



LECTORAAT
ONDERNEMEN
& INNOVEREN

**BEDRIJFSKUNDIGE KENNIS IN DE
ADVOCATUUR**

Bedrijfskundige kennis in de advocatuur



Colofoon

Auteur	T.E.A. van Wel Studentnummer: 09068201 Telefoonnummer : 06-46385361 E-mail adres: Tatjana_van_wel@hotmail.com
Bedrijfsbegeleider	R. Plantenga E-mail adres: r.a.plantenga@hhs.nl
Organisatie	Lectoraat Ondernemen & Innoveren Johanna Westerdijkplein 66 2521EN Den hag
Docentbegeleider	R.S. Groen Telefoonnummer: 070 455 83 81 E-mailadres: r.s.groen@hhs.nl
Instelling	De Haagse Hogeschool J. Westerdijkplein 75 2521 EN Den Haag Telefoonnummer: 070 445 8888
Versie	1.0
Inleverdatum	08-06-2012
Rapport	Adviesrapport bedrijfskundige kennis in de advocatuur



Voorwoord

Dit adviesrapport is geschreven in het kader van mijn afstudeeropdracht van de opleiding Management, Economie en Recht aan de Haagse Hogeschool te Den Haag.

Het onderzoek is uitgevoerd en uitgewerkt door Tatjana van Wel en is bestemd voor Ritsart Plantenga, werkzaam bij het lectoraat Ondernemer & Innoveren te Den Haag en de Haagse Hogeschool.

Het adviesrapport betreft het gebrek aan bedrijfskundige kennis in de advocatuur en op welke manier het gebrek aan bedrijfskundige kennis kan worden opgelost.

Graag wil ik alle geïnterviewden en geënquêteerden bedanken voor de medewerking voor het tot stand brengen van dit rapport. Daarnaast zou ik graag mijn afstudeerbegeleider Rosa Groen willen bedanken voor de kritische begeleiding. Tevens gaat mijn dank uit naar Denise Helmes en Pepijn van Willigenburg van het lectoraat Ondernemen & Innoveren bij het ondersteunen van mijn afstudeeropdracht.

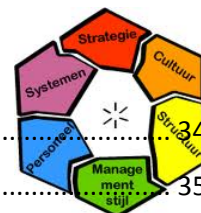
Tot slot hoop ik dat mijn afstudeeropdracht een bijdrage kan leveren en wens ik u veel leesplezier.

Den Haag, juni 2012

Inhoud



Samenvatting.....	7
Inleiding.....	9
1 De organisatie.....	10
1.1 Wat is een lectoraat?	10
1.2 Het Lectoraat Ondernemen & Innoveren	10
1.3 Visie en missie	10
1.4 Doelstelling & activiteiten	11
2 Het onderzoek	13
2.1 Aanleiding onderzoek.....	13
2.2 Onderzoeksopzet.....	13
2.2.1 Type onderzoek	13
2.2.2 Onderzoeksmethode	14
2.2.3 Vooronderzoek	15
2.2.4 Deskresearch	16
2.2.5 Fieldresearch	16
2.3 Doelstelling.....	17
2.4 Hoofdvraag	17
2.5 Deelvragen.....	17
3 Resultaten onderzoek.....	19
3.1 Wat is bedrijfskundige kennis?.....	19
3.2 Waarom bedrijfskundige kennis?.....	20
3.3 Verwachtingen	22
3.3.1 Verwachtingen van de markt over drie jaar.....	22
3.3.2 Verwachtingen van gebrek aan bedrijfskundige kennis.....	23
3.4 De behoefte van bedrijfskundige kennis.....	25
3.4.1 Bewust van de noodzaak van bedrijfskundige kennis.....	25
3.4.2 Behoefte aan meer bedrijfskundige kennis binnen drie jaar	26
3.4.3 Verschil in behoefte bedrijfskundige kennis	27
3.5 Vergaren van bedrijfskundige kennis	29
3.5.1 Manieren van leergang.....	29
3.5.2 Keuze van kennisvergarings	31
3.5.3 Zich bewust worden	32



3.6	Onderscheiden van de concurrent	34
4	Conclusie	35
5	Aanbevelingen	36
	Bronnen	37
	Bijlagen	39
	Bijlage I: interview advocaat Femke de Jong	39
	Bijlage II: interview advocaat Thomas Bijloo.....	44
	Bijlage III: interview advocaat Jacques Dijkgraaf.....	46
	Bijlage IV: interview advocaat	49
	Bijlage V: enquête	51
	Bijlage VI: Kruistabellen.....	53
	Bijlage VII: Notulen debat jurist anno 2012	54



Samenvatting

Binnen het netwerk van het lectoraat is gebleken dat juridische ondernemers weinig tot geen theoretische kennis hebben op het gebied van organisatie en bedrijfskunde. Ook bedrijfskundige zijn het hier mee eens en zijn van mening dat advocaten niet bewust zijn van de veranderingen in de markt.

De hoofdvraag die in dit onderzoek centraal staat luidt als volgt:

Wat is de meest efficiënte manier om meer bedrijfskundige kennis in de advocatuur te implementeren om de huidige marktpositie in de toekomst te waarborgen?

Met behulp van het afnemen van enquêtes, het houden van interviews en deskresearch zal aan de hand van elf deelvragen de hoofdvraag worden beantwoord.

Bedrijfskundige en andere deskundige spreken van een tekort aan kennis van bedrijfskundige aspecten binnen de advocatuur. Wat wordt er bedoeld met bedrijfskundige kennis?

Bedrijfskundige kennis is te definiëren als een geheel aan kennis over de organisatie en de marktomgeving van het bedrijf.

Een advocaat is naast jurist ook ondernemer. In elke onderneming is bedrijfskundige kennis van belang. Doordat juristen niet geleerd hebben en ook niet de interesse hebben om te fungeren als ondernemer ontstaat er een gebrek aan bedrijfskundige kennis.

Vanwege veel bewegingen in de markt en veel veranderingen die plaatsvinden of zullen plaatsvinden, zal ook de advocaat zich moeten aanpassen aan de markt. De dienst om de dienstverlening heen zal belangrijker worden en ook de advocaat zal zich moeten onderscheiden.

Advocaten verwachten zelf ook verandering in de markt, zij denken voornamelijk dat er meer concurrentie zal komen. Het merendeel van de advocaten is het eens met de stelling dat er meer bedrijfskundige kennis in de juridische sector moet komen. In hun eigen onderneming is het echter vaak niet noodzakelijk. Dit kan in sommige gevallen werkelijk zo zijn, maar het wijst er ook op dat niet alle advocaten zich bewust zijn van de noodzaak van bedrijfskundige kennis.

Bij grote kantoren is bedrijfskundige kennis vrijwel niet weg te denken. Ook in kleine kantoren of bij 'eenpitters' is bedrijfskundig inzicht van belang. Op welk vlak er bedrijfskundige kennis nodig is zal per kantoor verschillen. Zo heeft een groot bedrijf te maken met veel personeel en een eenpitter zou baat hebben bij kennis hoe hij zich zou kunnen positioneren.

Er zijn diverse mogelijkheden voor een advocaat om aan bedrijfskundige kennis te komen. Het invoeren van bedrijfskundige vakken in de universitaire opleiding wordt door veel advocaten afgekeurd. Een mogelijkheid zou echter wel kunnen zijn om bedrijfskundige vakken in de beroepsopleiding in te voeren.



Naast de opleiding zijn er ook andere mogelijkheden. Er worden hedendaags veel bedrijfskundige opleidingen en cursussen aangeboden voor advocaten. Daarnaast zijn er mogelijkheden om cursussen en trainingen te volgen naar gewenst gebied bij diverse opleidingsinstituten. Ook zijn er momenteel veel congressen, speciaal voor de advocaatondernemer of is zelfstudie een eenvoudige manier om informatie te verkrijgen.

Voorals cursussen zijn een populaire methode van het verkrijgen van kennis. Advocaten gaven aan belangstelling te hebben met name kennis van marketing en strategievorming.

Om bedrijfskundige kennis te implementeren in de advocatuur zal de doelgroep eerst bewust moeten zijn van het probleem in de eigen beroepsgroep. Het bewust maken zal de eerste stap zijn van het implementeren van bedrijfskundige kennis in het kantoor. Daaropvolgend is het raadzaam op de juiste manier de juiste informatie aan te bieden zodat het ook als aantrekkelijk wordt gezien.

Advocaten zullen zich moeten onderscheiden van de concurrent door inzicht te hebben in de situatie van zijn klant. Om op een effectieve manier bedrijfskundige kennis te implementeren zal de advocaat allereerst bewust moeten worden dat het noodzakelijk is en het een meerwaarde oplevert. Vervolgens zal er naar de behoefte van de advocaat moeten worden gekeken en hierop worden in gespeeld.

Inleiding



Dit adviesrapport is geschreven in opdracht van Ritsart Plantenga van het Lectoraat Ondernemer & Innoveren.

Het rapport zal gaan over de bedrijfskundige kennis in de advocatuur. Volgens bedrijfskundigen en andere deskundige schijnt er een gebrek te zijn aan bedrijfskundige kennis in de advocatuur. In dit rapport zal ik nader ingaan op hoe advocaten dit gebrek aan bedrijfskundige kennis zelf ervaren, de behoefte van advocaten aan die kennis, of dit gebrek gevolgen heeft en op welke manier het gebrek aan kennis is op te lossen.

De doelstelling van het rapport is:

Een advies geven of advocaten uit Den Haag in een tijdsbestek van drie jaar meer bedrijfskundige kennis nodig hebben en op welke manier deze kennis geïmplementeerd kan worden om de continuïteit van de organisatie te waarborgen.

Deze doelstelling zal getracht te worden behaald door antwoord te geven op de volgende hoofdvraag:

Wat is de meest efficiënte manier om meer bedrijfskundige kennis in de advocatuur te implementeren om de huidige marktpositie in de toekomst te waarborgen?

Aan de hand van de onderstaande structuur zal de hoofdvraag worden beantwoord. Allereerst zal er in hoofdstuk 1 kennis gemaakt worden met de organisatie waar opvolgend in hoofdstuk 2 het onderzoek ter sprake komt. Hier wordt ingegaan op de aanleiding van het onderzoek, wat er onderzocht wordt en op welke manier.

Vervolgens zal ik verder gaan in hoofdstuk 3 met de behaalde resultaten. Het hoofdstuk resultaten is verdeeld in 6 paragrafen. Wat is bedrijfskundige kennis, waarom bedrijfskundige kennis, de verwachtingen, de behoefte aan bedrijfskundige kennis, het in aanraking komen met bedrijfskundige kennis en afsluitend het onderscheiden van de concurrent.

Tot slot zullen er in hoofdstuk 4 conclusies getrokken worden en uiteindelijk in hoofdstuk 5 een aanbeveling gedaan.



1 De organisatie

1.1 *Wat is een lectoraat?*

Lectoraten zijn onderzoeksgroepen die zijn aangesloten bij hogescholen. Ze doen onderzoek op relevante terreinen om verbindingen te leggen tussen het onderwijs, onderzoek en de beroepspraktijk. Een lectoraat bestaat uit een lector en een kenniskring. De lector is een specialist op een bepaald vakgebied en zet zijn kennis en ervaring in voor onderzoek. Daarnaast geeft de lector leiding aan de kenniskring. Een kenniskring bestaat uit docentonderzoekers en externe deskundigen. Tevens wordt er ook vaak gewerkt met studenten door middel van onderzoeksprojecten en afstudeerprojecten.

Doordat een lectoraat de opgedane kennis verwerft bij bedrijven en instellingen krijgen hogescholen meer inzicht over de beroepspraktijk, en dit kunnen toepassen binnen het onderwijsprogramma. Daarnaast hebben bedrijven en instellingen ook baat bij de praktische toepasbare ondervindingen.

1.2 *Het Lectoraat Ondernemen & Innoveren*

Het Lectoraat Ondernemen & Innoveren staat onder de leiding van de lector Saskia Harkema en heeft een kenniskring van 18 onderzoekers.

Het Lectoraat is opgericht in 2004 in opdracht van het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen. Het werkt vanuit de kennisdriehoek onderwijs, onderzoek en omgeving om toepassingsgericht onderzoek te verrichten en een bijdrage te leveren aan de professionalisering van studenten en docenten.

Na het maximum van twee keer vier jaar is de looptijd van het lectoraat verstreken en zijn de activiteiten van het lectoraat Ondernemen & Innoveren ondergebracht onder de naam Innovatie & Ondernemerscollege. De activiteiten hebben als doel innovatie te stimuleren bij ondernemers. Betrokkenen binnen deze activiteiten zijn de studenten van de Haagse Hogeschool en bedrijven in de regio.

Het Innovatie & Ondernemerscollege richt zich op bedrijfskundige aspecten van sociale innovatie, transactie innovatie, duurzaamheid en diversiteit en wil een bijdrage leveren aan de innovatieve en ondernemende capaciteit van studenten, docenten en bedrijven in de regio Haaglanden.

1.3 *Visie en missie*

Innoveren en ondernemen is een kennisdomein waarbinnen nog veel onderzoek moet worden gedaan. Het lectoraat heeft twee visies die als volgt luiden:



Innoveren en ondernemen zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden

&

Innovatief ondernemerschap heeft betrekking op het signaleren van kansen en het verzilveren van die kansen.

(Schout, 2010/2011)

De aandacht voor Innovatie en ondernemerschap neemt steeds meer toe. Er moet daarom veel geïnvesteerd worden in het onderwijs maar ook in het doen van onderzoek. De basis van verandering en vernieuwing is volgens het lectoraat Ondernemen & Innoveren de individuele ondernemer. Vanuit zijn visie hebben ze verschillende activiteiten ontwikkelen.

- Onderwijsontwikkeling
- Toegepast onderzoek
- Innovatieprogramma's
- Masterclasses en studiedagen
- Lezingen en congressen

De missie is om innovatie en ondernemerschap te stimuleren door een intensieve relatie en interactie tussen de Haagse Hogeschool, de economie en de samenleving in de regio Haaglanden. (Ondernemerscollege)

1.4 Doelstelling & activiteiten

Het doel van het lectoraat is het vergoten van de innovatiekracht bij ondernemers. Door het doen van onderzoek kan het lectoraat de ondervonden informatie overdragen aan onderwijsinstellingen en bedrijven, wat een positieve bijdrage levert aan het vergoten van de ondernemerskracht.

Door middel van diverse programma's bestudeert het lectoraat aspecten die van invloed kunnen zijn op het innovatief leiderschap.

Het lectoraat richt zich voornamelijk op de niet technische aspecten van ondernemerschap en innovatie. De focus wordt gelegd bij het midden klein bedrijf (MKB) in de volgende sectoren:

- maakindustrie
- bouw- en installatiebranche
- ICT en nieuwe media
- food & flowers
- het juridische cluster
- zakelijke dienstverlening



De toepasbaarheid van de uitkomsten van het onderzoek is van groot belang. Om de beste en continue kwaliteit te leveren is een model ontwikkeld naar factoren die innovatiekracht beïnvloeden.

Het lectoraat heeft diverse programma's ontwikkeld waarbij het onderzoek doen en verbindingen leggen centraal staan. De programma's die het lectoraat onder andere heeft opgezet zijn:

- RAAK maak
- RAAK duurzaam
- KITE₁₂₀
- KIZ
- Greenport campus

Naast de programma's die het lectoraat Ondernemen & Innoveren uitvoeren is een viertal minors voor het onderwijsdomein uitgebracht.



2 Het onderzoek

In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven van de aanleiding van het onderzoek en de onderzoeksopzet.

2.1 Aanleiding onderzoek

Uit vergelijkingen van netwerken binnen het project KITE₁₂₀ is gebleken dat juridische ondernemers weinig tot geen theoretische kennis hebben op het gebied van organisatie en bedrijfskunde.

Op dit moment zijn er nog weinig kantoren in de juridische sector die in financiële problemen zitten. De verwachtingen zijn echter dat steeds meer kantoren in te maken krijgen met financiële problemen. Kenners op het gebied van de juridische markt zeggen dat in ca. drie jaar de markt er heel anders uit zal zien. Er wordt meer concurrentie verwacht doordat op een agressievere wijze geacquireerd zal worden. Er komt meer concurrentie doordat bedrijven en particulieren meer zelf gaan doen door standaardoplossingen via internet.

Het probleem hiervan is dat veel advocaten over te weinig marktkennis beschikken en zich niet van bewust zijn van de veranderingen. Uit onderzoek is gebleken dat juridische bedrijven niet beschikken over een duidelijke strategie, geen focus hebben, geen toekomstvisie, een zwak management en een te hoog kostenniveau. De juridische sector vraagt om meer strategisch ondernemerschap.

Daarnaast wordt geconstateerd dat in de advocatuur de arbeidsmarkt de laatste jaren van weinig groei naar stilstand ging en vervolgens afgelopen jaar een daling beging.

Dit samen is volgens deskundigen wel degelijk een probleem voor het voortbestaan van bedrijven in deze sector in de toekomst. (Hokken, Advocaat in crisistijd, 2012)

2.2 Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk zal de onderzoeksmethode beschreven worden. Er wordt tevens dieper ingegaan op de onderzoeksgroep, het type onderzoek en het vooronderzoek. Door gebruik te maken van deskresearch en fieldresearch zijn er uiteindelijk conclusies tot stand gekomen.

2.2.1 Type onderzoek

De hypothese waar in dit onderzoek vanuit gegaan wordt luidt als volgt: de juridische sector heeft een gebrek aan bedrijfskundige kennis die noodzakelijk is om in de toekomst de continuïteit te waarborgen.

In dit onderzoek is onderzocht of advocaten dit werkelijk als een probleem ondervinden en op welke manier meer bedrijfskundige kennis in de advocatuur kan worden geïmplementeerd.



Voor het onderzoek is veel informatie verzameld uit interviews observatie en enquêtes en zal daarom typeren als een surveyonderzoek. Het onderzoek heeft een exploratief en constructief karakter.

Advocaten in Den Haag geven hun mening over het standpunt: er is te weinig bedrijfskundige kennis in de advocatuur. Daarnaast wordt antwoord gegeven op de vraag hoe je bedrijfskundige kennis kunt implementeren. De manier van implementeren en tevens de hoofdvraag typeert een constructief onderzoek, er wordt namelijk het voorbereidende werk getroffen van het opzetten van een plan om bedrijfskundige kennis te implementeren.

Het onderzoek begint door aan te geven welke ideeën en standpunten er op dit moment worden gegeven. Wat onderzocht zal worden is of deze ideeën kloppen en op welke manier advocaten hierna kijken. Ook wordt er gekeken naar eventuele verbanden tussen de gegeven antwoorden. Tot slot worden aanbevelingen gedaan op welke manier bedrijfskundige kennis het beste geïmplementeerd kan worden.

2.2.2 Onderzoeksmethode

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek. Voor deze combinatie is gekozen om een zo duidelijk mogelijk overzicht te kunnen krijgen. Onderstaand is een overzicht van de uitvoering van beide soorten onderzoek.

Kwantitatief onderzoek

Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek zodat meningen verzameld konden worden van een groot aantal advocaten. Het gebruik maken van kwantitatief onderzoek heeft de mogelijkheid gecreëerd om bij het kwalitatieve onderzoek dieper op interviews in te gaan.

Kwantitatief onderzoek geeft een duidelijk beeld hoe meerdere advocaten uit Den Haag denken over bedrijfskundige kennis.

Er is gebruik gemaakt van het versturen van enquêtes. Deze enquêtes zijn verstuurd via e-mail. Uit vooronderzoek bleek dat advocaten het vaak druk hebben en geen zin en tijd om vragen te beantwoorden van studenten wanneer dit geen meerwaarde oplevert.

Door middel van een korte vragenlijst met tien simpele vragen die snel op de computer kunnen worden ingevuld kost het weinig tijd en levert dit de meeste respons op.

De enquête is naar een willekeurige selectie van advocaten in Den Haag gestuurd. Er is vanuit gegaan dat niet iedereen de vragenlijst zou beantwoord. Daarom is een berekening gemaakt bij welk responspercentage het onderzoek representatief zou zijn. Naar bevindingen zijn er momenteel 376 advocatenkantoren in Den Haag. Omdat het moeilijk is om aan alle e-mail adressen te komen, is er gekozen voor een aantal van 300.

Ook van deze 300 advocaten zal niet iedereen antwoorden. Doordat advocaten weinig behoefte hebben aan vragenlijsten is uitgegaan van een laag responspercentage, namelijk 40 %. 40% is gelijk aan een populatie van 120 advocaten. Daarbij is een betrouwbaarheidsinterval gebruikt van

95%(1.96), en een foutmarge van 5%. Daarnaast is uitgegaan van een spreiding van aangezien het meestal een vraag is met vier keuzemogelijkheden.



Om een representatief onderzoek uit te voeren is een respons nodig van minimaal 85 advocaten. (Raosoft.inc)

Uiteindelijk is er een respons van 94 advocaten. Dit ging echter niet gemakkelijk. Door meerdere malen herinneringen te sturen en extra e-mail adressen te zoeken is de respons toch hoog genoeg voor een representatief onderzoek.

Tot slot is de respons van de enquête uiteindelijk verwerkt in het programma SPSS waardoor er verbanden gelegd kunnen worden.

Kwalitatief onderzoek

Naast kwantitatief onderzoek is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Het kwalitatief onderzoek is gedaan middels vier interviews met advocaten, observatie en gesprekken met advocaten die aanwezig waren bij het Nationaal Juridische Congres en bij een bijeenkomst waar gesproken werd over 'de advocaat anno 2020'.

Ook is tijdens deskresearch veel literatuurstudie geraadpleegd zoals vakbladen, internet, boeken, artikelen en internet.

2.2.3 Vooronderzoek

Aan het begin van het onderzoek is eerst verkennend onderzoek gedaan. In dit vooronderzoek is de vraag gesteld of de eerder gestelde hypothese 'Er is te weinig bedrijfskundige kennis in de juridische sector 'wel klopt en of dit werkelijk door de meesten als een probleem wordt gezien.

De vragen die ik vooraf gesteld heb:

- Is er wel te weinig kennis in de juridische dienstverlening?
- Is weinig kennis een probleem?
- Wat zijn de toekomstige verwachtingen binnen deze sector?
- Wat zijn actuele ontwikkelingen binnen deze sector?

Om antwoord te krijgen op deze bovenstaande vragen is vooral gebruik gemaakt van literatuurstudie. Er zijn veel artikelen over deze onderwerpen. Om inzicht te krijgen in de praktijk is met twee advocaten een gesprek aangegaan. Daarna kon geconcludeerd worden dat een gebrek aan bedrijfskundige kennis in de juridische sector inderdaad als een probleem wordt gezien.



2.2.4 Deskresearch

Deskresearch is van grote invloed geweest op het gehele onderzoek. Beginnend bij het vooronderzoek en maar ook in een later stadium bij het beantwoorden van diverse deelvragen

Het gebrek aan bedrijfskundige kennis is een vrij actueel onderwerp en daarom is er veel onderzoek naar gedaan. Omdat over dit thema veel onderzoek en meningen bestaan, kan deskresearch een goede bron van informatie zijn.

Veel informatie komt uit boeken en artikelen van Prof. Dr. R. van Otterlo, de heer B. Hokken en jaarlijkse onderzoeksrapporten van de Rabobank. Ook het boek 'de advocaat als ondernemer' van Mr. P.F. van Oosten de Boer, Mr. drs. B.H.J. de Regt en Mr. A.J. Messing en het boek Bedrijfskundige Methodologie van A.C.J de Leeuw hebben het rapport een meerwaarde gegeven.

De volledige lijst gebruikte bronnen en literatuur is terug vinden in de literatuurlijst.

Om de gestelde deelvragen 1, 2 en 8 te beantwoorden is voornamelijk gebruik gemaakt van deskresearch. Ook voor het beantwoorden van de overige vragen is naast fieldresearch literatuurstudie gedaan.

2.2.5 Fieldresearch

Naast deskresearch is ook fieldresearch gedaan. Het afnemen van interviews is daar een voorbeeld van. Zowel in het vooronderzoek als in een later stadium zijn interviews afgenomen. De interviews zijn gehouden met vier advocaten. Het inplannen van interviews was niet makkelijk. Advocaten hadden vaak wel interesse maar geen tijd.

Daarnaast is contact gezocht met de advocaat en medeauteur van het boek 'de advocaat als ondernemer'. Helaas is na enig contact gebleken dat hij geen tijd had voor een interview. Ook is geprobeerd contact op te nemen met andere deskundigen maar helaas ook bij deze personen zonder resultaat.

Naast interviews ben ik aanwezig geweest op het Nationale Juristen Congres. Op dit congres was er de mogelijkheid observaties te doen en gesprekken te voeren met advocaten.

Tevens is een debat bijgewoond op de Haagse Hogeschool met het onderwerp 'De advocaat anno 2020'. Vanuit dit debat zijn een aantal meningen over de toekomstige advocaat opgepikt.

Tot slot is gebruik gemaakt van het versturen van enquêtes naar advocaten. 360 kantoren zijn benaderd om een eenvoudige enquête via internet in te vullen. Deze enquête ging over hun mening over bedrijfskundige kennis. De enquête is terug te vinden in de bijlage 5.

De uitkomsten van de interviews zijn geen feitelijke waarheden maar zullen samen met het kwantitatieve onderzoek een beeld geven over de gedachten van advocaten in Den Haag.



2.3 Doelstelling

De probleemstelling bestaat uit constatering dat er te weinig bedrijfskundige kennis bij juridische ondernemers aanwezig is, met gevolgen voor voornamelijk de advocatuur. Vragen die deze probleemstelling oproept zijn: waarom is er weinig kennis en wordt dit in de praktijk ook werkelijk als een probleem gezien? En tot slot hoe kan dit probleem voorkomen worden? De doelstelling van dit rapport luidt daarom als volgt:

Doelstelling opdrachtgever:

Inzicht krijgen of advocaten in Den Haag in een tijdsbestek van drie jaar behoefte hebben aan meer bedrijfskundige kennis en wat de meest effectieve manier is om deze kennis te implementeren om de continuïteit van de organisatie te waarborgen.

Doelstelling opdrachtnemer:

Een advies geven of advocaten in Den Haag in een tijdsbestek van drie jaar meer bedrijfskundige kennis nodig hebben en op welke manier deze kennis geïmplementeerd kan worden om de continuïteit van de organisatie te waarborgen.

2.4 Hoofdvraag

Wat is de meest efficiënte manier om meer bedrijfskundige kennis in de advocatuur te implementeren om de huidige marktpositie in de toekomst te waarborgen?

2.5 Deelvragen

Deelvragen met betrekking tot introductie van het probleem

1. Wat is bedrijfskundige kennis?
2. Om welke reden is bedrijfskundige kennis van belang in de advocatuur?
3. Welke verwachtingen hebben advocaten in Den Haag van de markt en hun marktpositie over drie jaar?

Deelvragen met betrekking tot de behoefte van bedrijfskundige kennis

4. Zien advocaten een gebrek aan bedrijfskundige kennis als een probleem?
5. Zijn advocaten in Den Haag zich ervan bewust waarom de noodzaak van bedrijfskundige kennis bestaat?
6. Hebben advocaten behoefte om binnen drie jaar over meer bedrijfskundige kennis te beschikken?
7. Is er een verschil in de behoefte en noodzaak van bedrijfskundige kennis tussen grote en kleine kantoren?



Deelvragen met betrekking tot oplossingen

8. Welke manieren zijn er om aan bedrijfskundige kennis te komen?
9. Wat moet er gebeuren om advocaten te laten inzien dat bedrijfskundige kennis van belang is?
10. Waarin hebben advocaten belangstelling als het gaat om het vergaren van bedrijfskundige kennis?
11. Op welke manier kunnen advocaten zich onderscheiden door middel van meer bedrijfskundige kennis zich onderscheiden?



3 Resultaten onderzoek

In het hoofdstuk resultaten zullen alle resultaten uit het onderzoek behandeld worden. Er zal ingegaan worden op het begrip bedrijfskundige kennis en waarom bedrijfskundige kennis van belang is. Vervolgens zal er aandacht besteed worden aan de verwachtingen van deskundigen en advocaten zelf.

Daaropvolgend komt de behoefte van bedrijfskundige kennis in de advocatuur aan de orde. Is er werkelijk behoefte naar en bestaat er een verschil tussen grote en kleine kantoren? Tot slot zal nader ingegaan worden op welke manieren er zijn om aan bedrijfskundige kennis te komen en welke van deze methoden bij de doelgroep aanspreekt.

3.1 Wat is bedrijfskundige kennis?

Elke organisatie heeft bedrijfskundige kennis en vaardigheden nodig. Maar wat houdt dit begrip eigenlijk in?

Zoals T.W Hardjono beschrijft in zijn boek 'Management van Processen' wordt bedrijfskunde beschreven als 'een wetenschap die zich bezighoudt met het functioneren van het object bedrijf in zijn maatschappelijke, economische, technologische, ecologische en culturele context'. (Hardjono, 2006)

Bedrijfskundige kennis is een verzamelnaam van een geheel van kennis over de organisatie en de marktomgeving van het bedrijf. De kennis heeft betrekking op van het reilen en zeilen van de organisatie. Het beschikken over bedrijfskundige kennis is nodig voor het goed functioneren van de bedrijfsvoering.

Bedrijfskundige kennis is te verdelen in drie typering van kennis, namelijk:

- Specifieke persoonsgebonden ervaring
- Specifieke kennis voor een bepaald probleem
- Algemene bedrijfskundige kennis (Leeuw, 1996)

Specifieke persoonsgebonden ervaring

Dit is kennis die opgedaan wordt door eigen ervaring. Dit is waarschijnlijk wel de belangrijkste vorm van het vergaren van kennis. Het gevaar hiervan is dat kennis op basis van ervaring een misleidende werking kan hebben.

Specifieke kennis voor een bepaald probleem

De kennis voor een specifiek probleem wordt vaak gehaald uit een onderzoeksrapport naar dat onderwerp. Dit is dus kennis die opgedaan wordt door middel van onderzoek.



Algemene bedrijfskundige kennis

De algemene bedrijfskundige kennis is kennis waarbij het gaat over meer dan één specifiek onderwerp. Bij de algemene kennis wordt gekeken naar bedrijfskundige theorieën en methoden van bedrijfsvoering. Om de bedrijfsvoering te kunnen blijven voortzetten zijn verschillende aspecten van belang die behoren tot bedrijfskundige kennis:

- Productie-organisatie beleid
- Financiering
- Marketing
- Strategievorming
- Human resources management
- Bedrijfsvoering
- Kwaliteitsmanagement
- Leiderschap
- Cultuur
- Planning & control

Het gebruik maken van bedrijfskundige kennis in een organisatie is de basis van effectief ondernemerschap op lange termijn. Doordat de kennis aanwezig is over diverse onderdelen kan er een samenhangende conclusie getrokken worden.

3.2 *Waarom bedrijfskundige kennis?*

In deze paragraaf zal beargumenteerd worden waarom bedrijfskundige kennis nodig is binnen de advocatuur.

De economie is momenteel volop in beweging. Veel zaken zijn veranderd of zullen veranderen. Ook de juridische sector dient rekening te houden met de ontwikkelingen in de markt om de bedrijfsvoering te kunnen blijven voortzetten. De klant vraagt tegenwoordig om andere juridische diensten.

Er zijn diverse redenen voor de noodzaak om over bedrijfskundige kennis te beschikken in de advocatuur. Het is ook niet zo dat bedrijfskundige kennis nooit nodig geweest is. Maar door de verschuivingen in de markt zullen er ook in de advocatuur aanpassingen gedaan moeten worden. Enkele veranderingen die in de markt plaatsvinden zijn:

- Meer concurrentie
- Druk op de tarieven
- Omzetsdaling als gevolg van financiële crisis
- Cliënt wordt kritischer
- Klant is kostenbewust
- Sommige diensten (standaardcontracten) zijn gratis en online



- Groeipotentie in het lagere- middensegment van de juridische markt
- Er komt steeds meer werk voor juristen
- In-house Legal counsels doen steeds meer zelf
- Extern advies in geval van: procesvoering, omvang, complexiteit, capaciteitsgebrek of legitimatie (Otterlo & Uittenbogaard, 2012)

De advocaat is van oudsher een beschermd beroep. Mensen keken in het verleden op naar een advocaat en hadden vaak niets in te brengen, voornamelijk omdat ze er geen verstand van hadden. Hierdoor was een advocaat niet gewend aan inmenging of toezicht. Van veel directe concurrentie was weinig sprake waardoor een hoge machtsrelatie ontstond tussen klant en advocaat.

In de loop der jaren is de mogelijkheid van het toe-eigenen van kennis steeds makkelijker geworden, mede door internet. Men kan alles zelf opzoeken en actie ondernemen. Daarnaast leidt zelfkennis tot meer initiatief en bemoeienis van de klant. Hier moet een advocaat op de juiste manier op in kunnen spelen. Het gaat niet alleen meer om de juridische kennis die een advocaat biedt maar ook om de dienst eromheen. Wat de advocaat daadwerkelijk verkoopt, zijn dan ook zorgeloze nachten en het vertrouwen dat het goed komt. (De jurist anno 2020, 2012).

Dit vertrouwen moet een advocaat dan ook kunnen bieden. Alleen op het vertrouwen van het eigen kunnen van de advocaat zelf is tegenwoordig niet genoeg. Er moet een bepaalde toegevoegde waarde aan de dienstverlening zitten. Waarom kiezen klanten voor een specifieke advocaat? Volgens Bert Hokken ontbreekt bij veel kantoren de kennis hoe ze zelf presteren ten opzichte van hun concurrenten. (Hokken, 2012)

Elke advocaat maakt bewust of onbewust keuzes over de bedrijfsvoering en heeft een visie. Om deze visie te realiseren zullen er strategische keuzes gemaakt moeten worden met betrekking tot bijvoorbeeld groei, samenwerking, personeel, vestigingsplaats, investeringen, werving van klanten. Tegenwoordig moet een advocatenkantoor zich kunnen onderscheiden. (Orde van advocaten)

Het zich onderscheiden van anderen is een belangrijk onderdeel van strategische ondernemen. De concurrentie in de advocatuur wordt steeds groter. Zowel de heer R. van Otterlo als de heer B. Hokken voorspellen de komende jaren meer concurrentie. Er zullen op de markt veel nieuwe toetreders komen met dezelfde juridische kennis maar zonder de extreem hoge prijs. Het aantal eenpitters is in tien jaar tijd verdubbeld.

Daarnaast is de opkomst van de HBO-jurist van grote invloed. (Kwakman) Vroeger kwamen de klanten naar een advocaat, tegenwoordig gaat dat niet meer zo makkelijk. Er zal aan meer acquisitie gedaan moeten worden. De naam van een standaard advocatenkantoor op je visitekaartje wordt steeds minder belangrijk, prijs, kwaliteit en praktische oplossingen daarentegen veel meer. (Borgers & Peeters, 2011)

Strategische ondernemen is voor een bedrijfskundige de normaalste zaak van de wereld, maar voor een advocaat niet. Dat komt doordat een advocaat in zijn studie en jaren ervaring alleen



juridische kennis opdoet. De bedrijfskundige aspecten van het organiseren van een advocatenkantoor heeft een advocaat nooit geleerd. Tegen de tijd dat een advocaat een kantoor wordt of een eigen kantoor start, mist hij of zij vaak de nodige sturing op dit gebied. (Verkerk, 2016)

Daarnaast heeft een advocaat weinig verstand of kennis van de markt waarin hij opereert. Doordat deze kennis ontbreekt, is het ook niet mogelijk om zich op veranderingen in de markt voor te bereiden en aan te passen.

De jurist is van zich zelf geen ondernemer maar zal zich in de markt toch moeten blijven bewijzen. Door bedrijfskundig inzicht is het voor de jurist mogelijk om zijn kansen te verbreden. De belangrijkste sleutel van een onderneming is ten slotte de ondernemer zelf.

3.3 Verwachtingen

In deze paragraaf zal aandacht geschonken worden aan de verwachtingen binnen de juridische markt. Hoe kijken advocaten in Den Haag naar de toekomst? Welke verwachtingen hebben zij hoe de markt er binnen drie jaar uit zal zien? Wordt een gebrek aan bedrijfskundige kennis door advocaten als een probleem ervaren?

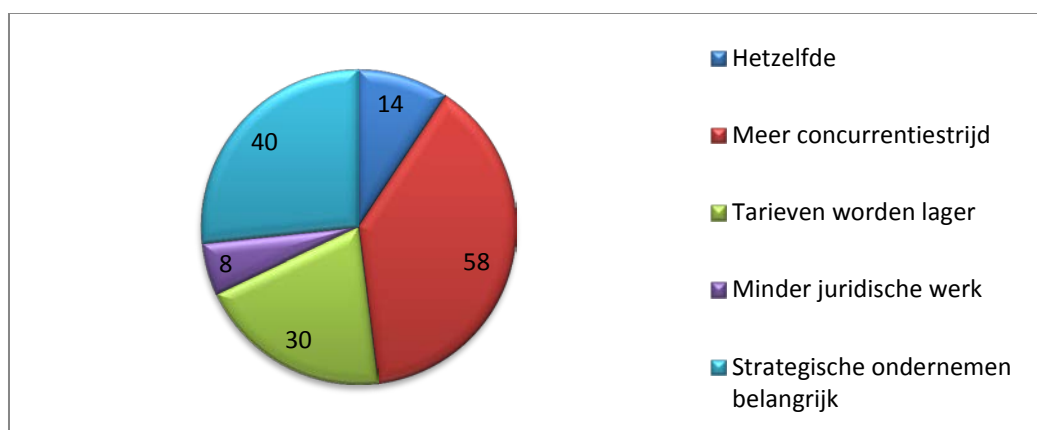
3.3.1 Verwachtingen van de markt over drie jaar

Volgens hoogleraar Professional Service Management F. Kwakman van de Nyenrode Business University zal er meer concurrentie komen en zullen de tarieven als gevolg daarvan naar beneden gaan. Ook Rob van Otterlo, hoogleraar Organisatie van de juridische dienstverlening denkt dat de markt flink gaat veranderen (Strop, 2012)

Maar welke verwachtingen hebben advocaten in Den Haag zelf?

Door te kijken naar de respons van de geënquêteerden zal deze vraag worden beantwoord.

In het onderstaande diagram staat de verdeling van de gegeven antwoorden met betrekking tot de verwachtingen van de markt.



Figuur 1 Verwachting advocaten over de juridische markt



Uit het bovenstaande diagram blijkt dat het merendeel van de advocaten denkt dat er in de toekomst een hogere concurrentiestrijd zal zijn. Daarnaast zijn ze zich ervan bewust dat de tarieven lager worden en dat ook strategische ondernemen een belangrijk item wordt.

Ook vanuit de verschillende interviews blijkt dat advocaten zich ervan bewust zijn dat er meer concurrentie zal komen. Veel jonge advocaten maar ook advocaten uit het middensegment krijgen een andere visie op het ondernemen en starten hun eigen onderneming op. (Jong, 2012)

Toch zijn er ook advocaten die anders naar de toekomst kijken. Zij denken dat er niet veel zal veranderen. Uit onderzoek in het werkveld blijkt dat vooral grote advocatenkantoren denken dat er niet wezenlijk veel zal veranderen.

Naar aanleiding van diverse gesprekken met advocaten zal naar hun inzicht social media een belangrijke vorm van acquisitie worden in de advocatuur. Daarnaast zullen er veranderingen komen in de juridische wereld door innovaties op het gebied van de betrouwbaarheid van ICT.

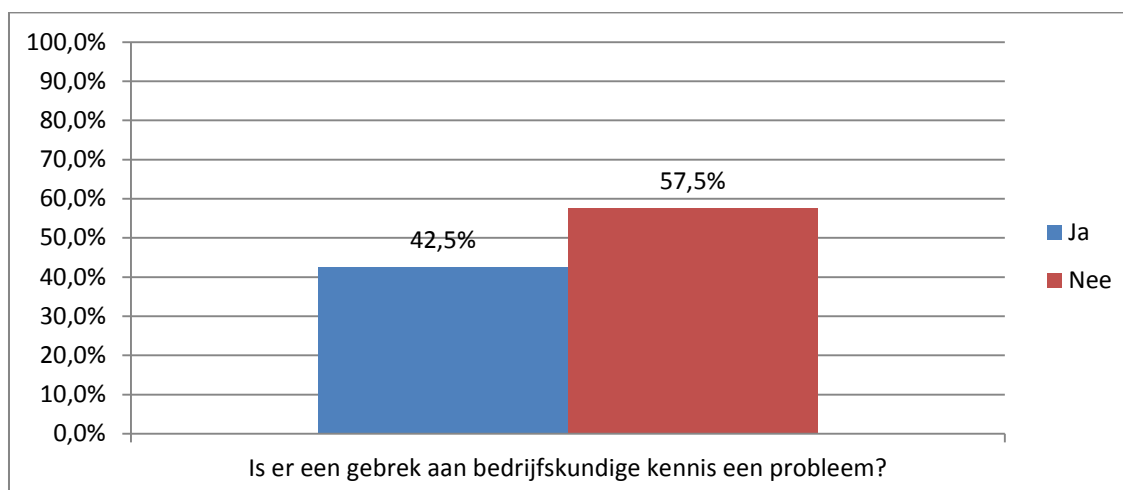
Ook is de verwachting dat de maatschappij zich meer gaat richten op de werkzaamheden van de HBO-jurist en worden conflicten eerder opgelost door gebruik te maken van andere geschillenoplossingen, zoals mediation.

3.3.2 Verwachtingen van gebrek aan bedrijfskundige kennis

Zo als eerder besproken wordt het gebrek aan bedrijfskundige kennis in de advocatuur door deskundige als een probleem gezien, vooral met zicht op de toekomst. Maar hoe zien advocaten dit zelf?

Indien het niet als een probleem ervaren wordt is men zich ook niet bewust van de te verwachten gevolgen. Daarnaast zal men ook geen moeite doen om aan meer bedrijfskundige kennis te komen omdat het nut er niet van ingezien wordt.

In de verstuurde enquête is de vraag opgenomen of men gebrek aan bedrijfskundige kennis als een probleem ziet. In het onderstaande diagram staat de respons op deze vraag.



Figuur 2 Is een gebrek aan bedrijfskundige kennis een probleem?



We kunnen constateren dat 42,5 % van de geënquêteerden van mening is dat een gebrek aan bedrijfskundige kennis een probleem vormt, voornamelijk in de toekomst.

57,5% van de geënquêteerden denkt echter dat het geen problemen zal opleveren wanneer er geen bedrijfskundige kennis in de advocatuur wordt geïmplementeerd.

De meningen over de stelling of het een probleem is, zijn erg verdeeld. Dit zou mede als oorzaak kunnen hebben dat er veel verschillende typen kantoren zijn. Voor zowel een groot of klein kantoor is bedrijfskundige kennis essentieel maar wellicht op een ander vlak/level/niveau.

Een gebrek aan bedrijfskundige kennis zal naar voorspelling voornamelijk een probleem vormen voor advocaten die alleen werken. Deze eenpitters of ook wel eenmanszaken zijn te verdelen in twee groepen, de oudere generatie en de starters. Gebrek aan bedrijfskundige kennis zal voornamelijk een probleem vormen voor de oudere advocaten omdat deze groep weinig tot geen bedrijfskundig inzicht heeft en dit ook niet zal vergaren. Hierdoor zal hij niet in staat zijn zich aan te passen aan de toekomstige markt. (Dijkgraaf, 2012)



3.4 De behoefte van bedrijfskundige kennis

In deze paragraaf zal dieper ingegaan worden op de behoefte aan bedrijfskundige kennis. Zijn advocaten zelf bewust van de constatering dat bedrijfskundige kennis noodzakelijk is en hebben advocaten zelf ook behoefte aan meer bedrijfskundige kennis? Tot slot zal aangegeven worden of er een verschil in behoefte aan bedrijfskundige kennis is tussen kleine en grote kantoren.

3.4.1 Bewust van de noodzaak van bedrijfskundige kennis

In paragraaf 3.2 is aangegeven waarom er behoefte is aan bedrijfskundige kennis in de advocatuur. Hoe denken advocaten in Den Haag daar zelf over, zijn zij bewust dat bedrijfskundige kennis noodzakelijk is en waarom dat zo is?

66 % van de geënquêteerden geeft aan dat ze eens zijn met de stelling: de juridische dienstverlening heeft behoefte aan meer bedrijfskundige kennis. Dit geeft aan dat het merendeel op de hoogte is dat de behoefte aanwezig is in de sector.

Daarentegen vindt 57,5 % dat een gebrek aan kennis geen probleem zal vormen in de toekomst, wat het volgens bedrijfskundigen wel zal doen.

In de onderstaande kruistabel staat de verhouding tussen het vormen van een probleem in de toekomst en de behoefte aan bedrijfskundige kennis in de sector.

	Ziet u een gebrek aan bedrijfskundige kennis als een probleem met zicht op de toekomst?		Total
	Ja	Nee	
Bent u het ermee eens dat de juridische sector behoefte heeft aan meer bedrijfskundige kennis?	40	20	60
	2	32	34
Total	42	52	94

Tabel 1 verhouding probleem & behoefte aan kennis in de sector

Uit de bovenstaande tabel is te concluderen dat meer dan de helft van de respondenten een gebrek aan bedrijfskundige kennis niet als een probleem ziet. 60 advocaten vinden dat de juridische sector meer behoefte heeft aan bedrijfskundige kennis, waarvan 20 het gebrek aan kennis niet als een probleem ziet.

Deze verhoudingen geven aan dat waarschijnlijk niet de gehele doelgroep zich bewust is waarom de behoefte bestaat, ook al geeft het merendeel aan dat op de markt wel vraag is naar bedrijfskundige kennis.

Uit diverse interviews en gesprekken uit het werkveld is naar voren gekomen dat veel advocaten niet inzien wat kennis van bedrijfskundige aspecten voor een toegevoegde waarde kan leveren. Ook advocaten die zelf wel gebruikmaken van bedrijfskundige kennis en ervan op de hoogte zijn dat die nodig is, gaven aan dat veel collega's niet inzien dat bedrijfskundige kennis met zicht op de toekomst onontkoombaar is.



Uit deskresearch en fieldresearch is gebleken dat er wel bedrijven zijn die zich bewust zijn van de noodzaak van bedrijfskundige kennis in de advocatuur en die deze kennis hebben verwerkt in hun bedrijfsvoering. Enkele voorbeelden daarvan zijn:

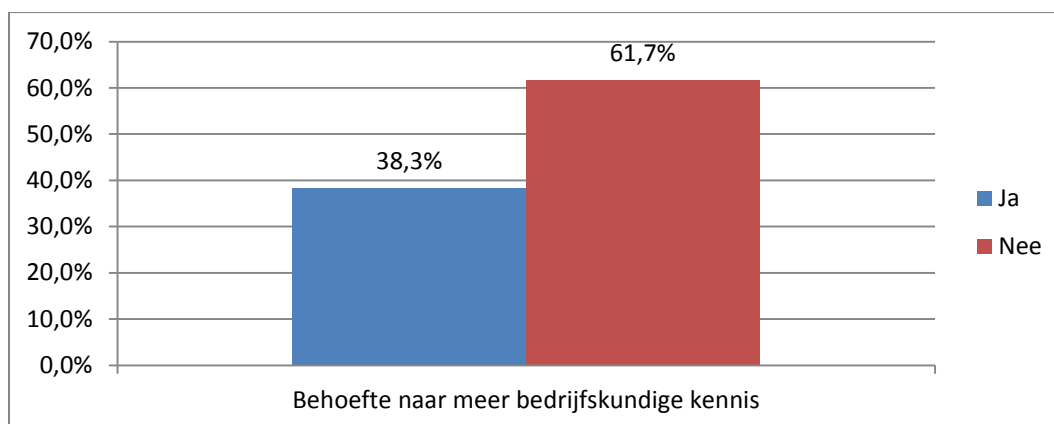
- De Brauw Blackstone Westbroek advocaten: hebben een businessschool binnen hun kantoor ontwikkeld waar sinds kort ook cursussen gegeven worden zoals financial skills en business awareness
- Stibbe advocaten: hebben een interne MBA voor personeel.
- Aantjesadvocaten: zijn arbeidsspecialist in de nieuwe stijl. Met hun visie onderscheiden ze zich door proactief en oplossingsgericht te werken en sluiten zij hun werkwijze aan op de behoefte van cliënten.
- Van Beem de Jong advocaten: hebben de strategische keuze gemaakt zich te onderscheiden door te specialiseren in de verzekeringsbranche.
- Van van Riet advocaten: besteden voortdurend aandacht aan opleiding en ontwikkeling van jonge advocaten. Door activiteiten binnen de onderneming wordt er van de medewerkers een zekere mate van ondernemerschap verwacht.
- Krans & van Hilten advocaten: maken gebruik van gratis inloopsprekuren.

3.4.2 Behoeftte aan meer bedrijfskundige kennis binnen drie jaar

Volgens deskundigen is er wel degelijk behoefte aan bedrijfskundige kennis. De vraag is alleen of advocaten zelf ook behoefte hebben aan meer bedrijfskundige kennis.

In paragraaf 3.3.2 is geconcludeerd dat minder dan de helft van de respondenten een gebrek aan bedrijfskundige kennis als een probleem ziet in de toekomst. Wat interessant is om te weten is of advocaten iets aan dat probleem willen doen.

In het onderstaande diagram wordt de verdeling weergegeven van de behoefte aan bedrijfskundige kennis onder de geënquêteerden.



Figuur 4 Behoeftte aan meer bedrijfskundige kennis



Uit het bovenstaande diagram kunnen wij concluderen dat 61,7 % van de ondervraagden aangeeft geen behoefte te hebben aan meer bedrijfskundige kennis.

Uit diverse gesprekken uit het werkveld is te veronderstellen dat er geen behoefte aan meer bedrijfskundige kennis is. Dit heeft te maken met het feit dat deze advocaten een gebrek aan kennis niet zien als probleem. Van uit de gedachte 'het gaat nu zonder ook prima' heeft men zonder enig inzicht op de toekomst geen behoefte aan meer bedrijfskundige kennis.

Een oorzaak van het ontbreken aan behoefte naar meer kennis van bedrijfskundige aspecten kan worden gekoppeld aan de eerder genoemde veronderstelling dat advocaten zich niet bewust zijn van de noodzaak van die kennis. Om de behoefte op te wekken zal allereerst bij een groot aantal advocaten de noodzaak van bedrijfskundige kennis moeten worden ingezien.

Ook uit het onderzoek van de Rabobank blijkt dat advocaten hun eigen ondernemerschap positief beoordelen. Vooral grote kantoren beoordelen hun bedrijf met een hoog cijfer (Rabobank-Nederland, 2009). Zij zijn tevreden met de kennis die ze hebben.

Uit de respons van de enquête blijkt dat 44,7% ooit cursussen of trainingen heeft gevolgd op bedrijfskundig gebied. Dat betekent dat iets minder dan de helft enige bedrijfskundige kennis heeft, dit zou ook kunnen leiden tot een gebrek aan behoefte.

3.4.3 Verschil in behoefte bedrijfskundige kennis

De advocatuur is een brede definitie. In de advocatuur zijn verschillende type advocaten. Deze verschillende typen hebben ook verschillende behoeftes. (Dijkgraaf, 2012)

Door de definitie advocatuur op te splitsen in vijf categorieën zal een duidelijker beeld kunnen worden weer gegeven of er verschil is in behoefte van bedrijfskundige kennis tussen grote en kleine kantoren.

Er zal onderscheid gemaakt worden van de volgende vijf soorten kantoren:

- Eenpitters → starters
→ Oude generatie
- Kleine kantoren (tussen 2 en 10 advocaten)
- Grotere kantoren (tussen de 10 en 30 advocaten)
- Grote kantoren (meer dan 30 advocaten)

Alle soorten advocaten zullen een bepaald belang hebben bij kennis van bedrijfskundige aspecten. Alleen zal ook de soort bedrijfskundige kennis verschillen bij de verschillende kantoren.

Grote kantoren hebben de mogelijkheid om de bedrijfskundige aspecten te laten uitbesteden. Er zijn vaak aparte afdelingen zoals human resources management, sales en marketing en afdelingen waar het financiële beleid wordt uitgevoerd. In tegenstelling tot grote bedrijven zullen eenpitters

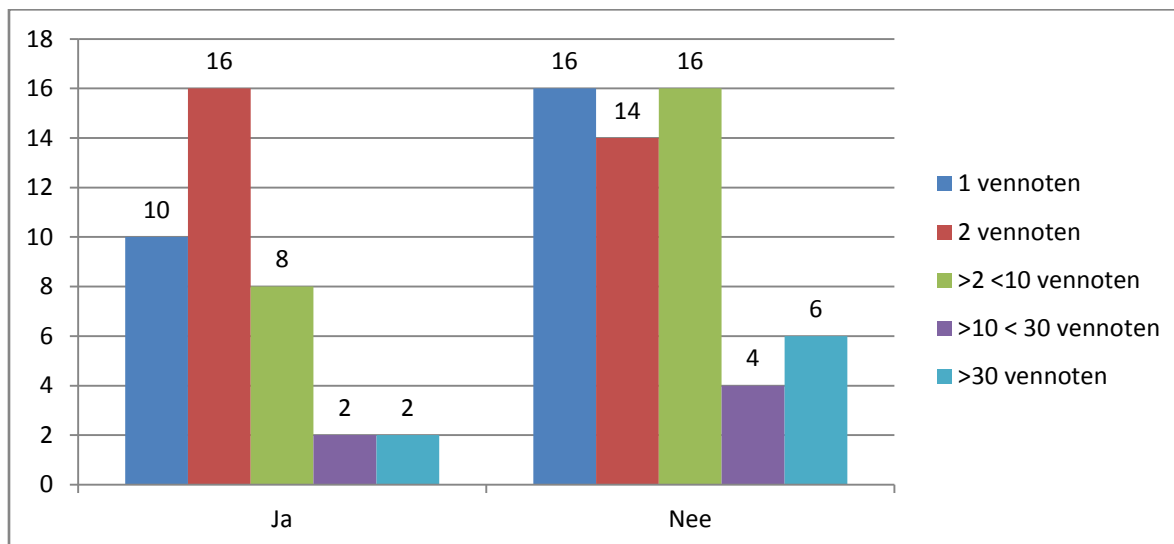


of ook wel eenmanszaken genoodzaakt zijn alles zelf te moeten doen, maar hebben daarentegen bijvoorbeeld geen kennis nodig van personeelszaken. (Dijkgraaf, 2012)

De bedrijfskundige behoefte van de verschillende soorten kantoren zijn dus niet altijd gelijk aan elkaar. Ook in de noodzaak van bedrijfskundige kennis zit een verschil. Grote kantoren kunnen haast niet zonder. Er is kennis nodig hoe er met personeel om gegaan moet worden en er is kennis nodig in het bedrijf over de financiële huishouding. Kennis van de interne processen binnen een groot advocaten kantoor is essentieel voor de vordering van de bedrijfsvoering.

Daarentegen is het bijvoorbeeld voor een klein kantoor belangrijk dat hij kennis heeft van de markt zodat hij kan blijven bestaan. Hoe komt hij aan zijn klanten, en wat zijn kansen waar hij als ondernemer op in kan spelen?

In de behoefte en noodzaak van bedrijfskundige kennis in de advocatuur is wel degelijk een verschil tussen de verschillende soorten kantoren. Aan de hand van het onderstaande diagram is de verhouding weergegeven van de behoefte en de grootte van kantoren.



Figuur 3 verhouding behoefte & aantal vennoten

In bovenstaand diagram is het opmerkelijk dat bijna twee derde geen behoefte heeft aan bedrijfskundige kennis. Doordat er meer kleine bedrijven de enquête hebben beantwoord is het niet een duidelijk en representatief overzicht.

Kijkend naar de scores kan er geconcludeerd worden dat vooral veel advocatenkantoren met twee vennoten de enquête hebben ingevuld. Ook hebben deze kantoren de grootste behoefte aan meer bedrijfskundige kennis.



3.5 Vergaren van bedrijfskundige kennis

In deze paragraaf zal behandeld worden welke manieren er zijn om aan bedrijfskundige kennis te komen als advocaat en welke manier van kennisvergaring gekozen zal worden. Verder zal dieper ingegaan worden op hoe het bewustwordingsproces kan worden gestimuleerd en op welke manier men zich met bedrijfskundige kennis kan onderscheiden.

3.5.1 Manieren van leergang

Er zijn natuurlijk verschillende manieren om aan bedrijfskundige kennis te komen. Een gehele omscholing naar bedrijfskundige is natuurlijk niet van toepassing, een advocaat blijft tot slot een advocaat.

Het is echter erg handig om kennis te hebben hoe men op de juiste manier efficiënt kan ondernemen. Vragen die vooraf gesteld kunnen worden, zijn: welke kennis is nodig en hoe komt men aan die kennis. Zoals in hoofdstuk 3.1 is weergegeven, heeft kennis een brede definitie en zijn er daarom verschillende manieren om hieraan te komen. Een aantal eenvoudige manieren worden onderstaand voorgelegd.

Een makkelijke manier is om zelf dingen uit te zoeken. Op deze manier heeft advocaat Femke de Jong haar bedrijfskundige kennis ontwikkeld en hiermee een duidelijke strategie voor haar onderneming uitgewerkt. Ze houdt de markt in de gaten en staat regelmatig in vakbladen (Jong, 2012).

Er zijn talloze bedrijfskundige boeken geschreven voor de ondernemer. Enkele voorbeelden zijn boeken over management, marketing of processen in organisaties. Naast algemene boeken met bedrijfskundig onderwerp zijn er ook boeken te vinden die gericht zijn op de juridische dienstverlening. Een van deze boeken is geschreven door hoogleraar Rob van Otterlo 'Management & Organisatie binnen de professionele juridische dienstverlening'. (Otterlo v. R., 2010) Ook het boek 'De advocaat als ondernemer' is gericht op bedrijfskundige kennis die van belang is in een advocatenkantoor. (Boer, Regt, & Messing, 2006) Een ander voorbeeld is de reader die beschikbaar gesteld wordt door NCOI: 'Bedrijfskundig management voor juristen'. (NCOI, 2010)

Ook op internet is tegenwoordig veel te vinden over het organiseren van een bedrijf.

Naast kennis opdoen op eigen initiatief worden er ook veel cursussen, trainingen en opleidingen gegeven gerelateerd aan bedrijfskundige onderwerpen. Een opleiding die bijvoorbeeld nieuw opgestart is, is Leergang Law, Leadership & Management. Dit is een opleiding aan de VU Law Academy die op 8 november 2012 van start zal gaan, waarbinnen het nieuwe organiseren van juridische organisaties centraal staat. (Academy, 2012) Daarnaast worden er jaarlijks bij diverse opleidingsinstituten bedrijfskundige cursussen gegeven.



Andere methodes om aan bedrijfskundige kennis te komen zijn door seminars te volgen of ervaring op te doen. En tot slot is ervaring zoals eerder besproken ook een van de belangrijkste manieren om iets te leren.

Optie bedrijfskundige vakken invoeren opleiding

Indien men advocaat wil worden is men genoodzaakt om een bepaalde procedure door te gaan. Deze procedure gaat als volgt:

Om advocaat te worden moet aan de Nederlandse universiteit een bachelor Rechtsgeleerdheid en een master Nederlands recht worden afgerond. Na het afronden van de studie is het mogelijk om advocaatstagiaire te worden en dient men een beroepsopleiding te volgen. Na de beroepsopleiding moet de advocaatstagiaire ook een voortgezet stagiaire opleiding volgen.

Een mogelijkheid om advocaten over meer bedrijfskundige kennis te laten beschikken is om bedrijfskundige vakken in de opleiding te implementeren. Deze mogelijkheid wekt echter veel discussies op. Advocaten zeggen dat de universitaire opleiding alle tijd nodig heeft om studenten kennis te laten maken met het recht. Daarnaast ligt het interesse gebied van de studenten niet bij bedrijfskundige vakken. (Dijkgraaf, 2012) (Jong, 2012)

Bedrijfskundige en andere externe geleerden zeggen echter dat advocaten tijdens de opleidingsprocedure beter geschoold moeten worden. Prof. Dr. Maurits Barendrecht vindt dat advocaten tijdens de beroepsopleiding beter geschoold moeten worden in luisteren en het stellen van open vragen. "Communicatie- en beïnvloedingsvaardigheden worden voor advocaten steeds belangrijker." (Prof.dr. Barendrecht, 2010)

Een mogelijkheid om bedrijfskundige kennis te implementeren in de advocatuur zou naar diverse meningen van advocaten en deskundige zijn door bedrijfskundige vakken in de beroepsopleiding in te voeren. In de beroepsopleiding wordt aandacht geschonken aan bijvoorbeeld het lezen van een balans, een goede gelegenheid om dieper in te gaan op bedrijfskundig gebied. (Dijkgraaf, 2012)

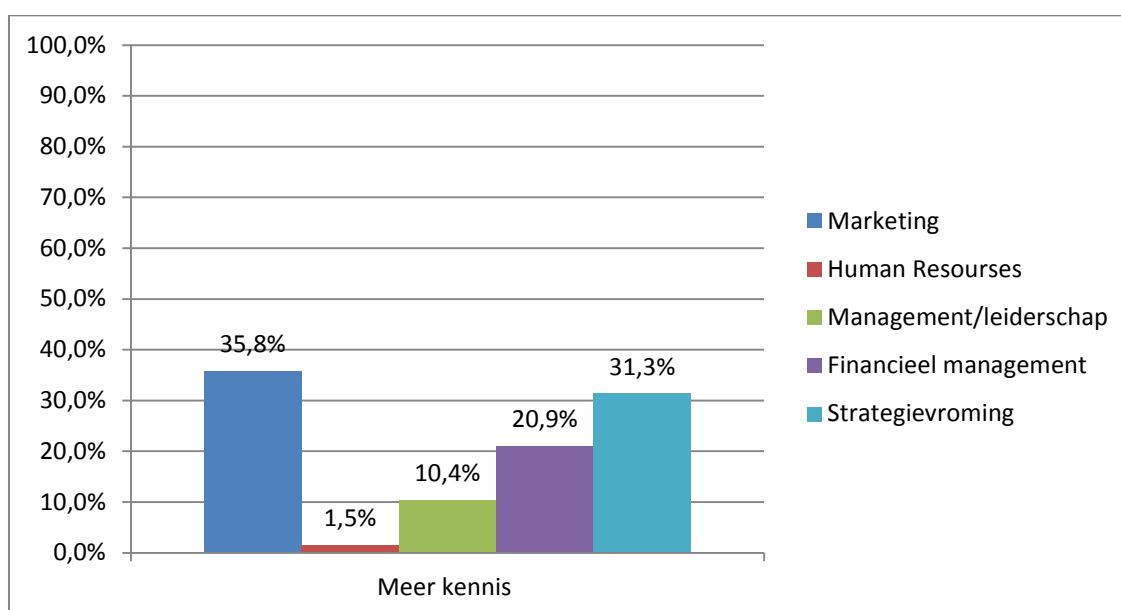


3.5.2 Keuze van kennisvergaring

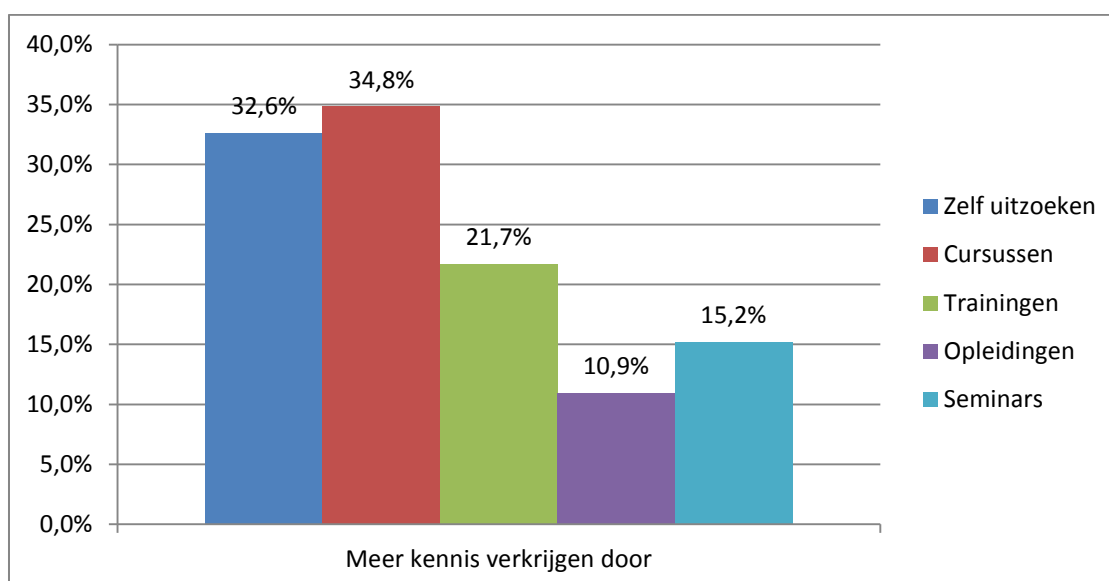
Op welke manier zal een advocaat zijn bedrijfskundige kennis opdoen en over welke bedrijfskundige kennis zouden advocaten in Den Haag meer willen beschikken.

Uit de respons van de enquête blijkt dat de grootste behoefte uitgaat naar kennis op het gebied van marketing. Daarnaast geven de meeste advocaten de voorkeur om kennis te vergaren door middel van cursussen.

In de onderstaande twee diagrammen zijn de verhoudingen waarnemen waar de geënquêteerde advocaten meer kennis over willen hebben en op welke manier ze dat zouden doen.



Figuur 4 Op welk gebied meer bedrijfskundige kennis?



Figuur 5 Welke manier kennis verkrijgen



In de kennis behoefte zijn vooral twee bedrijfskundige aspecten in trek. Met een percentage van 34,2 % heeft marketing de hoogste score. Daarop volgt de behoefte aan strategievorming met 31,2%.

Ook is in figuur 5 te zien dat voornamelijk gekozen wordt voor kennisvergaring via cursussen of door het zelf uit te zoeken.

Naast de respons uit de enquête is ook uit diverse gesprekken naar voren gekomen dat er behoefte is aan meer kennis over marketing. Deze behoefte komt voornamelijk voor bij de kleinere advocatenkantoren.

Tevens is de behoefte aan marketing te bevestigen met het onderzoek van de Rabobank. Hieruit bleek dat advocaat ondernemers een gebrek hebben op het gebied van marketing, strategie en communicatie. (Rabobank-Nederland, 2009)

Advocaten die afwachten tot de klant uit eigen beweging zien in deze tijd al afname in hun cliëntenbestand. De opkomst van social media zal ook in de advocatuur een manier worden van acquisitie en het verkrijgen van naamsbekendheid. Weinig kantoren zetten momenteel actief de marketing-tool social media in. Dit zal in de toekomst veranderen. (Bijloo, 2012)

3.5.3 Zich bewust worden

In paragraaf 3.4 is gebleken dat het merendeel van de advocaten niet bewust is dat bedrijfskundige kennis ook belangrijk is voor de advocaat. Een advocaat is ten slotte ook ondernemer en wordt regelmatig geconfronteerd met organisatiekundige situaties waar hij geen verstand van heeft. Om verandering te brengen in onbekende bedrijfskundige situaties zal de advocaat eerst bewust moeten worden van de noodzaak van bedrijfskundige kennis.

Het probleem is echter, op welke manier kan een advocaat bewust gemaakt worden van de noodzaak? Volgens verschillende advocaten die zelf wel hun kantoor bedrijfskundig benaderen is het moeilijk tot bijna onmogelijk advocaten bewust te laten worden.

Voor de oudere generatie zal zich niet snel interesseren in een bedrijfskundige benadering. Alleen publiciteit in de media zal niet genoeg zijn. Ook de Orde van Advocaten houdt zich hiermee bezig. Een advocatenkantoor dat niet goed functioneert zal een minder goed advies kunnen uitbrengen.

Helaas zal bij veel advocaten pas actie ondernomen worden wanneer het dreigt de verkeerde kant op te gaan. Door fouten leert men. Maar er zal ook een andere manier moeten zijn om dit bewustwordingsproces te stimuleren. Meerdere advocaten zijn van mening dat de Orde van Advocaten zal moeten optreden om dit gebrek duidelijk te maken bij de advocaat.



Het bewustwordingsproces zou vanaf het begin van een advocatencarrière gestimuleerd moeten worden. Hierdoor lijkt het vanzelfsprekend dat bedrijfskundige kennis van belang is, ook binnen de advocatuur.

Wanneer er vanuit de opleiding aandacht aan besteed wordt zal er ook meer interesse zijn van oud-studenten wanneer er cursussen of seminars aangeboden worden. Daarnaast zal ook door de voorkennis eerder aandacht geschonken worden aan publicaties met bedrijfskundige aard.

Een gebrek aan bedrijfskundige kennis in de juridische dienstverlening is momenteel een actueel onderwerp. Er worden veel artikelen geschreven, cursussen aangeboden en lezingen gegeven over het 'nieuwe ondernemen' in de advocatuur. Enkele voorbeelden zijn:

- Het Advocatuurcongres op 15 en 16 november 2012 dat georganiseerd wordt door Bert Hokken. Dit is hét congres voor bestuurders en directeurs van advocatenkantoren die kennis en inspiratie willen opdoen om hun organisatie succesvol te leiden. (Hokken, Hokkenmanagement, 2012)
- Legal 2020 organiseerde een Open Platvorm over de toekomst van de juridische dienstverlening. (Legal-2020, 2012)
- Lezing Rob van Otterlo: Update advocatuur. (Otterlo v. R., Update advocatuur, 2012)
- De Vrije Universiteit Amsterdam heeft een nieuwe leergang ontwikkeld: Law, Leadership & Management. Bedrijfskundige opleiding door juristen voor juristen die hun kennisorganisatie willen veranderen en optimaal willen organiseren voor de nieuwe generatie juristen. (Kodden)
- Bedrijfskunde voor advocaten aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Het programma geeft in een compact formaat inzicht in de wereld van de cliënt. (Universiteit, 2012)
- Kleine kantorendag. Een congres dat speciaal georganiseerd wordt voor advocaatondernemers waarbij er verschillende workshops gegeven worden. (Kleine kantoren dag, 2012)



3.6 Onderscheiden van de concurrent

De juridische markt is nog steeds vrij traditioneel ingericht. Er is vaak een vrij hoge mate van hiërarchische structuur en ook de managementstijl is nauwelijks aangepast aan de tijd. Doordat er steeds meer concurrentie op de markt komt zullen kantoren met de traditionele structuur te maken krijgen met concurrentieverlies. (Kodden)

Om de continuïteit van het kantoor te blijven waarborgen zal men zich moeten onderscheiden van de concurrent. Dit was vroeger niet nodig maar het aantal bijkomende advocaten blijft stijgen. Er zijn zoveel spelers, men moet in beweging komen. (Brunschot, 2011)

Door kennis te hebben van bedrijfskundige aspecten is het gemakkelijker om op de behoeftes van de klant in te spelen. Maar wat wil de klant? Uit onderzoek blijkt wat klanten tegenwoordig willen:

- Kantoren of individuele professionals met hoge reputatie
- Redelijke prijs/prestatie verhouding
- Kwalitatief hoogstaand advies wat een waarde toevoegt
- Bereidheid tot kennisdeling
- Betrouwbaarheid
- Beschikbaarheid en bereikbaarheid van advocaten en kantoren (Otterlo & Uittenbogaard, 2012)

Daarnaast zouden advocaten ook vaker of betere keuzes moeten maken. Veel advocaten durven niet te kiezen voor een bepaalde specialisatie. Door zich te specialiseren blinkt men uit op dat vakgebied en is het mogelijk zich te verdiepen in de markt zodat de advocaat weet waar een klant over praat, dit levert voordelen op in de rechtbank (Jong, 2012).

Bewust en onbewust maakt elke advocaat keuzes. Door keuzes te maken over de bedrijfsvoering wordt er een visie gevormd die het bedrijf wil nastreven. Om deze visie te realiseren moeten er strategische keuzes gemaakt worden en is wederom bedrijfskundige kennis van belang.

Een tip van de heer Van Triest: kijk eens met creativiteit naar je vak (Brunschot v. S., 2011).

Klanten kiezen door net aantrekkelijker te zijn dan de concurrent en een meerwaarde te geven aan de dienstverlening.

Er zijn verschillende manieren om je te onderscheiden van je concurrenten. Voorbeelden waar enkele advocaten momenteel gebruik van maken zijn:

- Een gerichte branche
- Een gerichte rechtsgebied
- Ander prijsmodel hanteren
- Laagdrempeligheid en normaal taalgebruik
- Andere manier van geschillenbeslechting
- Gratis inloopsprekuren

4 Conclusie



Bedrijfskundige en advocaten zijn het eens dat er meer bedrijfskundige kennis nodig is in de advocatuur. De markt is volop in beweging, er komen meer concurrenten en klanten hebben andere eisen. De jurist is van zichzelf geen ondernemer maar zal de komende jaren strategische keuzes moeten maken om de continuïteit te kunnen blijven waarborgen.

Het merendeel van de advocaten in Den Haag is zich bewust van de veranderingen die gaan komen maar niet van de consequenties van deze veranderingen. Doordat ze zich niet bewust zijn van de invloed van de veranderingen op de markt zien zij gebrek aan bedrijfskundige kennis niet als een probleem.

Doordat een gebrek aan kennis van bedrijfskundige aspecten niet als een probleem gezien wordt heeft het merendeel ook geen behoefte aan meer kennis. Vooral voor de eenpitters zal een gebrek aan bedrijfskundige kennis een probleem vormen. De meeste advocaatondernemers beoordelen hun eigen kunnen op bedrijfskundig gebied dan ook als positief.

Omdat een groot deel van de advocaten een gebrek aan bedrijfskundige kennis niet als een probleem zien in de toekomst zullen zij ook niet snel de behoefte hebben aan meer kennis. Wanneer er weinig behoefte is zal het implementeren van bedrijfskundige kennis in de advocatuur meer moeite kosten.

Het merendeel van de advocaten in Den Haag is zich nog niet bewust van de noodzaak en meerwaarde van bedrijfskundige kennis.

Bedrijfskundige kennis in de advocatuur is belangrijk voor zowel grote als kleinere kantoren. Het soort bedrijfskundige kennis verschilt echter tussen deze typen kantoren. Het invoeren van bedrijfskundige vakken in de juridische opleiding wordt uit zowel deskresearch als fieldresearch negatief bevonden. De universitaire opleiding heeft alle tijd nodig om studenten kennis te laten maken met het rechtssysteem. Het vergaren van bedrijfskundige kennis wordt met voorkeur gedaan door middel van cursussen of materiaal voor zelfstudie.

De grootste behoefte naar bedrijfskundige kennis is om meer kennis te hebben van marketing en strategievorming. Met meer kennis van marketing en strategievorming heeft een advocaat de mogelijkheid om in te spelen op de wensen van de klant en zich op deze manier te onderscheiden van de concurrent.



5 Aanbevelingen

In dit laatste hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van het onderzoek. De hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt:

Wat is de meest efficiënte manier om meer bedrijfskundige kennis in de advocatuur te implementeren om de huidige marktpositie in de toekomst te waarborgen?

Uit de hoofdstukken 3.2 en 3.3 is gebleken dat bedrijfskundige kennis essentieel is om in de toekomst te continuïteit te kunnen waarborgen. Maar uit het onderzoek is ook gebleken dat veel advocaten zich niet bewust zijn van de behoefte aan meer bedrijfskundige kennis in hun eigen kantoor. Vanwege publiciteit zijn veel advocaten op de hoogte dat het probleem bestaat, maar in de meeste gevallen is dat niet zo in hun eigen situatie.

Om op een efficiënte manier bedrijfskundige kennis te implementeren kunnen vooraf vragen gesteld worden als hoe, welke kennis en ook of advocaten belangstelling hebben in het verkrijgen van meer kennis.

Aangezien veel advocaten zich niet bewust zijn van de noodzaak van meer bedrijfskundig inzicht is er ook weinig belangstelling naar. Eerst zal het bewustwordingsproces bevorderd moeten worden. Op welke manier dat het beste kunt doen blijft lastig. Bedrijfskundigen zijn van mening de universitaire opleiding te veranderen maar juristen zijn het hier niet mee eens.

Door jonge advocaten in het begin van hun carrière bekend te laten maken met bedrijfskundige kennis zal later een positief effect hebben. De belangstelling voor bedrijfskundige cursussen en trainingen zal eerder opgewekt worden. Een mogelijkheid zou hier zijn bedrijfskundige vakken invoeren in de beroepsopleiding.

Een andere mogelijkheid om het bewustwordingsproces te bevorderen is door meer publiciteit en door vol te blijven houden met het aanprijzen van opleidingen, cursussen en ervaringen te delen van advocaten die wel op een strategische manier ondernemen. Daarnaast zal bemoeienis van de Orde van Advocaten een grote invloed kunnen uitoefenen op het bewustwordingsproces

Wanneer het bewustzijn aanwezig is zal er gekeken moeten worden naar de behoefte van de advocaat zelf. Het is zeer belangrijk dat de behoefte kan worden vervuld met het aanbod dat gedaan wordt aan kennisvergaring.

Uit onderzoek is gebleken dat de manier van leergang bij advocaten in Den Haag op dit moment het populairst is door middel van het volgen van een cursus. De behoefte op het gebied van voornamelijk marketing en strategievorming is momenteel van belang zodat de advocaat een beter inzicht kan krijgen in de wensen van de klant.

Bronnen



Academy, V. I. (2012). *Vu law Academy*. Retrieved maart 2012, from http://www.rechten.vu.nl/nl/Images/Tekst%20Leergang%20LLM%20VU%20Law%20Academy%20definitief_tcm22-254648.pdf

Bijloo, T. (2012, maart 30). *Bedrijfskundige kennis in de advocatuur*. (T. v. Wel, Interviewer)

Boer, v. O., Regt, d., & Messing. (2006). *De advocaat als ondernemer*. Kluwer.

Borgers, & Peeters. (2011, december 20). *AT Osborne Legal in Legal Success*. Retrieved mei 16, 2012, from AT Osborne: <http://www.atosborne.nl/nieuws/at-osborne-legal-in-legal-success>

Brunschot, S. (2011, oktober 12). *We zetten blokjes tekst onder elkaar, net zoals jullie*. Retrieved mei 20, 2012, from Advocatie: http://www.advocatie.nl/page?1,5261/management/marketing/we_zetten_blokjes_tekst_onder_elkaar_net_zoals_jullie

Brunschot, v. S. (2011, oktober 11). *Blokjes tekst onder elkaar*. Retrieved mei 12, 2012, from Advocatie.nl: http://www.advocatie.nl/page?1,5261/management/marketing/we_zetten_blokjes_tekst_onder_elkaar_net_zoals_jullie

De jurist anno 2020. (2012, april 25). *Onderzoekersdag lectoraten*. Den Haag, Zuid holland, Nederland.

Dijkgraaf, J. (2012, Mei 4). (T. van Wel, Interviewer)

Hardjono, T. (2006). *Management van processen: identificeren, besturen, beheersen en vernieuwen*. Kluwer.

Hokken, B. (2012, mei 2). Retrieved me 22, 2012, from Hokkenmanagement: <http://www.hokkenmanagement.nl/nieuws.php>

Hokken, B. (2012). *Advocaat in crisistijd*. Mr.Online .

Hokken, B. (2012, 02 21). *Advocaat in crisistijd*. Mr. Online.

Jong, d. F. (2012, maart). (T. v. Wel, Interviewer)

Kleine kantoren dag. (2012). Retrieved mei 18, 2012, from <http://www.kleinekantorendag.nl/>

Kodden, D. (n.d.). *Vrije Universiteit Amsterdam*. Retrieved mei 22, 2012, from <http://www.rechten.vu.nl/nl/opleidingen/postacademisch-onderwijs/leergangen/law-leadership-management/index.asp>

Kwakman, F. (n.d.). *Nieuwe vormen van juridisch advies. Toekomst alternatieve dienstverleners*.

Leeuw, d. A. (1996). *Bedrijfskundige methodologie : management van onderzoek*. Van Gorcum.



Legal-2020. (2012, april 24). *Advocatie.nl*. Retrieved mei 19, 2012, from http://www.advocatie.nl/page?1,5230/management/marketing/hamvraag_neem_je_nu_de_juridische_dienstverlening_aan_voor_het_kantoor_van

NCOI. (2010). *Reader bedrijfskundig management voor juristen*. Retrieved mei 18, 2012, from Managementboek.nl: <http://www.managementboek.nl/boek/9801626100003/reader-bedrijfskundig-management-voor-juristen-ncoi>

Ondernemerscollege, I. &. (n.d.). *Onderwijs, onderzoek en omgeving*. De Haagse Hogeschool.

Orde van advocaten. (n.d.). *Praktijkvoering-bedrijfsvoering*. Retrieved mei 18, 2012, from Nederlandse orde van advocaten: <http://advocaten.advocatenorde.nl/wetenregelgeving/vademecum.asp>

Otterlo, v. R. (2010). *Management & organisaties binnen de professionele juridische dienstverlening*. Boom juridische uitgevers.

Otterlo, v. R. (2012, april 24). Update advocatuur. *Lezing advocatuur door Prof.dr.van Otterlo*. Utrecht, Nederland.

Otterlo, v., & Uittenbogaard. (2012, april 24). Rabobank lezing. *Juridische zakelijke dienstverlening:de markt onder de loep*.

Prof.dr. Barendrecht, M. (2010, maart 17). Retrieved mei 7, 2012, from Rechtenstudie: <http://www.rechtenstudie.nl/page?3,2134>

Rabobank-Nederland. (2009). *Pleidooi voor de klant, verder in de advocatuur*. Rabobank Nederland.

Raosoftware. (n.d.). Retrieved 04 11, 2012, from Steekproefcalculator: <http://www.journalinks.be/steekproef/>

Schout, V. e. (2010/2011). *Jaarverslag*. Centrum voor Lectoraten en Onderzoek.

Strop, J.-H. (2012, maart 6). Snel weg met die dure advocaten. *De pers*.

Universiteit, E. (2012). *Rotterdam school of management*. Retrieved mei 20, 2012, from Executive education: <http://www.rsm.nl/executive-education-organisational-development/open-programmes/programmes/business-for-lawyers-bedrijfskunde-voor-advocaten/>

Verkerk, K. (2010). Leergang 'Slagvaardig ondernemen in de advocatuur en het notariaat'. *Mr.Online*.



Bijlagen

Bijlage I: interview advocaat Femke de Jong

Interview Femke de Jong

Advocatenkantoor: van Beem en de Jong

Van Beem de Jong advocaten is een advocatenkantoor dat op 1 augustus 2011 van start is gegaan. Ze treden op voor ondernemers, vooral gericht in de verzekeringsbranche.

De formule koppeling bedrijfsleven en de juridische dienstverlening, waarbij verschillende advocaten in dienst zijn die gespecialiseerd zijn in hun eigen vakgebied. Daarbij heeft iedereen ervaring in de verzekeringswereld.

Klanten uit de verzekeringswereld weten dat ze altijd met een specialist aan het werk zijn. Dat heeft zijn voordeel omdat zo klanten het gevoel krijgen dat ze met iemand werken die er verstand van heeft en gelijk aan de slag kan.

Het is een nieuw concept maar je merkt dat er vanuit de verzekeringswereld vraag naar is doordat het een complexe wereld is met eigen regels en waar veel gebeurt.

Van Beem de Jong staan vaak in vakbladen. Hierbij valt te denken aan het verzekeringsblad en andere bladen gericht op de verzekeringsbranche. Ze publiceren alleen in vakbladen van de verzekeringsbranche om onder de aandacht van hun doelgroep te komen. Verder geven ze lezingen voor opleidingsinstituten in de verzekeringsbranche, zijn actief in branche verenigingen en lid van netwerkverenigingen binnen de verzekeringsbranche.

Alles wat van Beem de Jong doet is ingericht op de branche en de markt. De reden van deze inrichting is om een koppeling te maken tussen marktkennis en juridische dienstverlening. En dit concept werkt volgens Femke als een trein.

Femke de Jong en Robin van Beem hebben allebei gewerkt bij Ekelmans & Meijer, wat een algemene praktijk is maar een sterke verzekeringsrechtsectie heeft. Hier werkte ze praktijk breed en deed diverse zaken.

In 2005 of 2006 heeft ze meerdere zaken gedaan voor een assurantie tussen persoon. Hij heeft haar veel uitgelegd hoe het wereldje in elkaar zat. Ze merkte dat de rechter en de advocaat van de andere partij die kennis niet had en dat een voordeel opleverde. Na deze beleving is het idee ontstaan om meer achterliggende kennis een effectieve manier is om een voordeel uit te halen.

Femke heeft haar bevindingen bij haar kantoor gelegd maar niemand wou er naar luisteren. Ze is toen uiteindelijk zelf vakbladen gaan lezen, met mensen gaan praten, lid geworden van belangenorganisatie om te horen wat er speelt in de markt.



Hierop volgend is ze haar idee gaan uitwerken samen met haar collega Robin van Beem. Omdat ze een van de eerste waren is dit massaal opgepikt door de media en heeft het volop in de publiciteit gestaan.

Klanten die ze al had zijn met haar mee gegaan. In januari 2012 hebben ze een office manager aangenomen die ook uit de sector komt en daarnaast een stagiair en financiële man.

Femke de Jong en Robin van Beem hebben vanaf het begin ervoor gekozen de financiën uit te besteden. Ze wilden zich richten op het juist in elkaar steken van het juridische gedeelte en zo snel mogelijk bekend worden op de markt. Zodat ze zich helemaal kan richten op marketing en acquisitie.

Uiteindelijk kom je ook voordeliger uit want de uren die je anders aan de boekhouding zit, waar Femke geen verstand van heeft, kan ze geen nieuwe klanten binnen halen.

Kantoren worden steeds groter, hierbij ben je echt een bedrijf. Dit hebben wij nooit geleerd. Je krijgt een mkb onderneming met 15 directeurs die allemaal andere belangen hebben. Daar moet je ook nog denken aan de maten die worden afgerekend op het aantal uren dat ze declareren. Je werkt dus met een urennorm wat meestal 1400 uren zijn.

Maten zitten aan tafel met een belang 'ik moet de urennorm halen'. Wat leidt tot minder werk, geen acquisitie en weinig werk voor medewerkers en stagiairs waardoor er werk onderling bij elkaar weg getrokken wordt. Wanneer ze dit niet doen halen ze hun urennorm niet.

In de basis zijn ze niet opgeleid tot ondernemer en op moment dat het minder gaat zie je dat ze vooral intern gaan concurreren. De primaire taak is dat je medewerkers en stagiairs aan het werk blijven, want ze zijn relatief goedkoop en leveren veel op. Er zit geen strategie achter om klanten aan te trekken omdat ze zich op die urennorm focussen. Er is nu veel concurrentie en grote bedrijven gaan steeds meer intern doen en schakelen pas iemand in wanneer een specialist nodig is. Er moet geïnvesteerd worden om medewerkers te specialiseren maar dat gebeurt niet want ze trekken het werk juist weg.

Keuzes maken naar een bepaalde doelgroep is heel eng. Dit gebeurt ook bijna niet. Uit eigen ervaring weet Femke dat het niet werkt.

Er ontstaan ook veel ruzies binnen de maatschappen. Als advocaat wordt je afgerekend op de urennorm maar je bent eigenlijk ondernemer in loondienst, wat dus inhoudt dat je geacht wordt een schakel met 19 poten te zijn. Je moet aan kennis ontwikkeling doen, aan opleiding, een stagiair opnemen, werk binnen halen, eigen declaraties doen, je moet zaken behandelen en klanten tevreden houden, kortom dat kan niet maar wordt wel van je verwacht. Daarnaast is iedereen ook anders en heeft zijn eigen kwaliteiten. De een is bijvoorbeeld goed in presentaties geven en de ander in marketing.

Het uitbesteden van het werk is een optie maar je kan niet alles uitbesteden. Wat wel kan is dat je het intern regelt. Als je een andere beloningsstructuur introduceert en het niet als advocaten kantoor beschouwd maar als bedrijf.



Van Beem en de Jong zijn geen maatschap maar een B.V. met 2 aandelen waar Robin van Beem en Femke de Jong de directeur zijn, en dit blijft ook zo in geval van uitbreiding. Ze hebben wij zijn het kernbestuur, iedereen mag meedenken maar zoals bij een normaal bedrijf wij zijn de kerndirectie en stippelen het beleid uit.

Femke en Robin hebben intern de taken verdeeld. Femke vind bijvoorbeeld acquisitie en marketing erg leuk en is ook van mening daar goed in te zijn. Robin daarentegen vindt juist het opleiden en de inhoudelijke kant interessant. Femke treed daarom op naar buiten en Robin regelt de zaken intern. Het is echter wel belangrijk dat je elkaar niet afrekent op bepaalde urennormen want er zijn verschillende aspecten die een bijdrage leveren aan de opzet. Iedereen draagt een stukje van de totale omzet mee. Je stuurt naar de individuele kwaliteiten van ieder en streeft naar een gezamenlijk doel en dat moet leiden tot een verhoging van de omzet.

Femke en Robin merken ook dat er een stijgende lijn in de omzet zit, zeker voor een startend kantoor. En dat is heel leuk om te zien want ze roepen het al jaren, je moet praktische gericht gaan werken, een focus uitbrengen, heldere keuzes maken en als je dat dan goed aanpakt gaat dat goed.

Als dat zo vaak gezegd is en ook blijkt te werken is er dan geen interesse naar? Ze zien het niet en als al iemand het ziet zijn er nog meer maten die het er niet mee eens zijn. De mogelijkheid om het te verwelijken zal naar mijn idee niet gebeuren. Dit komt omdat bij elke structuurwijziging mensen hun zeggenschap moeten inleveren en dat zullen ze nooit toestaan.

Er zijn natuurlijk een aantal kantoren die een richting hebben gekozen zoals kantoren die alleen maar strafrecht doen, dat kan en dan kies je dus naar product, hierdoor krijg je wel een duidelijk imago. Van Beem en de Jong hebben ervoor gekozen om te zeggen we doen alles alleen dan in een specifieke branche.

Het enige wat je volgens Femke kunt bereiken bij kantoren is dat je onderscheid moet maken tussen marketing en je product aanbod. Wanneer bij hun een echtscheiding als opdracht binnen komt, prima maar daar gaan ze geen reclame voor maken want ze richten zich ons op de verzekeringsbranche.

Van Beem en de Jong doen dat voor de verzekeringsbranche maar dat kan je natuurlijk ook op andere branches doen. Maar dat zien ze zelf niet gebeuren, althans niet op korte termijn, ze zitten nog veel te vast aan de oude structuur. De mensen die het daar voor het zeggen hebben zijn met dit soort patroon opgevoed. Ze hebben het altijd zo gedaan en hebben ook nooit acquisitie hoeven doen. Je kon elk bedrag rekenen wat je wilde. Er was nog niet zoveel concurrentie. Er werd niet gelet op kosten, er werd gewoon betaald wat gevraagd werd.

Maar dat is niet meer zo. Een mooi voorbeeld is bij verzekeraars schrijven ze pitches uit, dan nodigen ze allemaal verschillende juristen uit en dan moet je laten zien waarom ze jou moeten nemen. Er wordt dan gevraagd wat voor een aanbod kan je me maken, waarom ben jij beter dan die andere partij. Dat is iets wat de meeste juristen niet begrijpen.

De advocatuur is een hele consertieve beroepsgroep. En er is een groot verschil in het nieuwe en het oude type advocaat.



De verandering daarin komt door de markt die veranderd is. Het midden-segment begrijpt dit. Het midden segment is aan het lot over gelaten omdat je geen werk meer krijgt van het midden segment. Ze moeten hun eigen zaken binnenhalen en dat lukt niet want je hebt geen organisatie achter je die gericht is op acquisitie en waar totaal geen marketing strategie achter zit. Dat is dan heel moeilijk omdat je dan zelf maar wat bij elkaar moet zien te ritselen en ook nog is aan die urennorm moet voldoen. Het komt er op neer dat je als senior medewerker bij een advocatenkantoor werkt dat je soms wel 70 uur per week aan het werk bent.

Heel veel begrijpen niet dat het werkt maar niet waarom het niet werkt en waar het zit. Wat je dan gaat krijgen is dat ze overstappen naar een kantoor voor jezelf of overstappen naar een baan in loondienst.

Het is al een bedreiging voor de oude advocaten, wat ze doen als aan het eind van het jaar de omzet prognose niet hebben gehaald gaan ze met ze alle acquiseren en verhogen ze de tarieven, dus de klanten die je dan al had haken dan ook al af. En dat snappen ze ook niet dat het zo werkt.

En natuurlijk je ziet steeds meer concurrentie, en je ziet dat contracten gebroken worden met de grote kantoren en dan nog steeds niet een branche specialist hebben. Die mensen zijn het gewoon zat, de tarieven zijn de pan uit gevlogen en als er dan een jong alternatief komt met een beter tarief maar wel met dezelfde expertise.

Femke en Robin komen ook van een groot bedrijf vandaan en bieden een beter tarief en denken daarnaast ook nog commercieel mee, daardoor denken klanten snel dan gaan we daarvoor.

Wij rekenen voor een partner 230 per uur. Bij individuele zaken maar bij cliënten waarmee we vaste relatie hebben kunnen we altijd kijken of we iets aan de prijs kunnen doen. De zaken die vaste relaties leveren kunnen wij korting bieden omdat als wij een zaak van hun krijgen ons dat tijd scheelt en wij dus niet een klant binnen hoeven te halen.

Ze maken nooit gebruik van advertenties in vakbladen, wat Femke doet is heel goed kijken naar wat er in de markt gebeurd en waar er over gediscussieerd wordt. Het eerste half jaar hebben ze de marketing volledig gericht op de ondernemingswereld, omdat dat hetgeen is dat hen onderscheidende vermogen is en er heel veel speelt op de markt op dit moment . Wat van Beem en de Jong dan doen is kijken wat er in de markt speelt en hier op inspelen door een artikel te schrijven, kijkend naar de positieve kant, hoe kan je voorkomen dat iets gebeurd.

Indirect krijgen ze veel reacties over. Bijvoorbeeld dat mensen je herkennen bij een borrel over een stuk dat je geschreven hebt.

Van Beem en de Jong hebben hun bedrijf heel bedrijfskundig benaderd. Ze hebben zich zelf gevraagd wie is onze markt, wie is doelgroep waar hebben zij behoefte aan. En daarnaast hoe stemmen ze zelf hun diensten af aan de markt. Dat klinkt heel logische maar dat is het niet in de juridische sector.

Femke denkt dat de meeste advocaten kantoren gewoon nog niet zo ver zijn. Femke zou zelf niet geïnteresseerd zijn in trainingen en cursussen omdat het hier vooral op de basis kennis in wordt gegaan en die heeft ze al. Ook denkt ze niet dat er vraag naar is bij kantoren die nog niet over de basis kennis beschikken omdat ze nog niet zo ver zijn om in te zien dat het nuttig is.

De basis van het probleem is dat advocaten eerst bewust moeten worden dat de informatie noodzakelijk is. De Orde is hier ook bezig door artikelen te publiceren om het bewustwordingsproces te stimuleren.





Bijlage II: interview advocaat Thomas Bijloo

Interview met Thomas Bijloo

Advocatenkantoor: Trevi-advocaten

Thomas en Ilse hebben beide gewerkt bij een middelgroot kantoor en dachten dit kunnen wij beter. Ze hebben samen een advocatenkantoor opgericht genaamd Trevi-advocaten.

Trevi-advocaten is een jong, dynamische en laagdrempelig kantoor die zich bezig houdt met het ondernemersrecht maar ook optreedt voor de particulier op het gebied van huurrecht, contractenrecht en arbeidsrecht. De verdeling tussen ondernemers en particulier is ongeveer 60 % - 40 %.

Ze typeren zich door op een niet-traditionele manier de markt te betreden. De manier hoe Thomas advocaten beschrijft, is dat het vaak mensen in een grijs pak zijn die alles beter weten. Ze nemen een arrogante houding aan omdat zij de geen zijn die het weten. Dit gaat tegenwoordig niet meer zo, mensen kunnen zelf dingen opzoeken en vragen hoe zaken in elkaar steken. Daarnaast blijven ze de prijzen maar opschroeven en doen weinig aan klantenbinding. Een voorbeeld hiervan is de urennorm. De urennorm is iets ouderwets wat eruit moet. Het is niet haalbaar en van de tijd. Als ze de omzet niet halen gaan ze gewoon de prijzen omhoog schroeven en zo werkt het tegenwoordig niet meer.

Trevi-advocaten kenmerkt zich door zijn laagdrempeligheid. Ze gebruiken frisse kleuren, hebben normale kleding aan en zorgen ervoor dat iedereen snapt waar het over gaat door normaal taalgebruik te hanteren. Daarnaast staat het welzijn van de klant centraal, er wordt altijd naar een oplossing op maat gezocht. En tot slot zijn ze gewoon goed! Dit vragen ze zowel als feedback aan de cliënt als uit het percentages van de winnende zaken.

Aan promotie doen ze niet erg veel. Ze zijn in het pand gaan zitten met een bord voor de deur en waren een advocatenkantoor. Een aantal klanten zijn wel mee gegaan vanuit hun eerdere werkplaats maar de rest kwam langzamerhand van zelf. Natuurlijk deden ze wel aan netwerkborrels om een beetje naamsbekendheid op te bouwen. Daarnaast maken ze veel gebruik van sociaal media.

Ze hebben een duidelijke website, een facebook account en een twitter account. Vooral twitter gebruiken ze veel. Hier zetten ze artikelen op of informatie over workshops die ze geven. Thomas en Ilse vinden dat als je een account hebt hier actief mee bezig moet zijn. Ze hebben momenteel 339 volgers en streven naar meer. Veel bedrijven hebben een account maar doen er niks mee, dit is vele malen erger dan geen account hebben volgens Thomas. In social media zit de toekomst.

Zoals eerder benoemd maken ze gebruik van netwerkactiviteiten, of dit direct tot klanten leidt weten ze niet maar indirect wel. Klanten via netwerken komen niet direct maar na een aantal keer ontmoet te hebben bij verschillende borrels en andere activiteiten. Daarna als ze toevallig iets hebben om te procederen denken ze aan jou. Het deelnemen aan netwerkactiviteiten doen ze omdat ze het vooral ook leuk vinden om te doen.



Een advocaat is inderdaad geen ondernemer en dat is iets wat wij totaal niet geleerd hebben. Je leert van anderen om je heen hoe die het doen en door naar cursussen te gaan verder met het werk waar je niet goed in bent uit besteden. Ze hebben een accountant die hun helpt met de boekhouding. Verder treden ze samen naar buiten toe. Ilse doet meer het boekhoudkundige en Thomas meer andere interne dingen. Ze hebben geen secretaresse wat ook met het persoonlijk contact hebben met de klant te maken heeft. Thomas zegt mensen vinden het leuk om direct met de advocaat te praten.

Wanneer wij merken dat we ergens niet genoeg verstand van hebben zullen wij een cursus gaan volgen. Door die cursussen te volgen leer je natuurlijk alleen maar de basis. Het oudere type advocaat heeft geen behoefte aan cursussen en het nieuwe denken. Maar dit zal veranderen, over een aantal jaren zal deze generatie wegvallen en de middengeneratie het overnemen. Dit is een groep die er tussen in zit en wel het nut ziet van veranderingen.

Inzicht hebben in de concurrentie hebben Thomas en Ilse wel. Er zijn zo veel advocatenkantoren of andere organisaties die gelijkwaardige dienstverlening aanbieden. Niet al deze kantoren en organisaties zijn directe concurrenten. Concurrenten van Trevi-advocaten zijn advocaten in Den Haag die zich ook op de MKB sector richten. Daarnaast wordt een steeds belangrijkere concurrent ook de deurwaarders. Doordat het bedrag hoger is geworden tot wanneer zij bevoegd zijn te procederen kunnen zij nu meer procederen. Daarnaast krijgt de mens steeds meer zelfkennis, ze gaan dingen eerst zelf uitzoeken voordat ze naar een advocaat stappen. Thomas en Ilse maken zich echter geen zorgen om de concurrentie die er bestaat maar houdt het wel in de gaten.

Het advocatenkantoor is inmiddels 2 jaar actief en er is een duidelijke stijgende lijn te zien in de omzet. Natuurlijk willen ze de komende jaren groeien maar hebben nog niet een specifieke groeistrategie uitgestippeld. Hoe ze dat precies gaan doen weten ze nog niet, wel werken ze inmiddels met stagiaires. Het probleem wat zich met het uitbreiden van het kantoor voordoet is dat ze momenteel in een kraakpand zitten. Dat betekent dus dat ze binnen 2 weken op straat kunnen staan, wat niet iedereen aantrekkelijk vindt. Je moet behoorlijk stressbestendig zijn in zo een situatie.



Bijlage III: interview advocaat Jacques Dijkgraaf

Interview : Jacques Dijkgraaf

Advocatenkantoor: Dijkgraaf advocaten

De heer Dijkgraaf is van mening dat de advocatuur zeker behoefte heeft aan bedrijfskundige kennis maar de 'advocatuur' is een groot woord. Er zijn veel verschillende soorten advocaten, zonder te denken aan specialisaties. Als we de advocatuur delen vier groepen:

- Eenpitters → Starters
→ Oude generatie
- Kleine kantoren
- Grotere kantoren
- Grote kantoren

Deze verschillende soorten advocaten hebben allemaal een bepaalde behoefte aan bedrijfskundige kennis, alleen heeft elke groep behoefte aan andere kennis.

Een eenpitter heeft bijvoorbeeld geen kennis nodig van personeelszorg, daarentegen is het voor een groot advocatenkantoor erg van belang.

Daarnaast kan er ook onderscheid gemaakt worden tussen een advocaat en een advocatenkantoor. Als het kantoor beschikt over de kennis betekent dat niet dat de advocaat zelf ook over al die kennis moet beschikken. Door werk uit te besteden beschik je als kantoor ook over de kennis.

Niet iedereen kan echter alles uit besteden. Bij grotere kantoren zie dat je aparte afdelingen hebt en veel is uitbesteed maar bij kleine kantoren en eenmanszaken zal je het wel zelf moeten doen.

De heer Dijkgraaf vindt dat je over drie factoren moet beschikken, namelijk:

- Zelfkennis
- Kennis van de concurrent
- Kennis van het product dat je aanbied

De kennis van de concurrent is belangrijk en dat heeft niet iedereen. Er zijn ten slotte zo veel andere advocaten en er komen er steeds meer. Zelf wist ik precies wat ik wou en waar ik goed in ben. Ik wist daardoor waar ik wezen moest om aan mijn klanten te komen. Tussen personen waren/zijn voor mij erg belangrijk. Indien zij niet verder kunnen met hun klant weten ze dat ik besta en wordt er met mij contact op genomen.

Ook denkt hij dat er in de toekomst veel zal veranderen maar dat de behoefte naar een advocaat blijft. De machtsafstand zal kleiner worden maar mensen zullen behoefte hebben aan iemand die kennis heeft van zijn product.

Te verwachten is dat veel geautomatiseerd wordt. Door verbeteringen in de ICT zal in de toekomst veel papier werk worden afgeschaft. Neem bijvoorbeeld een dagvaarding. Die moet nu



aan bepaalde regels voldoen en moet door een deurwaarde gebracht worden. Ook wordt er nog steeds gebruik gemaakt van faxen omdat de rechtbank alleen papier toestaat. Wanneer technologie op ICT gebied betrouwbaarder wordt zal dit allemaal via bijvoorbeeld een email gedaan kunnen worden. Deze tijd gaat zeker komen maar wanneer weet ik niet.

Daarnaast verwacht de heer Dijkgraaf komende jaren meer concurrentie. Vooral concurrentie van andere manieren van geschillenoplossingen. Bij de rechter is er altijd 1 die verliest of soms zelfs 2. Maar het kan ook dat je oplossingen gaat zoeken. Er zal steeds meer gebruik gemaakt worden van een andere manier van het oplossen van geschillen, ook komt hier de opkomende HBO jurist van te pas. De HBO jurist heeft de juridische kennis maar nog niet de jarenlange ervaring. Deze ervaring is voor zulk soort zaken ook niet nodig en kan daarom makkelijk door een HBO jurist gedaan worden.

Een andere concurrent is de zogehete competentiegrens.

Bedrijven die in deze tijd nog steeds afwachten zo als vroeger tot dat er klanten komen merken zeker afname in hun klantenbestand en zullen dat ook niet volhouden.

Kostenefficiënt werken is bijvoorbeeld vanuit een bedrijfskundig inzicht erg belangrijk. Maar advocaten willen hier niks van weten. Ik zelf ook niet, als het zo ver is dat ik moet berekenen hoe je het voordeligst kan werken ga ik ander werk zoeken. Dat is mijn werk niet waar ik met plezier voor naar me werk ga. En zo kijken veel advocaten daarna.

Advocaten bewust laten worden van het feit dat ze bedrijfskundige kennis nodig hebben zal lastig worden. Alleen door publiciteit zullen advocaten er niks aan gaan doen. Het gaat immer nu ook goed. De heer Dijkgraaf denkt dat vooral de oudere eenpitter moeilijk tot niet te beïnvloeden is. Ook niet als het veel in de publiciteit is. Ook zal hij het niet zelf merken omdat hij er geen verstand van heeft, hij heeft het inzicht niet om te zien of het goed of slecht gaat met zijn bedrijf. Natuurlijk ziet hij wel dat zijn omzet terug loopt maar dat zal wel weer beter gaan, alles heeft zijn up en downs.

De wat grotere kantoren zijn naar de heer Dijkgraaf zijn idee makkelijker te beïnvloeden. Door op de hoogte gesteld te worden van aanbod aan scholing of door de publiciteit.

De orde is er ook niet blij mee als het slecht gaat met de advocaat. Wanneer de advocaat het financieel minder heeft moet ook hij bezuinigen. Deze bezuinigingen kunnen lijden tot bezuinigen op de verkeerde dingen, zoals het wetboek. Bezuinigen op het wetboek lijdt weer op minder goed advies wat de advocaat geeft.

Om advocaten bewust te maken dat er zich een probleem voordoet is de heer van Dijkgraaf van mening dat het via de orde van advocaten gedaan moet worden. Voor de orde is het ten slotte ook van belang dat advocaten hun werk goed doen.

De heer Dijkgraaf is van mening dat bedrijfskundige kennis er meer bedrijfskundige aspecten moeten worden geleerd aan de advocaat. Niet in de opleiding zelf, hier is het belangrijk dat de student het recht leert kennen. Na de opleiding moet je als je advocaat wilt worden een verplichte beroepsopleiding doen. In deze opleiding wordt er aandacht besteed aan bijvoorbeeld boekhouden en balans lezen. Dit is echter alleen zo ingericht zodat als je later een ondernemer als



klant hebt weet waar je over praat. In deze periode zou naar mijn mening dieper op bedrijfskundige aspecten ingaan. Hier heb je ook wat aan wanneer je, je eigen kantoor scan.

Daarna zou het een mogelijkheid zijn om via school en de orde oud studenten op de hoogte te houden van cursussen die gegeven worden op bedrijfskundig gebied.

Zelf moet de heer Dijkgraaf niks te maken hebben van bedrijfskundige kennis. Het is niet zijn vak waar hij elke dag voor opstaat en met plezier naar zijn werk gaat. Hij is echter wel van mening dat het aanwezig moet zijn in de organisatie. In zijn geval doet zijn vrouw deze werkzaamheden of het wordt uitbesteed.

Bijlage IV: interview advocaat



Dit interview is afgehouden met een advocaat uit Den Haag die graag zou meewerken aan een interview en het geen probleem vond om zijn mening te geven over bedrijfskundige kennis maar wou liever niet zijn naam gepubliceerd wou hebben. Vandaar dat ik ervoor gekozen heb het wel toe te voegen maar in de uitwerking van het interview geen namen heb gebruikt.

De heer (anoniem) is werkzaam bij een advocatenkantoor gevestigd in Den Haag. Er zijn momenteel 12 advocaten bij het kantoor aangesloten. Doordat er meerdere advocaten werkzaam zijn hebben zij kennis op het gebied van meerdere rechtsgebieden. Ze geven advies en procederen op het gebied van arbeidsrecht, consumentenrecht, huurrecht, sociaal recht, vreemdelingenrecht en familierecht.

Ze staan particulieren en klein en middelgrote bedrijven bij voor rechtshulp. Ze werken zo klantgericht mogelijk door persoonlijke benadering.

Bedrijfskundige kennis is niet onbelangrijk binnen een advocatenkantoor. Het hangt er ook vanaf wat je er onder verstaat. Het verscheeld per kantoor wat je nodig hebt aan kennis van bedrijfskundige aspecten.

De heer... is van mening dat er niet vanzelfsprekend meer bedrijfskundige kennis nodig is in de juridische sector. Vooral veel grote bedrijven beschikken al over kennis hoe zij moeten ondernemen. Waarvoor zou er meer kennis nodig zijn op bedrijfskundig gebied?

De markt is inderdaad volop in beweging, maar dat is hij al een aantal jaren. De heer... is van mening dat ook advocaten merken dat de markt veranderd, maar of daar drastische regelingen voor moeten worden getroffen weet hij niet. In zekere zin zullen in de toekomst bepaalde kantoren aan meer bedrijfskundige kennis moeten beschikken, maar hier heeft hij het voornamelijk over de kleine kantoren. Ze zullen meer aan acquisitie moeten doen om te blijven bestaan.

Er is niet een groot verschil in het klantenbestand op te merken in vergelijking met voorafgaande jaren. Wel merkt hij dat in de loop van de jaren van zijn carrière cliënten mondiger worden. De heer... is niet van de oude generatie maar er komen steeds meer cliënten met hun eigen visie en gedachtes.

Als je kijkt naar de toekomst denkt meneer... dat een gebrek aan bedrijfskundige kennis wel een probleem zal vormen voor sommige bedrijven. Maar wanneer is er een gebrek, dat is moeilijk in te schatten en zal iedere advocaat zelf in de gaten moeten houden. Het is inderdaad zo dat je niet moet afwachten totdat je negatieve verschijnselen krijgt maar niet altijd is bedrijfskundige kennis de oplossing. De komende jaren zal er echter naar zijn idee niet wezenlijk veel veranderen.

De mate van noodzaak van bedrijfskundige kennis in een advocatenkantoor is naar zijn mening hoe groter het kantoor hoe belangrijker. Je krijgt te maken met veel mensen waarmee gewerkt wordt en de financiële kennis die ieder zo heeft is niet meer genoeg. Hier zal je echt mensen voor in dienst moeten nemen, want het zelf doen als advocaat gaat niet meer. Het kost te veel tijd en daarnaast heeft een advocaat ook die kwaliteiten niet.



Het kantoor waar de heer... werkzaam is heeft een financiële afdeling en zijn bewust dat er veranderingen op de markt plaats vindt en onderscheiden zich doordat zij goed werk leveren. In de sector waar de advocatuur werkzaam is, is naar zijn idee lang niet iedereen bewust hoe de markt eruit ziet en hoe je op veranderingen kunt inspelen. Totaal niet zelfs, advocaten vinden dat niet leuk en houden zich daar niet mee bezig. Het is een drukke baan als advocaat en kennis over de markt is inderdaad belangrijk maar waarom zou je dat doen wanneer alles goed gaat.

De heer.... Denkt dat het niet makkelijk is om alle advocaten te laten inzien waarom bedrijfskundige kennis belangrijk is. Hij is het er zelf mee eens dat je als advocaat ook ondernemer bent maar het is niet de hoofdtaak. Er is weinig tijd en motivatie denkt hij om advocaten bewust te laten worden van het feit dat zij meer aan bedrijfskundige kennis moeten leren. Het enige wat werkt is duidelijk de voordelen uitleggen, en aangeven waarom ze het moeten doen, hoe het verschil in toekomst er uit zal zien.

Het kantoor van de heer.... werkt nog niet met social media. Hij is van mening dat het nu voor de advocatuur nog geen functionele waarde heeft. In de toekomst zal het wellicht ontkombaar zijn om te gebruiken in het bedrijfsleven maar nu ziet hij het geen extra klanten opleveren. Social media zorgt echter indirect wel voor zaken. Er wordt van alles op gezet waardoor er conflicten ontstaan vooral tussen werkgevers en werknemers. Hieruit ontstaan er tegenwoordig ook in Nederland steeds meer ontslagzaken. Het klinkt misschien raar maar voor het bedrijf is dat goed.

De heer ... zelf zou geen belang hebben bij meer bedrijfskundige kennis op dit moment. Dit komt ook doordat wij met meer advocaten zijn waardoor de kennis wel in het bedrijf is maar niet bij iedere advocaat voor zich kennis aanwezig moet zijn. Indien hij wel meer kennis ergens over zou willen zou hij gebruik maken van cursussen of door zelf onderzoek te doen naar een bepaald onderwerp. Er moet niet wat aan de opleiding veranderd worden. Bedrijfskundige vakken liggen advocaten vaak niet en de opleiding is goed zoals hij is.



Bijlage V: enquête

Vragenlijst met respons van 94 advocaten

1. Welke rechtsvorm heeft uw bedrijf?

Eenmanszaak	36
V.O.F.	4
B.V.	20
Maatschap	28
Anders	6

2. Hoeveel vennoten heeft uw bedrijf?

2	30
>2 <10	26
>10 <30	6
<30	8

3. Bent u het met de stelling eens dat de juridische sector behoefte heeft aan meer bedrijfskundige kennis?

Eens	62
Oneens	32

4. Ziet u een gebrek aan bedrijfskundige kennis als een probleem met zicht op de toekomst?

Ja	40
Nee	54

5. Heeft u behoefte aan meer kennis op het gebied van bedrijfskundige aspecten?

Ja	38
Nee	56

6. Zo ja, hoe zou u dat doen?(meerdere antwoorden mogelijk)

Zelf uitzoeken	30
Cursussen	32
Trainingen	20
Opleidingen	10
Seminars	14

7. Op welk gebied zou u meer kennis willen hebben?(meerdere antwoorden mogelijk)

Marketing	48
-----------	----



Human resources	2
Management/leiderschap	14
Financieel management	28
Strategievorming	44

8. Heeft u eerder cursussen of trainingen gevolgd met betrekking tot bedrijfskundige aspecten?

Ja	50
Nee	44

9. Heeft u aparte afdeling op gebied van financiën, personeel, sales en marketing etc. ?

Ja	22
Nee	72

10. Hoe ziet u de juridische markt over drie jaar?

Hetzelfde	14
Meer concurrentiestrijd	58
Tarieven worden lager	30
Minder juridische werk	8
Strategische ondernemen zal een belangrijke rol spelen	40



Bijlage VI: Kruistabellen

Onderstaand zijn een aantal tabellen uit SPSS die gebruikt zijn:

Rechtsvorm/ gebrek een probleem

		Ziet u een gebrek aan bedrijfskundige kennis als een probleem met zicht op de toekomst?		Total
		Ja	Nee	
Welke rechtsvorm heeft uw bedrijf	Eenmanszaak	6	24	36
	V.o.f.	4	0	4
	B.V.	12	12	24
	Maatschap	12	12	24
	Anders	2	4	6
Total		42	52	94

Behoeft meer kennis/ aantal vennoten of maaten

		Hoeveel vennoten/maaten heeft uw bedrijf?					Total
		1	2	> 2 < 10	> 10 < 30	>30	
Heeft u behoefte aan meer kennis op het gebied van bedrijfskundige aspecten?	Ja	8	16	8	2	2	36
	Nee	18	14	16	4	6	56
Total		26	30	24	6	8	94

Gebrek probleem/ behoefte meer kennis

		Heeft u behoefte aan meer kennis op het gebied van bedrijfskundige aspecten?		Total
		Ja	Nee	
Ziet u een gebrek aan bedrijfskundige kennis als een probleem met zicht op de toekomst?	Ja	30	12	42
	Nee	6	46	52
	Total	36	58	94

Bijlage VII: Notulen debat jurist anno 2012

ONDERZOEKSDAG LECTORATEN | 25 april 2012 | De Haagse Hogeschool | Rz.4.10



“De jurist anno 2020”

De bijeenkomst wordt geopend.

Voorzitter

Ritsart Plantenga

Er volgt een voorstelrondje waarbij iedereen aangeeft wat diens visie is op de jurist anno 2020.

Panel

Jacques Dijkgraaf – advocaat, Dijkgraaf Advocaten

Mr-titel moet blijven omdat de rechtsverhoudingen (verbindende figuren) altijd zullen blijven. De jurist in 2020 moet competent zijn om de mensen toegang tot het recht te blijven verschaffen.

Ernst van Bemmelen van Gent – teamleider & docent Law, advocaat en voorzitter onafhankelijk ...

‘Fusion kitchen lawering’: in het onderwijs bereiken wat er ook al binnen tribunalen gebeurt. Zie de jurist als oplosser van de verstoring van de rechtsverhouding. De ‘toolkit’ (communicatie, bedrijfskundige aspecten etc.) zal internationaliseren. De oplossingen die hiervoor gevonden worden, zullen wereldwijd toegepast gaan worden. Het juridisch onderzoek moet gaan over wat dan de beste juridische oplossingen zijn (normatief) en wanneer moet je je eigen regels aanpassen om tot een summum te komen.

Gerrit Dijkstra – jurist en bestuurskundige, docent Universiteit Leiden, lector Public Management HHS
De tendens is dat de jurist steeds minder puur juridisch bezig is, mede door de opkomst van mediation. Op juridisch gebied vindt een steeds verdere vorm van specialisering/differentiatie plaats.

Er is steeds meer gelijktrekking van hbo- en universitair-rechtenstudie

Frans Hellings – Regiomanager Rijswijk, DAS Rechtsbijstand

De juridische dienstverlener van de toekomst is goed in het netwerken. Niet alleen klassiek, maar juist op het gebied van social media.

De jurist is steeds vaker een ZZP’er die op die wijze rechtshulp verleent, waarbij een vorm als mediation sterk toeneemt.

Bernard ... – docent & accrediteur hbo-Recht en ondernemer (bedrijfskundige)

Als de juridisering toeneemt, dan is informatie geen monopolie meer; daarom moet het tempo van de opleiding omhoog en meer competentiegericht worden ingericht.

Tatjana van Wel – afstudeerder MER, bedrijfskundige kennis binnen de advocatuur

Nicky Plasman – studentonderzoeker hbo-Recht, innovatiekracht in de juridische dienstverlening

De hbo-jurist is nog onbekend, hier is een grotere rol voor weggelegd dan nu het geval is. M.n. gelet op de kloof die te overbruggen is.

Hbo-juristen moeten meer competenties verwerven.

Hubert Kros – ondernemer PPMO & projectleider JUR&ICT KITE120

Verwacht dat steeds meer juristen zich als ZZP’er gaan vestigen. Bedrijfskunde en juridische dienstverlening hebben raakvlakken en moeten zich opnieuw positioneren in de toekomst. Equipeer de jurist van de toekomst ook met bedrijfskundige vaardigheden.

Notulist

Denise Helmes – jr. onderzoeker KITE120



Belang

Mensen bij elkaar brengen die anders nooit bij elkaar komen. In het principe van een lerend netwerk; al brainstormend ideeën benoemen.

Thema

Het juridisch beroep (de juridische dienstverlening) in 2020.

Beoogd resultaat

Door mensen bij elkaar te brengen en zo tot inzichten komen waar je anders niet toe gekomen was.

Debat

*Als je puur professional bent, is dat te vereenzelvigen met de rol van ondernemer?
Kan je tegelijk jurist én ondernemer zijn?*

Frans: Ja. Het verschil zit m.n. in het feit dat de advocaat wacht totdat de klant komt, de ondernemer zal meer de klant opzoeken.

Jacques: Als iedereen toegang tot kennis heeft, raak je als advocaat je klant kwijt. De jurist is altijd ondernemer geweest, want de ondernemerszin zit altijd in het vak. Wie is de klant in 2020?

Bernard: (voorbeeld van het bezoek aan de huisarts) Hoe kan ik een product zinvol op de markt zetten?
> Wat heeft een jurist nou eigenlijk in de aanbieding? > Verwachting: Google 3.0 komt tot een oplossing.
> Deskundighedsrelatie kopen.

Frans: Geschillen kunnen niet door mensen zelf opgelost worden vanwege emotie. Daarom is een onafhankelijke jurist nodig; herdefiniëren van het conflict door afstand te nemen van de emotie. Het interpreteren van je kennis is de bron van je vaardigheden.

Ernst: (voortbordurend op het voorbeeld van het bezoek aan de huisarts) Nachtrust en papier, dat is wat je koopt. Beroepscommunicator. Dat is niet per se een fundamenteel verhaal, maar meer een *convenient* keuze (toegevoegde waarde). Het beroep jurist is goed omgaan met woord en geschrift, om zodoende te komen tot een oplossend vermogen.

Frans: De universiteit is erop gericht om kennis te vergaren, het hbo is eerder praktisch/vaardigheden
Ernst: De methodiek is hetzelfde.

Hubert: Eenzaam ivoren toren van oudsher. Nu leren op hetzelfde niveau te communiceren met de cliënt (attitude). Hierbij speelt een rol dat het opleidingsniveau van het volk steeds hoger is. De verwachting van de afnemer neemt ook toe (bejegening).

Nicky: Er is net gezegd dat de jurist aartsconservatief is. Zijn juristen bereid zich aan te passen?

Jacques: Juristen die nog een dergelijke houding aannemen, zijn een uitstervend ras. De jurist is nu partner en niet meer per definitie een autoriteit.

Ernst: De jurist is in een transitiefase, door de marktwerking (liberalisering) sterft de absolute autoriteit van de jurist uit.

Bernard: De opleiding hbo-recht is aan het innoveren. Voorbeeld: de rol van boekhouder is ook gedegradeerd, daar is nu de controller voor in de plaats gekomen.



Frans: De wo-jurist maakt een juridische analyse. De hbo-jurist heeft een andere insteek, die neemt eerder contact op met de klant. Verwachting: de maatschappij gaat meer richting wat de hbo-jurist kan en doet.

Ernst: Bij LAW gaat geen enkele les over het Nederlands recht. Het gaat er niet om hbo of wo, maar om wie is de beste jurist is. Als onderwijsinstelling moet meer normatieve uitspraken gedaan worden; wat is goed en wat is slecht?

Tatjana: De advocaat is stug. De jongere generatie advocaten (30-35 jr) vinden bedrijfskundige kennis belangrijk. Oudere generaties zeggen dit niet nodig te hebben.

Een klein rondje. Vul aan: "De jurist van 202 moet in ieder geval..."

Ernst: ... goede vreemde regels in zijn vakbeoefening insluiten. Naast de focus op de juridische dienstverlener als participant van de marktwerking, is het recht ook een vormend vehikel van de rechtsstaat. Dit brengt een additionele verplichting met zich mee, dat maakt dat het een gereguleerde markt is waarbij een uitspraak gedaan kan worden over wie wel en wie geen toestemming heeft om bepaalde handelingen te verrichten.

Gerrit: ... rekening houden met de internationalisering. Dit speelt een belangrijke rol. Jurist moet vooral ook juridische denkrichting hebben, niet uitsluitende de wetgeving cognitief opgeslagen hebben.

Frans: ... een communicatief vaardig geschillenbeslechters / belangenbehartiger zijn.

Bernard: ... juridisch controller zijn en de rechterhand op het gebied van rechtsmanagement.

Tatjana: ... zich kunnen onderscheiden op het gebied van juridische kennis. Ook ten opzichte van de buurman met dezelfde kennis.

Nicky: ... onderscheidend zijn en een klankbord voor leken.

Hubert: ... goed kunnen communiceren. Onderscheidend vermogen van de medewerker ten opzichte van de rest, door te laten zien dat jij oog hebt voor de ontwikkelingen van de beroepspraktijk en strategisch kijkt naar de toekomst.

Ritsart: ... het normatief denken zich meer eigen maken en zich beseffen dat hij ook een grote rol speelt bij het instrumentarium (het maken van regels). Het is een ordeningsprincipe dat sterk in ons rechtstelsel zit. De juiste balans tussen normmatig en rechtsmatig.

Jacques: ... de kunst verstaan zich in de ander te verplaatsen. De jurist is geen normvrij vak.

Concluderend kan gesteld worden dat normatief denken en gevoel voor waarde tegenover doelmatigheid en orde staan.

De samenvatting is dat er meebewogen moet worden met de maatschappij.



Er wordt tot slot geïnventariseerd wat men van deze bijeenkomst vond en wat er eventueel nog moet gebeuren.

Hubert: Nieuwe inzichten meegekregen en daar rustig over nadenken als input voor andere Lerende Netwerken.

Jacques: Veel input, ideeën voor nieuw onderzoek.

Ernst: -

Gerrit: Wil het nog eens hebben over onderzoek.

Frans: Zelf veel in de praktijk bezig en is blij met deze input.

Bernard: Heb veel rechters getraind in vaardigheden en is blij met deze discussie

Tatjana: Nuttig, sluit goed aan op afstudeeropdracht. Moet zelf haar bedrijfskundige blik soms wat meer loslaten.

Nicky: Vooral erg nieuwsgierig geworden naar de concrete invulling van het juridisch vak als zij later aan het werk is. Vooral de verandering waarin het onderhevig is.

Ritsart dank allen voor hun aanwezigheid en participatie in het gesprek.