

## Vier managing partners over hun werk

# Knopen doorhakken

**Martine Goosens**  
journalist

Het is een feest van herkenning. 'Goh, ik ben blij te horen dat jij dat ook hebt.' Want niet iedereen heeft een co-managing partner als *sparring partner* en uitlaatklep. Job van der Have deed het tot aan zijn aftreden in juni vorig jaar samen met Joan van Marwijk Kooy. Marry de Gaay Fortman doet het met Michiel Wesseling. Maar Tom de Waard doet het alleen. En ook Philip van Hilten is de enige managing partner.

Onder leiding van gespreksleider Adriaan Krans (Boer & Croon) praten de vier over hoe het managen van een groot advocatenkantoor hen afgaat. Een kernvraag voor de advocaat-managing partners is of management en praktijk te combineren vallen. Hierin toont zich het advocatuurlijke van de bestuurders: opmerkelijk is dat iedereen, met uitzondering van Job van der Have, de functie combineert met de praktijk. Marry de Gaay Fortman besteedt nog ongeveer 50 % van haar tijd aan haar praktijk. Tom de Waard heeft zijn eerste jaar als managing partner vooral veel tijd geïnvesteerd in het aannemen van nieuwe mensen, maar nu dat lekker loopt, managet hij de Amsterdamse vestiging aan de Droogbak in Amsterdam in zo'n 30% van zijn tijd. Voor Philip van Hilten geldt het tegenovergestelde: 70% managing partner en 30% praktijk.

Job van der Have heeft niet gecombineerd, en heeft de afgelopen vijf jaar al zijn aandacht gericht op de implementatie van de onafhankelijkheidsstrategie en de modernisering van de organisatie. Dat heeft onder meer geleid tot het vertrek van een flink aantal partners. Nu hij als managing partner is afgetreden zou hij weer tijd hebben voor de M&A-praktijk waaruit hij kwam, ware het niet dat hij besloten heeft niet terug te keren

**Daar zitten ze dan. Voor de eerste keer. Want niet eerder hebben de managing partners van Clifford Chance, Houthoff Buruma, Loyens & Loeff en NautaDutilh ervaringen uitgewisseld over het uitoefenen van hun bestuursfunctie.**

Foto's: Aernoud Bourdrez



Job van der Have, Nauta: 'Als je geen draagvlak hebt, kun je het verder wel vergeten'

naar het advocatenbestaan, maar te kiezen voor een (management)functie daarbuiten.

### WIE DOET WAT?

Wat doet de managing partner eigenlijk? 'Knopen doorhakken,' klinkt het in koor. Maar inhoudelijk blijken er toch wel enige verschillen in het takenpakket. Bij Houthoff zijn de werkvelden van Marry de Gaay Fortman en haar co-MP globaal verdeeld: De Gaay Fortman richt zich op de *back office* en treedt naar buiten toe op als het boegbeeld van de organisatie. Michiel Wesseling 'doet' voornamelijk de partners en de internationale contacten. Jaarlijks worden de partners beoordeeld door één van beide managing partners (het partner-assessment). Het managen van de backoffice heeft volgens

Marry de Gaay Fortman overigens meer om het lijf dan ze had verwacht.

Tom de Waard vindt dat managing partners overgekwalficeerd zijn om zich te veel te richten op de *back office*. Job van der Have noemt dit een van de verschillen tussen de Angelsaksische kantoren en de grote Nederlandse. Bij Nauta streeft men voor de toekomst naar het model van de professionele service organisatie. Partners zullen dan meer vrijgesteld zijn van bestuurs- en managementtaken.

Philip van Hilten zet vraagtekens bij dit model. De praktijk wijst namelijk uit dat veel professionele managers binnen de advocatuur vroegtijdig afhaken. De advocaat accepteert een niet-advocaat nu eenmaal moeilijk. Niet-juristen hebben daardoor

**Marry de Gaay Fortman** werkt sinds 1988 als advocaat bij Houthoff Buruma. In 1997 trad zij toe tot de maatschap en sinds november 2001 is zij er managing partner, een functie die zij deelt met Michiel Wesseling. Zij is gespecialiseerd in vastgoed- en gezondheidsrecht. Daarnaast doceert De Gaay Fortman op het gebied van huurrecht en bestuursrecht. Ook is zij mediator.

**Job van der Have** is advocaat sinds 1980 en werd partner bij NautaDutilh in 1989. Op 1 januari 2000 werd hij managing partner, tot die tijd werkte hij als M&A-specialist. In juni 2004 is Van der Have afgetreden als managing partner en is hij werkzaam als adviseur van het huidige bestuur van NautaDutilh.

**Philip van Hilten** is sinds begin 2002 managing partner van Loyens & Loeff. Daarnaast is hij sedert 1976 werkzaam als belastingadviseur in de internationale fiscale praktijk. Hij adviseert multinationals met name op het gebied van overnames, uitbreidingen, herstructureringen, (her)financieringen en fusies.

**Tom de Waard** is partner bij Clifford Chance sinds 2000, in 2002 werd hij er managing partner. In de periode 1971 tot 2000 werkte hij bij Stibbe. Tom de Waard is specialist op het gebied van fusies en overnames en privatiseringsprojecten, met name in de energiesector. Van 1993 tot 1995 was hij Algemeen deken van de Orde.

vaak te weinig draagvlak om succesvol te zijn. En zonder draagvlak heeft niemand kans van slagen. Job van der Have legt uit: 'Het kan niet zo zijn dat je als bestuurder uit de hemel neerdaalt om te zeggen hoe het moet. Wat je ook zegt of wat je ook beslist, als je geen draagvlak hebt kun je het verder wel vergeten. Daar moet je dus in investeren.'

Tom de Waard is het met hem eens. Hij denkt dat de managing partner een sfeer moet scheppen waarin openheid bestaat, zodat mensen de ruimte voelen hun eigen functioneren en dat van anderen ter discussie te stellen. Zelf vraagt hij ook om *feedback* over zijn performance. 'Jongens, hoe vinden we dat we het doen?' En daarmee stelt hij ook zichzelf kwetsbaar op, realiseert hij zich. Zijn taak ligt niet zover af van die van de andere partners, stelt De Waard. Die hebben

als niet-bestuurders ook managementtaken. Wat dat betreft is zijn huidige functie te vergelijken met die van een aantal jaren terug, toen hij nog deken was van de Nederlandse Orde van Advocaten: als primus inter pares op nabije afstand leidinggeven aan mensen die een deel van je taken uitvoeren. Zonder al te veel hiërarchie. Hij ziet het als zijn voorname taak om te luisteren. 'Het gaat erom niet te los van de groep te staan. Ik ben één van hen.'

Ook Philip van Hilten vindt het contact met kantoorgenoten van essentieel belang. Om te zien en gezien te worden houdt hij kantoor in Amsterdam en Rotterdam, en één dag in de week op een vestiging elders. Voor Van Hilten maakt het lobbyen in de gang een belangrijk onderdeel uit van het creëren van draagvlak. Gekscherend: 'Zo, heb je een leuke vakantie gehad? En is je echtscheiding

goed verlopen?'

Maar dat lobbyen is niet altijd even effectief: 'Zul je toch zien dat net die ene partner die ik niet heb gesproken tijdens de partnervergadering ineens dwars gaat liggen. Vaak is dat gewoon omdat hij niet geïnformeerd is, maar wél even wil laten weten dat hij ook een mening heeft die telt.' En daarin krijgt Philip van Hilten opvallend veel bijval: 'Inderdaad, héél herkenbaar!'

#### ÉÉN-OP-ÉÉN

'Het hoort erbij dat partners het soms per se niet eens willen zijn,' zegt Marry de Gaay Fortman. 'En sommige onderwerpen zijn nu eenmaal beter geschikt voor één-op-één dan in vergadering.' Philip van Hilten vindt dat enig gedonder er nu eenmaal bij hoort. 'Ze zijn gewoon betrokken. Besluitvorming is een creatief proces.' 'Het ligt aan de beroepsgroep,' stelt Tom de Waard: 'Advocaten vergaderen niet, ze pleiten. Dat heeft te maken met ego's en onderbuikgevoelens.'

Job van der Have vindt een beetje vuur tijdens de partnervergaderingen juist wel leuk. Van die altijd maar voorgekauwde agenda-punten worden die vergaderingen alleen maar saaier. 'Een flinke discussie moet je inderdaad niet erg vinden,' stelt Tom de Waard. 'Maar clashen tijdens de matenvergadering is niet productief.' Philip van Hilten denkt dat een flinke botsing op zijn tijd juist de beste plannen voortbrengt. Maar als het clasht en je hebt het níét zo gewild, dan heeft het geschort aan de voorbereiding. Voorbereiding is cruciaal, zo vindt men. Als je steken laat vallen, weten ze je te vinden.

Van Hilten komt al pratend tot de conclusie dat hij strakke vergaderingen eigenlijk geen punt vindt. 'We benoemen drie nieuwe partners. So what? Moet iedereen daar nog wat van vinden? We zitten niet in een aan-



Tom de Waard, Clifford Chance: 'Het gaat erom niet te los van de groep te staan. Ik ben één van hen'

## DE KANTOREN

**Houthoff Buruma** is met ongeveer driehonderd advocaten, notarissen en belastingadviseurs – 82 van hen zijn partner – het op een na grootste kantoor van Nederland, met vestigingen in Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Brussel, Londen en sinds begin van dit jaar ook in Luxemburg. Sinds eind november afgelopen jaar is Houthoff een NV. Twee managing partners vormen naast financieel directeur Rob Badoux (geen partner) het kantoorbestuur. De managing partners leggen verantwoording af aan de partnervergadering. Strategische beslissingen worden voorafgaand aan de partnervergadering voorgelegd aan de Board, die fungeert als adviesraad.

Bij **Clifford Chance** zijn wereldwijd 7.500 mensen in dienst, verdeeld over 29 vestigingen. Van de 3.500 juristen zijn er 639 partner. De meeste partners zitten in Londen (224), New York (77) en Frankfurt (68). Alle regionale, landelijke en plaatselijke managing partners leggen verantwoording af aan de lokale partners en aan Peter Cornell, de in Londen kantoor houdende managing partner wereldwijd. De partners komen zelden in vergadering bijeen, daarvoor zijn ze met te veel. Stemmen over de toetreding van een partner of een fusie gaat per e-mail. Het bestuur vindt op internationaal niveau plaats in het Management Committee gecontroleerd door de Council, die als vertegenwoordigers van de partners optreedt. Strategische beslissingen vinden plaats op mondiaal niveau. De 24 partners in Amsterdam komen maandelijks bij elkaar, bij een 'diner pensant', gecombineerd met bijvoorbeeld presentaties over de richting en het beleid.

Bij **Loyens & Loeff**, ontstaan op 1 januari 2000 uit een fusie van het belastingadvieskantoor Loyens & Volkmaars en een deel van de advocaten en notarissen van Loeff Claeys Verbeke, werken ruim 700 juristen verdeeld over zeven kantoren in de Benelux (Amsterdam, Rotterdam, Arnhem, Eindhoven, Antwerpen, Brussel en Luxemburg) en negen vestigingen elders in de wereld. Loyens & Loeff is een onafhankelijke maatschap met 105 partners. Philip van Hilten vormt het dagelijks bestuur met notaris en advocaat Ronald Pfeiffer en de CFO Ed Schless. Het dagelijks bestuur is verantwoordelijk voor het formuleren en uitvoeren van het beleid en werkt hiervoor samen met een adviesraad.

**NautaDutilh** is als grootste advocatenkantoor van Nederland een naamloze vennootschap, maar hecht aan het behoud van het maatschapsgevoel. Naar aanleiding van de komst van de Angelsaksische kantoren, vond binnen Nauta een pittige discussie plaats over de te varen koers. Het kantoor koos voor de Benelux als thuismarkt. Om het hoofd te kunnen bieden aan de concurrentie van de Engelsen is onder leiding van Van der Have en Van Marwijk Kooy flink gesnoeid in de top en is de behoefte ontstaan om ook op bestuurlijk niveau te professionaliseren. Daardoor ontstond een nieuwe bestuursstructuur. Het huidige bestuur bestaat uit vier parttime partnerbestuurders: Tjitske Cieremans, Robert ten Have en Benoît Strowel en Marc Blom, de laatste als voorzitter. Het vertrek van een aantal oudere en deels niet goed functionerende partners, de instroom van nieuwe jongere medewerkers en partners onder een ander bestuur in een gewijzigde organisatiestructuur, zullen de komende jaren moeten leiden tot 'een omslag in de cultuur'.

deelhoudersvergadering! Het is eigenlijk zo vreselijk Hollands om alles volgens het poldermodel te willen bespreken. Het is geen Jip en Janneke en we spelen nog een beetje. Dan liever op z'n Engels: lekker strak, mits goed voorgekookt.'

Tom de Waard is het maar ten dele eens: 'Als partner moet je niet op alle besluiten wat te zeggen willen hebben. Bepaalde beslissingen moet je over kunnen laten aan een gekozen board, een klein clubje van vijf of zes vennoten. Of aan de managing partner. Maar niet aan 90 of 120 partners.'

'O?', zegt Philip van Hilten, 'dat gebeurt bij ons juist wel!' Hij pleit voor de overlegstructuur, die hij met name geschikt acht omdat Loyens & Loeff in de huidige samenstelling een jong kantoor is. De partners moeten met elkaar tot overeenstemming komen over waar Loyens & Loeff voor staat, zo stelt hij. En een cultuur scheppen waar de vennoten de uitdragers van zijn. Vijf a zes keer per jaar komt de hele groep bij elkaar. 'Je moet toch niet pretenderen dat je alles weet. Ik wil vooral proberen te luisteren, niet

dicteren. Advocaten en notarissen zijn een eigen soort, ze willen en moeten ondernemers blijven, geen urenpoepers met vier of zes slaven.'

Marry de Gaay Fortman ziet het anders: 'Advocaten zijn van nature geen mensen die gemakkelijk knopen doorhakken. Terwijl het nemen van een besluit vaak wel ten goede komt aan de rust. Zolang je stijl niet autoritair is, mag je – zonder steeds de hele club bij elkaar te roepen – die beslissingen gewoon nemen. Daar zit je voor.'

### KEERZIJDE

Maar dat 'daar zit je voor' heeft ook een keerzijde. Want vaak zit je er alleen. Zowel Tom de Waard als Philip van Hilten erkent dat het soms eenzaam is, daar aan de top. Marry de Gaay Fortman en Job van der Have hebben een steun en toeverlaat gekend in hun co-OP. Maar ook dan scheidt de positie van managing partner een bepaalde afstand. Want ondanks alle goede voorbereidingen stel je nooit iedereen tevreden. Soms moet het ook echt even, de botte bijl. Dan is er altijd wel



Philip van Hilten, Loyens & Loeff: 'Wat ik in eerste instantie nodig had, was een olifantenhuid'



Marry de Gaay Fortman, Houthoff Buruma: 'Ik ben de laatste jaren ontzettend veel te weten gekomen over mijn kantoorgenoten'

iemand die je tegen de haren instrijkt. En dat geeft soms zware gesprekken.

Voor het ontslag van *underperformers* vindt men lastig. Philip van Hilten voorzag het probleem en is direct na zijn aanstelling naar een *personal coach* gestapt. 'Wat ik in eerste instantie nodig had was een olifantenhuid. Want als managing partner zit ik nu eenmaal vaak in tweestrijd. Uiteindelijk hak ik knopen door. De kritiek die je soms krijgt moet je kunnen incasseren. Dat heb ik wel geleerd.'

Wat moet je eigenlijk nog meer kunnen, behalve incasseren? Genoemd worden: communiceren, luisteren, kwetsbaar durven zijn, bakzeil kunnen halen, het goede voorbeeld geven, verantwoordelijkheidsgevoel hebben. En je mond kunnen houden als dat nodig is. Want daarin zit een ander element van afstand. Die wordt – vreemd genoeg – ver-

oorzaakt door nabijheid. Tom de Waard formuleert het zo: 'Bij een goede managing partner kun je alles kwijt.' Marry de Gaay Fortman vult aan: 'Ik ben de laatste jaren zo ontzettend veel te weten gekomen over mijn kantoorgenoten. Veel informatie is persoonlijk, en houd ik voor mezelf. Dat vergt én schept een bepaalde distantie.'

Philip van Hilten herkent dit direct: 'Niemand weet zoveel van zijn kantoorgenoten als de managing partner. En niets menselijks is onze vakgenoten vreemd. Relaties tussen compagnons en medewerkers liggen soms zeer gevoelig. Dat is best lastig, want soms wordt een van de twee gevraagd om te vertrekken.' Tom de Waard zou dat nooit doen: 'Wij hebben ook een echtpaar in de maatschap. Zolang er openheid is, kan dat.'

Het stond niet op de agenda van vanavond, maar voor de nieuwsgierigen onder ons vertellen wij het toch maar even: Bij Nauta zijn grenzen gesteld aan de liefde tussen kantoorgenoten. Volgens Job van der Have heeft Nauta vertrouwenspersonen waar dit soort zaken mee besproken kunnen worden. Bij Clifford Chance bestaat niet alleen een meldingsplicht voor een meer dan vriendschappelijke verhouding met een kantoorgenoot, ook een relatie met iemand van een ander kantoor moet worden opgebiecht. Bij Houthoff Buruma zijn ze milder gestemd: er is geen beleid op dit gebied. Marry de Gaay Fortman: 'Daar is tot nu toe ook geen aanleiding voor geweest.' Philip van Hilten over het beleid bij Loyens & Loeff: 'Je moet voor je medewerkers een kader scheppen waarin men zich veilig voelt. Dat betekent dat medewerkers een loopbaan moet kunnen opbouwen zonder dat oneigenlijke argumenten daarin een rol spelen.'

#### BALANS

Over loopbaan gesproken, hoe verliep de loopbaan van deze managing partners? Dat ze hard gewerkt hebben staat buiten kijf. Philip van Hilten zegt daarover: 'Vroeger zou ik je een slappe drol gevonden hebben als je minder dan zestig of zeventig uur per week werkte. Dat zou ik nu niet meer zeggen. Zelf zat ik ooit op de verkeerde weg. Toen ik omkeek dacht ik: waar zijn mijn vrienden gebleven? Nu ga ik er iedere maand

een lang weekend tussenuit, naar ons huis in Italië.'

Ook Tom de Waard vindt dat hij de balans tussen werk en privé-leven een tijd lang niet goed had. 'Ik was zo gefocust op mijn werk dat ik mij afsloot van familie en vrienden. Werk ging altijd voor. Tegenwoordig probeer ik een betere balans te vinden.' Job van der Have vindt dat hij erg ambitieus is geweest. Hij nam veel hooi op zijn vork, waardoor het thuisfront lange tijd op de tweede plaats kwam. Mede om die reden wil hij nu minder gaan werken. Marry de Gaay Fortman is moeder van vier jonge kinderen. 'Alleen de kinderen al zorgen dat ik niet alleen op mijn werk gericht ben. Juist omdat deze baan zoveel vraagt, is het belangrijk een goede balans tussen werk en privé te bewaken. Dat zul je zelf moeten organiseren.'

Een laatste vraag is hoe de toekomst van de gespreksgenoten eruitziet. Voor Job van der Have ligt die duidelijk buiten de advocatuur, maar waar is nog niet duidelijk. Marry de Gaay Fortman denkt dat haar ervaring opgedaan als managing partner een belangrijke bijdrage kan leveren aan haar verdere praktijkontwikkeling. Dat ziet Tom de Waard ook. Hij vraagt zich verder af of de vaardigheden die een managing partner heeft ontwikkeld interessant kunnen zijn voor bijvoorbeeld de raad van bestuur van een grote onderneming. Job van der Have twijfelt: 'Peter Wakkie bewandelde die weg, maar ze zitten echt niet met z'n allen op ons te wachten.'