



Vak & mens — cover

Hoogvliegers over hun sleutel tot succes

door **Francisca Huijting-Mebius** — beeld **Angeline Swinkels**

Zes advocatenkantoren zijn de afgelopen vier jaar met vijftig procent of meer gegroeid. Wat is hun geheim?

Het is mei 2019 wanneer Robert Gebel, partner op de sectie Vastgoed en Overheid, wordt gekozen als bestuursvoorzitter en managing partner van het Brabantse Holla legal & tax. De geschiedenis van het kantoor, dat op dat moment vestigingen in Den Bosch, Eindhoven en Utrecht heeft, gaat terug tot 1879. In dat jaar richt Herman Jan van Leeuwen de firma op. Het kantoor wordt ruim honderd jaar lang bestierd door telgen uit de advocatenfamilie Van Leeuwen. Via verschillende fusies ontstaat in 2007 het kantoor Holla Poelman van Leeuwen Advocaten dat na een paar jaar kortweg de naam Holla Kiest, vernoemd naar advocaat en verzetsheld Harry Holla.

Gebel verruilde in 2015 het internationaal georiënteerde Deterink Advocaten en Notarissen (het huidige Taylor Wessing) voor het kantoor in Brabant. 'Holla stond bekend als een kwalitatief goed en degelijk kantoor, maar met een wat traditionele denkwijze. Er werden bijvoorbeeld pas mensen aangenomen als daar ook daadwerkelijk werk voor was. Ik wist zeker dat Holla zo'n goede reputatie had bij zijn klanten dat ook door groei snel extra werk gegeneerd zou worden.' Zo gezegd, zo gedaan. In 2023 was het kantoor gegroeid van 47 naar 82 advocaten, een groei van 74,5 procent sinds 2019. Holla prijkt daarmee met stip op de lijst van snelste groeiers 2019-2023 in de Stand van de Advocaat en het Notariaat 2023 van Advocatie. Uit die cijfers blijkt dat sinds 2019 zeventien kantoren met twintig procent of meer zijn gegroeid. In dezelfde tijdspanne groeiden zes kantoren bovendien met vijftig procent of meer: Damsté, Eversheds Sutherland, Linklaters, Osborne Clarke, Stek en Holla. De eerste vier genoemde kantoren noteerden over de afgelopen vijf jaar een groei van tussen de vijftig en 55 procent. Kortom, ze timmerden de laatste jaren flink aan de weg. Wat is de verklaring hiervoor?

De sterke groei van Holla is volgens Gebel het gevolg van drie strategische keuzes: het uitbreiden en verdiepen van het aantal specialisaties, een grote arbeidsmarktcampagne met meer focus op de Randstad en het aangaan van de internationale alliantie. 'Holla is van oudsher sterk in het faillissementsrecht en verzekeringsrecht. Op andere gebieden, zoals het arbeidsrecht, fusies en overnames, IP/IT en vastgoed en overheid, genoten we dat moment minder bekendheid. Op die rechtsgebieden mochten we wel wat meer van ons laten horen. Daarnaast zijn we door uitbreiding van het aantal specialisaties, zoals tax, aantrekkelijk geworden voor een grote groep nieuwe nationale en internationale klanten.'

De arbeidsmarktcampagne kreeg vooral kleur door testimonials van medewerkers die laten zien hoe het is om bij Holla te werken. Daarnaast werd het kantoor door de opening van een vestiging in Utrecht niet alleen aantrekkelijk voor nieuwe cliënten, maar ook voor een grotere groep advocaten. Verder heeft Holla in de afgelopen jaren naar eigen zeggen een serieuze internationale poot opgezet die ook weer extra kansen biedt voor zowel cliënten als medewerkers.

'Elke advocaat moet zich altijd zorgen maken of er genoeg werk is'

JONGE PARTNERS

Internationale klandizie is waar de Nederlandse tak van Osborne Clarke, gevestigd aan de Amsterdamse Zuidas, voor een groot deel op drijft. Het kantoor is in vier jaar tijd gegroeid van 33 naar 51 advocaten, notarissen en fiscalisten en staat met een toename van 54,5 procent op nummer drie van de lijst van snelste groeiers. De Nederlandse vestiging van Osborne Clarke werd in 2014 opgericht door vier partners, allemaal afkomstig van de Zuidas. Elk kantoor van Osborne Clarke is lid van een Zwitserse vereniging, waarmee ze het merk Osborne Clarke mogen voeren. Logo en zaken als IT en software worden gedeeld, maar ieder kantoor heeft zijn eigen winst-en-verliesrekening. Managing partner Jeroen Bedaux, hoofd van de service line Litigation & Arbitration, is er vanaf de start bij. 'De helft van de zaken krijgen we binnen via verwijzingen vanuit onze internationale achterban. De andere helft proberen we lokaal te halen.'

Het geheim van het succes van Osborne Clarke is volgens Bedaux de jonge, ambitieuze groep partners. 'Onze oudste partner is net vijftig. Zo'n jonge energieke groep met weinig hiërarchie werkt aanstekelijk. Voor onszelf, maar ook voor de cliënten.' Het kantoor treedt vrijwel alleen op voor de marktleiders in de retail, tech-, energy-, financial services-, built environment en life science sector. Bijna alle advocaten die worden aangenomen, komen van de Zuidas en zoeken specifiek naar deze grote en inhoudelijk interessante zaken met een internationale component.

Osborne Clarke heeft zich doelbewust in dat segment geïmponeerd en probeert zo talent van de internationale Zuidaskantoren weg te snoepen. 'De advocaten van de grote kantoren die bij ons komen, vinden het *high end* werk schitterend, maar de werkdruk te hoog,' zegt Bedaux. Bij ons treffen ze een internationaal kantoor in de groei, maar met een aantoonbaar lagere werkdruk en betere *work-lifebalance*. Op die manier hebben we relatief makkelijk topkwaliteit binnen kunnen halen.'

Een van de strategieën van Osborne Clarke is om te werken met minder declareerbare uren. De norm ligt volgens Bedaux ongeveer vijftien procent onder de norm op de Zuidas. 'De tijd die overblijft, moeten onze medewerkers gebruiken voor acquisitie en *knowhow*. Zo moet iedere medewerker een postdoctorale opleiding doen voordat ze kunnen doorgroeien naar senior-medewerker. Daarnaast moeten ze zichzelf en Osborne Clarke verkopen door andere dan declareerbare activiteiten te ondernemen. Denk aan het geven van seminars, in-house opleidingen bij cliënten, publiceren, lesgeven op de universiteit en bij de orde en het organiseren van (sport)evenementen met cliënten. Op die manier bouwen we naamsbekendheid op en connectie met de arbeidsmarkt en cliënten.'

De Amsterdamse vestiging van het Angelsaksische Linklaters, vooral actief in Europa en Azië in *high end* M&A, complexe financieringen, herstructureringen en internationale arbitrages, vist min of meer in dezelfde vijver. Het kantoor groeide van 42 advocaten in 2019 naar 64 advocaten begin 2023 (een stijging van 52,4 procent) en komt daarmee op plek vier. Met name de uitbreiding van de sectie ondernemingsrecht en de toevoeging van een arbitrage- en cassatiepraktijk waren verantwoordelijk voor de snelle groei. 'We werven heel specifiek per praktijkgroep,' zegt managing partner en notaris Guido Portier. 'Dat is het voordeel van een kleiner kantoor. Bij de ene praktijkgroep maken we gebruik van online campagnes met persoonlijke opvolging en bij andere praktijken werven we meer door seminars en events te organiseren.'

De praktijk van Linklaters drijft voor de helft op het internationale netwerk en voor de andere helft op eigen nationale en internationale cliënten. Vrijwel alle pitches zijn multidisciplinair en vaak gezamenlijk met andere jurisdicties. Volgens Portier waarderen cliënten en medewerkers het vooral dat er in gespecialiseerde teams intensief wordt samengewerkt. 'Daardoor voelen jonge advocaten zich al snel onderdeel van het kantoor. Ook de internationale zaken en het internationale netwerk spreekt ze aan. We stimuleren dat jonge advocaten daar de vruchten van plukken. Zo kunnen ze bijvoorbeeld cursussen volgen in Londen of een maandje meelopen bij een ander kantoor in het buitenland.'

Verder kijkt het kantoor specifiek naar de juiste opbouw per praktijk. 'We willen alle medewerkers een carrière met doorstroom bieden. Daarom zijn we wat strenger in de aanname, maar hoeven we tijdens de rit geen afscheid van mensen te nemen. Bovendien heeft bij partnerbenoemingen eigen kweek de voorkeur, maar je moet wel voorkomen dat er een te groot gat valt wanneer iemand met pensioen gaat. Dat moet goed worden afgestemd.'

'Het behouden van de cultuur is een valkuil'

Gebel van Holla noemt de juiste verhouding tussen jong, oud en medewerker, partner en diversiteit cruciaal voor een succesvol kantoor. 'Je hebt ervaring nodig om klanten op hoog niveau te kunnen bedienen, maar er moeten ook jonge mensen met frisse ideeën bij die op andere manieren in de wedstrijd zitten, zegt hij. 'Dat geldt voor de advocaten, maar ook voor de staf en het secretariaat.'

ARTIFICIAL INTELLIGENCE

Snelle groei is leuk, maar hoe zorgen de kantoren ervoor dat ze niet ten onder gaan aan hun eigen succes? Volgens Gebel is dat zeker een punt van aandacht. 'We kunnen niet achteroverleunen. De 75 procent groei kan voor je het weet flink afvallen. Die ervaring heb ik ook wel gehad bij vorige kantoren. Een organisatie moet zo'n groei aankunnen. Een goede opleiding die meebeweegt voor partners en staf op dat gebied is van groot belang.'

Met de tijd meegaan en bovenop de actualiteit zitten is volgens de managing partners een ander devies. *Artificial intelligence* (AI) is momenteel het toverwoord. De kantoren zien de enorme de impact ervan. Bedaux: 'Wij hebben cliënten die al de helft van het personeelsbestand hebben weggehaald omdat AI het werk overneemt. Daar komen natuurlijk allerlei juridische implicaties bij kijken, dus daar adviseren wij ook veel over.'

Binnen zijn eigen kantoor ervaart Bedaux dat de onderkant van het werk steeds meer wordt overgenomen door AI. 'Dat betekent dat wij ons moeten concentreren op het *high end* werk. We moeten erop bedacht zijn dat AI een deel van onze praktijk gaat overnemen. Anderzijds is AI ook een schakel in onze praktijkvoering die ons in staat stelt om ons juist op het high end werk te concentreren. Onze cliënten kunnen zelf ook veel met AI. Voor wat ze zelf kunnen, gaan ze in de toekomst niet meer betalen.'

Duurzaamheid en alles wat daarbij hoort is een uitdaging van hetzelfde kaliber. Termen als *Environmental, Social & Governance* (ESG) en CO₂-neutraliteit zijn niet meer weg te denken. Bedaux: 'De wereld is aan verandering onderhevig. Digitalisering, klimaatverandering en geografische veranderingen. Het zijn allemaal onderwerpen voor ons en trends die een enorme vlucht gaan nemen. Daarin willen we vooroplopen. Het bepaalt mede je profiel. Veel advocaten die naar ons toekomen, vinden ESG echt belangrijk.'

Gebel staat er hetzelfde in. Wanneer je je als kantoor bezighoudt met duurzaamheid trekt dat volgens hem zowel cliënten als medewerkers aan. 'Onze arbeidsvoorwaarden zijn bijvoorbeeld gericht op natuur met de trein en zo min mogelijk met de auto of vliegtuig. Daarin moet het bestuur natuurlijk wel het goede voorbeeld geven. Dus zelf niet altijd de makkelijkste weg kiezen als we bijvoorbeeld in Londen een bespreking hebben.'

MENTALITEIT

De kantoren spreken de gezamenlijke ambitie uit de komende jaren te blijven groeien. Osborne Clarke begon met één partner per praktijk. De meeste praktijken zijn inmiddels gegroeid naar twee partners en dat moeten er in de komende jaren drie worden. 'De enige manier om goede mensen aan te blijven trekken en te behouden, is door verdere ontwikkeling,' aldus Bedaux. 'Alleen dan is er doorgroei mogelijk voor jonge advocaten tot partner. Ik verwacht dat we in de komende tien à vijftien jaar blijven groeien en dat het aantal advocaten verdubbelt.'

Ook Portier van Linklaters streeft naar een bepaalde groei, maar wil nadrukkelijk de voordelen van een relatief klein kantoor behouden. 'Advocaten waarderen het dat we een kleinschalig kantoor zijn met een platte organisatie. Daardoor kent iedereen elkaar, zijn de besluitvorming en processen efficiënt en zijn we goed op elkaar ingespeeld. Dat wordt ook door cliënten op prijs gesteld. Met nog veertig à vijftig advocaten erbij zijn we groot genoeg.'

Holla heeft als doel de komende vijf jaar elke sectie met zo'n tien tot vijftien procent te laten groeien. Zo gaat het kantoor richting het honderd advocaten en komt het in de top vijftien terecht. Volgens Gebel is elke advocaat dat alle medewerkers zich blijven inzetten voor het genereren van werk. 'Het cruciaal dat alle medewerkers zich blijven inzetten voor het genereren van werk. 'Elke advocaat moet zich altijd afvragen of er genoeg werk is. Ook op het moment dat de agenda bomvol zit. Blijf in beweging en in beeld bij klanten en prospects. Ook de agenda van jonge advocaten moet gevuld blijven.'

Het zijn juist die jonge advocaten die de kantoren aan zich willen wijven. Dat begint volgens de managing partners bij een prettige werksfeer. 'Het moet altijd prioriteit zijn dat de mensen op een respectvolle manier kunnen werken,' stelt Gebel. 'Alles begint bij een goede sfeer. Maar ook wij hebben natuurlijk altijd punten die verbeterd kunnen worden.'

Communicatie is zo'n verbeterpunt. Geven we wel genoeg informatie? Voldoet het opleidingsprogramma helemaal en komen we aan de wensen van de mensen tegemoet? Is de sfeer op kantoor goed zoals die is? Hebben we het idee dat iedereen op een fijne en een respectvolle manier wordt behandeld? Over al dat soort vraagstukken denken de verschillende besturen continu na.

Volgens Bedaux is cultuur een valkuil bij groei. 'Als je te snel groeit, is het moeilijk om de interne cultuur zoals we die hebben gecreëerd in het begin te behouden. Daar besteden we onevenredig meer tijd aan.' Gebel is het daar mee eens. 'Wij moeten niet vergeten waar Holla vandaan komt. In Brabant ligt onze basis. Daar komt onze mentaliteit vandaan. Die mentaliteit, de gemeedelijkheid, dat spreekt onze mensen en cliënten aan.'



Robert Gebel



Jeroen Bedaux



Guido Portier

'Advocaten zijn ongeloflijk eigenwijs'

Zorg dat je een goed plan hebt wat mensen en middelen betreft. Niet voor de komende maand, maar voor de komende vijf jaar. Dat is de belangrijkste tip voor managing partners van Willem Hengeveld, oud-advocaat en managing partner van Houthoff. Met zijn bedrijf New Decade Consultancy (NDC) begeleidt hij advocaten bij het runnen van een advocatenkantoor. Zijn uitgangspunt is dat advocaten- en notariatskantoren geleid moeten worden als een business en niet uitgang van oude beroepsgeachte.



Volgens Hengeveld is het van belang dat mensen worden aangenomen niet alleen vanwege hun juridische kwaliteiten, maar ook omdat ze ondernemersbloed bezitten. Naast het juridisch inhoudelijke werk moeten advocaten nieuw werk kunnen genereren en de administratieve verplichtingen nakomen. Het gaat er uiteindelijk om dat je allemaal ongeveer een gelijke inbreng hebt. De één zal dat wat meer in geld doen en de ander wat meer in intellect of in het binnenhalen van zaken, maar de input moet min of meer in balans zijn. Je moet elkaar hebben dat iedereen het naar de zin heeft, maar daarnaast moet met de strategie die je met elkaar hebt uitgesteld.'

Focus, structuur en communicatie zijn daarbij volgens Hengeveld de kernwoorden. 'Het leidinggeven en leiding aanvaarden, is in de advocatuur altijd een lastig punt geweest. Advocaten zijn ongeloflijk eigenwijs en weten alles beter. Daar moet veel aandacht naartoe gaan. Niet vanuit de ivoren toren, maar door rond te wandelen en kopjes koffie te drinken met praktijkhoofden en andere medewerkers.'

< vorige

volgende >