

---

*PLUS EST EN VOUS:*  
PLEIDOOI VOOR EEN BETERE RECHTSPRAKTIJK

---

mr. Jan Roggen

Jubel.be, 30 september 2019.

## Plus est en vous: Pleidooi voor een betere rechtspraak

Jan Roggen

### PROLOOG

Zondag 10 juli 2011. Na 8 maanden verbouwen wonen we eindelijk terug in een huis en niet meer op een werf. Evi, Lise en Daan zijn een week aan zee en na 6 maanden intensief werken op een gigantisch dossier voor zeer veeleisende cliënten, kan ik eindelijk even vrijaf nemen. Ik rij naar zee en kijk ernaar uit om eindelijk een dag te ontspannen.

Iets voor de middag kom ik aan. **Ik ben moe**. De voorbije maanden waren fysiek en mentaal zwaar met maar vier, soms vijf uur slaap per nacht. De **superman** in mij is er van overtuigd dat dat kan, maar ik heb er wel al heel wat doktersbezoeken opzitten. Het verdict is reflux, maagontsteking en een spastische darm. **Stress en oververmoeidheid**.

Ondanks de vermoeidheid gaan we naar het strand, op zoek naar strandbloemen. De markt voor strandbloemen blijkt een *seller's market*, de schelpen die we hebben verzameld te gewoon om bloemen te kopen.

Om 13u30 uur gaat de **telefoon**. Ik ga naar binnen. Wat volgt is een gesprek met de cliënt en de collega's van Tax. Drie uur later sluiten we het gesprek af. **De ontspannende dag aan zee is voorbij**.

Maandag 11 juli 2011. Ik neem de trein naar Brussel en ga naar kantoor. Nog steeds moe. Ik start mijn computer op en de telefoon gaat. Ik kijk naar de telefoon en doe niets. Het licht gaat uit. De telefoon beantwoorden, lukt niet. Ik wacht. Ik blijf zitten. 10 minuten later komt een collega binnen en vraagt of alles ok is. Het antwoord is kort, en duidelijk: Nee. **Het is op. Ik kan niet meer**. Ik ga naar huis.

De volgende drie weken ben ik thuis. Jelle Vanendert wint een rit in de Tour en rijdt vijf dagen in de bolletjestrui. Cadel Evans gaat met geel naar huis en na drie weken rusten (en fietsen?) keer ik op 1 augustus vol goede moed **terug naar Brussel**.

Opnieuw gaat het licht uit. Ik kom aan om 10 uur en om 14 uur ben ik fysiek en mentaal uitgeput. **De maand die volgt, is één groot zwart gat.** Ik weet niet hoe ik hier nog uit geraak en raak daardoor steeds meer in **paniek**.

Half september start ik met medicatie. Ik blijf fietsen. De paniekaanvallen verdwijnen en langzaam begin ik aan het **fysieke en mentale** herstel.

---

## ADVOCATENVERDRIET

Advocaten praten niet graag over depressie, burn-out, verslavingen of andere mentale gezondheidsproblemen. Ten onrechte. Uit onderzoek bij meer dan 12.000 advocaten in de Verenigde Staten bleek in 2016 dat 28% van de advocaten kampte met milde of ernstige vormen van depressie. Dat is meer dan driemaal hoger dan bij de totale bevolking. 11% van de advocaten die deelnamen aan het onderzoek, gaf aan ooit suïcidale gedachten te hebben gehad.<sup>1</sup> In een recenter onderzoek bij 4000 werknemers in de Verenigde Staten, bleek dat de beroepsgroep van de juristen de meest eenzame beroepsgroep is, op de voet gevolgd door geneesheren.<sup>2</sup>

Ook in Vlaanderen is er onderzoek gedaan naar burn-out en depressie bij advocaten en dat onderzoek bevestigt de Amerikaanse bevindingen. In haar masterproef nam Kirsten Van de Steen in 2017 enquêtes af bij 175 advocaten in Vlaanderen. 51 deelnemers, bijna 30%, vertoonden tekenen van depressie.<sup>3</sup> Het onderzoek dat op grotere schaal werd gevoerd in de VS, blijkt dus ook relevant voor de situatie hier in België.

## EN CLIENTENVERDRIET

Niet enkel het geluk van de advocaten is een probleem in de juridische wereld. (Ook) op vlak van klantentevredenheid scoren we als beroepsgroep erg laag.<sup>4</sup> Uit het “Legal Trends Report 2018” dat werd opgemaakt door Clio blijkt dat advocaten (in Noord-Amerika) zeer laag scoren als het aankomt op cliëntentevredenheid.

---

<sup>1</sup> Krill, P., Johnson, R. en Albert, L., “The prevalence of substance use and other mental health concerns among american attorneys”, *Journal of Addiction Medicine*, 2016, Vol 10, nr. 1, p 46–52, online beschikbaar via [https://journals.lww.com/journaladdictionmedicine/Fulltext/2016/02000/The\\_Prevalence\\_of\\_Substance\\_Use\\_and\\_Other\\_Mental.8.aspx](https://journals.lww.com/journaladdictionmedicine/Fulltext/2016/02000/The_Prevalence_of_Substance_Use_and_Other_Mental.8.aspx).

<sup>2</sup> Achor, S., Rosen Kellerman G., Reece, A. en Robichaux A., “America’s loneliest workers, according to research”, *HBR.ORG*, 2018, online beschikbaar via <https://hbr.org/2018/03/americas-loneliest-workers-according-to-research>.

<sup>3</sup> Van de Steen, K., *Burn-out, depressie en CVS bij advocaten, een onderzoek naar de huidige situatie in het socialezekerheidsrecht en oplossingen voor de toekomst*, onuitg, Masterproef Rechten, Universiteit Gent, 2017, 174p, online beschikbaar via <https://www.scriptiebank.be/scriptie/2017/burn-out-depressie-en-cvs-bij-advocaten-een-onderzoek-naar-de-huidige-situatie-het>.

<sup>4</sup> CLIO, *Legal Trends Report 2018*, Online beschikbaar via <https://www.clio.com/resources/legal-trends/2018-report/>.

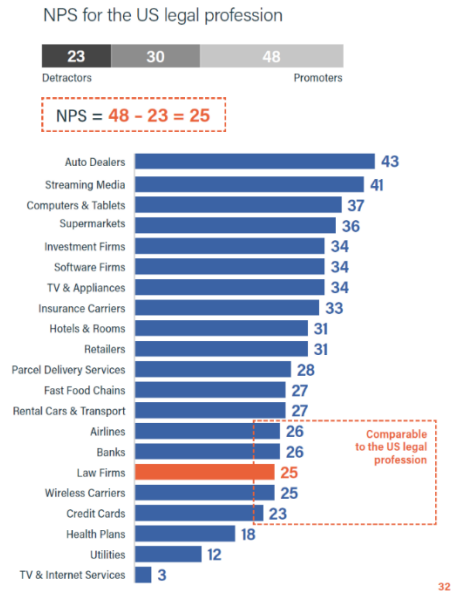
## The legal industry scores low

We asked consumers who hired a lawyer in the past 2 years on a scale of 1 to 10 how likely they were to recommend their lawyer's services to a friend or colleague. We used these responses to calculate an NPS for the US legal profession as a whole.

**When we subtract the percentage of detractors (23%) from promoters (48%), we get a disappointing NPS of 25.**

What's alarming about this score is that the number of detractors—unhappy clients who could potentially sway others away from hiring the lawyer they worked with—may pose a threat to law firms. Unhappy clients also represent a squandered opportunity for repeat business and referrals.

When we look at how this NPS compares to other industries, we see that it aligns with those of airlines, banks, wireless carriers, and credit card companies—which in many cases hardly align with type of client-centered service that lawyers should strive for.



Figuur 1 - CLIO Legal Trends Report 2018

Uit onderzoek blijkt bovendien dat er een verband bestaat tussen het welzijn van werknemers en de tevredenheid van klanten<sup>5</sup>. Bedrijven met gezonde en tevreden werknemers hebben over het algemeen ook meer tevreden klanten.

Als bijna 1/3 van de advocaten depressief is of tekenen van depressie of andere mentale gezondheidsproblemen vertoont en als we ook op cliëntentevredenheid heel laag scoren in vergelijking met andere sectoren, zijn we dan goed bezig? Moeten we daar als beroepsgroep iets aan doen? En wat kunnen we er aan doen?

<sup>5</sup> Chamberlain, A. en Zhao, D., The key to happy customers? Happy employees, *HBR.ORG*, 2019, online beschikbaar via <https://hbr.org/2019/08/the-key-to-happy-customers-happy-employees>.

## DE ZOEKTOCHT

De zomer van 2011 was voor mij het begin van een zoektocht. Een zoektocht naar een andere manier om aan advocatuur te doen, in een eigen kantoor.

Ik begon bij het begin en probeerde te ontdekken wat de oorzaak is van zoveel depressieve advocaten.

In 2001 verscheen in de *Cardozo Law Review* een artikel met de spraakmakende titel: “Why Lawyers are Unhappy”.<sup>6</sup> De auteurs van het artikel, waaronder prof Seligman, geven in dit artikel aan dat het toenemende gevoel van ongeluk en de toenemende psychologische problemen bij advocaten en juristen drie oorzaken hebben: 1) wie we zijn; 2) wat we doen; en 3) hoe we dat doen.

Als het gaat over wie we zijn, is dr. Larry Richard wellicht één van de belangrijkste bronnen voor informatie<sup>7</sup>. Dr Richard is een Amerikaans psycholoog en voormalig advocaat die uitvoerig onderzoek heeft gedaan naar het brein van de jurist. Uit dit onderzoek blijkt dat een grote meerderheid van de juristen lager dan gemiddeld scoort op veerkracht, empathie en het vermogen tot samenwerken. Als het gaat over perfectionisme, scepticisme, autonomie en urgentie scoren we als beroepsgroep zeer hoog. Dat is niet zo merkwaardig. Beroepsmatig zijn we bezig met het identificeren van risico's en zwaktes in argumenten. Juristen hebben een eigen denkwijze om de realiteit te bestuderen. We zoeken voortdurend naar mogelijke problemen en proberen te voorspellen wat er fout kan gaan. Ons scepticisme en de aandacht voor wat fout kan lopen zijn kwaliteiten die we nodig hebben om goede juristen zijn. Maar het zijn wel risicofactoren als het gaat over geestelijke gezondheid.

---

<sup>6</sup> Seligman, M., Verkuil, P. en Kang, T., Why lawyers are unhappy, *Cardozo Law Review*, 2001, online beschikbaar via <http://www.myassistplan.com/Content/LSUC/Articles/WhyLawyersareUnhappy.pdf>.

<sup>7</sup> <http://www.lawyerbrain.com/> zie ook Destefano, M., *Legal Upheaval, A guide to creativity, collaboration and innovation in law*, Chicago, American Bar Association, 2018.



### Traits of Lawyers Themselves

- ❖ Arrogance
- ❖ Strong ego
- ❖ Intolerance
- ❖ Self-reliance
- ❖ Perfectionism
- ❖ People-pleasing
- ❖ Competitiveness
- ❖ Argumentativeness
- ❖ Self-centeredness
- ❖ Always be in control
- ❖ Comfortable isolating
- ❖ Advanced verbal skills
- ❖ Emotional detachment
- ❖ Black and white thinking
- ❖ Experts at rationalization
- ❖ Secretive; everything is confidential
- ❖ Intellectualization is the comfort zone
- ❖ Winning irrespective of the cost to self
- ❖ Stubbornness and a reluctance to give up
- ❖ Circumspection, skepticism and questioning
- ❖ Comfortable manipulating facts and situations
- ❖ Predisposition towards denial and shifting blame
- ❖ Be a problem-solver, not someone who has problems
- ❖ Avoid risk taking or potential exposure to rejection or criticism
- ❖ Logic and critical thinking far more important than trusting “their gut”
- ❖ Over identification with professional self; self-worth based on being a lawyer
- ❖ Terminal sense of uniqueness; strong feeling of being different than non-attorneys

[www.americanbar.org](http://www.americanbar.org) | [www.abacle.org](http://www.abacle.org)



*Figuur 2 - eigenschappen van advocaten – American Bar Association*

Ook wat we doen, draagt bij tot het verdriet van de advocaat. Het beroep van advocaat is een stresserend beroep met een dagelijkse dosis conflict en competitie. We zijn als juristen continu betrokken in geschillen, creëren problemen of lossen ze op en voeren een continue intellectuele strijd met confraters. We werken meestal reactief, zelden proactief en op het einde van de dag is er meestal maar één winnaar.

En dan komt de manier waarop we werken, de cultuur, de structuur, het businessmodel. Lange dagen met zoveel mogelijk factureerbare uren, strakke deadlines, altijd bereikbaar zijn, veeleisende cliënten wiens toekomst in onze handen ligt. Deze zaken zijn niet bevorderlijk voor onze mentale gezondheid. Jongere medewerkers worden meestal opgeleid in een strikt hiërarchisch systeem met weinig autonomie. Veel advocatenkantoren zijn opgebouwd als een piramide met als basis de stagiairs en aan de top de vennoten. Beslissingen in een advocatenkantoor worden genomen door de vennoten gezamenlijk en de winst wordt elk jaar verdeeld tussen de vennoten. Alles wat we doen is belangrijk en dringend. Veel advocaten

vullen hun dagen met het blussen van allerhande brandjes zonder dat we erin slagen om te werken aan lange termijnoplossingen. Met de regelmaat van de klok verschijnen er online artikels waarin advocaten met een uiteenlopende achtergrond pleiten voor een ander businessmodel, omdat ons model bijdraagt aan de hogervermelde mentale gezondheids crisis. Heel recent nog verscheen er een open brief van een “senior partner” bij Dentons, één van de grootste advocatenkantoren ter wereld, waarin werd gepleit voor een ander model met minder nadruk op factureerbare uren.<sup>8</sup>

De aard van ons werk en wie we zijn, kunnen we moeilijk veranderen.<sup>9</sup>

De manier waarop we werken kunnen we wel aanpassen. Dat is niet eenvoudig. Maar het kan. En we kunnen dat doen op een manier die zorgt voor tevreden advocaten én tevreden cliënten.

## EEN ANDERE ADVOCATUUR IS MOGELIJK

Mijn zoektocht werd bijgevolg een zoektocht naar een andere soort van advocatuur, een andere manier van werken die zou moeten leiden tot tevreden cliënten én gezonde advocaten.

Ik stortte me op de boeken van Richard Susskind<sup>10</sup>, probeerde te begrijpen wat LegalTech betekende, verdiepte me in artificiële intelligentie en blockchain en startte een online cursus om te leren programmeren. We experimenteerden ook binnen het kantoor en investeerden tijd en geld in innovatie, maar écht tastbare resultaten bleven uit. Ook de andere advocaten waarmee ik praatte, leken er niet in te slagen om resultaten te boeken. Er werd vol enthousiasme gepraat over de nieuwste technologische snuffjes, maar het hele LegalTech-gebeuren leek soms meer op een dure hobby dan op het economisch verantwoord uitbouwen van een advocatenkantoor.

---

<sup>8</sup> [https://www.law.com/2019/07/31/open-letter-from-dentons-partner-the-mental-health-crisis-requires-rethinking-firm-business-models/?cmp=share\\_twitter](https://www.law.com/2019/07/31/open-letter-from-dentons-partner-the-mental-health-crisis-requires-rethinking-firm-business-models/?cmp=share_twitter).

<sup>9</sup> Individuele kantoren en de verschillende balies nemen initiatieven die advocaten leren omgaan met stress en psychische problemen. Die initiatieven zeer waardevol en uiteraard kunnen ook individuele advocaten werken aan zichzelf. In het beperkte kader van deze bijdrage ga ik er echter niet verder op in.

<sup>10</sup> O.m. Susskind, R., *The End of Lawyers?*, Oxford University Press, 2008; Susskind, R., *Tomorrow's Lawyers: An Introduction to Your Future*, Oxford University Press, 2013 en Susskind R. en Susskind D., *The Future of the Professions: How Technology Will Transform the Work of Human Experts*, Oxford University Press, 2015.



Om één of andere – voor velen wellicht nog steeds onduidelijke - reden besloot ik dat een jaar bijstuderen in Canada over innovatie een goed idee was. We trokken met de hele familie naar Canada en ik startte aan Queen's University een Master in Management, Innovation and Entrepreneurship<sup>11</sup>.

Al snel ontdekte ik dat de manier waarop we in het kantoor probeerden te innoveren, gedoemd was om te mislukken. We keken naar innovatie als naar een juridisch vraagstuk. Een juridisch vraagstuk dat we zouden oplossen door de verschillende opties in kaart te brengen, vervolgens die opties tegen elkaar af te wegen op basis van rationele argumenten en tot slot een oplossing te kiezen op basis van een discussie, rekening houdend met onze ervaring uit het verleden.

Zo werkt innovatie niet. Instinctief weten we allemaal dat een innovatief bedrijf er niet uitziet als een vergaderzaal vol advocaten. En toch was het op deze “juridische” wijze dat we onze innovatieprojecten probeerden te realiseren.

### **Maar hoe moet het dan wel?**

Bij innovatie – en eigenlijk bij het oplossen van bijna alle problemen die geen juridische problemen zijn – wordt gebruikgemaakt van de zogenaamde “wetenschappelijke methode”.<sup>12</sup> Die denk- en beslissingsmethode houdt in dat eerst een hypothese wordt uitgewerkt op basis van een observatie. Vervolgens wordt geëxperimenteerd om die hypothese te testen. Daarna worden de resultaten van het experiment geanalyseerd. Op basis van die analyse wordt de initiële hypothese al dan niet bijgesteld. Daarna volgt een in theorie oneindige reeks nieuwe experimenten om telkens de bijgestelde hypothese te testen en continu te verbeteren.

Zodra we deze “wetenschappelijke methode” begonnen toe te passen bij de innovatieve projecten in ons kantoor, lukte het plots wél om stappen vooruit te zetten. Kleine stappen weliswaar, maar vooruitgang was er.

---

<sup>11</sup> [www.ssb.ca/mmie](http://www.ssb.ca/mmie).

<sup>12</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Scientific\\_method](https://en.wikipedia.org/wiki/Scientific_method).

Met deze openingsrede hoop ik u ervan te overtuigen dat die wetenschappelijke methode ook voor u en uw praktijk een meerwaarde kan betekenen en dat deze andere manier van denken u kan helpen om uw praktijk voor te bereiden op de toekomst.

Maar zoals ik eerder al aangaf, scoren advocaten zeer hoog op scepticisme. Mijn eerste grote opdracht van vandaag bestaat er bijgevolg in om u ervan te overtuigen dat wat ik u voorspiegel mogelijk is; dat een andere manier van werken mogelijk is. Om u daarvan te overtuigen zou ik willen starten met een aantal voorbeelden van advocatenkantoren in het buitenland die erin geslaagd zijn om op een andere manier aan advocatuur te doen:

### Hello Divorce<sup>13</sup>

*Hello Divorce* werd opgericht door advocate Erin Levine, gespecialiseerd in familierecht in California. *Hello Divorce* biedt online informatie en doe-het-zelf instrumenten aan op basis van een abonnementsformule die toelaten om volledig zelf een echtscheiding af te handelen voor 99 dollar of met tussenkomst van advocaten tegen een vast bedrag.

De cliënten geven zelf alle informatie in op het online platform. De noodzakelijke formulieren en documenten worden vervolgens automatisch aangemaakt. De informatie die nodig is om de documenten in te vullen, is beschikbaar op het online platform. Deze informatie is op een heel toegankelijke manier geschreven, maar indien de cliënten daarbij hulp wensen, kunnen ze met een duurdere abonnementsformule ook ondersteuning krijgen bij het invullen van de documenten.

*Hello Divorce* biedt niet enkel informatie over de juridische aspecten van een echtscheiding, maar ook over de financiële, emotionele en psychologische aspecten.

---

<sup>13</sup> <https://hellodivorce.com/>.

### Axess<sup>14</sup>

*Axess Law* is een advocatenkantoor dat werd opgericht in 2012. Het kantoor verleent betaalbare juridische diensten aan particulieren aan transparante, vaste tarieven op toegankelijke locaties. Drie van de zes kantoren zijn gelegen in een vestiging van Walmart. *Axess Law* is 7 dagen op 7 open, van 's ochtends vroeg tot 's avonds laat.

Het kantoor focust op duidelijke processen, geautomatiseerde documenten en toegankelijkheid aan een betaalbare prijs. Het kantoor heeft 65 werknemers, waarvan er slechts 10 tot 15 advocaat zouden zijn<sup>15</sup>. In 2016 hielp *Axess law* 40.000 cliënten in een regio met iets minder inwoners dan Vlaanderen (de "Greater Toronto Area" heeft bijna 6 miljoen inwoners).

### Countertax<sup>16</sup>

*Countertax* zit aan de andere zijde van het spectrum. *Countertax* focust enkel en alleen op fiscale procedures en zet daarbij zeer sterk in op data-analyse en, opnieuw, duidelijke processen en systemen.

Het team van *Countertax* bestaat uit 17 personen, waaronder slechts 6 advocaten. De overige werknemers zijn paralegals, data-analisten, softwareontwikkelaars, systeemanalisten, ....

Door deze werkwijze zijn ze in staat om heel duidelijk aan te geven wat de beste strategie is en wat de kans op slagen is van een bepaalde strategie. Op de website van *Countertax* wordt vermeld dat ze 7 van de 10 procedures winnen. In 2015 zou het kantoor voor al hun cliënten samen, na aftrek van de erelonen, 15 miljoen Canadese dollar of 10 miljoen euro bespaard hebben.

---

<sup>14</sup> <https://www.axesslaw.com/>.

<sup>15</sup> De website van *Axess Law* vermeldt niet welke advocaten verbonden zijn aan het kantoor. Het cijfer van 10 tot 15 is gebaseerd op informatie van andere advocaten in Toronto.

<sup>16</sup> <https://www.countertax.ca/>.

### Counsel for Creators<sup>17</sup>

*Counsel for Creators* biedt creatieve beroepen juridische bijstand via een abonnementsformule. Cliënten krijgen toegang tot een online platform met daarop onder meer informatie over het oprichten van vennootschappen, het sluiten en onderhandelen van overeenkomsten en het beschermen van intellectuele eigendom. Inbegrepen in het abonnement van 95 dollar per maand is onbeperkte telefonische bijstand en onbeperkt nazicht van overeenkomsten.

Aangezien er ook heel wat magistraten in de zaal zitten wil ik het ook graag even hebben over het,

### BC Civil Resolution Tribunal<sup>18</sup>

Het *British Columbia Civil Resolution Tribunal* is de eerste online rechtbank in Canada. De rechtbank werd opgericht in 2016 en is bevoegd voor algemene geschillen tot 5000 CAD, verkeerszaken tot 50.000 CAD, geschillen met betrekking tot verenigingen en coöperatieven en geschillen met betrekking tot appartementseigendom. Het gaat dus over zaken die in België veelal door het vrederecht worden behandeld. Burgers kunnen via het online platform hun zaak zelf inleiden en voorbereiden. De focus ligt op het informeren van burgers en het begeleiden bij onderhandelingen om tot een minnelijke oplossing te komen. De overgrote meerderheid van de zaken wordt afgehandeld zonder formele uitspraak. Indien dat niet mogelijk blijkt, wordt een beslissing genomen door een lid van de rechtbank zonder dat iemand zich fysiek hoeft te verplaatsen en zonder dat de bijstand van een advocaat nodig is.

## EEN BETERE RECHTSPRAKTIJK: BEKNOPTTE HANDLEIDING

Ik hoop dat het u is opgevallen dat het bij deze kantoren niet gaat over blockchain, big data of artificiële intelligentie. Zelfs het woord “LegalTech” wordt niet gebruikt.

---

<sup>17</sup> <https://counselforcreators.com/>

<sup>18</sup> <https://civilresolutionbc.ca/>

Ik hoop eveneens dat u zal hebben opgemerkt dat het niet gaat over grote kantoren met grote budgetten, maar wel over kleine kantoren met een beperkt budget en eerder beperkte mankracht.

Uiteraard had ik ook andere voorbeelden kunnen kiezen. Vooral in de Angelsaksische wereld is er een steeds groter aantal advocatenkantoren dat juridische diensten levert op een andere wijze. Het gaat daarbij niet enkel over kleine kantoren, maar ook over grote kantoren met veel – al dan niet extern - kapitaal, zoals *Atrium* en *Seyfarth Shaw* in de VS, *McCarthy-Tétraud* in Canada of *Mischcon de Reya* in het Verenigd Koninkrijk. Dit is echter de Balie van Limburg, niet die van New York. Ik heb daarom bewust gekozen voor kleinere kantoren die erin geslaagd zijn om grootse dingen doen.

In wat volgt, licht ik graag toe wat deze kantoren uniek maakt. Hoe zij erin slagen te doen wat voor ons allen zo moeilijk of zelfs onmogelijk lijkt.

## 1. Investeer in de niet-juridische aspecten van het advocatenberoep

Een eerste en misschien wel het belangrijkste element dat al deze “nieuwe” advocatenkantoren gemeen hebben, is dat ze zeer sterk investeren in de niet-juridische aspecten van het advocatenberoep, in de wijze waarop ze hun juridische diensten leveren. Ze maken een onderscheid tussen enerzijds de rechtspraktijk (*legal practice*), wat we gewoon zijn te doen als advocaten, en anderzijds het bouwen, verkopen en leveren van juridische diensten en producten (*the business of delivering legal services*).<sup>19</sup> Voor het juridische werk passen ze – logischerwijze – de juridische denkwijze toe. Voor het overige, niet-juridische werk, passen ze de wetenschappelijke methode toe.

Het model dat ze daarbij hanteren ziet er in grote lijnen als volgt uit:

---

<sup>19</sup> Cohen, M. A., "Legal Services are whatever buyers need to solve business challenges", *Forbes*, 3 maart 2019 online beschikbaar via <https://www.forbes.com/sites/markcohen1/2019/03/03/legal-services-are-whatever-buyers-need-to-solve-business-challenges/>



Jan Roggen

Figuur 3 - new legal services process

Al deze kantoren starten met een duidelijke en ambitieuze visie, zetten sterk in op het begrijpen van de noden en wensen van hun cliënten en formuleren duidelijke en meetbare doelstellingen. Ze selecteren een zeer duidelijk omschreven marktsegment en doen er vervolgens alles aan om dat bepaald marktsegment zo goed mogelijk te bedienen, met zoveel mogelijk tevreden cliënten.

Om tevreden cliënten te krijgen en te houden, besteden ze zeer veel aandacht aan het ontwikkelen van een hoogstaande dienstverlening. Vanaf het eerste telefoongesprek of de eerste bespreking en vervolgens doorheen elk aspect van het traject staat de beleving van de cliënt centraal en wordt telkens dezelfde vraag gesteld en beantwoord: “Hoe kunnen we de waarde van onze diensten maximaal vergroten, terwijl we de kosten onder controle houden en bij voorkeur beperken?”. Communicatie en constante feedback staan daarbij centraal. Tevens wordt sterk ingezet op het in kaart brengen en optimaliseren van processen, zodat die processen waar mogelijk geautomatiseerd kunnen worden. Ook het juridische werk wordt waar

mogelijk gestandaardiseerd en geautomatiseerd, maar het echt diep juridische werk blijft in hoofdzaak een menselijke taak. Door bepaalde kantoren, zoals bijvoorbeeld *Countertax*, wordt ook ingezet op data-analyse om de slaagkansen van procedures beter in te schatten. De strategie wordt niet meer enkel bepaald op basis van het buikgevoel en de ervaring van de advocaten, maar ook op basis van data.

## 2. Creëer waarde door te luisteren naar de noden van cliënten

Zoals in het rapport over de toekomst van de advocatuur van confraters Henry en Hofströssler<sup>20</sup> terecht wordt gesteld, is wat cliënten van hun advocaat verwachten niet anders dan wat ze van hun bank, hun supermarkt of hun autoverkoper verwachten. Als het op dienstverlening aankomt, is er de laatste jaren een universele standaard ontstaan die – of we dat nu willen of niet - ook van toepassing is op advocaten.

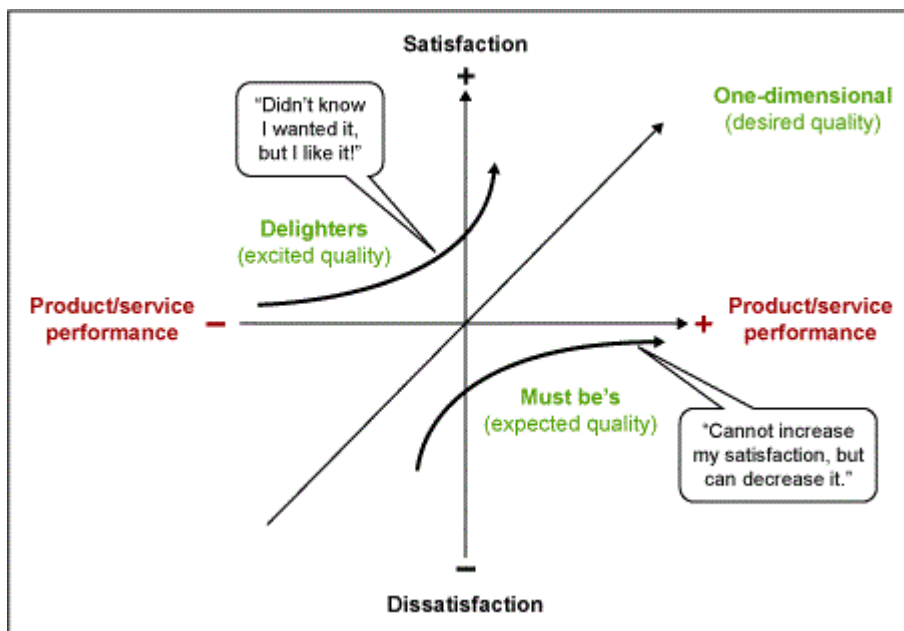
Veel advocaten profileren zich op hun website en andere online en offline media als betrouwbare juridische experts die topwerk leveren. We zijn experts in ons domein, respecteren deadlines en zijn steeds bereikbaar. Die kwaliteiten worden impliciet gehanteerd als een ongeschreven norm voor kwalitatieve dienstverlening in de advocatuur. Als we onze dienstverlening echter toetsen aan de “universele norm” voor goede dienstverlening en onszelf vergelijken met softwarebedrijven, accountants, of zelfs sommige openbare besturen, dan denk ik dat we het er over eens kunnen zijn dat we als advocaten die universele norm niet altijd halen.

Uit het (beperkte) onderzoek dat ik heb gevoerd blijkt bovendien dat cliënten nauwelijks wakker liggen van de juridische expertise van advocaten. Ze beschouwen die kennis als een evidente minimale vereiste en beschikken meestal niet over voldoende informatie om de juridische kwaliteiten van een advocaat te beoordelen. Een goede advocaat, aldus mijn respondenten, is betrokken, empathisch en communiceert zeer goed.

---

<sup>20</sup> Henry, P. en Hofströssler, P., De toekomst van het advocatenberoep, rapport aan de minister van justitie K. Geens, 25 februari 2018, online beschikbaar via <https://justitie.belgium.be/sites/default/files/rapporttoekomstadvocatuurrapportavenirprofessionnel.pdf>.

De Japanse professor Kano<sup>21</sup> ontwikkelde in de jaren 80 een model dat de kwaliteitscriteria voor producten en diensten onderverdeelt in 3 categorieën: 1) vanzelfsprekende basisbehoeften, 2) gewenste kwaliteit en 3) onderscheidende extra's.



Figuur 4 - Kano -model

De basisbehoeften kunnen de klantentevredenheid niet vergroten, maar enkel verkleinen indien ze ontbreken. De kwaliteiten waarmee we ons als advocaten vaak profileren, met name juridische expertise, respecteren van deadlines en bereikbaarheid, behoren tot deze basisbehoeften. De aspecten waarop we het meest focussen in onze dienstverlening, zullen bijgevolg nooit leiden tot echt tevreden cliënten, maar hoogstens tot niet-ontevreden cliënten.

Het zijn de “gewenste kwaliteiten” zoals een goede prijs-kwaliteitverhouding, betrokkenheid, empathie en duidelijke communicatie, die de tevredenheid van onze cliënten in grote mate bepalen. Succesvolle advocatenkantoren zijn de kantoren die inzetten op deze “gewenste kwaliteiten”. Ze onderzoeken welke zaken hun cliënten het meest waarderen en investeren

<sup>21</sup> <https://www.isixsigma.com/tools-templates/kano-analysis/kano-analysis-customer-needs-are-ever-changing/>.



daarin. In de aspecten waarvan ze weten dat die niet of slechts weinig bijdragen tot cliëntentevredenheid, investeren ze minder dan andere kantoren. Met evenveel maar slimmere inspanningen, slagen ze er bijgevolg in om meer tevreden cliënten te hebben.

Wat de “nieuwe” advocatenkantoren gemeen hebben, is dat ze naast de “gewenste kwaliteiten” ook sterk inzetten op de “onderscheidende extra’s”. Zo verhogen ze nog meer de waarde van hun diensten. Door in te zetten op innovatieve diensten die cliënten niet meteen verwachten van advocatenkantoren, creëren ze een cliëntentevredenheid die exponentieel hoger ligt dan die van andere, traditionele, advocatenkantoren.

Bij *Axess Law* zijn die “onderscheidende extra’s” een laagste prijsgarantie op een zeer toegankelijke locatie, met name een hypermarkt. Bovendien is het kantoor 7 dagen op 7 van ’s ochtends vroeg tot ’s avonds laat open. Bij *Counsel for Creators* en *Hello Divorce* zijn de “onderscheidende extra’s” een all-in abonnementsformule met toegang tot een online platform met doe-het-zelf instrumenten en telefonische ondersteuning voor 95 dollar per maand.

Deze kantoren gaan daarbij verder dan we als traditionele advocaten in eerste instantie geneigd zijn. Op veel websites van advocatenkantoren – ook die van mijn eigen kantoor – staat te lezen dat we cliëntgericht zijn. We bedoelen daarmee dat we proberen mee te denken met onze cliënten en dat we verder kijken dan het louter juridische probleem. Maar echte cliëntgerichtheid (*client centricity*) gaat verder dan dat.

Aan het creëren van “onderscheidende extra’s” gaat een zoektocht vooraf naar wat cliënten echt willen: Wie zijn ze en wat drijft hen? Wie zijn de potentiële cliënten met juridische problemen die géén advocaat inschakelen? Hoe lossen mensen hun juridische problemen op zonder advocaat of zonder rechtbank? En hoe kunnen we die informatie gebruiken om te bouwen aan een betere dienstverlening?

Bij het creëren van “onderscheidende extra’s” proberen deze kantoren niet om betere advocaten te zijn of betere juridische diensten te leveren. Ze proberen beter het probleem van hun cliënt op te lossen. Niemand zit immers te wachten op juridisch advies, een mooi geschreven conclusie of een perfect geformuleerd vonnis of arrest. Mensen willen een

oplossing voor een probleem. Ze hebben een “job to be done”<sup>22</sup>. En daarvoor huren ze een advocaat in of stappen ze naar de rechter. Het is de uitkomst die hen interesseert, niet het juridische werk.

Een echt cliëntgericht bedrijf probeert in alles wat het doet, vanaf het eerste telefoongesprek, het eerste bezoek aan de website of de eerste bespreking tot na het beëindigen van een procedure, de verwachtingen van haar cliënten te overtreffen om de waarde van haar diensten zo groot mogelijk te maken. En daarvoor moeten we onze cliënten begrijpen, naar hen luisteren, hen om feedback vragen en hen de juiste vragen stellen. Technologie kan daarbij een middel zijn, maar is nooit een doel op zich.

### 3. Creëer waarde door continue verbetering

Een derde kenmerk dat elk van deze kantoren heeft, is het streven naar continue verbetering om de waarde van de geleverde diensten te verhogen of de kosten ervan te verminderen. Elk van deze kantoren is ooit begonnen met het in kaart brengen van een aantal processen.<sup>23</sup> Vervolgens werden en worden deze processen continu verbeterd door ze te ontdoen van overbodige tussenstappen en door met kleine experimenten elke dag opnieuw kleine stappen vooruit te zetten.

Na elke wijziging wordt het verbeterde proces of het experiment geëvalueerd door de betrokken medewerkers en/of wordt er feedback gevraagd aan cliënten. Op basis van deze evaluatie wordt het verbeteringsproces opnieuw opgestart en wordt een volgende stap gezet. Na optimalisatie kunnen de processen in bepaalde gevallen worden geautomatiseerd door integratie van nieuwe technologieën.

---

<sup>22</sup> Christensen, C., Hall, T., Dillon, K. en Duncan, D., Know Your Customers’ “Jobs to Be Done”, *Harvard Business Review*, September 2016, online beschikbaar via <https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done>.

<sup>23</sup> Zie hierover onder meer <http://gimbalcanada.com/key-to-a-consistently-great-law-practice/>.

Met kleine stappen en kleine experimenten die kunnen worden gerealiseerd zonder grote kosten, wordt stap voor stap meer waarde gecreëerd door de geleverde diensten continue te verbeteren en processen efficiënter te laten verlopen.

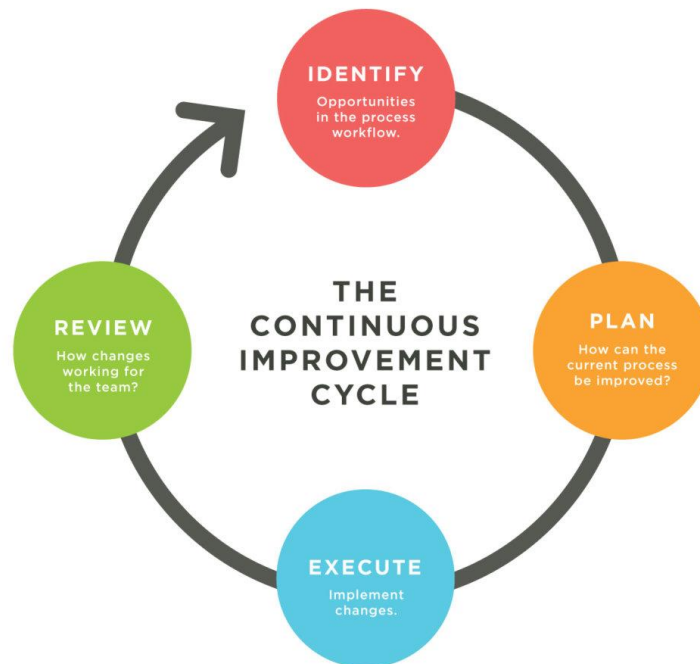
Om continue verbetering te kunnen realiseren, wordt er niet enkel gefocust op processen en technologie, maar ook, en vooral, op de mensen binnen de organisatie. Deze kantoren gaan ervan uit dat alle medewerkers, ook administratief personeel of jongere advocaten, zelf het best kunnen beoordelen op welke punten er kan worden verbeterd.<sup>24</sup> Indien die medewerkers de ruimte en de middelen worden geboden om die verbeteringen ook effectief door te voeren, kan stilaan een organisatie ontstaan die is doordrongen van de drang om continue te verbeteren.

Anders dan de meeste traditionele advocatenkantoren wordt in deze kantoren dus minder hiërarchisch gewerkt. Kleine initiatieven tot verbetering worden van onderuit voorgesteld en in veel gevallen zonder hiërarchisch toezicht doorgevoerd. Indien een medewerker erin slaagt om door een kleine verbetering voor iedereen binnen het kantoor 5 minuten per dag te besparen, dan betekent dat in een kantoor met 10 medewerkers een besparing van meer dan 9.000 euro per jaar.<sup>25</sup> Indien het kantoor erin slaagt om elke dag 0,1% efficiënter te werken, dan betekent dat op jaarbasis een verhoging van de efficiëntie met meer dan 44%.

---

<sup>24</sup> Zie hierover onder meer Dignan, A. *Brave New Work: are you ready to reinvent your organization*, New York, Portfolio / Penguin, 2019.

<sup>25</sup> 5 minuten x 220 werkdagen = 1100 minuten of 18,33 uren. Indien wordt gerekend aan een gemiddelde kostprijs van 50 euro per uur is dat 916,67 euro per persoon.



Figuur 5 - <https://leankit.com/learn/lean/3-key-concepts-of-lean-process-improvement/>

#### 4. Denk en handel als een bedrijf, niet als een partnerschap

De meeste advocatenkantoren zijn gestructureerd als een partnerschap, waarbij de vennoten gezamenlijk beslissingen nemen en de winst elk jaar wordt uitgekeerd aan de vennoten. De individuele vennoten worden in de meeste gevallen rechtstreeks of onrechtstreeks beoordeeld op basis van de omzet die ze genereren in hun praktijkgroep.

Recent verscheen een artikel op de blog van Jordan Furlong waarin advocatenkantoren werden vergeleken met winkelcentra.<sup>26</sup> Een winkelcentrum is een structuur die op een eenvoudige manier toegang geeft tot verschillende winkels onder één dak. Het winkelcentrum zorgt voor accommodatie en andere ondersteunende diensten voor de winkels, maar verkoopt zelf niet aan de consumenten die het centrum bezoeken. De echte klanten van het winkelcentrum zijn niet de consumenten, maar wel de individuele winkels. De aantrekkelijkheid van het winkelcentrum wordt in grote mate bepaald door de aantrekkelijkheid van de merken die

<sup>26</sup> Furlong, J., Law firms' shopping mall problem, 7 februari 2019, online beschikbaar via <https://www.law21.ca/2019/02/law-firms-shopping-mall-problem/>.

aanwezig zijn in het centrum. Er bestaat volgens Furlong een grote gelijkenis met de structuur van advocatenkantoren met verschillende praktijkgroepen. De aantrekkelijkheid van een advocatenkantoor wordt immers ook in grote mate bepaald door de aanwezigheid van sterke merken binnen het kantoor: de individuele vennoten van afzonderlijke praktijkgroepen. Niet enkel in grote kantoren, maar ook in kleinere kantoren werken de verschillende praktijkgroepen vaak als afzonderlijke bedrijfjes naast elkaar met een eigen team, eigen doelen en een eigen werkwijze. De praktijkgroepen worden daarbij in hoofdzaak beoordeeld op basis van hun eigen prestaties. Ze dragen een deel van hun omzet af aan het kantoor, maar echt van harte is dat niet. Het onderscheid tussen kost en investering wordt slechts zelden gemaakt.

Het beslissingsproces binnen veel advocatenkantoren is er één waarbij de vennoten als partners samen beslissen en het kantoor besturen. Beslissingen worden voorafgegaan door lange debatten en in veel gevallen is de eindbeslissing een compromis op basis van de individuele belangen van de individuele vennoten. Welke belangen de overhand nemen, hangt veelal af van de retorische kwaliteiten van de betrokken vennoten.

De “nieuwe” advocatenkantoren waarover ik het vandaag had, zijn niet gestructureerd als een partnerschap, maar wel als bedrijf met één gemeenschappelijk doel. Iedereen binnen het kantoor, van stagiairs tot vennoten, werkt samen aan dat ene doel. Er wordt geïnvesteerd op lange termijn om dat gemeenschappelijke doel te bereiken. Er worden systemen gebouwd, waardoor er waarde wordt gecreëerd die groter is dan de waarde van de verschillende vennoten afzonderlijk. Het zijn goed geoliede machines die niet langer afhankelijk zijn van de kennis en ervaring in het hoofd van de vennoten. Die kennis en ervaring wordt immers gebruikt om een systeem, een machine, te bouwen. De aandelen van deze advocatenkantoren hebben daardoor een waarde die vele malen groter is dan de waarde van traditionele advocatenkantoren, hetgeen enorme kansen biedt.

Tot slot ligt in deze kantoren de beslissingsmacht niet bij de algemene vergadering van vennoten, maar bij individuen die op basis van hun plaats in het organogram beslissingen kunnen nemen. Of die individuen al dan niet advocaat of aandeelhouder zijn, speelt daarbij geen rol.

## 5. Besluit

Een aantal kleine advocatenkantoren in vooral Angelsaksische landen doet buitengewone dingen. Ze creëren een juridische dienstverlening die beter tegemoet komt aan de noden van cliënten. Sommigen doen dat door in te zetten op toegankelijkheid en betaalbaarheid. Anderen doen dat door in te zetten op multidisciplinair werken, waarbij ze juridische expertise koppelen aan expertise uit andere domeinen zoals data-analyse om heel specifieke problemen nog beter op te lossen.

De gemene deler van deze kantoren is dat ze 1) investeren in de niet-juridische aspecten van de juridische dienstverlening; 2&3) waarde creëren door te luisteren naar feedback en door processen continue te verbeteren; en 4) denken en handelen als een bedrijf met één gemeenschappelijk doel. Zo slagen ze erin om stap voor stap een nieuw soort advocatenkantoor te bouwen. Technologie is daarbij een middel, maar zeker geen doel op zich. Over LegalTech wordt nauwelijks gesproken.

### ***PLUS EST EN VOUS, OMDAT HET KAN***

Ik hoor u ondertussen mompelen dat dat toch allemaal heel moeilijk lijkt, en tijdrovend. En dat er toch heel wat praktische bezwaren zijn en misschien zelfs deontologische problemen.

En ik kan u geruststellen: het is niet eenvoudig. Iedereen in deze zaal die ooit een veranderingsproces heeft geleid in een advocatenkantoor, bij Justitie of in een andere organisatie, weet dat verandering nooit eenvoudig is. Elke verandering wekt weerstand op. Steeds duiken er praktische problemen op en lopen de zaken anders dan gehoopt.

De pessimisten krijgen altijd gelijk want innovatie is nooit perfect vanaf het begin. Het is een proces waarbij een imperfect idee continu wordt bijgestuurd en verbeterd, totdat uiteindelijk – als alles meezit – een beter resultaat wordt bereikt. Maar soms zit het ook niet mee, en mislukt het project. Want wie nieuwe dingen uitprobeert, faalt soms.

Er zijn dus heel wat redenen om zo dadelijk naar huis te gaan, alles te vergeten wat ik zonet heb gezegd, en gewoon weer over te gaan tot de orde van de dag.

Maar dan herinner ik u graag aan het begin van mijn verhaal: als 30% van alle advocaten depressief is of tekenen van depressie vertoont en als 10% suïcidale gedachten heeft of heeft gehad, zijn we dan goed bezig? En moeten we daar dan als beroepsgroep niet iets aan doen?

Ik vind van wel. Niet enkel omwille van het probleem inzake mentale gezondheid en niet enkel omdat we onze cliënten een plezier willen doen. Ook, en misschien vooral, liggen er mijns inziens enorm grote kansen voor het grijpen die we niet zomaar kunnen laten liggen. Kansen om de generatie advocaten te worden die advocatenkantoren hebben gebouwd die geoliede machines zijn die 24/24 kunnen draaien en niet enkel als er mensen van vlees en bloed achter de computer zitten of in de rechtbank staan.

Dergelijke systemen worden niet op één nacht gebouwd en software aankopen is hiervoor niet de oplossing. Zoals ik al aangaf gaat het om een continue proces van verbetering waarbij elke dag opnieuw een kleine stap vooruit wordt gezet, niet op basis van meningen, maar op basis van data.

Daarom zijn we in ons kantoor gestart met het structureel bevragen van onze cliënten en onze medewerkers. Omdat we als kantoor beslissingen willen nemen en onze diensten willen verbeteren op basis van data, en niet op basis van de meningen van degenen die beslissen of toevallig de meeste retorische kwaliteiten hebben.

In dat kader hebben we dit jaar 25 cliënten opgebeld met de vraag wat ze goed vonden aan onze diensten en wat beter kon. Eén van de cliënten gaf aan dat we tijdens de inleidende bespreking heel veel informatie meegeven, maar er eigenlijk niet zo veel blijft hangen. Het resultaat was dat die client na thuiskomst alsnog begon te googelen om te begrijpen wat er zou gebeuren en ons op regelmatige basis contacteerde om te vragen hoe het stond met de procedure. Op basis van die feedback hebben we besloten om een visueel overzicht te maken van het verloop van de meest voorkomende procedures, waarbij we aangeven op welke momenten we terugkoppelen naar de client en wanneer we input verwachten van de cliënt.

Die werkwijze zorgt niet enkel voor meer tevreden cliënten, maar bevordert ook het welzijn van de advocaten. Cliënten weten beter wat ze mogen verwachten en bellen ons minder dan voorheen met allerlei vragen over het verloop van de procedure. De behandelende advocaten

kunnen daardoor beter hun werk plannen zonder te worden gestoord en hebben minder het gevoel dat ze constant brandjes moeten blussen.

Dit is slechts één voorbeeld van de verschillende kleine projecten die momenteel lopen. De verschillende projecten hebben echter allemaal hetzelfde doel: de waarde van onze diensten vergroten en waar mogelijk de kosten beperken.

Bij de medewerkers polsen we halfjaarlijks met een vragenlijst van 90 vragen naar hun welzijn en de mate waarin ze zich kunnen vinden in de cultuur en de werkwijze binnen het kantoor. Eén van de interessante bevindingen van dit eerste onderzoek was dat de medewerkers zelf aangeven dat hun welzijn in grote mate wordt bepaald door de bedrijfscultuur (vertrouwen, verantwoordelijkheid en waardering), de mate waarin ze de kans krijgen om zichzelf te ontwikkelen en de wijze waarop er wordt gecommuniceerd. Op het vlak van communicatie scoorden we bovendien niet echt goed. We zijn daarom gestart met een project om de interne communicatie te verbeteren door informele overlegmomenten aan te moedigen.

Tijdens die informele overlegmomenten zijn de medewerkers zelf gestart met het uitwerken van voorstellen tot verbetering. Indien iedereen het daarmee eens is (de vennoten zijn in principe niet aanwezig), kan er meteen actie worden ondernomen zonder dat daaraan lange partnervergaderingen vooraf moeten gaan. De uitbouw van het kennisbeheer binnen het kantoor en de opmaak van templates voor verschillende procedurestukken heeft op die manier een boost gekregen en onze processen worden stap voor stap verbeterd.

Dit zijn kleine stappen vooruit die elk kantoor kan nemen. De kost ervan is miniem. De tijdsinvestering doenbaar. Doordat we de vragenlijst halfjaarlijks opnieuw laten invullen kunnen we meten of de genomen initiatieven effect hebben. Soms zal er iets mislukken en dat is oké. Het grote aantal kleine stappen zorgt op termijn immers voor een groot effect. Doordat medewerkers zich meer betrokken voelen, wordt het kantoor bovendien gedragen door iedereen, en niet enkel door de vennoten.

---



Ik eindig deze rede graag met de vragen waarmee ik ook ben begonnen: Als bijna 30% van de advocaten depressief is of tekenen van depressie vertoont, zijn we dan goed bezig? En als we op het vlak van klanttevredenheid één van de laagst scorende beroepsgroepen zijn, zijn we dan goed bezig?

Ik hoop dat het na deze rede voor u duidelijk is dat het anders kan.

En daarmee is wat mij betreft de cirkel rond, want *plus est en vous*.

Jan Roggen

Partner bij [Adhemar.law](https://www.adhemar.law)