

Vechten om schaars talent

De strijd om juridische talenten blijft hevig als altijd. Zowel starters als gevorderde advocaten staan in de constante belangstelling van recruiters (starters), executive searchers en headhunters (senioren en partners). Hoe werft de advocatuur? Plus: wat kost het aannemen van een nieuwe advocaat eigenlijk?



Erik Jan Bolsius

De grootste advocatenkantoren, met name in het westen, vissen allemaal naar dezelfde schaarse talenten en halen daarvoor alles uit de kast. Het lijkt een noodzakelijke investering in talent door een beroepsgroep die het van de mensen, hun intellectuele vermogens, netwerk en inzet moet hebben. Dus hebben alle grote kantoren een prachtige ‘werken bij’-website, organiseren ze *inhouse*-dagen, worden studentenverenigingen gesponsord, komen er masterclasses en dure *business courses* en staat de interne opleiding uitnodigend te blinken in de etalage.

Loyens & Loeff, De Brauw Blackstone Westbroek en Houthoff Buruma streden de laatste jaren succesvol om de prijzen bij verschillende ‘*beauty contests*’ voor favoriete werkgever of beste recruitment-inspanningen. Houthoff Buruma ontwikkelde een online game, waarin studenten in anderhalf uur aan een overname van een Nederlands familiebedrijf werken. Niet de juridische kwaliteiten

maar oplossingsgerichtheid, stressbestendigheid, sociale vaardigheden en overtuigingskracht worden daarin op de proef gesteld. Deze zogeheten *serious game* leverde hen al eens de prijs voor meest innovatieve advocatenkantoor van de Benelux op. Een bijzonder initiatief van Houthoff is de website het Grote Gesprek, waarop zij inzicht geven in de sollicitatieprocedures bij zeven grote kantoren. Ook het imago van Loyens & Loeff als werkgever ligt volgens onderzoeksbureau Blauw Research goed bij de starters. Het leverde hen in 2014 de Gouden Spreekbuis op, die gaat naar ‘de werkgever die onder haar doelgroep aantoonbaar de beste ontwikkeling heeft doorgemaakt’.

Een bekend kantoor als De Brauw Blackstone Westbroek heeft niet te klagen over belangstelling van studenten. Jaarlijks worden er 35 starters aangenomen. Recruiter Lisette de Vreeze: ‘Ondanks dat iedere student ons wel kent, blijven wij aan ons imago wer-

ken. We worden nog weleens als stijf of formeel gezien en ik kan honderd keer roepen dat dat niet klopt, maar we willen het studenten zelf laten ervaren door zo open mogelijk te zijn.’ Dus krijgen studenten een kijkje in de keuken tijdens een student-stage, *inhouse*-dag of *business course*. Voor de campagne ‘Studenten Ontdekken De Brauw’ gingen ze op pad met een camera om op kantoor vragen te stellen en filmpjes te maken, die op de ‘werken bij’-site staan. Ook kunnen studenten via een speciale site, www.brauwjeeigenbusinesscourse.nl aangeven welke inhoudelijke aspecten ze belangrijk vinden in een *business course*, wat voor sprekers ze willen zien, maar ook waar ze naartoe willen, waar er wordt gegeten en hoe lang de *business course* duurt. De Vreeze: ‘Studenten komen op de reputatie van ons kantoor af, maar zeker ook op de opleiding die wij bieden, De Brauwrij. Alle starters doen daarin zes maanden lang ervaring op met het werk als advocaat, fiscalist of

Hoe verleid je starters?

Tips van ervaren recruiters

- Spreek de taal van de doelgroep, zowel online als in het persoonlijk contact. Of maak een aparte werken bij-site voor starters. Inspiratie nodig? Kijk op www.werkenbijhouffhoff/nauta/debrauw/stibbe/cliffordchance/enzovoort.nl.
- Ga niet uit van je goede reputatie, maar blijf je imago vernieuwen.
- Schets een reëel beeld van de dagelijkse praktijk, maak het niet te mooi.
- Laat een van de partners college geven op de universiteit of een *law college*.
- Sponsor studentenverenigingen die jouw specialisme in zich hebben.
- Nodig regelmatig studenten uit op je kantoor met een voor hen interessant inhoudelijk programma, bijvoorbeeld een sollicitatietraining of vakgroelunch.
- Zorg voor een gedegen interne opleiding en vertel daarover.
- Student-stagiaires en werkstudenten blijven vaak plakken. Investeer daar flink in.
- Zorg voor een snelle en heldere sollicitatieprocedure.

notaris. Ze doen echte zaken, die via een rechtsbijstandsverzekeraar bij ons binnenkomen.'

Waar het budget om goede mensen te werven bij de grote kantoren soms oneindig lijkt, is dat voor een beginnend kantoor wel anders. Toen boutiquekantoor De Breij Evers Boon tien jaar geleden begon, hadden de oprichters weinig ervaring met het werven van nieuwe mensen. Annuschka Hartman, kantoordirecteur van het inmiddels 24 advocaten tellende ondernemingsrecht-kantoor: 'Wij hebben in de beginjaren veel samengewerkt met bureaus, vooral voor de werving van starters. Zij zien en spreken veel talentvolle studenten en kunnen op die manier je kantoor goed



Wervende impressie Houthoff Buruma.

Cost per hire

Wat kost een nieuwe advocaat?

Een oud HR-directeur van een groot kantoor heeft het eens berekend, de 'cost per hire' van een starter is ongeveer tienduizend euro. Volgens hem het dubbele van de accountancy, vanwege de dure *business courses*, *inhouse*-dagen en andere lokkertjes. Melle Tuik van Baker & McKenzie herkent dat bedrag, dat komt volgens hem in de buurt van de marktprijs van een starter. Als een *executive searcher* een zoekopdracht afrondt voor niet-starters, kost dat zo'n twintig tot dertig procent van het jaarinkomen van de medewerker die geplaatst wordt. Sylvia den Engelsen: 'Voor partners gaat dat niet op. In dat geval wordt meestal een *fixed fee* betaald.'



Voorlichting. Boven: De Brauw. Linksonder: Eversheds. Rechtsonder: Baker & McKenzie.

bij hen onder de aandacht brengen. Bij plaatsing van een kandidaat betaal je wel een *fee*, maar dat verdien je snel terug omdat deze samenwerkingen leiden tot naamsbekendheid.'

Inmiddels organiseert het kantoor eigen *inhouse*-dagen en weten kandidaten het kantoor ook zelf te vinden. De Breij Evers Boon is de laatste jaren vooral gegroeid door het werven van starters. Met succes, want de eerste twee advocaten uit eigen gelederen zijn vorige maand partner geworden, naast de drie

oprichters van het kantoor. Een derde nieuwe partner, Stein van Thiel, kwam over van Spigt en is een ervaren *litigator*. Volgens Hartman wil haar kantoor zo veel mogelijk eigen advocaat-stagiaires opleiden. 'Wij zijn ontstaan vanuit een filosofie die succesvol is gebleken. Dus willen we zo veel mogelijk mensen vanuit die filosofie opleiden. Daarnaast heerst hier een sfeer waarin veel lol wordt gemaakt. Ook dat proberen we erin te houden door zo veel mogelijk de juiste persoonlijkheden te werven. De

echte toppers liggen niet voor het oprapen, maar ik vind hoge cijfers ook niet het belangrijkste. Een gedreven karakter, je eigen verhaal hebben, passie en overtuigingskracht zeggen veel meer,' zegt Hartman.

Bij het middelgrote Eversheds zetten ze zo'n beetje dezelfde middelen in als de andere kantoren. *Inhouse*-dagen, sponsoring van studentenverenigingen, masterclasses, lunches. Om studenten op weg te helpen na hun studie, organiseert het kantoor dit jaar voor de tweede keer een masterclass onder de titel 'What's your profile', waarin hen wordt geleerd hoe ze zich kunnen ontwikke-

len door zakelijk te netwerken en zo een passende werkomgeving te kiezen. Het kantoor zelf wil zich zo ook op een eigen manier profileren.

Kantoordirecteur Hetty Fenton: 'Laagdrempelig, middelgroot, voor ondernemers, nationaal, maar dankzij het internationale netwerk ook duidelijk over de grens werkend. We moeten vooral zorgen dat we bekend zijn bij studenten. Bij doorstromers is dat makkelijker, die kennen ons wel uit verschillende werksituaties.' Het valt haar op dat de meeste kantoren zich richten op vijf tot tien procent van de studenten. 'Het is bijna een gevecht op leven en dood om die ongeveer honderd studenten. In de laag daaronder zit echter een veel grotere vijver van vaak heel actieve studenten die uitstekend voldoen aan het profiel van de moderne "trusted advisor" en waar het dus prima vissen is.' Sylvia den Engelsens, ooit oprichter van searchbureau Legal People en na te zijn uitgekocht weer zelfstandig *executive searcher*, beschrijft haar praktijk als de dorpspomp waar veel lijntjes samenkomen. 'De ene keer zoek ik in opdracht een partner, maar regelmatig gaat dat wat minder gericht. Je spreekt iemand die wil veranderen van werkomgeving, je hoort van een kantoor dat op zoek is, en brengt ze met elkaar in contact.' In de vijfentwintig jaar waarin Den Engelsens ervaren advocaten werft en bemiddelt, heeft ze de wervingsmethoden zien verbeteren. 'Dat gaat nu heel professioneel, al zitten er geen enorme verschillen tussen, men leert ook wel van elkaar. Partners snappen dat het heel belangrijk is om snel door te pakken.'

Lokkertjes

Het is geen geheim dat een partner bij een groot kantoor op de Amsterdamse Zuidas een vorstelijke winstdeling ontvangt, maar Den Engelsens hoort zelden dat 'meer geld' de motivatie is om over te stappen. Misschien omdat de verdiensten overall prima zijn, maar ook: 'Je weet welke omzet je samen met je medewerkers kunt maken, dan kun je ook bere-

kenen wat ervan overblijft voor jezelf. Die marges verschillen niet enorm bij de grote kantoren. Als je extreem veel meer wilt verdienen, moet je dus ook veel meer omzet maken.'

De 'Nieuwe uitdaging-rubriek' van *Advocatie* meldde deze zomer vaker dan gemiddeld een overstap van of naar het Amsterdamse kantoor van Baker & McKenzie. Manager Recruitment Melle Tuik heeft er dan ook drukke maanden achter de rug, al loopt een deel van de werving van partners via *executive searchers*. 'Veel kandidaten, zowel starters als doorstromers, vinden ons interessant vanwege ons internationale netwerk. Uiteindelijk zijn we het grootste advocatenkantoor ter wereld.' Tuik wil starters niet verleiden met allerlei mooie lokkertjes. 'Ik vind dat je als organisatie goed in de spiegel moet kijken. Dát beeld moet je eerlijk naar buiten brengen, met al z'n mooie en minder mooie dingen. Veel kantoren laten zien wie ze *willen* zijn, maar de realiteit is vaak anders.'

Vanuit de gedachte dat er een goed beeld van het kantoor geschetst moet worden, kiest Baker & McKenzie er ook voor om vooral het kantoor zelf te laten zien. Dus veel *inhouse-events* en minder activiteiten buiten de deur. 'Er is hier elke week wel een kantoorbezoek van een club studenten.' De studenten krijgen bij die bezoeken de kans om anoniem alle vragen te stellen die ze maar willen. 'Wat verdien je, hoe vindt je vrouw het dat je vaak laat thuis bent, hoe hard werk je?' zijn veel gestelde vragen. Tuik werkt ook met intermediairs, maar werft liever zelf. 'Het voordeel is dat ik dan veel meer marktinformatie krijg en inzicht heb in hun keuzemotieven. Steeds vaker vragen we ze eerst voor een stage van zes weken, dan weet je wederzijds veel meer van elkaar. Voor ons is een jurist met veel kennis echt niet voldoende, persoonlijke en commerciële vaardigheden zijn net zo belangrijk. Ik vat het samen in: heeft hij lef, is hij lief (wordt hem iets gegund door anderen?) en is hij nieuwsgierig?'

Geworven

Binnen via de *business course*.

Via een advertentie stuitte Kim Helwegen op de *business course* van Baker & McKenzie: *The Baker sessions*. Het kantoor kende ze al uit haar netwerk. 'Ik weet dat *business courses* van andere kantoren soms in Parijs of Londen zijn, maar ik wilde juist *down to earth* kennismaken met het kantoor en de aanstaande collega's. Dan zie je tenminste hoe het echt is. Ik heb de *business course* ervaren als intensief maar vooral inspirerend. Vervolgens heb ik twee maanden stage gelopen, waardoor ik een reëel beeld heb gekregen van de dagelijkse praktijk. Na de *course* en stage wist ik wat ik wilde, namelijk werken in de advocatuur, met mensen die het allerbeste zijn in hun vakgebied.'

Julie Gijsbers wilde graag naar De Brauw, maar besloot zich ook breder te oriënteren. 'Ik deed mee aan de *business course*, erg leuk en leerzaam. Daarna hield De Brauw het contact warm totdat ik afstudeerde. Ik had toen al stage gelopen bij Boekel De Nerée en werkte later nog als werkstudent bij Loyens & Loeff. Ik besloot ook bij meerdere kantoren te solliciteren. Bij Boekel De Nerée en Houthoff Buruma zat ik nog in de sollicitatieprocedure toen ik een aanbod kreeg van De Brauw. Die procedure ging sneller. Ik koos voor het beste kantoor en de opleiding die ik bij De Brauw kon krijgen. De Brauw erij, de interne opleiding, is echt uniek.' Nu ze er een jaar werkt, kan Gijsbers zeggen dat ze door de *business course* en de gesprekken een goed beeld heeft van het kantoor. 'Elke student weet dat je een mooi plaatje krijgt voorgeschoteld. Maar je spreekt voordat je begint genoeg advocaten die er al werken, om een inschatting te kunnen maken van je werk, de sfeer en de uren die je draait.'
