

Vrouwen (bijna) aan de top

** Bedrijfsjurist worden. Zo gek nog niet? **

** Het beste uit je mensen halen **

** Interview met high potential*

*Chiraz Muradin **

Uw juridische opleider

- PO cursussen op meerdere rechtsgebieden
- Veel cursussen met **10 PO punten**
- Ook voor **advocaat-stagiaires** ruim VSO aanbod
- Leergangen (najaar 2012): Fusie en Overname, Regelgevingsleer voor decentrale overheden en **Collegencyclus** Pensioenrecht
- Leergangen (voorjaar 2013): Aanbestedingsrecht voor juristen, Arbeidsrecht, Fiscaal Pensioenrecht, Strafrechtelijk bewijsrecht
- Docenten uit de wetenschap en de praktijk
- 2 x per jaar nieuw programma aanbod met actuele onderwerpen toegespitst op uw **praktijk**



Inhoud

2 Bedrijfsjurist worden. Zo gek nog niet?

Wie is geschikt en wat kun je als advocaat verwachten als je overstapt? Mythes en mantra's over de bedrijfsjuristerij ontrafeld.



10 Vrouwen (bijna) aan de top

Ondanks jaren van aandacht voor en promotie van diversiteit, schiet het nog niet erg op met die bereikbaarheid van de top voor vrouwen bij advocatenkantoren.



16 Het beste uit je mensen halen

Hoe leren kantoren hun mensen om uit te blinken? De advocatuur kan veel leren van hoe andere dienstverleners met hun professionals omgaan.



22 Interview met Chiraz Muradin

In 2008 werd high potential Chiraz Muradin de bekendste rechtenstudent-af van Nederland. Inmiddels is hij vier jaar verder.



Vooraf

Alles verandert. Dat wisten de Griekse filosofen 2500 jaar geleden al en dat weten we ook nu. Niets blijft hetzelfde. Verandering is de gewoonste zaak van de wereld, en toch beweegt ze altijd de gemoederen. Omdat ze te langzaam gaat, of veel te snel. Omdat we niet goed weten hoe we haar kunnen sturen of optimaliseren. In deze special van *Advocatenblad* belichten we enkele veranderingen waarmee advocaten te maken kunnen krijgen in hun carrière en opleiding. Zo maken steeds meer advocaten de overstap van de advocatuur naar een carrière in het bedrijfsleven – een transitie die met de nodige vragen en verwachtingen gepaard gaat die wij in deze special proberen te beantwoorden.

Een van de zwaarst bevochten veranderingen van de vorige eeuw betrof gelijke rechten voor vrouwen. Kiesrecht in de eerste feministische golf, maatschappelijke positie in de tweede. Die tweede feministische golf is inmiddels uitgerold, maar nog steeds blijft de nieuwe generatie Dolle Mina's achter waar het gaat om plekken aan de professionele top. Waarom stagneert die verandering? Dan is er persoonlijke verandering en groei tijdens de carrière. Hoe kunnen kantoren leren om de groei van hun mensen te stimuleren en te ondersteunen, zonder zichzelf uit het oog te verliezen? Ten slotte kijken we nog naar een van de meest concrete aanwijsbare verandermomenten in de carrière van de advocaat: de overgang van studeren naar werken. We spraken met Chiraz Muradin, wiens transitie van rechtenstudent-af naar medewerker in 2008 via billboards breed werd uitgemeten. Zijn aanpak van verandering: 'Alles op z'n tijd.' We nodigen u uit om deze special te lezen met uw eigen carrière en opleiding in het achterhoofd. Bent u niet toe aan verandering?

De redactie

Colofon

Advocatenblad Special

Het *Advocatenblad* is het officiële orgaan van de Nederlandse Orde van Advocaten en wordt uitgegeven door Sdu Uitgevers.

Deze special is samengesteld door:
Gert Jan Schinkel
Juriaan Mensch

Eindredactie
Carlijn Urlings

Beeldredactie
Charlotte Helmer

Sdu Uitgevers
Gert Jan Schinkel (Uitgever)
Sandra Kroon
(Directeur BU Legal & Tax)

Vormgeving
Dimdim, Den Haag

Correctie
Sandra Braakmann
Carlijn Urlings

Citeerwijze
Adv.bl.special 2012-13, p.

Druk
Senefelder Misset,
Doetinchem

Advertenties
Martine Aspelagh en Angela Bruins (media adviseurs)
070-378 05 62
www.bereikdejurist.nl,
advertentie.juridisch@sdu.nl

De volgende special van het *Advocatenblad* verschijnt voorjaar 2012 en heeft als onderwerp de ondernemende advocaat.
ISSN 0165-1331



Omslagfoto:
Victor Bergen
Henegouwen /
HH



uitgeversverband
Groep uitgevers voor
vak en wetenschap



Pauline van Benthem:
‘Nederlandse
bedrijfsjuristen zijn
slecht in het in lijn
brengen van hun
prioriteiten met
die van het bedrijf.
Het is amateurisme,
helaas’

BOARDROOM

Enkele mythes en mantra's over de bedrijfsjuristerij door kenners ontrafeld

Bedrijfsjurist worden. Zo gek nog niet?

De bedrijfsjuristerij is populair. Meer advocaten dan ooit kijken tegenwoordig uit naar een carrière in het bedrijfsleven. Een overstap vanuit de advocatuur lijkt een voor de hand liggende stap, maar de twee beroepen zijn steeds meer echte vakken apart geworden. Wie is geschikt en wat kun je als advocaat verwachten als je overstapt? En wat blijft vaak verborgen voor de aspirant-counsel? Inhouse, inside out.

Dus je wilt graag dichterbij de *business* staan? Zoekt een betere *work-life balance*? Je wilt meer een *team player* worden? Graag eerder bij het proces betrokken zijn en een hechter klantcontact? Misschien is de bedrijfsjuristerij dan iets voor jou, denk je. Althans, als je de standaardantwoorden moet geloven die veel advocaten geven, gevraagd naar hun motieven om advocatuur te verruilen voor het bedrijfsleven. Maar hoe ziet een leven dicht bij de business er echt uit na een overstap?

Andere kant van de tafel

'Wat heb ik gedaan?' was de strekking van een paniek-mail die Reinder Schortinghuis aan zijn loopbaancoach stuurde, nog geen week na zijn overstap van het Amsterdamse Boekel De Nerée advocaten en notarissen naar *legal* op het hoofdkantoor van Sara Lee te Utrecht. Het was even wennen, zo dicht bij de business na vijfentwintig jaar advocatuur op de secties vastgoed en ondernemingsrecht.

Schortinghuis: 'Aanvankelijk schrok ik een beetje. De oudere mannen op de juridische afdeling zag ik als mijn nieuwe voorland. Het viel natuurlijk mee, het bleken allemaal prima kerels te zijn. Maar ik moest er wel erg aan wennen dat het juridische opeens niet meer het belangrijkste was. Niet de corebusiness, maar ondersteunend.'

Het is een omschakeling voor elke advocaat die de *private practice* achter zich laat en in de huid van inhouse counsel kruipt. Van *fee-earner* nu zelf *fee-burner*. Het recht –

altijd het hart van de zaak – is opeens bijzaak. Van de bescherming van een eigen kamer naar een kantoortuin. Weg is het niet-storenlampje naast de deur: voortaan moet je altijd aanspreekbaar zijn. Van een leidende naar een dienende rol. Het is *de andere kant van de tafel*.

Toch voelen steeds meer advocaten de aantrekkingskracht van het bedrijfsleven. De bedrijfsjuristerij blijkt hip. Internationaal is die trend ook zichtbaar: de Association of Corporate Counsel (ACC) publiceerde in juli 2012 een onderzoek waaruit bleek dat zes van de tien advocaten in de EMEA-landen een rol inhouse ambieert. Een in Amsterdam gebaseerde headhunter schat dat van de tien kandidaten die zich tegenwoordig bij haar melden er zelfs acht zeggen iets in het bedrijfsleven te willen – weg uit de advocatuur.

Kneedbaarheid

In een advocatenbestaan komen natuurlijke momenten langs van reflectie op het vervolg van de carrière. Voor stagiaires, medior en senior medewerkers die niet verder kunnen groeien is dat gedwongen; anderen zijn gewoon klaar voor iets nieuws.

Advocaat-stagiaires en mediors zijn in de huidige markt gewild, zegt Tamara Boonstra, manager Legal & Tax bij Michael Page International, een werving- en selectieorganisatie. Michael Page bemiddelt vooral in-house juristen en advocaten afkomstig van de top-10 kantoren en zoekt

voor hen een match met organisaties in een breed scala aan sectoren.

Overstappen naar het bedrijfsleven is voor wat jongere juristen relatief eenvoudig, zegt Boonstra. Salarissen en eisen matchen vaak, er is een goede juridische basis gelegd en er is nog 'kneedbaarheid' van de advocaat naar de vorm die het bedrijfsleven wenst. Bedrijven vermoeden van wat oudere advocaten soms wat meer conflict met het gezochte profiel: commercieel, oplossingsgericht en praktisch ingesteld. Te risico-avers kan dan het vooroordeel zijn.

We vragen Boonstra naar denkbeelden die bij advocaten leven voorafgaand aan een overstap. Over het algemeen hebben kandidaten een goed beeld van wat ze verwachten en zoeken, zegt ze. Er wordt de advocaat wel altijd een spiegel voorgehouden. 'Soms vinden we een zeer typische advocaat tegenover ons die juridisch inhoudelijk sterk is. We vragen naar wat die kandidaat *triggert*, wat deze zoekt in een nieuwe rol en omgeving. Op het moment dat mensen zeggen dat ze een specialist zijn en graag zeer inhoudelijk bezig willen zijn, dan stellen we de vraag of ze als advocaat niet al goed op de plek zitten.'

'Sommige advocaten denken dat ze meer bewegingsvrijheid zullen krijgen als counsel. Als wij ze vragen waar ze dan heen willen, blijkt dat meestal een grote *corporate* te zijn. De verantwoordelijkheid die je daar krijgt, hoeft niet altijd groter te zijn. Bij de grote bedrijven heb je vaak grote aantallen juristen met meer afgeba-



kende terreinen, dus je taak kan relatief gezien minder breed zijn dan bij een middelgroot bedrijf of start-up.’

De wens om bedrijfsjurist te worden is vrijwel nooit door materieel gewin ingegeven. Salarissen van counsel en advocaat zijn de afgelopen jaren wel naar elkaar toe gegroeid. ‘Maar wie als senior medewerker in de advocatuur, zeg met zeven of acht jaar ervaring op zak, overstapt naar een functie onder het niveau van General Counsel of Legal Manager, levert soms nog fors in,’ volgens Boonstra. Beloning hangt ook van de sector en specialisatie af. Naar M&A is momenteel minder vraag.

Juristen met een achtergrond in IP, *regulatory* of financieel recht zijn nu gewild.

Dicht bij de business – ken je plek

Goed, je bent binnen en staat eindelijk dicht bij de business – het meest gehoorde mantra is ook meteen het vaagste van allemaal. Ook Schortinghuis had die wens. ‘Ik wilde dicht bij de business staan, en had lang de illusie dat ik erbij hoorde, maar ik bleef toch *de jurist*. Uiteindelijk, na drieënhalf jaar als counsel, had ik die illusie niet meer.’

‘Realiseer je dat er een grens is die je niet over kunt,’ onderstreept Joris Backer. ‘Niet dat de bedrijfsjurist dat niet wil, maar de

Reinder Schortinghuis:
‘Mijn kracht als manager is dat ik goed mensen in hun eigen kracht kan zetten. Dat had ik nooit geleerd als ik advocaat was geweest’

manager wil niet de hele tijd een advocaat in zijn werkkamer.’ Backer was tien jaar lang Director Corporate Legal van de Schiphol Group. Hij nam daar recent afscheid en is nu zelfstandig adviseur en senator voor D66 in de Eerste Kamer.

Backer heeft in de 22 jaar als jurist in het bedrijfsleven de statuut van het vak zien stijgen. Dat ziet hij aan het aanbod, zowel in aantal als de kwaliteit van de mensen die hem benaderden over de jaren.

Een advocaat zal zich snel moeten aanleren zijn versie van recht te vertalen naar het recht in de praktijk van het bedrijf, aldus de belangrijkste les van Backer, gevraagd naar wat een advocaat zal moeten afleren. ‘Een van de allermoeilijkste dingen voor een advocaat, als ze overstappen, is beseffen dat het recht geen *corebusiness* meer is. Het recht is een hulpmiddel om het bedrijf de doelstelling te laten bereiken die het bedrijf zich gesteld heeft. Als je recht als *corebusiness* ziet, heb je een groot probleem.’

‘Vanuit de advocatenpositie is dat zeer lastig,’ vervolgt hij. ‘Vertalen van extern advies – een van de kernfuncties van de bedrijfsjurist – gebeurt rekening houdende met interne tegenkrachten of krachtverdeling binnen het bedrijf. Omdat er vaak verschillend wordt gedacht over bepaalde vraagstukken, moet je het zo voor kunnen leggen dat er een besluit genomen kan worden. Als je dat kan, heb je het oor van de directie en de rest van het bedrijf. Kom je met een ingewikkeld verhaal zonder

oplossingen, dan... Onthoud goed: men is zeer actiegericht.'

Vooroordelen

Backers woorden doen vermoeden dat er een imago probleem aan advocaten kleeft binnen het bedrijfsleven. Te onbuigzaam en theoretisch?

'Ik moest na mijn eigen overstap als advocaat enorm tegen vooroordelen vechten,' herinnert Pauline van Benthem zich. 'Het vooroordeel was dat advocaten men-

sen met twee linkerhandjes zijn. Te weinig praktisch ingesteld.'

Van Benthem begon als advocate bij NautaDutilh, verliet de advocatuur voor wat uiteindelijk een positie als counsel werd bij Reckitt Benckiser. Ze helpt tegenwoordig, als consultant en eigenaar van Cleverlaw, counsels en legal departments met het goed opzetten van de kerntaken en het managen van de interne en externe relaties.

Ze noemt zichzelf een zeer bewuste overstapper. Ze wist dat ze de advocatuur maar voor even leuk vond en verkoos een echt productiebedrijf als volgende stap. Voor haar was het cliché om eerder in het proces betrokken te willen worden een reden om voor het bedrijfsleven te kiezen. Als litigator vond ze het jammer dat de interactie ad hoc begon en het contact na een geding abrupt weer eindigde. Ze zocht meer betrokkenheid en samenspel: 'Een advocaat gaat voor de inhoud of het gevecht bij de rechter. Dat motiveert een goede advocaat. Terwijl ikzelf vaak dacht: er komt iemand met een probleem, hoe kan dat nou, hoe had je dat kunnen voorkomen? Daarom was ik beter geschikt voor het bedrijfsleven.'

In de wensen van Van Benthem kun je een begin zien van waar de typen 'advocaat' en 'bedrijfsjurist' van elkaar verschillen; dat bepaalt misschien wie zich in welke habitat het meest thuis voelt en excelleert. De probleemoplosser tegenover de probleemvoorkomer. Van Benthem ziet het ook terug in de typen 'solist' versus 'team player', waar de advocaat steeds in de eerste categorie valt. Het onderscheid is zwart-wit, maar de verschillen in waar mensen voldoening uit halen, zijn reëel.

Gaande het gesprek met Van Benthem ontstaat een steeds duidelijker beeld van het gat dat tegenwoordig tussen het vak van advocaat en inhouse counsel gaapt, niet alleen in menstypen, maar ook vakinhoudelijk. Een gat dat groter is gewor-

Tamara Boonstra:
'Aan mensen die zeggen dat ze een specialist zijn en graag zeer inhoudelijk bezig willen zijn, stellen we de vraag of ze als advocaat niet al goed op de plek zitten'



den in de afgelopen jaren, volgens Van Benthem.

De ontwikkeling die ze beschrijft is dat een counsel, naast jurist, steeds meer manager wordt. Een greep uit de zaken waar een counsel naast het juridische mee te maken krijgt: kosten berekenen. Zelf inkoop van IT-oplossingen regelen. Bepalen waarvoor je extern advies nodig hebt en wanneer je zelf adviseert. Budgetteren – een belangrijk onderdeel dat veel angst oproept. Juristen staan bekend als cijferschuw. Advocaten die overstappen naar het bedrijfsleven hebben vaak geen kaas gegeten van deze dingen. Je hebt al deze kopzorgen niet als advocaat. De klant vraagt je iets en dat doe je.

Werkdruk

Nog een idee dat vaak onder advocaten leeft wordt door Van Benthem naar de prullenbak verwezen: de work-life balance en werkdruk zijn beter in het bedrijfsleven. ‘Dat is zo’n onzin!’ reageert Van Benthem. Ze legt uit dat vanwege de crisis bezuinigingen hun tol hebben geëist: ‘Vaak is er geen secretariële ondersteuning. Gewoon alles zelf doen. Als bedrijfsjurist moet je daarom ook enorm handig zijn met een computer. Denk daarom niet dat het rustiger werken is. Als bedrijfsjurist word je bovendien de hele dag overvraagd,’ vult ze aan. ‘En dat wordt alleen maar meer.’ Ze benadrukt dat de uren die gedraaid worden misschien op menselijker tijdstippen vallen dan in de advocatuur soms gebruikelijk is, maar de druk op de jurist tijdens die uren is groter en complexer dan in de advocatuur: ‘Omdat het veel directer is, je zit dicht bij je collega’s. In de advocatuur is er meer afstand tussen jou en de cliënt. Een collega voelt zich vrijer om je onder druk te zetten. Dus is het belangrijk te kijken naar wie degene is die jou onder druk zet, waar die in de organisatie zit, en te beoordelen of die prioriteit heeft. Je moet altijd die stap terug kunnen doen en kijken hoe dat verzoek in het grotere plaatje past van wat de top van het bedrijf wil,’ aldus Van Benthem.

Ook dat is iets waar volgens haar er een steile leercurve gemaakt moet worden door een beginnend bedrijfsjurist: de wereld leren kennen van interne krachten die vaak verborgen blijft voor een externe



advocaat. Er moet parallel daaraan een gevoel ontwikkeld worden voor wat belangrijk is voor het bedrijf – de strategie. Daarom moet een jurist goede relaties ontwikkelen met de top van het bedrijf, begrijpen wat de strategie is, en het werk daar op afstemmen. ‘Dat leer je in de advocatuur

totaal niet,’ volgens Van Benthem. ‘Nederlandse bedrijfsjuristen zijn slecht in het in lijn brengen van hun prioriteiten met die van het bedrijf. Het is amateurisme, helaas.’

Joris Backer: 'Een van de allermoeilijkste dingen voor een advocaat, als ze overstappen, is beseffen dat het recht geen core- business meer is'

PR bedrijven

Zowel Backer als Van Benthem benadrukt nogmaals iets wat een externe advocaat moet beseffen als deze inhouse counsel wordt: een *legal department* heeft een dienende rol. Een open deur, zo lijkt het. Maar ze trappen die deur toch in, niet alleen omdat het functioneel zo is, maar omdat de positie die de afdeling binnen het bedrijf inneemt ook een politieke dimensie met zich meebrengt. Legal heeft PR nodig binnen een organisatie, want je bent een kostenpost. Bestendiging van je plek in het bedrijf bij de top vereist zowel management als *framing* – helemaal in crisistijd.

'Budget is een moeilijke discussie,' volgens Backer. 'Je gaat die nooit winnen op de opbrengstenkant. Wel op de kostenkant, als men het gevoel heeft dat je onvoldoende scherp bent op je kosten. Het gaat

erom dat de cliënt ziet dat je met de juiste dingen bezig bent, snel reageert, alert bent en zorgt dat je goede mensen hebt zitten. Met slechte mensen is een afdeling altijd te groot.'

PR is één van haar stokpaardjes, zegt Van Benthem: 'De top van het bedrijf denkt: er gaan zoveel tonnen of miljoenen om bij Legal en ze kunnen geeneens een budget maken. Ik zet Inkoop er wel op. De bedrijfsjurist heeft dan geen goede PR omdat hij niet kan uitleggen waarom er tonnen worden uitgegeven aan de advocaat. Wat je nu ziet gebeuren, is dat Inkoop er niet naast zit, maar er soms overheen gaat. Dat regelen, ook via goede interne PR, is de kern van de taak van jou als jurist. Het is jouw proces, jij moet het managen.'

Een jaar verder

Het is inmiddels duidelijk dat alleen vanuit het juridische gedacht een overstap logisch lijkt, maar dat alle zaken eromheen ook overpeinzing behoeven voordat de stap gemaakt wordt. Het blijkt een vak apart. Van Benthem vat samen: 'Je moet een overstap alleen maken omdat je in je bestaan als advocaat iets mist, bijvoorbeeld als je echt onderdeel wilt zijn van een team. Is dat niet je ding, blijf dan advocaat. Je kunt wel tegen allerlei zaken aanlopen in de advocatuur, maar dat wil niet zeggen dat je geschikt bent als bedrijfsjurist.'

Backer vult aan: 'De uitdaging is voor sommige advocaten tegelijk de valkuil.

Omdat het juridisch soms niet zo ingewikkeld is, is het voor sommige juristen niet interessant. Maar de complexiteit zit vaak in de operationele en financiële risico's van de onderneming. Als bedrijfsjurist moet je die inschatting kunnen maken.'

Backer, Van Benthem en Schortinghuis schatten in dat de omschakeling van advocaat naar effectieve counsel een jaar duurt. Zo lang kost het om het bedrijf te leren kennen. Een ontwikkeling die ook doorloopt is het leren kennen van jezelf en wat bij je past. Voor Schortinghuis bestond dat eruit dat hij uiteindelijk het juridische helemaal verliet en manager van een businessunit werd binnen Sara Lee: 'Ik zag het als een groot compliment dat men mij die kans gaf. Het betekende voor mij waardering omdat ik werd gezien in mijn potentie als persoon, niet alleen als iemand die een kunstje kon – dat van jurist.'

'Mijn kracht als manager is dat ik goed mensen in hun eigen kracht kan zetten. Dat had ik nooit geleerd als ik advocaat was gebleven. Maar je weet het niet, als ik zelf het partnertraject was ingegaan misschien wel. Destijds had ik niet genoeg zelfvertrouwen om mezelf zo te zien. Ik zou nu niet zo snel meer bedrijfsjurist willen zijn bij een grote corporate, dan eerder bij een mkb of een start-up, maar wel met een meer leidende rol. Ik wilde, toen ik de advocatuur verliet, dichter bij de business staan, maar ik kwam er uiteindelijk achter dat ik zelf de business wilde zijn.'

(advertentie)



Erasmus
Academie

Recht(st)reeks Rotterdam Juridisch PAO Najaar 2012

www.erasmusacademie.nl/recht

In november/december starten:

- Recente jurisprudentie zee- en vervoerrecht
- Het nieuwe BV-recht
- Capita fiscaal recht voor ondernemingsrechtjuristen
- De forensische psychiatrische rapportage
- Actualiteiten gesloten jeugdzorg
- Verdiepingscursussen op alle vakgebieden

Kijk voor het volledige programma en direct inschrijven op www.erasmusacademie.nl/recht



Cursusagenda Sdu Juridische Opleidingen



| Datum | Cursus | Locatie | Punten | Kosten |
|--------------|--|-----------------|-----------|----------|
| 02 oktober | Legal Women 2012 | Houten | | € 295,- |
| 04 oktober | Toevoegrecht in de praktijk** | Breukelen | 4 PO | € 545,- |
| 09 oktober | Econ. rendabel kantoor o.b.v. toevoegingen** | Utrecht | 4 PO | € 545,- |
| 11 oktober | Appartementsrecht** | Breukelen | 6 PO/KNB | € 695,- |
| 11 oktober | Bewijsrecht in het vooronderzoek*** | Breukelen | 5 PO | € 645,- |
| 11 oktober | Oudere wrkrs: doorwerken/einde dienstverband?*** | Utrecht | 3 PO | € 445,- |
| 12 oktober | Mediation vanuit juridisch perspectief* | Houten | 4 PO/NMI | € 495,- |
| 18 oktober | Beter omgaan met de zieke werknemer** | Breukelen | 6 PO | € 695,- |
| 18 oktober | NVJSA Wet wapens en munitie** (oefenen schieten) | Alphen a/d Rijn | 5 PO | € 645,- |
| 22 oktober | Tekortschieten, verzuim en schadevergoeding** | Breukelen | 4 PO | € 545,- |
| 26 oktober | Arbeidsprocesrecht*** | Tilburg | 6 PO | € 645,- |
| 26 oktober | "Corporate" arbeidsrecht*** | Breukelen | 5 PO | € 645,- |
| 01 november | Sportrecht** | Zwolle | 6 PO | € 695,- |
| 02 november | De 14e Benelux Merkendag* | Houten | 5 PO | € 595,- |
| 02 november | Kennis van de kennismigrantenregeling** | Breukelen | 4 PO | € 545,- |
| 02 & 23 nov. | Schadevaststelling bij ondernemers met letsel** | Drachten | 12 PO | € 1190,- |
| 14 & 21 nov. | 2-daagse intensieve praktijkcursus Belastingrecht* | Breukelen | 15 PO/KNB | € 1295,- |
| 15 november | Alimentatierecht** | Breukelen | 6 PO/NMI | € 695,- |
| 16 november | Huurrecht bedrijfsruimte: art. 7:290 BW** | Breukelen | 5 PO | € 645,- |
| 22 november | Basisopleiding Personen- en familierecht*(4 dagen) | Utrecht | 23 PO | € 2250,- |
| 22 november | De scheidende ondernemer** | Utrecht | 6 PO/KNB | € 695,- |
| 23 november | Werkgeversaansprakelijkheid voor gevorderden** | Breukelen | 5 PO | € 645,- |
| 28 & 30 nov. | Dag van de Ondernemende Advocaat* | Eindhoven/Assen | 4 PO | € 445,- |
| 29 november | Dag van het Strafrecht* | Rotterdam | 5 PO | € 450,- |
| 30 november | Rolreglement en roladministratie voor advocaten* | Haarlem | 5 PO bv | € 645,- |
| 30 november | GBM en PIJ versus OTS** | Utrecht | 6 PO | € 695,- |
| 04 december | Dag van het Arbeidsrecht* | Breukelen | 5 PO | € 450,- |
| 07 december | De nieuwe RC** | Breukelen | 5 PO | € 645,- |
| 12 december | Dag van het Jeugdstrafrecht* | Breukelen | 5 PO | € 595,- |
| 20 december | Dag van het Bouwrecht* | Breukelen | 5 PO/KNB | € 595,- |

**Kijk voor het actuele en complete aanbod op
www.sdujuridischeopleidingen.nl**



ADVOCATENBLAD, HET BEST GELEZEN
VAKBLAD BINNEN DE ADVOCATUUR*



*Bron: Online lezersonderzoek 2011. Mediatest

ADVOCATENBLAD, HÉT MEDIUM DAT ALLE ADVOCATEN BEREIKT

Voor meer informatie neemt u contact op via advertentie.juridisch@sdu.nl of 070-378 05 62



Is het partnerschap voor vrouwen een onrealistische droom?

Vrouwen (bijna) aan de top

Ondanks jaren van aandacht voor en promotie van diversiteit, blijkt de realiteit weerbarstig. De advocatuur draait min of meer stationair wat betreft de aanwas van vrouwelijke partners. Het is daarom tijd voor ongemakkelijke vragen. Zijn vrouwen gewoon minder ambitieus? Er is al veel bereikt, maar vrouwen onderling kunnen elkaar nog beter helpen – en zichzelf beter laten zien.

Blijvende aandacht voor diversiteit is gerechtvaardigd. Want als we de cijfers nog eens op een rij zetten, is de conclusie al jaren dezelfde: het schiet nog niet erg op met die bereikbaarheid van de top voor vrouwen bij advocatenkantoren. De redactie van de in maart jl. gepubliceerde *Stand van de Advocatuur* pakte de diversiteitsgegevens uit 2001 van Nederlandse top-10 kantoren erbij, vergeleek deze met 2011 en kwam tot de conclusie dat ‘er al tien jaar lang stationair gedraaid wordt’.

Partnerschap is onrealistische droom

Aan de instroom van vrouwelijke advocaten ligt het niet: de advocatuur feminiseert al jaren. Bij aanvang van de stage is 56 procent vrouw, maar onder advocaten met 8 of meer jaren ervaring is dat al geslonken naar 33 procent. Praat je over advocaten met meer dan 20 jaar ervaring, dan is dat aantal meer dan gehalveerd naar 15 procent. Eenzelfde beeld zie je bij vrouwelijke partners bij de top-10 kantoren. Die telden eind 2011 samen 398 partners. Daarvan waren er 60 vrouw, ofwel ook 15 procent. Het goede nieuws is de bescheiden stijgende lijn. Vijf jaar geleden, in 2007, was het aandeel vrouwelijke partners 12 procent. Maar de advocatuur blijft daarmee nog altijd in de achterhoede van de zakelijke dienstverleners.

Ergens tussen het binnenkomen als stagiaire en het moment dat de partnerprocedure zich aandient, gebeurt er iets: vrouwelijke advocaten komen er achter dat *they can't have it all*, en haken af – diversiteitscommissies, convenanten, werkgroepen, *commitment* en *tone from the top* ten spijt.

Ilona Tjon Poen Gie:
‘Als je kiest voor drie dagen per week werken ben je continu aan het schipperen. Het lijkt aantrekkelijk, maar is het niet’



Is het misschien niet eens tijd om gewoon eerlijk te zijn, en het partnerschap tot een onrealistische droom voor de meeste vrouwen te bestempelen, omdat de offers simpelweg niet opwegen tegen de voldoening die het werkende leven biedt?

Continu schipperen

Het grootste offer betreft traditioneel het gezin. Dat is en blijft de voornaamste kwestie, ook vanwege het samenvallen van het moment wanneer gemiddeld het eerste kind én het partnerschap in beeld komt. Dat is het moment wanneer de meeste vrouwen afhaken. Ook voor voormalig kandidaat-notaris Ilona Tjon Poen Gie was het lastig: ‘Ik ben drie dagen per week gaan werken om werk te combineren met mijn drie kinderen, met als gevolg dat ik er niet 100 procent voor kon gaan. Dan raak je gefrustreerd.’

Tjon werkt inmiddels als headhunter en ziet tegenwoordig bij de jonge vrouwen die ze bemiddelt uit de eerste hand de enorme moeilijkheid die het combineren van werk en gezin met zich meebrengt. Kan het überhaupt wel, vraagt zij zich soms af. In elk geval adviseert ze vrouwen

niet te doen wat zij zelf deed: ‘Ik vraag aan de meiden die in verwachting zijn: hoeveel dagen ga je werken? Doe maar liefst vijf waarvan één thuis, zeg ik dan gelijk. Je gaat anders de boot in, aan allebei de kanten. Thuis én carrière. Je bent continu aan het schipperen, ook naar de kinderen toe. Je werkt jezelf over de kop doordat je daarvoor kiest. Het lijkt aantrekkelijk, maar is het niet.’

Women only

Om de dingen waar vrouwen tegenaan lopen onder de aandacht te brengen, startte Tjon met twee vriendinnen een platform voor vrouwelijke juristen: Legal Women. Doel is om onderling ervaringen te delen en elkaar vooruit te helpen. Legal Women is voor alle vrouwelijke juristen bedoeld. Het gaat er niet per se over hoe vrouwen de top kunnen bereiken, maar vooral om hoe iedereen blij kan zijn met wat zij doet, legt Tjon uit. ‘Succes is natuurlijk een breed begrip. Dat kan blij zijn met de manier waarop je werkt, waar je werkt of de weg naar de top.’

Legal Women heeft inmiddels meer dan 1600 leden en is zo'n succes dat Sdu

Uitgevers Tjon benaderde met het idee een congres te organiseren. Op 2 oktober aanstaande wordt voor de eerste keer het Legal Women Congres gehouden – *women only* natuurlijk. Op de dag zelf zijn er vele workshops, bijvoorbeeld over persoonlijke effectiviteit en *work-life balance*. Verder spreken er een aantal ‘inspirerende vrouwen’ en er is de uitslag van de verkiezing Legal Woman of the Year. Stemmen kan nog, op www.legalwomen2012.nl.

‘We hoeven niet zo nodig’

In de LinkedIn-groep wordt ook discussie gevoerd volgens Tjon. Bijvoorbeeld over het onderwerp vrouwen naar de top. ‘Wat er soms uit komt, is best verrassend: er is gebrek aan ambitie. We hoeven niet zo nodig.’

Dat is best een pijnlijke constatering. Het zou kunnen betekenen dat streefgetallen en verplichte quota, bedacht door idealisten, misschien enigszins misplaatst zijn. Als vrouwen zelf niet willen, waar doe je het dan voor? Het roept meer vragen op: zijn vrouwen misschien intrinsiek minder ambitieus?

We leggen deze vraag voor aan twee succesvolle advocates met geslaagde carrières. Beide zijn uitgesproken voorvechters in het diversiteitsvraagstuk. Rolmodellen. Heleen Kersten (47) is sinds jaren managing partner van Stibbe, Mirjam de Blécourt (48) partner arbeidsrecht en bestuurslid bij Baker & McKenzie. Ze hebben allebei kinderen. Kersten drie zoons, nu 16, 15 en 13 jaar oud, en nog een dochter van 11. De Blécourt heeft twee zoons van 15 en 17.

Advocaat en/of partner

In ons gesprek brengen de vrouwen aan het licht wat er nog vaak verborgen blijft, en dat blijken zaken te zijn waarmee vrouwen en mannen zichzelf en elkaar (onbewust) nog vaak saboteren.

Bij het interview met De Blécourt schuift Eva Witteveen aan: bijna 21 jaar oud, zichtbaar zelfbewust, getalenteerd en intelligent. Ze heeft net haar bachelor binnen en doorloopt een studentstage bij De Blécourt. We vragen haar naar hoe ambitie zich bij haar openbaart. Witteveen: ‘Ik heb al jaren het gevoel: ik wil graag een goede advocaat worden. Vanaf daar zie ik

Heleen Kersten:
‘Aan mij merkte je niet dat het soms zwaar was. Jongere vrouwen dachten: zij is een soort superwoman. Dan ben je geen reëel rolmodel’

het wel. Het is niet zo dat ik al een eindbeeld heb, maar ik wil gewoon graag advocaat worden. En ik wil ook een gezin, en dat combineren met elkaar.’

‘Heel leuk dat dit nu gebeurt,’ reageert De Blécourt. ‘Stel: er zit op Eva’s plek een man. Weet je wat die zegt? Ik word advocaat, maar ook partner. En daar zie je precies het verschil tussen een man en een vrouw. Nu ben ik een vrouw, ik hoor haar en ik denk niet: zij wil geen partner worden. Stel dat hier nu een man op mijn stoel zat. Die denkt: o, ze weet het nog niet, wil geen partner worden. Dat wordt een goede eeuwige medewerker. Eva beseft niet dat, als ze dat zegt, ze dat beeld over kan brengen bij die man. Hier zit het in.’

Niet zo borstklopperig

Heleen Kersten, door de organisatie van Legal Women binnen gehaald als spreker, ziet het ook om zich heen: ‘We hebben het ambitievraagstuk onderzocht bij Stibbe. Het ligt niet aan ambitie, maar de wijze waarop vrouwen zichzelf presenteren en ambitie kenbaar maken binnen het kantoor verschilt. Vrouwen zijn, juist in de fase voor een partnertraject begint, meer gemiddeld genomen gericht op inhoudelijk hun werk goed doen, of het nou de carrière helpt of niet. De gemiddelde man is zich daar meer van nature van bewust: zichtbaar zijn, netwerken. Dus vrouwen moeten daar iets meer in gestimuleerd worden. Die zijn niet zo borstklopperig.’

Ook De Blécourt ziet dat nog als een duidelijk onderbelicht fenomeen. ‘Vrouwen moeten leren vertellen wat ze aan het doen zijn, net als een man. Maar dat voelt



voor vrouwen als opscheppen. Dat blijft heel moeilijk voor ons.’

Het gesprek met Kersten en De Blécourt geeft aan dat het diversiteitsvraagstuk wel volwassen is geworden in de zin dat alle aspecten in kaart gebracht zijn: systeem, cultuur, *mindset* en biologie. Vingerwijzen, gemoraliseer en zuur wij/zij-denken over mannen en vrouwen is er niet meer bij. Over een glazen plafond, of tegenwerking door wittemansbolwerken zul je ze niet horen. Zelfkennis en duidelijke keuzes maken is het verhaal.

Superwoman

Beide vrouwen hebben zelf hun lessen geleerd en offers gebracht. Kersten had het de eerste jaren met zeer jonge kinderen zwaar, vertelt ze. Ook omdat ze destijds het gevoel had dat ze daar op kantoor niet over moest praten: ‘Toen was ik al partner, met vier kleine kinderen, in de tijd dat de ene transactie na de andere me om de oren vloog. Ik dacht: hoe hou ik dit fysiek vol? Toen ben ik naar de toenmalige managing partner gegaan, thuis, ’s avonds, en ik zei eerlijk: ik weet niet of ik dit wel volhoud.’

Gelukkig bleek de managing partner heel begripvol en dat alleen maakte dat ze weer verder kon. Maar de drempel om erover te praten was hoog, zegt Kersten.

‘Aan mij merkte je niet dat het soms zwaar was. Wat je daardoor misschien kreeg, is dat jongere vrouwen dachten: zij is een soort *superwoman*, die kan dit allemaal, doet het gewoon, kost geen moeite. Dan ben je geen reëel rolmodel.’

De Blécourt was net medewerkster toen ze haar eerste kind kreeg. Haar man woonde in Maastricht. Zij koos ervoor niet met hem mee te gaan, maar in Amsterdam op een heel klein flatje te blijven wonen. Ze sliep zelf in de zitkamer, de nanny in de slaapkamer. ‘Het ligt er dus meer aan: hoe graag wil je het? Ik zie ook niet vaak obstakels, zo’n mens ben ik. Ik dacht: als het een leuk meisje is, dan neemt zij de slaapkamer en ik de zitkamer als slaapkamer.’

Ze kreeg wel met stevige druk van buiten te maken om haar keuze. ‘Iedereen zei: jullie zijn echt gek, belachelijk! Vrienden, ouders, alles, iedereen. Daarom: heb lak aan wat anderen vinden en denken. Dat heb ik vaak moeten hebben en dat is niet zo makkelijk voor vrouwen. Dat is het moeilijkst om de top te bereiken.’

Papa-dag

Culturele normen en waarden over de rol van mannen en vrouwen blijken taaie obstakels. Mindset en cultuur zijn het lastigst te veranderen. Aannames over hoe het hoort, of angst voor het stempel van ‘slechte moeder’. De omgeving die van vrouwen wel een keuze verwacht, maar niet van mannen, als het vraagstuk verdeling van zorgtaken zich aandient. Nederland is ook nog te traditioneel, vinden beide vrouwen.



Foto: Martin Dijkstra

Mirjam de Blécourt:
‘Heb lak aan wat anderen vinden en denken. Dat is niet zo makkelijk voor vrouwen. Dat is het moeilijkst om de top te bereiken’

Ilona Tjon ziet overigens nog wel een duidelijk taboe dat vrouwen en mannen dwarszit in hun carrièrekansen: mannen die parttime willen werken. ‘Dan ben je klaar. Die worden zeker geen partner,’ weet Tjon die dit met een anekdote onderstreept. ‘Laatst sprak ik een partner van een groot kantoor en die had een verhaal: “Komt laatst een kerel uit m’n team naar me toe en zegt: ik wil een papa-dag. Nou, ik lag onder de tafel!” Hilarisch vond de partner dat, een papa-dag. Terwijl dezelfde partner in hetzelfde gesprek zegt dat hij er spijt van heeft dat hij te weinig tijd aan zijn kinderen heeft besteed al die jaren. Maar eerst lacht ie keihard om een papa-dag. Zo werkt het dus nog steeds. Zolang de mannen niet meedoen met ons, hebben wij een probleem en zullen wij vrouwen altijd zeggen: dan doe ik de *kids* wel.’

Elkaar helpen

Tot slot nog iets belangrijks wat zo voor de hand ligt dat je het bijna over het hoofd ziet: vrouwen moeten leren elkaar te helpen. De Blécourt: ‘Het is heel belangrijk om elkaar promoties te gunnen, om positief over elkaar te praten. Mannen zijn daar weer heel goed in. Die benoemen vaak automatisch vriendjes. Ik vind dat wij daar, als ik naar Baker kijk, al veel beter in zijn geworden. Als vrouw had ik eerst niet zo erg door wat dat deed. Ik denk dat dat heel belangrijk is.’

Tjon denkt dat als iedere vrouwelijke partner ervoor zorgt dat zij een andere vrouwelijke advocate stimuleert en onder haar vleugels neemt om ook partner te worden, dit al een begin zou zijn. ‘Vrouwen moeten elkaar echt gaan helpen.’

(advertentie)

LEIDERSCHAP IN DE ADVOCATUUR



Sinds 2006 organiseert OSR Juridische Opleidingen diverse leiderschapsprogramma's voor de advocatuur. Met groot succes. Uit onderzoek blijkt dat de helft van onze deelnemers aan het Women Leadership Programme inmiddels een promotie gemaakt heeft en dat ruim 1 op de 3 partner is.

Meer informatie? Kijk op www.osr.nl/leiderschap

Deelnemers
WLP & IWLP:
**48% maakte
promotie en
35% werd
partner!**



MET RECHT MEER WAARDE

LEGAL WOMEN 2012

2 oktober 2012 | Hotel Houten, Houten

Inspiratie voor succes

Hét congres in het teken van de vrouwelijke jurist, haar ontwikkelmogelijkheden en de eventuele barrières die zij op weg naar de top tegenkomt

Programma

Plenair

Topvrouwen uit de advocatuur en het bedrijfsleven geven voorbeelden en handvatten aan ambitieuze vrouwelijke juristen.

Dagvoorzitster Margriet van der Linden interviewt:

- Heleen Kersten (*Managing Partner Stibbe*)
- Sandra Lutchman (*Directeur Talent naar de Top en Bestuur Amnesty International London*)
- Anja van Bergen-van Kruijsbergen (*GC Nutreco*)
- Georgette Schlick (*CEO SBS6*)
- Els Unger (*Advocaat Partner en oud deken Orde van Advocaten*)

Workshops

Naast een plenair deel kunt u kiezen uit zes uitdagende workshops, gericht op uw ontwikkeling als juridisch vakvrouw.

- Diversiteit en het glazen plafond - *Sandra Lutchman*
- Female leadership - *Rosemarie Bertens*
- Overtuigend presenteren - *Maritte Braspenning*
- Work/Life Balance - *Margreet Bos-van Dongen & Peter Nuijten*
- Persoonlijke effectiviteit - *Carien Bevelsberg*
- Open workshop - *Geef uw idee aan ons door!**

*Waar zou u een workshop over willen volgen? Laat het ons weten via opleidingen@sdu.nl!

Ja, ik schrijf me in voor Legal Women 2012 op dinsdag 2 oktober in Hotel Houten (€295,- p.p. excl. btw) [Q3311]

Van bovenstaande workshops wil ik graag de volgende twee volgen:

1. _____
2. _____

Naam deelnemer (m/v): _____

Naam organisatie: _____

Functie: _____

Postbus/straat: _____

Postcode & plaats: _____

Telefoon: _____ E-mail: _____

Datum: _____ Handtekening: _____

Stuur dit inschrijfformulier op naar Sdu Juridische Opleidingen,
Postbus 20025 EA, Den Haag of fax het naar: (070) 799 99 885.

Of schrijf u online in op www.legalwomen2012.nl

Onze voorwaarden lees je op www.sdujuridischeopleidingen.nl

Legal Women 2012 is een initiatief van

LEGAL WOMEN **Sdu** JURIDISCHE OPLEIDINGEN

OSR CURSUSOVERZICHT NAJAAR 2012



Een cursus of training volgen in het najaar?
Dan zit u goed bij OSR Juridische Opleidingen!
Hieronder vindt u een selectie uit ons najaarsaanbod.
Kijk op www.osr.nl voor het complete najaarsaanbod.

AANSPRAKELIJKHEIDS- EN VERZEKERINGSRECHT

- 1 en 8 november: VSO Aansprakelijkheidsrecht
- 5 en 9 november: VSO Verzekeringsrecht
- 30 november: Praktijkspecial: Juridische beoordeling medische aspecten in letselschadezaken

ALGEMEEN BESTUURSRECHT

- 7 en 14 november: Masterclass Overheidsaansprakelijkheid
- 8 november: Awb-bezwaarschriftprocedure
- 28 november en 12, 19 december: Materclass Overheid en marktwerking

ALGEMEEN CIVIEL

- 14 november: Onrechtmatige daad
- 29 november: Actualiteiten vermogensrecht
- 12 december: Actualiteiten civiel proces- en bewijsrecht

AMBTENAREN EN ONDERWIJSRECHT

- 6 november: Ambtenarenontslag en disciplinaire maatregelen
- 20 november: Rechten en plichten in het onderwijs
- 29 november: Rechtspositie onderwijs

ARBEIDS- EN PENSIOENRECHT

- 2 oktober: Werkgeversaansprakelijkheid
- 4 oktober: Arbeidsprocesrecht verdiept
- 12 oktober: Actualiteiten arbeidsrecht

BELASTINGRECHT

- 29 oktober: Fiscale aspecten bij echtscheiding
- 19 december: Actualiteiten Fiscaliteiten bij echtscheiding

BEROEPSVAARDIGHEDEN

- 8 oktober en 19 november: Training Peer reviewer voor advocaten
- 29 oktober en 19 november: Training Communicatiestijlen voor juristen
- 7 november: Mastertraining Harvard Onderhandelen voor juristen
- 15 en 29 november: Training Adviesvaardigheden voor juristen
- 15 november en 6 december: Training Snellezen voor juristen
- 19 november: Training Omgaan met weerstand in de juridische praktijk
- 23 november: Training Overtuigend pleiten en presenteren
- 23 november: Professionele ontmoeting: Nieuwe Zaaksbehandeling in het bestuursrecht
- 3 en 10 december: Training Nieuwe Zaaksbehandeling in het bestuursrecht
- 3 en 21 december: Training Helder schrijven voor juristen
- 11 december: Mastertraining Overtuigend Pleiten

GEZONDHEIDSRECHT

- 5 november: Patiëntenrechten
- 19 november: Medische aansprakelijkheid
- 3 december: Toezicht, tuchtrecht en kwaliteit in de gezondheidszorg
- 17 december: Regulering in de gezondheidszorg

HUUR EN VASTGOED

- 31 oktober en 7 november: VSO Analyseren en kwalificeren in het huurrecht bedrijfsruimte
- 20 november: Huurrecht bedrijfsruimte
- 29 november: Actualiteiten huurrecht

INTERNATIONAAL RECHT

- 12 november: Introductie Amerikaans Contractenrecht
- 26 november: Introductie recht en zakelijke cultuur in het Midden-Oosten
- 17 december: Introductie Chinees recht en zakelijke cultuur

INTERNATIONAAL RECHT, TAAL EN ZAKELIJKE CULTUUR

- 7 november: Training Juridisch Duits
- 20 november: Training Juridisch Frans
- 4 en 11 december: Matertraining Legal English

MANAGEMENT & ORGANISATIE

- 15 en 16 november: Mastertraining Meesterlijk Leiderschap
- 27 november: Training Timemanagement voor advocaten
- 4 december: Training Coaching en portfolio voor de patroon
- 7 december: Training Financieel kantoormanagement voor advocaten
- 11 december: Training intervisie

OMGEVINGSRECHT

- 7 november: Inleiding bouwkunde voor juristen
- 13 december: Actualiteiten Wabo en ontwikkelingen Omgevingsrecht
- 20 december: De onteigeningsprocedure

ONDERNEMINGSRECHT

- 31 oktober en 7, 14, 21 november: VSO Fundamenten ondernemingsrecht (ism Erasmus Universiteit Rotterdam)
- 9 en 16 november: Basiscursus Insolventierecht
- 22 november: Aansprakelijkheid rechtspersonen en bestuurders

PERSONEN- EN FAMILIERECHT

- 16 november: Internationale Kinderontvoering
- 20, 27 november en 4 december: Piket cursus Psychiatrisch Patiëntenrecht
- 3 december: Verdiepingscursus Huwelijksvermogensrecht en echtscheiding

PERSONENSCHADE

- 12 november: VSO Onderhandelen bij personenschade
- 20 november: VSO Basiscursus Personenschade

SOCIALE ZEKERHEIDRECHT

- 2 oktober: Actualiteiten Wet Werk en Bijstand
- 8 oktober: 101 werkgeversvragen over de arbeidsgeschiedte werknemer
- 22 november: Aansprakelijkheid rechtspersonen en bestuurders

STRAFRECHT

- 30 november: Cybercrime
- 14 november: Actualiteiten Straf(proces)recht
- 15 november: Verdiepingscursus Jeugdstraf(proces)recht

VREEMDELINGENRECHT

- 31 oktober: Workshop Actualiteiten vreemdelingenprocesrecht
- 1 november: Verbljfsaanspraken op medische gronden
- 29 november: Professionele ontmoeting: Vreemdelingen en bijstand

Datawijzigingen en zetfouten voorbehouden.

MET RECHT MEER WAARDE

**SCHRIJF U DIT NAJAAR IN VOOR 2 OF MEER CURSUSSEN
EN MAAK KANS OP EEN GRATIS TRAINING!**

Kijk op www.osr.nl/najaarsactie
voor de voorwaarden.

‘Investeren in opleiding’ is nog een beperkt begrip in de advocatuur

Het beste uit je mensen halen

‘Advocatuur is topsport,’ wordt weleens gezegd. Hard werken en veel uren draaien horen erbij om tot maximale prestaties te komen. Inhoudelijke opleiding op kantoor zorgt ervoor dat Nederlandse advocaten over het algemeen uitstekende professionals worden, maar in hoeverre leren kantoren hun mensen om uit te blinken zonder zichzelf uit het oog te verliezen? De advocatuur kan veel leren van hoe andere dienstverleners met hun professionals omgaan. De kijk op hoe professionals excelleren evolueert.

Iets meer dan een eeuw geleden zag Paul D. Cravath, een van de naamgevers van het Amerikaanse topkantoor Cravath, Swaine & Moore, dat de organisatie van zijn advocatenkantoor efficiënter kon. Hij introduceerde in 1910 enkele principes die meer uit de mens en zijn kantoor haalden. Cravath wordt gezien als de grondlegger van het moderne advocatenkantoor met piramidestructuur.

Centers of excellence

Een greep uit Cravaths innovaties die vaak nog regel zijn binnen kantoren: het *up-or-out* systeem. Rouleren tussen praktijkgroepen. Partners alleen uit eigen rangen benoemen; geen laterals. Trainees onder minimaal 18 maanden supervisie van een partner plaatsen. Alleen toptalenten aannemen, rechtstreeks vanaf de universiteit. (Wie bij een ander kantoor werkzaam was geweest, had zich al slechte gewoonten eigengemaakt, was het idee.) De ideale advocaat moet bovendien passie, toewijding, en een bereidheid tot hard werken

Peter Reinders:
‘Permanent kunnen sturen is voor elke onderneming essentieel, ook voor een advocatenkantoor’

bezitten, naast aandacht voor kwaliteit en detail.

Vrijwel alle grote advocatenkantoren namen het model van Cravath als voorbeeld om ook *centers of excellence* te worden. In de jaren tachtig en negentig begon het model vaker in onbruik te raken, maar elementen van Cravaths kijk op organiseren en managen zijn nog duidelijk zichtbaar. Het model en de stijl worden door critici

tegenwoordig weleens als een relik uit het industriële tijdperk bestempeld. ‘Ongepast voor kenniswerkers,’ klinkt het dan.

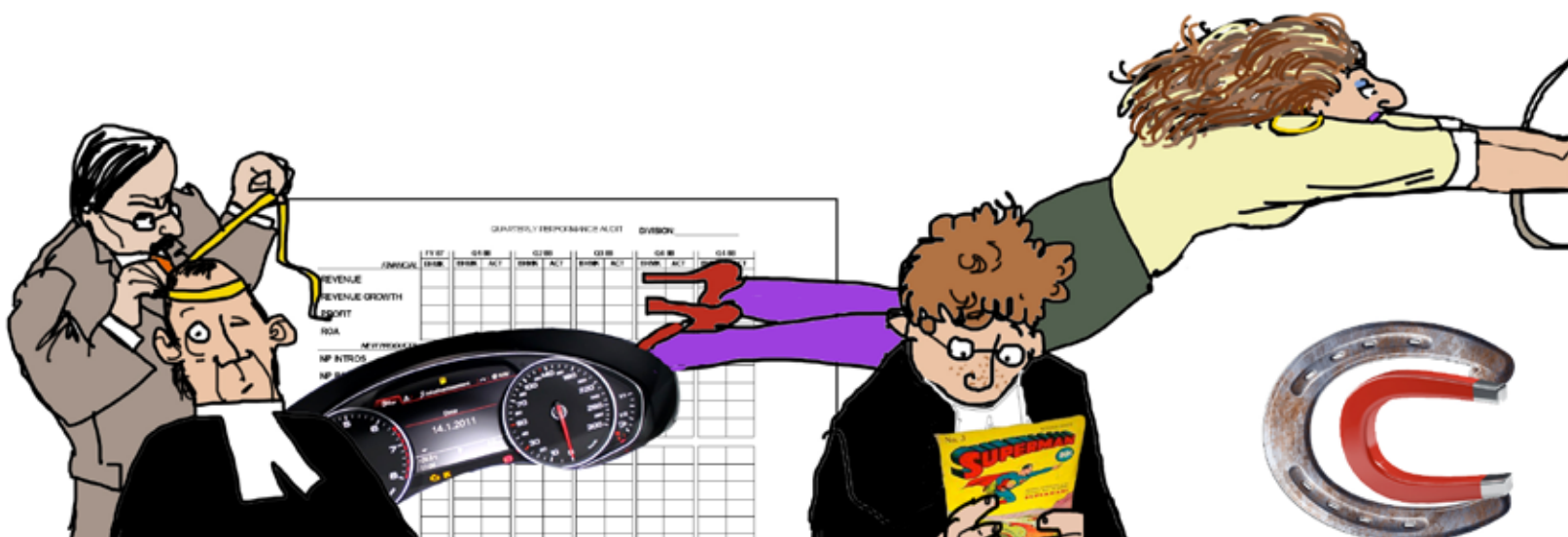
Maar blijkbaar werkt het nog steeds. Is omzet per medewerker een goede indicator voor een kantoor waar tegelijk efficiënt en hard gewerkt wordt? De beste score op dat vlak wordt al enkele jaren achtereen door Zuidas-kantoor Lexence neergezet.¹ Hoe halen zij het beste uit hun mensen?

‘Expliciet en kwantitatief’

Managing partner Peter Reinders van Lexence: ‘Ik vind het niet de beste metriek persoonlijk. Maar wat je er aan kunt zien is dat we een efficiënt georganiseerd kantoor zijn.’

Reinders heeft een ‘kwantitatieve achtergrond’, zegt hij zelf. Hij promoveerde op een toegepast wiskundig onderwerp, combinatoriek. Daar combineerde hij logistieke kennis en kwantitatieve toege-

¹ Bron: *Stand van de Advocatuur* 2011, 2012.



paste wiskunde, in zijn geval in de houtverwerkende industrie. Voordat Reinders in 2007 fulltime bij Lexence aan de slag ging, werkte hij bij McKinsey – in eerste instantie als research manager en uiteindelijk als *director of cliënt service support*. Hij is een cijferman, een echte bèta, geen jurist.

De resultaten van Lexence zijn naast de cijfers van omzet per medewerker indrukwekkend. Het kantoor staat derde op de lijst van omzetgroei over de periode 2006-2010 met 20 procent groei over die jaren.²

‘Twee woorden,’ zegt Reinders, die hij meenam uit zijn tijd bij McKinsey: ‘Expliciet en kwantitatief.’ Reinders’ kijk op zijn kantoor is wetenschappelijk te noemen. Expliciet slaat op het onzichtbare zichtbaar krijgen, en kwantitatief op die zaken dan ook meetbaar maken.

‘We moesten preciezer worden,’ zegt Reinders. ‘Alle belangrijke parameters van kantoor begrijpen. We wilden precies meten wat we wilden weten over dit kantoor, zodat we permanent kunnen sturen. Dat is voor elke onderneming essentieel, ook voor een advocatenkantoor. Anders weet je niet waar je staat. Als je niet weet waar je staat en je weet ook nog niet waar je naartoe wilt, dan is elke route goed.’

Reinders gebruikt een *dashboard* en *balance score card* waarin alle kerngegevens van kantoor en de praktijken van individuele partners zijn weergegeven. ‘Iedere partner hier kan je exact vertellen waar hij staat met zijn praktijk en met zijn mensen. Er zijn drie hoofdcomponenten waarvan Praktijk en Financiën er twee zijn. Derde is het Team van de partner. Voorwaarde is namelijk dat je *happy* en goede

Mathieu Weggeman: ‘Je moet mensen tijd en middelen geven om hun talenten te ontwikkelen en om het vak bij te houden. Dat kost geld’

mensen hebt, dat er toekomst voor ze is en daarmee voor jou.’

Magneet

Sturen op de harde cijfers, de zachte kant, management van de mensen: hoe leidt dat bij zijn kantoor tot optimale prestaties? Reinders noemt als typerend voor Lexence de minder grote druk van het declareerbare uur vergeleken met andere kantoren. Partners werken standaard zelf mee, in plaats van het handwerk af te schuiven op medewerkers. De leiderschapsstijl van de partners noemt hij coachend, hun mindset ondernemend, de cultuur informeel. Verder is de scheiding tussen ondersteunend en juridisch personeel nauwelijks voelbaar. ‘Het zijn hechte teams. Jonge advocaten krijgen hier ook relatief snel verantwoordelijkheid.’

Een belangrijke reden voor het succes van Lexence is dat er duidelijke keuzes zijn gemaakt over wat het kantoor wil zijn, volgens Reinders. ‘Ik denk dat onze mensen buitengewoon enthousiast en gemotiveerd zijn om waarde toe te voegen

via denkkraft. Maar het is wel zo: je kunt dat meer of minder richten. Als je samen goede afspraken maakt, dan blijft het gericht. Ik noem weleens het voorbeeld van een magneet. Als je hier afsprekt wie je wilt zijn als kantoor, dat werkt als een magneet. Al die deeltjes gaan zich richten en dan gaan ze dezelfde kant op.’

Collectieve ambitie

Dat laatste is precies wat hoogleraar organisatiekunde Mathieu Weggeman aan de TU Eindhoven betoogt: maak duidelijke keuzes over wie je wilt zijn. Weggeman is tevens auteur van het managementboek *Leiding geven aan professionals? Niet doen!* Hij is uitgesproken over de noodzaak van het formuleren van een identiteit en missie: ‘Je moet een collectieve ambitie hebben: zo doen wij de dingen hier. Dat helpt ook in het aantrekken van mensen, die worden geïnspireerd door zo’n collectieve ambitie.’

De hoogleraar maakt onderscheid tussen het deskundigheidsniveau dat als doel van een organisatie geldt, welke stijlen van management daarbij horen en hoe het personeel zich daarbij thuis voelt. De meewerkende stijl van de partners van Lexence past in Weggemans idee van een moderne dienstverlenende organisatie. Jongere generaties pikken het volgens hem niet zomaar meer dat een senior medewerker of ingedutte partner beter beloond wordt, louter vanwege het aantal dienstjaren. ‘Prestaties, ongeacht ervaring in de organisatie, die tellen en worden geaccepteerd. Er is veel kritiek van jonge professionals op senioren die gigantische salarissen hebben en formeel allerlei be-

2 Bron: *Stand van de Advocatuur* 2012.



voegdheden, maar op het vakgebied weinig meer toevoegen.’

Weggeman noemt de advocatuur ten opzichte van accountants en consultants nog archaïsch en hiërarchisch: ‘U moet even door al deze hoepeltjes springen en dan kunt u medewerker worden. Beoordeeld door mensen die zelf niet altijd meer zo goed zijn. Dat gaat veel meer uit van het conflictmodel dan van het harmoniemodel. Soms lijkt het wel op een ontgroening. Ik vind de advocatuur daar een beetje ouderwets in. Bij de consultants en accountancy is het veel meer: dit is onze nieuwe man of vrouw, we geloven in hem en we gaan hem leren en trainen zodat hij een goede Ernst & Young’er wordt, of PWC-man of -vrouw.’

Hier is Weggeman kritisch. In de advocatuur komt het nog genoeg voor dat er niet genoeg geïnvesteerd wordt in de medewerkers wat opleiding betreft: managers zijn geneigd om de organisatie te zien als een *money making machine* die je kunt optimaliseren om er zo veel mogelijk geld uit te halen voor de aandeelhouders. ‘Je neemt jonge advocaten aan, geeft ze een tijdelijk contract en je investeert niet echt in het bijhouden van hun deskundigheid. Als ze na vier, vijf, zes jaar te weinig kennis hebben, dan vraag je ze om de organisatie te verlaten. Daar is dus totaal geen binding aan de orde, maar het uitnuttigen van mensen. Je moet mensen tijd en middelen geven om hun talenten te ontwikkelen en om het vak bij te houden. Dat kost geld.’

Bij Lexence is het opleidingsprogramma ook voor een heel groot deel gericht op andere dan juridische vaardigheden. ‘Ik noem dat de *T-shaped professional*,’ zegt Reinders. ‘Een *spike* op juridische kennis en breed in business. We hebben recent met onze partnergroep een mini-MBA

Caroline van den Berg: ‘We bekijken wat we kunnen leren van de topsport en wat we daarvan kunnen toepassen’

gedaan. We willen ervoor zorgen dat ze de essentie van strategie, menselijk gedrag in organisaties en *finance and accounting* ook oppakken. Dat heeft ook effect naar alle lagen op het kantoor, allemaal gaan ze daar doorheen. Dat is een belangrijk element.’

Topsport

Terug naar Cravath. Zijn focus lijkt, net als bij Lexence en ook advocatuurbreed, vooral te liggen op inhoudelijk-cognitieve kwaliteit en op organisatorische systematiek, met nog relatief weinig aandacht voor het welzijn van de professional. Een biografie schrijft evenwel dat Cravath geen kleurloze, bekrompen boekenwormen uitzocht. Degenen die aan zijn hoge academische standaarden voldeden, moesten tevens een warme, maar krachtige persoonlijkheid hebben, naast fysiek uithoudingsvermogen – ‘*because of the rugged character of the work*’.

Topsport dus, toen al. Maar pas nu wordt het ook echt zo gezien. Caroline van den Berg is op het moment dat we haar spreken net terug van de Olympische Spelen in Londen. Ze werkt bij Ernst & Young, een professionele dienstverlener

op het gebied van assurance, tax, transactions en advisory op de afdeling Learning and Development Partners, specifiek voor partners in België en Nederland. Ze rapporteert direct aan de Raad van Bestuur. Van den Berg: ‘We bekijken wat we kunnen leren van de topsport en wat we daarvan kunnen toepassen.’

Learning betreft de inhoudelijke trainingsprogramma’s, legt ze uit. ‘Dat kan zijn als je in de Raad van Bestuur komt en je hebt nog weinig financieel-economische achtergrond, omdat je bijvoorbeeld een advocaat bent,’ aldus Van den Berg. ‘*Development* gaat meer over persoonlijke ontwikkeling. Als je moeilijkheden tegenkomt bijvoorbeeld, zoals de hoeveelheid werk niet goed kunnen managen, of dat je het lastig vindt om met bepaalde typen medewerkers om te gaan. Dan kom je meer op het vlak van coaching.’

E&Y heeft een speciaal opleidingsbeleid voor partners waar hun welzijn ook bij inbegrepen is. E&Y gaf partners altijd al de mogelijkheid van preventief medisch onderzoek. Elke twee jaar worden die uitgebreid in een vier uur durend onderzoek helemaal medisch doorgelicht. Naast het fysieke kijkt Van den Berg naar de totale partner vanuit een model met drie hoofdasen.

‘De vaktechnische as is de IQ-as, learning. Dan heb je de emotionele intelligentie-as, de EQ-as, dat gaat over: ken je jezelf, kun je anderen coachen, kun je een team aansturen, kun je veranderingen begeleiden? De derde gaat over energiemangement: ben je in staat om mentaal, emotioneel en fysiek de belasting te dragen die je in rol krijgt? Dan is er nog een wat meer spirituele as – wat drijft mensen? Dat is nog een beetje ver van het bed. Maar het begint te komen.’



Voor partners heet het programma *Top Performer Programma*, maar het is ook vertaald naar de medewerkers. Daar heet het *Fit4the job*. 'E&Y biedt dat programma bovendien nu ook aan sommige van haar cliënten aan.'

Slimmer werken

Progressie van deelnemers wordt door Van den Berg gemeten op een *performance index*. 85 procent verbetert zich, blijkt uit haar resultaten. Een belangrijke meting die ze doet, is de hartritme variatietest (HRV). 'Die wordt ook heel veel in de topsport gebruikt. Door AC Milan bijvoorbeeld, die hebben een relatief ouder team dan anderen. Dus kijken ze heel goed naar belastbaarheid.'

Partners worden ook begeleid door een *health and performance coach*. Je kunt dan doorverwezen worden naar een ontspannings- of voedingsdeskundige. 'Het kan ook een slaapspecialist zijn. Je hebt ook partners die voor hun werk drie keer per week door de tijdzones heen gaan. Mensen worden echt doorverwezen in het programma. We werken samen met een heel netwerk,' aldus Van den Berg

Verder is er aandacht voor slimmer werken, wetenschappelijke feiten die performance beïnvloeden, zoals deze over slaap. Het licht uit je smartphone breekt melatonine af, het slaaphormoon. Niet vlak voor bedtijd gebruiken dus. Een mens heeft drie IQ-pieken op een dag; na de lunch is je cognitieve vermogen minder. Het is verstandiger om dan routinematige dingen te doen. Je bent gewoon minder slim.

Deze mate van aandacht voor welzijn voor de mensen lijkt bij de advocatuur nog braakliggend terrein: een opleiding in zelfmanagement, naast de inhoudelijke opleiding. Bij E&Y is het ingegeven vanuit de gedachte van *corporate responsibility*, legt Van den Berg uit: 'Je kunt ze wel het snot voor de ogen laten werken, dan zijn ze afgebrand na vijf jaar: voor iedereen een enorme strop. Zowel voor het bedrijf maar ook voor de privé situatie van een partner. Je hebt immers een andere status dan een werknemer, minder beschermd. Het idee is dat we een duurzame relatie willen aangaan met onze partners.'

Cursuskalender

november

VSO-cursussen

| VSO-cursussen | | NEderlandse Orde van Advocaten |
|--|-------------------|---------------------------------------|
| Cursusnaam | Datum | Punten |
| Algemeen bestuursrecht Nieuw | 5 en 6 november | 13 VSO/PO-punten Den Dolder |
| Vastgoed | 6 en 7 november | 13 VSO/PO-punten Zeist |
| Intellectuele eigendom in de marketing | 7 en 21 november | 11 VSO/PO-punten Amsterdam |
| Geheime opsporing | 8 en 9 november | 13 VSO/PO-punten Zeist |
| Ontslagrecht verdiept | 12 en 13 november | 13 VSO/PO-punten Den Dolder |
| Insolventierecht basis | 12 en 13 november | 13 VSO/PO-punten Ellecom |
| Beslag- en executierecht | 15 en 16 november | 13 VSO/PO-punten Zeist |
| Personen- en familerecht | 15 en 16 november | 13 VSO/PO-punten Den Dolder |
| Vennootschapsrecht: transacties | 19 en 20 november | 13 VSO/PO-punten Zeist |
| Jeugdstrafrecht in beweging | 19 en 20 november | 13 VSO/PO-punten Wolfheze |
| Burgerlijk procesrecht | 22 en 23 november | 13 VSO/PO-punten Wolfheze |
| Financiering en zekerheden | 22 en 23 november | 13 VSO/PO-punten Ellecom |
| Europees recht voor de praktijk | 26 en 27 november | 13 VSO/PO-punten Zeist |
| Contracten maken en beoordelen deel 1 | 26 en 27 november | 18* VSO/PO-punten Den Dolder |
| Contracten maken en beoordelen deel 2 | 6 december | * waarvan 6 voor deel 2 Den Dolder |
| Insolventierecht voortgezet | 29 en 30 november | 13 VSO/PO-punten Zeist |
| Civiel jeugdrecht in beweging | 29 en 30 november | 13 VSO/PO-punten Ellecom |

PAO-cursussen

| PAO-cursussen | | NEderlandse Orde van Advocaten |
|--|---------------------------|--------------------------------|
| Cursusnaam | Datum | Punten |
| Dwangregeling, moratorium en voorlopige voorziening in de Faillissementswet | 1 november | 4 PO-punten Utrecht |
| Main principles of US Bankruptcy Law | 1 november | 6 PO-punten Amsterdam |
| De Wwft in de praktijk Nieuw | 1 november | 4 PO-punten Amsterdam |
| Tweedaagse verdiepings- en actualiteitencursus Aansprakelijkheids- en Verzekeringsrecht | 6 en 12 november | 12 PO-punten Berg en Dal |
| Driedaagse verdiepingscursus Bestuursrecht | 6, 13 en 20 november | 18 PO-punten Nijmegen |
| Fiscale actualiteiten voor arbeidsrechtadvocaten- en juristen | 8 november | 5 PO-punten Utrecht |
| Het Standaard Financieel Verslag (SFV) Nieuw | 15 november | 8 PO-punten Utrecht |
| Finale geschillenbeslechting | 15 november | 3 PO-punten Nijmegen |
| Actualiteiten Vastgoedrecht Nieuw | 22 november | 4 PO-punten Nijmegen |
| Tweedaagse verdiepingscursus Arbeidsrecht | 22 en 29 november | 12 PO-punten Utrecht |
| Jaarstukken en alimentatie verdiept | 27 november | 6 PO-punten Nijmegen |
| Geschillen in het Vennootschapsrecht Nieuw | 27 november en 4 december | 12 PO-punten Amsterdam |
| Actualiteiten Intellectueel Eigendom | 28 november | 6 PO-punten Nijmegen |

Verder denken • Scherper zijn



Centrum voor Postacademisch Juridisch Onderwijs



Een greep uit ons najaarsaanbod:

Actualiteiten Subsidie recht: Snijden in subsidies

Dinsdag 6 november 2012 van 14.00 tot 17.30 uur, te Leiden
3 PO NOvA

Actualiteiten Regulier Vreemdelingenrecht

Dinsdag 6 november 2012, 12.30 tot 17.00 uur, te Leiden
4 PO NOvA

Verdiepingscursus Legal English: Practicing & Drafting Contracts

Dinsdag 6, 13, 20 en 27 november 2012 van 10.00 tot 16.30 uur, te Leiden
20 VSO/PO NOvA (10 Juridisch, 10 Vaardigheden, Talen voor advocatuur),
20 KNB

Eén van onze best beoordeelde cursussen!

Actualiteiten Auteursrecht

Maandag 12, 19 en 26 november 2012 van 16.00 tot 19.15 uur, Museum
Naturalis te Leiden
9 PO NOvA

Specialisatieopleiding Fiscale Advocatuur (Leerlijn 2)

Start maandag 12 november 2012 van 15.00 tot 21.30 uur, te Leiden
47 PO NOvA (40 Jur./ 7 ber.v.), 10 VSO/PO (modules) 3&4, 5&6, 7&8. 47
RB Punten (40 Fiscale punten, 7 punten Algemeen), 3 punten NMI

Verdiepingscursus Civiel Bewijsrecht in de praktijk

Woensdag 14 en 21 november 2012, van 10.00 tot 16.30 uur, te Leiden
10 VSO/PO NOvA

Basiscursus Tax Management

De herleiding van de aangifte vennootschapsbelasting
Donderdag 15 november 2012 van 10.00 tot 16.30, te Leiden
5 PO NOvA, 5 RB

Basiscursus Huurrecht

Vrijdag 16 en 23 november 2012 van 10.00 tot 16.30 uur, te Leiden
10 VSO/PO NOvA, 10 KNB

Actualiteiten Spoorrecht

Dinsdag 20 november 2012 van 09.30 tot 17.00 uur, te Leiden
5 PO NOvA

Basiscursus Wet bescherming persoonsgegevens

Donderdag 22 en 29 november 2012 van 10.00 tot 16.30 uur, te Leiden
10 VSO/PO NOvA, 10 KNB

Verdiepingscursus Beroepsaansprakelijkheid Advocatuur & Notariaat

Donderdag 22 november 2012 van 16.00 tot 21.30 uur, te Leiden
4 PO NOvA, 4 KNB

Actualiteiten Onroerend Goed

Maandag 26 november 2012 van 16.00-20.00 uur, te Leiden
3 PO NOvA, 3 KNB

Actualiteiten Verbintenissenrecht 2012

Donderdag 29 november 2012 van 16.00 tot 21.00 uur, te Leiden
4 PO NOvA, 4 KNB

Introduction in International Commercial and Investment Arbitration

Friday 30th November 2012, 13.00 – 17.15h, Leiden
4 PO NOvA, 4 KNB

Actualiteiten Telecommunicatierecht

Maandag 3 december 2012 van 15.00 tot 21.30 uur, te Leiden
5 PO NOvA

Actualiteiten Ondernemingsrecht

Donderdag 6 en 13 december 2012 van 14.30 tot 21.15 uur, te Leiden
10 punten PO NOvA, 10 KNB

Actualiteiten Huiselijk geweld

Vrijdag 7 december 2012 van 10.00 tot 15.30 uur, te Leiden
4 PO NOvA

Actuele ontwikkelingen in het overheidsaansprakelijkheidsrecht

Vrijdag 7 december 2012 van 09.45 tot 16.15 uur, te Leiden
5 PO NOvA, 5 KNB

Verdiepingscursus Burgerlijk Procesrecht - vernieuwd!

Vrijdag 7 en 14 december 2012 van 10.00 tot 16.30 uur, te Leiden
10 punten VSO/PO Advocatuur

Basiscursus Aansprakelijkheids-, Schadevergoedings- en Verzekeringsrecht

Maandag 10 en donderdag 20 december 2012 van 10.00 tot 16.30 uur, te Leiden
10 VSO/PO NOvA

Actualiteiten Civiel Jeugdrecht & Jeugdstrafrecht 2012

Maandag 10 en 17 december 2012 van 15.00 tot 21.15 uur, te Leiden
10 VSO/PO NOvA, 10 KNB

Actualiteiten IPR: aspecten van internationaal familierecht; what's new in het ipr?

Dinsdag 11 december 2012 van 15.00 tot 21.45 uur, te Leiden
5 PO NOvA, 5 KNB

Basiscursus Immigratierecht

Dinsdag 11 december 2012 van 10.00 tot 16.30 uur, te Leiden
5 PO NOvA

Actualiteiten Consumentenrecht

Woensdag 12 december 2012 van 15.00 tot 21.15 uur, te Leiden
3 punten PO NOvA

Actualiteiten Gezondheidsrecht

Donderdag 13 december 2012 van 15.00 tot 22.00 uur, te Leiden
5 PO NOvA

Actualiteiten straf(proces)recht 2012

Vrijdag 14 december 2012 van 10.00 tot 16.30 te Leiden
5 PO NOvA

Actualiteiten Mensenhandel

Donderdag 20 december 2012 van 09.30 tot 17.15 uur, te Leiden
6 PO NOvA

Specialisatiecursus Burgerlijk Procesrecht - de Comparitie

Donderdag 20 december 2012 van 16.30 tot 20.30 uur, te Leiden
3 punten PO NOvA

Opleidingen | Cursussen | Symposia | Incompany



Universiteit Leiden

Meer informatie en inschrijving: Scan de QR-Code
of surf naar www.paoleiden.nl/NJ2012



Universiteit Leiden. Universiteit om te ontdekken.

De Stand van de Advocatuur 2012

De Stand van de Advocatuur is het enige jaarlijkse trendonderzoek over de advocatuur en juridische dienstverlening in Nederland. Het geeft trends, nieuwe ontwikkelingen en opvallende zaken aan. Met deze kant en klare externe analyse van de advocatuur ziet u direct waar uw kansen liggen en natuurlijk ook wat uw bedreigingen zijn.

U vindt onder meer:

- ▶ Top 50 van advocatenkantoren
- ▶ Kerncijfers omzet, omzet per werknemer, bruto winstmarge en leverage
- ▶ Het snel veranderende landschap van juridische dienstverlening
- ▶ Interviews met Legal counsels en een analyse voor het werkveld
- ▶ De Zaak van het Jaar – gekozen door de kantoren zelf – en De advocaat van morgen

Met dit heldere rapport krijgt u snel inzicht in de Nederlandse advocatenmarkt.

Sdu UITGEVERS



ISBN: 978 90 12 38837 5
Hoofdredactie: Lucien Wopereis

www.sdu.nl

Onze uitgaven zijn ook verkrijgbaar in de boekhandel

ONS TRAININGSAANBOD VOOR 2012:

BEROEPSOPLEIDING TOT ADRSPECIALIST/LEGAL MEDIATOR

Start 10 oktober 2012

21 daagse allround Beroepsopleiding. Academisch werkniveau met minimaal 5 jaar werkervaring. Met de beroepsopleiding van het Amsterdams ADR Instituut kiest u voor een brede opleiding waarin u wordt geschoold in onderhandelen, mediation en partijbegeleiding. Naast theorie en het aanleren van praktische vaardigheden besteden wij veel aandacht aan de ontwikkeling van uw attitude in het omgaan met conflicten.

HARVARD ONDERHANDELEN BASIS

30 en 31 oktober, Amsterdam

De Harvard-methode is een onderhandelingsmethode die inmiddels wereldwijde erkenning geniet. De methode is erop gericht een verstandige en eciënte overeenkomst te bereiken, die meer oplevert dan een compromis.

MEDIATION ADVOCACY

19 en 20 november 2012, Amsterdam

In deze training zal vanuit de theorie en de praktijk zichtbaar gemaakt worden hoe u uw rol als advocaat beter kunt invullen als u betrokken raakt bij een mediation.

TRAINING ADVANCED NEGOTIATIONS DOOR LINDA NETSCH (HARVARD LAW SCHOOL)

28 en 29 november 2012, Amsterdam

Iedereen onderhandelt. Doorgaans op intuïtie en dikwijls met wisselend succes. De mate van dit succes is niet alleen afhankelijk van de manier van communiceren tijdens de onderhandelingen, ook bij de voorbereiding is het van groot belang inzicht te hebben in conflicten en onderlinge communicatieprocessen. In deze training krijgt u door theorie, oefening en feedback de vaardigheden aangereikt om onderhandelingen zo te laten verlopen dat u het beste resultaat voor uzelf en/of uw cliënt bereikt.

het
amsterdams
adr instituut



Voor meer informatie
en inschrijving:

Telefoon: 020-525 37 49

E-mail: adr-fdr@uva.nl

www.adrinstituut.nl

Neem een voorsprong in ontwikkeling en ervaring!



Interview met Chiraz Muradin

Uit de schijnwerpers naar de inhoud

Chiraz Muradin (27) hield zich bewust een aantal jaar gedeisd. In 2008 werd hij onbedoeld de bekendste rechtenstudent-af van Nederland, door een via billboards uitgevochten potje touwtrekken tussen enkele advocatenkantoren die hem graag als high potential wilden binnenhalen. Inmiddels is hij vier jaar verder, en sinds enkele maanden medewerker bij De Brauw Blackstone Westbroek. Zijn nog korte carrière-pad laat zien hoe belangrijk het is dat je niet al zelf de rem zet op wat je denkt dat je mogelijkheden zijn.

‘Of ik een interview wil geven, is me al vaker gevraagd, maar ik heb me tot nu toe afzijdig gehouden. Dat leek me het beste. Nu zijn we een aantal jaar verder en ben ik net medewerker geworden, dus ik dacht: nu kan ik wel weer wat zeggen over die mediahype uit 2008. Destijds, met al die media-aandacht, had ik iets van: *high potential*? Het zei me niet zo veel, ik ben gewoon Chiraz Muradin, dus laten we er vooral niet meer van maken dan het is. Ze wilden er zelfs nog een reportage van maken op Nederland 1. Toen heb ik gezegd: dit gaat te ver.’

Het kwam wel op het juiste moment. Ik was aan het solliciteren, net afgestudeerd. Ik had me natuurlijk geen betere PR kunnen wensen. Dat onthouden mensen wel, als je een paar keer in een blad staat en al helemaal op twee billboards. Maar toen ik eenmaal binnen was, dacht ik: nu is het afgelopen. Uit die schijnwerpers. Het gaat om de inhoud.’

De Brauw

‘Ik werkte eerst bij Abeln Advocaten. Liep daar stage en dat klikte, vooral met de jongste partner. Na enkele weken kreeg ik een baan aangeboden. Hij zei: als je zo doorgaat, kun je hier als advocaat blijven na je studie. Hoe vind je dat? Helemaal geweldig! Ik vond het werk leuk, vechten voor cliënten, dingen tot op het bot uitzoeken, dat ben ik. Daar heb ik altijd van gehouden. Maar de partner zei ook: als ik heel eerlijk ben, geef ik je een tip: kijk ook

‘Destijds, met al die media-aandacht, had ik iets van: *high potential*? Het zei me niet zo veel’

verder, er is meer dan Abeln alleen. Dat zegt heel wat over zo’n kantoor.’

Toen ben ik masterclasses gaan volgen en kwam zo in aanraking met de grotere kantoren. Uiteindelijk ben ik daar, na die reclamecampagne, gaan solliciteren. Op een gegeven moment kwam ik bij een Zuidas-kantoor uit. Ik voelde mij op dat moment zelfverzekerd en de gesprekken gingen goed. Heel leuke mensen ook, de klik was er.

Maar toen zei een van de partners daar: als je echt zo goed bent als ik denk dat je bent, waarom solliciteer je dan niet bij kantoren als De Brauw of Stibbe? Dat vond ik aan de ene kant goudeerlijk, en aan de andere kant dacht ik: wat doe je nou? Als je mij wilt hebben, dan had je dat niet moeten zeggen.

Toen ben ik echt gaan nadenken. Ik dacht: waarom niet? Ik ga het proberen. De gesprekken gingen soepel, vooral bij De Brauw. Wat mij aantrok, was: zij waren het enige kantoor dat niet bezig was met

die mediacampagne. Ik ben binnengekomen op basis van mijn brief – wie is Chiraz Muradin, die kwam door. Niet vanwege de billboards, zeiden ze.

Na de gesprekken met vier partners realiseerde ik me dat ze allemaal zeer diverse personen waren. Andere kantoren, vooral in die tijd, waren erg bezig met diversiteit. Toen dacht ik: maar De Brauw is écht divers. Dan heb ik het niet alleen maar over kleur, allochtoon of autochtoon, maar gewoon de soort mensen die er werken. Het gaat bij De Brauw uiteindelijk om één verbindende factor en dat is kwaliteit. Dat is waar ik voor ging, en dan is de keuze snel gemaakt.’

Opleiding

‘Ik heb wel eens gedacht: moet ik naar een kleiner kantoor? Ik vond de kleine zaken in de Brauw, de interne opleiding, namelijk erg leuk. Ik specialiseer me sinds twee jaar in het arbeidsrecht. Daar werk ik veel voor Stefan Sagel, een van de bekendere arbeidsrechtadvocaten, voor Evert-Jan Henrichs, ook niet onbekend, en voor Barbara van Duren, ook een kei in haar vak. Dat zijn de voornaamste compagnons voor wie ik werk.’

Ze hebben alle drie een zeer verschillende stijl. Stefan help ik vaak met cassaties, voornamelijk zaken tot op de bodem uitzoeken. Hij wil alles weten: wetsgeschiedenis, jurisprudentie, literatuur, alles in kaart brengen. Dat geef je hem eigenlijk op een presenteerblaadje. Vervolgens gaat

‘Bij Stefan ga ik echt de diepte in. Bij Evert-Jan is het sterk analytisch. En bij Barbara is het *client driven* en praktisch. Dat is een gouden combinatie’

hij daar mee aan de slag, lees ik het concept weer door en zo leer je bij hem het vak.

Barbara heeft weer een heel andere aanpak. Van haar krijg je het dossier en je gaat er vervolgens zelf mee aan de slag. Dan schrijf je zelf een brief, advies of een processtuk. Daarna gaat ze er met je doorheen. Op die manier krijg je opleiding en begeleiding *on the job*.

Van Evert-Jan krijg ik bij het begin van de zaak een richting mee, een *guidance*, die je op die manier alvast een basis biedt waar je dan op kunt voortborduren. Dat is weer een heel andere stijl. Je krijgt vaak te horen: zo zit het en zo wil de cliënt het. En nu moet jij een oplossing verzinnen. En dan ga je.

De stijl van Barbara past het best bij me, de coachende rol. Maar ik zou ze geen van drieën willen missen, want ik denk wel dat het een heel prettige combinatie is. Bij de één ga ik echt de diepte in, met name bij Stefan. Bij Evert-Jan is het sterk analytisch, heb je ook nodig. En bij Barbara is het *client driven* en praktisch. Dat is een gouden combinatie. Ik probeer daar nu een beetje mijn eigen weg in te vinden.’

Toekomst

‘Ik heb gesolliciteerd bij De Brauw, niet alleen met de bedoeling om mijn stagetijd daar te doen, maar om daar te blijven. Om me daar de komende jaren te ontwikkelen als advocaat. Je hebt mensen die kiezen voor een groot kantoor met de bedoeling om daar een goede stagetijd mee te maken en dan hun vleugels uit te slaan. Zo heb ik het nooit bekeken. Ik heb gesolliciteerd voor een kantoor waarvan ik denk: daar



hoor ik thuis. Daar wil ik deel van uitmaken. Ik heb het dus nooit gezien als drieën-half jaar stage en daarna zien we wel weer verder. Nee: ik wil(de) advocaat zijn bij De Brauw. Dus de komende tijd zit ik goed waar ik zit.

Ik wil me vakinhoudelijk verder ontwikkelen en dat kan hier heel goed. Over een jaar of vijf gaat dan een partnertraject rollen. Bij De Brauw is het ook echt een *up-or-out* traject. Drieën-half jaar stage en dan, na ongeveer vijf jaar, kom je terecht in een partnertraject. Tegen die tijd zul je dus een keuze moeten maken. Voor die tijd word je, denk ik, gevormd. Ga je door en doorloop je je loopbaan en het partnertraject met succes, dan word je partner. Of je stapt eerder uit de boot.’

Bescheidenheid

‘Een van de partners, Stefan, heeft ooit tegen mij gezegd: *never underestimate your opponent*. Dat is iets wat mij altijd is bijgebleven. Als zo iemand als hij dat zegt, dan moet je dat serieus nemen. Dat betekent dat ook advocaten op zo’n niveau niet naast hun schoenen moeten lopen en niet moeten neerkijken op andere mensen. Dus ook op dat vlak leer je heel veel van ze. Het vormt je ook als persoon.

Voor mij was het meer een bevestiging en ik probeer altijd heel dicht bij mezelf te blijven. Op de universiteit hoorde ik bijvoorbeeld weleens van professor Bouwens, als ik mooie cijfers kreeg voor stukken die ik schreef: je bescheidenheid siert je. En dat probeer ik te blijven, tegelijkertijd jezelf blijven en bescheiden blijven. En dat zie ik dus bijvoorbeeld in Stefan en dat vind ik een heel goede eigenschap. Het

is fijn als mensen zo dicht bij zichzelf blijven.’

Ambitie

‘Ambitie was er altijd al. Ik ben van Hindoestaanse komaf. Dan word je van jongs af aan gedruild om een goede opleiding te volgen en een goede positie te bekleden in de maatschappij. Erg vooruitstrevend. Ik wil ook verder komen in het leven, wat bereiken, opbouwen, iets nalaten. Ik wil een voorbeeld zijn voor mensen, niet alleen voor mijn toekomstige kinderen. Ik ben jong en wil me bewijzen. Dat zijn allemaal zaken, dan moet je wel een bepaalde *drive* hebben. Anders red je het niet.

Ik heb geen kruiwagens gehad. Ik heb geen topadvocaten in mijn familie of rechters of wat dan ook. Ik heb het van de gesprekken waar ik over vertelde, moeten hebben. De mensen die mij richting gaven, deuren openden en vertelden met wie ik moest praten. Dat heeft me echt geholpen, daar ben ik ze heel dankbaar voor.

Een eigen kantoor is misschien iets voor veel later. Over een jaar of vijf kom je in een partnertraject en wat je dan veel ziet is dat sommige mensen er uit stappen, die gaan het bedrijfsleven in, de rechterlijke macht in of iets heel anders doen. Dat is ook weer het mooie van De Brauw, je komt eigenlijk altijd wel goed terecht. Anderen beginnen een eigen kantoor. Als ik heel eerlijk ben: het is een ver-van-mijn-bedshow. Ik ben 27 en net medewerker, dus het speelt niet. En dat is misschien maar goed ook. Alles op z’n tijd.’

‘De mensen die mij richting gaven, deuren openden en vertelden met wie ik moest praten. Dat heeft me echt geholpen, daar ben ik ze heel dankbaar voor’

Kluwer Juridische Opleidingen

Cursusaanbod oktober t/m december 2012

| Programma | Datum | Programma | Datum |
|---|-----------------|---|--------------|
| Vaardigheidencursussen | | Actualiteitenmiddag IE | 11 dec |
| Timemanagement, praktijkorganisatie en stressmanagement NIEUW | 4 okt | Softwarerecht NIEUW | 12 dec |
| Personal branding voor de juridische praktijk NIEUW | 16 okt | Nationaal Reclamerecht congres | 14 dec |
| Mindmapping, snellezen en geheugentraining (2-daagse cursus) NIEUW | 30 okt en 6 nov | | |
| Effectiever functioneren NIEUW | 31 okt | Ondernemingspraktijk | |
| Praktijkgericht communiceren voor juristen NIEUW | 7 nov | Vennootschapsrecht III NIEUW | 9 okt |
| Work-life balance voor juristen NIEUW | 20 nov | De coöperatie in de praktijk NIEUW | 11 okt |
| POWERadvocaat! NIEUW | 29 nov | Actualiteiten Personenvennootschappen NIEUW | 17 okt |
| POWERjurist! NIEUW | 29 nov | Vennootschapsrecht IV NIEUW | 30 okt |
| Tips en tricks: het opstellen van een effectieve dagvaarding NIEUW | 11 dec | One Tier Board en Flex-BV NIEUW | 1 nov |
| | | Actualiteiten zekerheidsrechten | 6 nov |
| Voor de bedrijfsjurist | | Contracteren in het ondernemingsrecht (2-daagse cursus) | 14 en 15 nov |
| Leergang voor bedrijfsjuristen | 13 nov | Overnames en due diligence (2-daagse cursus) | 21 en 22 nov |
| De bedrijfsjurist in bedrijf NIEUW | 13 dec | Conflicten binnen de onderneming | 22 nov |
| | | Aandeelhoudersovereenkomst | 28 nov |
| Arbeidsrecht en socialezekerheidsrecht | | Actualiteitenmiddag Ondernemingsrecht | 4 dec |
| Ziekte en arbeidsrecht | 11 okt | Bestuur en Toezicht NIEUW | 6 dec |
| Arbeidsrechtelijke aspecten van outsourcing | 29 okt | Bestuurdersaansprakelijkheid | 11 dec |
| Masterclass WOR | 8 nov | Procederen in het Ondernemingsrecht NIEUW | 13 dec |
| Privacy, social media en integriteit NIEUW | 27 nov | Het Nederlandse ondernemingsrecht in het Engels NIEUW | 18 dec |
| Einde van de arbeidsovereenkomst | 4 dec | | |
| Masterclass Procederen in arbeidszaken | 6 dec | Personen-, familie- en erfrecht | |
| Medezeggenschap in de praktijk | 11 dec | De eigen woning civiel en fiscaal | 2 okt |
| TRA middag | 13 dec | Gemeenschap in al haar varianten | 9 okt |
| | | Nieuw Huwelijksvermogensrecht en recente rechtspraak NIEUW | 10 okt |
| Burgerlijk procesrecht | | Het kind en het familie- en jeugdrecht | 11 okt |
| Procederen bij de kantonrechter NIEUW | 13 nov | Vereffening nalatenschap | 16 okt |
| | | Ondertoezichtstelling en uithuisplaatsing | 17 okt |
| Burgerlijk recht | | Dé Basisopleiding Personen- en familierecht (5-daagse opleiding) NIEUW | v.a. 18 okt |
| Actualiteiten letselschade | 3 okt | Knelpunten bij het ouderschapsplan NIEUW | 30 okt |
| Contracteren (2-daagse cursus) | 4 en 5 okt | Masterclass De eigen woning en het huwelijksvermogensrecht NIEUW | 31 okt |
| Actualiteiten kooprecht NIEUW | 30 okt | Gezag en omgang na scheiden vanuit nationaal en internationaal perspectief NIEUW | 2 nov |
| Algemene voorwaarden | 1 nov | De zware vereffeningprocedure van boek 4 BW NIEUW | 6 nov |
| Contracten opstellen en analyseren (4-daagse cursus) | v.a. 2 nov | Huwelijksvermogensrecht en het insolventierecht NIEUW | 8 nov |
| EVRM/EU Grondrechtenhandvest en mededingingsrecht NIEUW | 6 nov | Verhuizen met kinderen vanuit nationaal en internationaal perspectief NIEUW | 16 nov |
| Consumentenrecht in de praktijk | 6 nov | Het luisteren naar kinderen NIEUW | 22 nov |
| Ontbinding en opzegging van overeenkomsten | 20 nov | Actualiteiten en knelpunten in alimentatienormen | 6 dec |
| Staatssteun NIEUW | 29 nov | Pensioen en lijfrenten bij echtscheiding NIEUW | 7 dec |
| Actualiteiten Wet Bibob NIEUW | 29 nov | Actualiteiten erfrecht voor de advocaat NIEUW | 12 dec |
| Digitaal contracteren | 4 dec | Nederlands familierecht in het Engels NIEUW | 14 dec |
| Wanprestatie NIEUW | 11 dec | Nieuw huwelijksvermogensrecht en recente rechtspraak | 18 dec |
| Boilerplate-clausules NIEUW | 12 dec | Actualiteiten familierecht voor de rechtspraktijk | 19 dec |
| Bestuursrecht en mededinging NIEUW | 18 dec | Bewijs en appel in het familieprocesrecht NIEUW | 20 dec |
| Actualiteiten vermogensrecht "De Hoge Raad getoetst" | 18 dec | | |
| | | Strafrecht | |
| Intellectuele Eigendom | | Praktische toepassing van EHRM uitspraken in het strafproces | 24 okt |
| Onrechtmatige perspublicaties | 11 okt | Loket RC | 29 nov |
| Design voor de rechter NIEUW | 9 nov | Masterclass Jeugdstrafrecht NIEUW | 6 dec |
| Entertainment en Recht | 15 nov | Wet wapens en munitie in de praktijk NIEUW | 18 dec |
| Nationaal Privacycongres | 23 nov | De onderneming als verdachte NIEUW | nov/dec |
| Studiedag Sport en Recht | 7 dec | Cybercrime NIEUW | nov/dec |

Ga voor meer informatie naar www.kluwer.nl/opleidingen.



Kluwer

a Wolters Kluwer business





Haal je PO-punten aan de Universiteit van Amsterdam!

Ons cursusaanbod najaar 2012

Arbeidsrecht

| | | | |
|-----------------------------|--|------|-----------|
| • 14 sept. t/m 5 april 2013 | Leergang Arbeid, Onderneming & medezeggenschap | 50PO | € 4.500,- |
| • 11 dec. | Actualiteiten Arbeidsrecht | 4PO | € 395,- |

Bestuursrecht

| | | | |
|---------------------|---------------------------------------|------|-----------|
| • 29 okt. & 12 nov. | Nieuw Bestuursprocesrecht | 12PO | € 1.100,- |
| • 8 nov. | Handhaving volgens de Awb | 6PO | € 595,- |
| • 14 nov. | Wabo (introductie) | 6PO | € 595,- |
| • 20 nov. | Actualiteiten Wro | 4PO | € 395,- |
| • 28 nov. | Verdieping Wabo | 6PO | € 595,- |
| • 30 nov. | Actualiteiten Bestuursrecht | 4PO | € 395,- |
| • 10 & 17 dec. | Verdieping Overheidsaansprakelijkheid | 12PO | € 1.100,- |
| • 19 dec. | Actualiteiten Vreemdelingenrecht | 4PO | € 395,- |

Financieel recht

| | | | |
|----------------------------|---------------------------------------|------|-----------|
| • 19 sept. 3, 17 & 31 okt. | Leergang Wft essentials | 16PO | € 1.350,- |
| • 28 sept. | Goed bestuur financiële ondernemingen | 4PO | € 395,- |
| • 18 okt. | Inleiding Financieel recht | 4PO | € 395,- |
| • 30 okt. & 13 nov. | Zorgplicht financiële dienstverlening | 8PO | € 695,- |
| • 7 dec. | Actualiteiten Wft | 4PO | € 395,- |

Internationaal Privaatrecht

| | | | |
|-----------|------------------|-----|---------|
| • 26 nov. | Nieuw boek 10 BW | 4PO | € 395,- |
|-----------|------------------|-----|---------|

Jeugdrecht

| | | | |
|-----------|------------------------------|-----|---------|
| • 22 nov. | Verdieping Jeugdstrafrecht | 6PO | € 595,- |
| • 3 dec. | Verdieping civiel Jeugdrecht | 6PO | € 595,- |

Ondernemingsrecht

| | | | |
|--------------------|--|------|-----------|
| • 4 okt. | De flex-BV | 4PO | € 395,- |
| • 15, 22 & 29 nov. | Onderneming in zwaar weer | 12PO | € 1.100,- |
| • 27 nov. | Nietigheid & vernietigbaarheid van besluiten | 4PO | € 395,- |
| • 13 dec. | Actualiteiten Ondernemingsrecht | 4PO | € 395,- |

Personen- en Familierecht

| | | | |
|----------|-------------------------------------|-----|---------|
| • 7 nov. | Actuele jurisprudentie Familierecht | 6PO | € 595,- |
|----------|-------------------------------------|-----|---------|

Privaatrecht

| | | | |
|---------------|--|-----------|-----------|
| • 2 nov. | Kort geding | 4PO | € 395,- |
| • 6 nov. | Actualiteiten Huurrecht woonruimte | 4PO | € 395,- |
| • 9 & 16 nov. | Basiscursus Burgerlijk procesrecht | 12 VSO/PO | € 1.100,- |
| • 4 & 20 dec. | Contracteren | 12 VSO/PO | € 1.100,- |
| • 6 dec. | Actualiteiten Burgerlijk procesrecht | 4PO | € 395,- |
| • 10 dec. | Actualiteiten Insolventierecht | 4PO | € 395,- |
| • 12 dec. | Actualiteiten algemeen Vermogensrecht | 6PO | € 595,- |
| • 18 dec. | Actualiteiten Huurrecht bedrijfsruimte | 4PO | € 395,- |

Strafrecht

| | | | |
|---------------|----------------------------------|-----------|-----------|
| • 5 & 19 nov. | Basiscursus Straf(proces)recht | 12 VSO/PO | € 1.100,- |
| • 13 dec. | Actualiteiten Straf(proces)recht | 4PO | € 395,- |

Symposium

| | | | |
|--------------|-------------------------------|-----|---------|
| • 2 & 3 nov. | Nationaal Arbeidsrechtcongres | 7PO | € 795,- |
| • 23 nov. | ACIS: "Brandverzekering" | 4PO | € 375,- |

Vaardigheden

| | | | |
|-----------|--|-----|---------|
| • 12 okt. | "Sutorius overtuigt!" | 3PO | € 295,- |
| • 31 okt. | "Sutorius overtuigt!" | 3PO | € 295,- |
| • 23 nov. | Conflictantering in de juridische praktijk | 6PO | € 695,- |
| • 3 dec. | Legal English | 4PO | € 395,- |

Verzekeringsrecht

| | | | |
|----------|---------------------------------|-----|---------|
| • 7 dec. | Actualiteiten Verzekeringsrecht | 4PO | € 395,- |
|----------|---------------------------------|-----|---------|