

# Boutiquekantoren blikken vooruit

TerZake bracht zeven advocaat-ondernemers bijeen om van gedachten te wisselen over innovatie, de veranderingen in hun ambacht en ondernemerschap in de advocatuur. 'Waarom ik dit werk doe? Omdat ik het verdomd leuk vind.'

De tijd dat een carrièrepad in de advocatuur van stagiaire tot vennoot liep, is voorbij. Steeds meer advocaten beginnen voor zichzelf en cliënten weten zelf hun juridische specialisten te vinden. Boutiques die zich beperken tot juridische of sectorniches gedijen goed, maar ook deze jonge kantoren hebben hun uitdagingen. Nieuwe manieren van werken vergen een frisse blik op organisatiestructuur, medewerkers en het deelnemen aan pitches. Een creatief en wendbaar ondernemerschap is nodig, maar dat staat soms op gespannen voet met het ambacht. TerZake organiseerde daarom een Ronde Tafel. Zeven genodigden, variërend van de oprichters van kleine fullservicekantoren tot eigenaren en partners van gespecialiseerde boutiques, delen hun visie op de markt en hun kantoren. Veel van hen zijn nog maar recent ondernemer geworden en hebben toch al ups en downs meegemaakt. Alle zeven vakmensen met een passie voor hun juridisch specialisme, en vooral ook netwerkers die hun klanten goed kennen. De bijeenkomst had plaats op het hoofdkantoor van ICT-dienstverlener Capgemini. Gastheer Jeroen Versteeg (47), directeur van Capgemini Nederland spiegelde de genodigden grote veranderingen voor in de advocatuur. 'In elke sector waarvan men dacht dat de ontvrichting door de digitale revolutie er niet zou plaatshebben, is het toch gebeurd. De digitalisering gaat ook u raken. Bereid u daarop voor.' Het lichtpuntje: die digitalisering biedt ook kansen. Immers, zo onderstreepte Versteeg: 'Nieuwe bedrijfsmodellen leiden tot veranderingen in het gedrag van klanten.'



Robert van Beemen

**'De praktijk van nu bestaat over tien jaar niet meer'**



Irvette Tempelman

## De automatisering van het ambacht

De deelnemers herkennen zich in het beeld dat Versteeg schetste. Robert van Beemen (36), partner en strategieconsultant bij de op de advocatuur gerichte Venturis Consulting Group, bevestigde in zijn inhoudelijke inleiding dat de automatisering van werkprocessen de advocatuur nu al verandert. Nieuwe initiatieven van online marktplaatsen voor juristen en online databanken van juridische documentatie dreigen de markt op te schudden. Het internet maakt juridische processen en de daarbij behorende documenten goedkoper en efficiënter. Advocaten zouden zich meer bewust moeten zijn van deze snelle veranderingen en wat dat kan betekenen voor hun kantoor en hun markt, aldus Van Beemen. 'De praktijk van nu bestaat over tien jaar niet meer.' Eén manier om daarop in te spelen is zelf digitale diensten ontwikkelen, aldus Irvette Tempelman (48) van Cordemeyer & Slager Advocaten in Haarlem. Dit volledig op de ICT-branche gerichte kantoor wil met een eigen online contractgenerator in *the cloud* juridische documentatie voor geabonneerde klanten beschikbaar stellen. Ook Martijn Burgers (37) van het nog jonge, zeven partners tellende Pact Advocaten in Amsterdam heeft er geen moeite mee modelcontracten met cliënten te delen. 'Ik stuur ze geregeld een update van onze standaardcontracten. Daar mogen ze mee doen wat ze willen. Als cliënten extra's nodig hebben, dan komen ze alsnog bij ons terecht.'

## Nieuwe betalingsarrangementen

Volgens Tempelman maakt het internet de tarieven transparanter. Dat leidt er ook toe dat cliënten alternatieve arrangementen afdwingen voor de facturatie. In de jaren na

Fotografie Frank Ruiter

## 'Het internet maakt de tarieven transparanter'

2008 hebben de inkoopers van veel grootbedrijven zich bemoeid met de manier waarop juridisch advies en procesrechtelijk werk werd ingekocht. De uurtarieven moesten omlaag, het aantal uren diende flink naar beneden te worden bijgesteld en de totaalprijs werd geacht vooraf beter inzichtelijk te zijn. De puzzel van de doorsneecliënt: wat leveren de in rekening gebrachte uren mij precies op? Adri Kranenburg (51) van het hoofdstedelijke kantoor Vliet & Burg, begreep die wense. 'Was ik cliënt geweest, dan zou ik absoluut een *fixed fee* verlangen.' Tegelijk onderstreepte hij dat advocaten die in de procespraktijk actief zijn dat meestal niet kunnen geven. 'Je moet als vakman zo goed mogelijk inschatten. Dat kan maar tot op zekere hoogte. Soms wordt een conflict opgelost door onvoorzienne gebeurtenissen.'

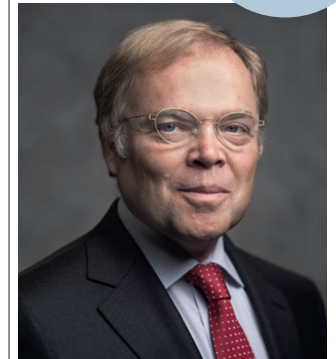
Martijn Burgers



De aanwezigen onderkennen dat hun cliënten vaker aansturen op afgevlakte, gemaximeerde of zelfs resultaatafhankelijke fees. Advocaten bij kleine specialistische kantoren komen vaak creatief aan de wens van klanten tegemoet. Communicatie over de verwachtingen van cliënten is belangrijk. Ester de Vreede (45) van het naar haar genoemde immigratierechtbureau in Amsterdam, gaf aan dat zij voor particulieren bereid is haar prijs te maximeren. 'Er zijn ook klanten voor wie ik charitatief en dus gratis werk.' De conclusie van de deelnemers? Nieuwe betalingsconstructies maken opgang in de markt, maar zullen het uurtarief als belangrijkste model niet snel verdringen. In de woorden van Kranenburg: 'Als je het goed uitlegt, zien cliënten best het nut van uurtarieven in.'

## De creatieve praktijkleider

De automatisering roept de vraag op wat de blijvende toegevoegde waarde van een advocaat is. Als grote onderdelen van het juridisch werk geautomatiseerd kunnen worden, wat brengen advocaten dan nog in? Volgens immigratieadvocaat De Vreede maakte creativiteit het verschil. 'In mijn expertise is al heel veel geïnternationaliseerd en geautomatiseerd. Cliënten vragen daarom nog meer om een creatieve advocaat die zaken wel kan winnen.' Voor de meeste deelnemers aan de Ronde Tafel heeft creativiteit met organisatorische wendbaarheid te maken. Boutiques die veel werken voor multinationals hebben niet altijd de capaciteit om grote opdrachten aan te nemen. Personeelskeuzes zijn voor kleine bureaus anders dan voor grote firma's, al leren de Zuidasfirma's snel bij. Zo merkte De Vreede dat verscheidene grote kantoren een flexpool van alumni inzetten. 'Die hoeven zo nooit meer nee te verkopen.' Alle aanwezige advocaten gaven aan voor capaciteitstekort liever ervaren advocaten in te schakelen, al of niet met concurrerende kantoren. Maar ook de eenpitters onder de advocaten worden niet geschuwd. Zzp'ers zijn ruim voorradig – de overgrote meerderheid van de geregistreerde advocatenbureaus betreft eenmanszaken. C-Law, het nichekantoor in mededingingsrecht van Claudia Bruins (43) in Den Bosch, werkt zowel met eigen advocaten als met een pool van gespecialiseerde economen en advocaten. 'Ik werk graag met mededingingspecialisten van wie ik de meeste tien tot vijftien jaar ken. Ik weet wie er kwaliteit levert.' Tempelman werkt op basis van wederkerigheid samen met externe specialisten, zowel zzp'ers als andere kantoren >



Adri Kranenburg

**'Cliënten sturen vaker aan op afgevlakte, gemaximeerde of zelfs resultaatafhankelijke fees'**



Ester de Vreede



Claudia Bruins

in binnen- en buitenland. 'Als je zaken weggeeft, krijg je ook veel terug. Dat werkt prima. Delen hoort erbij.' Maar niet voor alle advocaten in het gezelschap voldoen juridische zpp'ers. Jan Davids (51), die het op ondernemers gefocuste kantoor Davids Law in Amsterdam leidt, zet wel zijn netwerk in. 'Wij werken geregeld samen met zelfstandige specialisten en andere kantoren waarmee we de capaciteit verdelen. Dat is goed mogelijk dankzij digitalisering.'

#### Netwerken van nichekantoren

Met een groeiend aantal boutiques lijkt het ondernemerschap in de advocatuur op te bloeien. Volgens Van Beemen verwijzen grote full-servicefirma's in cliënten steeds vaker door naar nicheboutiques. 'Ook de Zuidascliënten weten hun weg naar nichefirma's te vinden.' Maar hoeveel groeipotentie schuilt er in de boutiquehaald is. Dat is volgens Van Beemen een van de belangrijkste vragen. 'Veel boutiques worstelen met de vraag wat de ideale omvang is van hun kantoor.' De meeste aanwezigen beschouwden zichzelf eerst en vooral als vakmensen, als expert in het recht of een rechtsgebied daarbinnen. Ondernemen is voor hen een gegeven, dat wel leuk moet blijven, zei Burgers bijvoorbeeld. 'Want waarom doe ik dit werk? Omdat ik het verdomd leuk vind. Ik wil leuke, ontzettend goede en bevolgen advocaten om me heen, die mijn praktijk aanvullen. Groei-strategieën? Een hefboomeffect? Daar heb ik niet zo veel mee. Ik denk dat het achterhaald is.' Claudia Bruins van C-Law daarentegen wil wel degelijk groeien en is sinds september ook in Amsterdam aan de Zuidas vertegenwoordigd. 'Aanwezigheid in de hoofdstad is erg belangrijk voor een mededingings-

## Ondernemen is een prettige uitdaging, maar de waarde van de firma zit in de relatie met de cliënten

kantoor als het onze. We doen steeds meer werk voor Nederlandse ondernemingen met vaak Duitse of Engelse hoofdkantoren.' Met haar kantoor wil Bruins ook bij Amerikaanse en Aziatische ondernemingen in beeld komen. Zij zoekt partners, mededingingsadvocaten met wie zij het bedrijf naar het volgende niveau wil brengen. 'Jonge, ambitieuze advocaten werken graag in Amsterdam.' Maar ook krimp is een mogelijkheid. Een vennootschap met een bescheiden aantal vennoten valt eerder uiteen dan een Zuidas-firma. De Vreede heeft er recent ervaring in opgedaan, toen drie medewerkers met wie zij jarenlang had samengewerkt, besloten te vertrekken. Een belangrijke les, aldus De Vreede. 'Nu ik mijn eigen praktijk weer run, spreek ik cliënten vaker persoonlijk. Ik merk dat zij dat enorm waarderen. En ik vind het

Jan Davids



ontzettend leuk om te doen. Ik ben afgestapt van dat alsmat groeien. Personeel geeft heel andere verantwoordelijkheden en als je minder dan tien advocaten telt, ben je te klein om een professionele staf op te tuigen. Dus doe je alles zelf.'

#### Het nut van successieplanning

De meeste aanwezigen hadden geen duidelijke toekomstplannen voor hun bedrijf op papier staan. Maar twee deelnemers hebben doelstellingen geformuleerd voor de ontwikkeling van het bedrijf in de komende jaren. Zo gaf Kranenburg aan na te denken over de toekomst van zijn firma. 'Mij is laatst gevraagd: wat als jij onder de tram komt?' Burgers nam een contraire positie in. 'Mijn firma is gewoon eindig. Immers, over tien jaar is de markt totaal anders. En een van de meest voor de hand liggende scenario's voor de lange termijn is de boel liquideren, de deur dichtdoen en met pensioen gaan van mijn gaandeweg opgebouwde vermogen.' Voor Davids is liquidatie geen doel op zich. 'Maar zou het zo lopen, dan vind ik dat niet erg.' Wel onderstreepte hij dat het voor de adviespraktijk van belang is om vaker contact te hebben met cliënten, bijvoorbeeld door kennis te delen, waardoor het kantoor minder afhankelijk wordt van de curatorenpraktijk. De waarde van de kantoren zit in de mensen, aldus De Vreede. 'Goodwill betalen toetredende partners van grote kantoren ook al niet meer.' Verklaarbaar, vond Davids. 'Hoewel het terecht is dat je iets betaalt voor het springen op een rijdende trein, ligt het meer voor de hand te investeren in het kantoor waartoe je toetreedt dan te betalen aan de aandeelhouders.' Burgers zag ook een blinde vlek bij de partnerselectie van grote kantoren. 'Pas als je als specialist een miljoen euro aan eigen omzet draait, ben je welkom als partner. Maar waarom zou je, als je die praktijk zelf hebt opgebouwd? Je eigen trein rijdt dan al.' Toch is de motivatie van advocaten om voor zichzelf te beginnen voornamelijk de vrijheid om je vak naar eigen inzicht uit te oefenen, aldus enkele deelnemers. Dat maakt het werk in een eigen boutique plezierig. Ondernemen is voor sommigen een prettige uitdaging, maar de waarde van de firma zit nog het meest in de relatie die de raadsman of -vrouw met de cliënten heeft. Natuurlijk zou het leuk zijn als het kantoor zijn oprichter overleeft, erkenden Burgers en Bruins. 'Diep van binnen wil je dat graag.' Maar in de kern is de advocaat een raadgever, een dienstverlener met vak kennis. Burgers: 'Ik verkoop mijzelf, niet een product.' [WJ]

# Themamonitor juridische sector

Op deze en de volgende pagina's presenteert TerZake een selectie van advocatenkantoren en dienstverleners. De professionals en firma's zijn thematisch gerangschikt en geven een overzicht van de Nederlandse advocatuur.

#### CLAUDIA BRUINS

##### C-Law

claudia.bruins@c-law.nl  
www.c-law.nl  
's-Hertogenbosch & Amsterdam | 073 - 202 00 44

C-Law Advocaten is een nichekantoor gericht op het mededingingsrecht, geregeerde sectoren en consumentenrecht. Cliënten worden geadviseerd en begeleid bij alle mededingingsrechtelijke zaken en zaken die spelen bij toezichthouders, zoals de ACM, NZa, NVWA en de Europese Commissie.



#### JAN DAVIDS

##### Davids Advocaten

jan.davids@davidslaw.nl  
www.davidslaw.nl  
Amsterdam | 088 - 500 43 00

Veel ervaring op het gebied van ondernemingsrecht, insolventieadvies en het voeren van juridische procedures. Sterke focus op het faillissementsrecht, benoemingen als curator (bewindvoerder), advies aan bedrijven in moeilijkheden, bestuurdersaansprakelijkheidsprocedures, handelscontracten en geschillen binnen de vennootschap.



#### ESTER DE VREEDE

##### De Vreede Advocaten

devreede@devreede-law.nl  
www.devreede-law.nl  
Amsterdam | 020 - 675 73 12

De Vreede Advocaten focust zich op het immigratierecht voor het internationale bedrijfsleven en zijn werknemers. Het kantoor is gespecialiseerd in de wet Arbeid Vreemdelingen en het vreemdelingenrecht. Ook biedt het kantoor kennisinformatie solide advies en begeleiding voor hun vestiging in Nederland.



#### MARCEL FRUYTIER

##### Fruytier Lawyers in Business

mfruytier@fib.nl  
www.fib.nl  
Amsterdam | 020 - 521 01 30

Juridische dienstverlening voor voornamelijk zakelijke cliënten in binnen- en buitenland. Gedegen kennis gecombineerd met een creatieve ondernemersmentaliteit maakt Flib de ideale partner. Aandeelhoudersgeschillen, wetgevings-issues, herstructurering, doorstarts of huisvestingszaken? Wij hebben het lef om het anders te doen.



#### MARTIJN BURGERS

##### Pact Advocaten

burgers@pactadvocaten.nl  
www.pactadvocaten.nl  
Amsterdam | 020 - 723 17 35

Pact Advocaten focust zich op commercieel zakelijke dienstverlening door specialisten op het terrein van arbeidsrecht, ondernemingsrecht, ICT-recht, vastgoed en ruimtelijk bestuursrecht. Pact Advocaten adviseert, procedeeert en begeleidt complexe trajecten.



#### ROBERT VAN BEEMEN

##### Venturis Consulting Group

robert.van.beemen@venturisconsulting.com  
www.venturisconsulting.com  
Amsterdam | 06 - 46 38 16 30

Venturis Consulting Group is een management-strategy consulting firm voor de juridische sector met kantoren in Amsterdam, Parijs, Londen, Milaan en New York. Venturis adviseert advocatenkantoren met betrekking tot strategische en organisatorische vraagstukken, zoals marktpositivering, succession planning en fusies.



#### ADRI KRANENBURG

##### Vliet & Burg Advocaten

adri.kranenburg@vlietenburg.nl  
www.vlietenburg.nl  
Amsterdam | 020 - 820 03 01

Nichekantoor voor het adviseren en procederen over civielrechtelijke geschillen. Vliet & Burg is gespecialiseerd in aansprakelijkheid (met name beroeps- en bestuurdersaansprakelijkheid) en heeft verder veel ervaring met het verzekeringsrecht, financieel recht en insolventierecht.



#### IRVETTE TEMPELMAN

##### Cordemeyer & Slager Advocaten

i.m.tempelman@cordemeyerslager.nl  
www.cordemeyerslager.nl  
Haarlem | 023 - 534 01 00

Cordemeyer & Slager Advocaten / lawyers for IT adviseren, procederen en begeleiden bedrijven in de IT-sector. Vooral op het terrein van het IT-recht, algemeen contractrecht, intellectuele eigendom, ondernemingsrecht, arbeidsrecht en privacyrecht.

