteitseisen, ook voor wat betreft kantoororganisatie, van de klanten en van de samenleving?

Deze vier vraagstukken vormen, zoals betoogd, de contouren van de leerstoel. Die contouren zullen steeds worden bijgesteld aan de hand van de onderzoeksuitkomsten. Ze dienen vooral ter afbakening van het onderzoeksprogramma. Het analytische kader van waaruit ik die vraagstukken zal benaderen, bestaat uit resultaatgebieden, kernprocessen en de verbinding tussen die kernprocessen. De resultaatgebieden betreft de *stakeholders* ofwel de cliënten, de eigenaren (partners) en de professionals (partners, medewerkers en stagiaires). De kernprocessen bestaan uit Strategie, Human Resource Management, Quality Management (kwaliteitszorg), Kennismanagement en Planning & Control. De verbinding bestaat uit Leiderschap en Cultuur. De mate, waarin de resultaatgebieden en de kernprocessen door middel van Leiderschap en Cultuur met elkaar verbonden worden, bepaalt het succes van de PSF's, of in ons geval het succes van de advocatenkantoren.

THERE ONCE WAS A WORLD...

Dankwoord

Ik dank het Bestuur van de Stichting Leerstoel Advocatuur die mijn benoeming tot bijzonder hoogleraar mogelijk heeft gemaakt. Tevens dank ik het College van Bestuur van de Universiteit van Amsterdam, dat heeft ingestemd met mijn benoeming.

Een speciaal woord van dank richt ik graag tot de decaan van de juridische faculteit van de Universiteit van Amsterdam, Edgar du Perron, die met zijn geloof in een deels op de toga-beroepen gericht curriculum een enthousiast wegbereider is voor academische en wetenschappelijke aandacht voor de rechtspraktijk.

Ik dank mijn collega's bij het bureau van de Nederlandse Orde van Advocaten te Den Haag voor hun enthousiasme en kundigheid waarmee zij hun taken vervullen, waardoor het voor mij makkelijker is een dag per week aan de wetenschap te wijden. Zonder een goed lopende organisatie in Den Haag kan ik niet in rust mijn onderzoeks- en onderwijstaken vervullen.

In het bijzonder dank ik Miranda van Loenhout en Maureen Davis van het bureau van de Orde. Miranda, voor de finale redactie van de tekst van mijn oratie en Maureen, mijn secretaresse, voor haar uitstekende coördinatie van mijn twee functies en het moge duidelijk zijn dat dat geen sinecure is.

Voorts een speciaal woord van dank aan mijn oud-promotoren, Paul Janssen en Geert de Jong van de Vrije Universiteit, met wie ik vanaf mijn promotieonderzoek tot op heden een nauwe band heb onderhouden en met wie ik met enige regelmaat interessante en inspirerende discussies mag voeren over de *Professional Service Firms*.

In het bijzonder dank ik ook de Nederlandse balie op wiens leden ik zelden tevergeefs een beroep doe als het gaat om medewerking aan onderzoek of onderwijs.

Tot slot, maar daardoor niet in het minst maar juist het meest, dank ik mijn vrouw en mijn kinderen. Mijn vrouw Josanne heeft mij immer gesteund bij mijn ambities in mijn werk en bij mijn academische activiteiten.

Geachte studenten, ik hoop u te kunnen verwelkomen op mijn toekomstige colleges en u te inspireren hetzij uw beroep te maken van de juridische dienstverlening, hetzij die juridische dienstverlening te maken tot onderwerp van uw onderzoek.

Ik heb gezegd.

Noten

1. Zie vooral F.A.W. Bannier, *Van advocaten en Peter Stuyvesant*. Vossiuspers UvA, Amsterdam, 2004.
2. W.M. Sullivan et al., *Educating lawyers: Preperation for the Profession of Law*. Jossey-Bass, San Francisco, 2007.
3. Titel ontleend aan: Y. Eliach, *There Once Was a World: A 900-year Chronicle of the Shtetl of Eishyshok*. Little, Brown and Company, Boston, 1998.
4. E.W.A. Henssen, *Twee eeuwen advocatuur in Nederland 1798-1998*. Kluwer, Deventer, 1998.
5. D.J. Roorda et al., *Overzicht van de Nieuwe Geschiedenis. De algemene geschiedenis van het einde der middeleeuwen tot 1870*. Wolters-Noordhoff, Groningen, 1983.
6. E.W.A. Henssen, *Twee eeuwen advocatuur in Nederland 1798-1998*. Kluwer, Deventer, 1998, p. 75 e.v.
7. J.L. van Zanden, *Een klein land in de 20^e eeuw. Economische geschiedenis van Nederland 1914-1995*. Het Spectrum, Utrecht, 1997, p. 21.
8. E.W.A. Henssen, *Twee eeuwen advocatuur in Nederland 1798-1998*. Kluwer, Deventer, 1998, p. 90-102.
9. Ibidem, p. 96.
10. Ibidem, p. 90.
11. In 2006 waren er 3656 advocatenkantoren in Nederland. Bron: M.J. ter Voert en S.L. Peters, *Trendrapportage advocatuur 2006. Toegankelijkheid, continuïteit en kwaliteit van de dienstverlening*. Boom Juridische Uitgevers, Den Haag, 2008, p. 37.
12. G.R.A. de Jong (red.), *Professional services firms*. Strategic Management Centre, Laren, 2007.
13. L. Empson, 'Lessons from professional services firms'. *Financial Times Mastering Strategy article*, 1999.
14. F.E. Kwakman et al., *De markt van de advocatuur, een thematisch overzicht van ontwikkelingen in de juridische dienstverlening*. Nederlandse Orde van Advocaten/Nyenrode Business Universiteit, 2008, p. 5-19.
15. Ibidem.
16. F.A.W. Bannier, *Van advocaten en Peter Stuyvesant*. Vossiuspers UvA, Amsterdam, 2004, p. 18.
17. M.J. Wanrooy, *Veel kapiteins op één schip. Bestuurlijke inrichting van professional service firms*. Dissertatie, Vrije Universiteit Amsterdam, 2007, p. 45-47.
18. F.A.W. Bannier, *Van advocaten en Peter Stuyvesant*. Vossiuspers UvA, Amsterdam, 2004.
19. Ibidem, p. 24.
20. M.C. Scott, *The intellectual industry: Profiting and Learning from Professional Services Firms*. John Wiley & Sons, New York, 1998.

21. M. Apistola, *Advocaat en kennismanagement*. Dissertatie, Vrije Universiteit Amsterdam, 2007.
22. Ibidem.
23. R.C.H. van Otterlo, J.H. Dijkstra, *Management & Organisatie binnen de professionele juridische dienstverlening. Een inleiding*. Boom Juridische Uitgevers, Den Haag, 2006.
24. G.R.A. de Jong et al., *Professional services firms*. Strategic Management Centre, Laren, 2007, p.36.
25. Ibidem.
26. S.R. Covey, *The 8th habit. From effectiveness to greatness*. Free Press, 2005. R.H.J. Mosch, *The economic effects of trust. Theory and empirical evidence*. Dissertatie, Research Series Vrije Universiteit Amsterdam, 2004.
27. Ibidem, p. 37.
28. Ibidem, p. 38.
29. W. van den Brink, 'Advocaat zou wel creatiever willen werken'. *Het Financieele Dagblad*, 2008; E. van de Luytgaarden, 'Van cure naar care: preventief recht', in: P.G. Kroeger, J. Zondag (red.), *Kennis loont 2007-2011*, p. 112-117. Dutch University Press, Amsterdam/Ashland, 2007.
30. R.C.H. van Otterlo, J.H. Dijkstra, *Management & Organisatie binnen de professionele juridische dienstverlening. Een inleiding*. Boom Juridische Uitgevers, Den Haag, 2006, p. 16.
31. Ibidem, p. 78.
32. R.C.H. van Otterlo, *De invloed van personeelsmanagement op de prestatie van ondernemingen. Een theoretisch-empirisch onderzoek naar de mate van succes van personeelsmanagement in traditionele bedrijven binnen de profit-sector*. Dissertatie, Vrije Universiteit Amsterdam, 1999.
33. Ibidem.
34. H. Zandvoort, 'Human Resource Management: business context, key issues, coordination, and realization' in: G.R.A. de Jong et al., *Professional services firms*, p. 167. Strategic Management Centre, Laren, 2007.
35. Ibidem, p. 167-169.
36. R. van der Burg, 'Advocaten moeten hun meerwaarde voor een ondernemer tonen'. Interview met W.M.J. Bekkers, deken van de Nederlandse Orde van Advocaten, Het Ondernemersbelang Utrecht, 2008.
37. E. van de Luytgaarden, 'Legal training, paralegals and practising preventive/proactive law in the Netherlands', in: H. Haapro (red.), *A proactive approach to contracting and law*, Turkey/Finland 2008, p. 213-226.
38. Die definitie is arbitrair. Ik sluit me hier aan bij de sinds jaar en dag gehanteerde standaardindeling van KSU in zijn 'Stand van de advocatuur', zoals die ieder jaar opnieuw wordt uitgegeven.
39. De 'big four' zijn: KPMG, PricewaterhouseCoopers, Deloitte en Ernst & Young.

40. F.E. Kwakman et al., *De markt van de advocatuur, een thematisch overzicht van ontwikkelingen in de juridische dienstverlening*. Nederlandse Orde van Advocaten/Nyenrode Business Universiteit, 2008, p. 10.
41. Zie o.a. F.E. Kwakman, 'The professional service firm of the future. Management challenges for improving firm performance in the new business landscape'. Inaugurele rede, Nyenrode Business Universiteit, 2007.
42. R.H. Coase, 'The Nature of the Firm'. 4 *Economica* (n.s.), 1937-16.
43. Ibidem.
44. Ibidem. Onder het begrip 'firm' wordt door Coase zowel productiebedrijven als leveranciers van diensten verstaan.
45. Ibidem, p. 14.
46. F. de Goey, H. Simons, 'Transactiekosten in theorie en praktijk. De kosten van het handelsregister in de twintigste eeuw', in: *NEHA-jaarboek 2002*, p.226.
47. Ibidem, p. 227.
48. Ibidem, p. 233. Zie ook: S.R. Covey, *The 8th habit. From Effectiveness to Greatness*. Free Press, 2005, en R. Mosch, *The Economic Effects of Trust. Theory and Empirical Evidence*. Dissertatie, Research Series, Vrije Universiteit Amsterdam, 2004.
49. Ibidem, p. 5. De argumentatie van Coase' artikel betreft het vraagstuk waarom het rendabel is om een *firm* of organisatie op te richten in plaats van de markt te gebruiken voor de verkrijging van de producten of diensten.
50. Zie A. Kavaleff, 'Successful Outsourcing through Proactive Contracting', in: Peter Wahlgren, *A proactive approach*, Scandinavian Studies in Law, vol. 49, p. 216. Stockholm, 2006.
51. Zie www.nyenrode.nl. Zie ook D. van Gorp, *Offshoring in the service sector. An empirical investigation on the offshoring behavior of service firms*. Dissertatie, Nyenrode Business Universiteit, 2008.
52. Zie voor bedrijfscultuur o.a. de vele publicaties van J.J. van Muijen, waaronder: 'Organisatiecultuur en organisatieklimaat. De ontwikkeling van een meetinstrument op basis van het "competing values" model'. Amsterdam, 1994.
53. R.C.H. van Otterlo, J.H. Dijkstra, *Management & Organisatie binnen de professionele juridische dienstverlening. Een inleiding*. Boom Juridische Uitgevers, Den Haag, 2006, p. 30.
54. Ibidem. Zie ook: J.P. Kotter, *John P. Kotter on What Leaders Really Do* (A Harvard Business Review Book). Harvard Business School Press, Boston, 1999.
55. G.R.A. de Jong, 'The dynamics of a professional services firm: a framework for analysis', in: *De Jong et al.*, p. 59.