

Gestructureerd op pad naar je toekomstige kantoor

# ‘Verstandig groeien doe je zo’

Na een paar mindere jaren durven kantoren voorzichtig weer aan groei te denken. Hoe vind je de juiste mensen die passen bij je huidige kantoor, en belangrijker nog: dat van de toekomst? Overnames, *laterals*, de match met de nieuwe mensen, een sterke cultuur bouwen via een solide strategie: mits goed uitgevoerd kan een papieren groeiscenario naar een echt succesvoller kantoor leiden.



Jan Versteegh: ‘We schreven een visierapport en gingen ermee aan de slag’

‘De kunst is om af te blijven gaan op je gevoel en ook nee te durven zeggen’

Erwin Bouwman: ‘Wij zoeken eerder mensen bij het toekomstige kantoor dan bij het huidige’

Juriaan Mensch

Wat hebben snel gekrompen of uiteengevallen kantoren veelal gemeen? Voor de aftakeling inzette, was er vaak een periode van onstuimige groei. Een snelle analyse van de oorzaken van de aftakeling levert het volgende beeld op (niet per se in die volgorde): te grote verschillen in ambitie tussen de partners. Gebrek aan focus. Te veel en te snel horizontaal (de verkeerde) mensen invliegen.

Verlies van cohesie in de bedrijfscultuur en tussen vestigingen. Ervaren en ambitieuze dertigers niet kunnen vasthouden. Uit het oog verliezen van de strategie en wegvallend draagvlak daarvoor.

## Strategie voor verantwoord groeipad

‘Verantwoorde groei is nu een actueel thema, want men durft na een aantal rustige jaren weer aan groei te denken,’ zegt Erwin Bouwman van Legal People Execu-

tive Search Consultancy. ‘De bovenkant van de middelgrote kantoren is waar het momenteel gebeurt. Het zijn die kantoren die een slag willen maken en gezien willen worden in de markt. Ze hebben meer massa nodig en daarvoor willen ze goeie partners aantrekken. We hebben een aantal van die cliënten met een duidelijk plan die dat plan uitvoeren en nu groeien in omzet, winstdeel en mensen. Ontzettend leuk om te zien dat als je zoiets bedenkt en uitvoert, het ook werkt.’

Bouwman zoekt voor groeiende kantoren en juristen die een andere koers voor hun carrière willen naar de juiste combinatie. Legal People plaatst voornamelijk partners en senior medewerkers bij de kantoren, binnen de strategie van het kantoor. 'Wij zoeken eerder mensen bij het toekomstige kantoor dan bij het huidige. Wie een slag wil maken naar een hoger marktsegment, heeft een ander type advocaat nodig. Vroeger ging het zo van: hij of zij lijkt een beetje op ons allemaal, dus kom maar. Daar groei je als kantoor niet van.'

Bouwmans bureau denkt daarom mee met de strategie voor het groeipad dat past bij het kantoor en de nieuwe mensen. 'Wat ik onder strategie versta, is dat je probeert een unieke positie te claimen in de markt, jouw plekje, en bedenkt wat de mensen zijn die je daarbij nodig hebt. Als je weet hoe je het kantoor in de toekomst wilt hebben, dan kun je gestructureerd op pad om dat te bereiken.'

### Visierrapport

Een voorbeeld van een kantoor dat al succesvol zo'n slag gemaakt heeft, is TeekensKarstens, met vestigingen in Leiden en Alphen aan den Rijn. Het kantoor is in 2009 en 2010 uitgeroepen tot snelst groeiend kantoor in Nederland, telkens gerekend over de laatste vijf jaar, en verdubbelde ongeveer in omvang naar zo'n 45 advocaten. Ruwweg 60% van de groei van het kantoor gebeurde autonoom, de rest via overnames van enkele regionale advocaten- en notariskantoren. Jan Versteegh, bestuursvoorzitter sinds 2006, overzag het groeiproces.

'We wilden marktleider worden in de regio Rijnland, besloten we in 2006. Marktleider niet in grootte, maar in kwaliteit van de dienstverlening. We schreven een visierrapport en gingen ermee aan de slag. We zijn gaan samenwerken met een aantal kantoren uit de regio, deden overnames, investeerden fors in kennis en knowhow-systemen en bouwden tegelijk de interne processen uit zodat die gelijke tred hielden met de groei. In 2009 stelden we vast dat we marktleider waren. De meerderheid van de grote ondernemingen en instellingen uit de regio is nu klant van ons. Die hoeven ook niet meer naar de kantoren aan de Zuidas,' aldus Versteegh.

Dit verkorte succesverhaal illustreert hoe hard en goed het kan gaan als de groeier beide benen op de grond houdt. Versteegh: 'Ja zeggen tijdens groei is heel makkelijk, want alles lijkt interessant. Maar de kunst is om af te blijven gaan op je gevoel en ook nee te durven zeggen.' Versteegh en de zijnen hebben een zakelijk interessante partij laten schieten, met name vanwege culturele aspecten. 'Ik zag de mensen van dat kantoor niet binnen onze organisatie passen: een onderbuikgevoel. Want dit is vooral een *people business*. Dat geldt naar je klanten toe, maar ook voor iedereen intern. Het moet klikken met de nieuwe mensen. Doet het dat niet, dan moet je er niet aan beginnen, want uiteindelijk gaat dat wringen.'

‘Cliënten met  
een duidelijk  
plan die dat plan  
uitvoeren, groeien  
nu in omzet,  
winstdeel en  
mensen’

### Nieuwe dynamiek

Nieuwe mensen vinden is één ding. De boel bijeen houden een ander. Het verleden laat zien dat kantoren die met *laterals* uit de grond werden gestampt soms ook zeer snel weer weg waren. De relatie was dan maar van korte duur. Laterals, de horizontale invliegers, hebben daarom nog wel eens met een negatief imago te kampen. Nederlandse cijfers zijn niet beschikbaar, maar in de Angelsaksische advocatuur is onderzocht dat tussen 2005 en 2010 van de aangetrokken partners 44% binnen vijf jaar weer vertrokken was. Sommige kantoren doen er (op partnerniveau) niet aan en willen alles vanuit de eigen kweek op laten stomen. Ook om scheve ogen te voorkomen van de senior medewerkers die een plek in de maatschap ambiëren. Die groep maakt relatief makkelijk de keuze om op te stappen en dat gat is niet zomaar weer gevuld.

Kiezen voor een groeipad betekent onvermijdelijk dat er een nieuwe dynamiek en kantoor ontstaat, waarin sommigen zich niet zullen kunnen vinden. Volgens Bouwman zijn verschillen in ambitieniveau voor 90% de reden dat een partner vertrekt bij het huidige kantoor. Dat kan twee kanten op: een kantoor wil alleen nog A-zaken voor A-cliënten doen. De jurist hecht veel aan de relatie en wil voor trouwe cliënten ook minder grote zaken doen. Hij besluit naar een ander kantoor te gaan waar hij het vak kan blijven uitoefenen op zijn manier.

Of het ambitieniveau van het individu ligt hoger dan dat van kantoor. De praktijk van een advocaat op een middelgroot kantoor groeit zodanig dat hij een andere, vaak meer internationale organisatie om zich heen nodig heeft om mee te groeien met zijn clientèle. Als die advocaat geen steun krijgt van zijn minder ambitieuze partners, kiest hij vaak voor een vertrek naar een groter kantoor waar hij kan werken op het niveau dat hij zoekt.

### Eerst kantoor, dan kandidaat

Bij het vinden van goede invliegers gaat het vooral om een goede match tussen persoon en nieuw kantoor. 'Iemand over laten komen is een heel zorgvuldig proces,' zegt Bouwman. 'Maar als je dat goed doet, heb je ook vaak langetermijnresultaat.' Het negatieve imago dat aan laterals kleeft, is daarom vaak niet terecht, vindt hij.

'We besteden veel tijd aan het voorproces. Men is vaak heel erg gefocust op het bij elkaar brengen van mensen, maar je moet eerst een heel goed beeld hebben van het kantoor en waar dat naartoe wil. Dan pas kun je de slag maken naar de kandidaat. In samenspraak met het kantoor maken we een profiel met de verschillende succesfactoren van mogelijke kandidaten. Vervolgens moet iemand op al die factoren een voldoende scoren, anders gaan we hem niet presenteren.

Ik weet dat het klinkt als snelle verkooppraat, maar om je een voorbeeld te geven: er zitten nu vier partners in het dagelijks bestuur van vier grote kantoren, die ik daar geplaatst heb. Dat laat zien dat er ook mensen komen die het dusdanig goed doen dat men ze ook in het bestuur van het kantoor opneemt.'