

Grote kantoren, met tientallen advocaten en soms wel honderden medewerkers op diverse vestigingen, zijn tegenwoordig niet meer weg te denken uit het juridische landschap. Toch is groei, door zelfstandige uitbreiding of door te fuseren, geen vanzelfsprekend proces.

“Sommige maten vinden het lastig dat ze niet meer zelf aan de touwtjes kunnen trekken.”

Isandra Dunhof en Jan Schutrups (Damsté): “Je fuseert om de basis van je kantoor kwalitatief te verstevigen en niet alleen maar om te groeien.”



FUSIE EN GROEI VAN KANTOREN

GROOT

beter, best?

door **Olga Hoekstra** foto's **Chantal Ariëns**

Het eerste dat opvalt als een kantoor groeit zijn de uiterlijke veranderingen. De naam op de buitengevel wordt aangepast en het logo op het briefpapier verandert. “We hebben in de loop der tijd een boel naamsveranderingen gehad. De naam en het briefpapier waren regelmatig een *hot item* bij de matenvergaderingen. Iedereen wilde zijn zegje doen”, herinnert mr. Wim van Zant zich. Hij is advocaat en voorzitter van de raad van

bestuur van Nysingh advocaten - notarissen, een kantoor dat door groei inmiddels een aardige omvang heeft bereikt. Met 320 medewerkers en vestigingen in Arnhem, Apeldoorn, Zutphen en Zwolle is er thans sprake van een heuse ‘Ijssellinie’.

Net als bij hun vakgenoten in de kop van Overijssel gingen de uitbreidingen van het Twentse Damsté Advocaten ook gepaard met een veelvoud aan naamsveranderingen. Het ▶



*Wim van Zant (Nysingh):
"De naam en het briefpapier waren regelmatig een hot item bij matenvergaderingen."*

leek erop dat bij iedere fusie een nieuwe naam aan de reeds bestaande rij op de gevel werd toegevoegd. Mr. Jan Schutrups, advocaat bij Damsté, weet zich het gesteggel over de kantoornaam nog goed voor de geest te halen. Begin jaren negentig werd de eerste fusie gerealiseerd. Het kantoor van oprichter Sinnighe Damsté uit Hengelo fuseerde met Spoor Sanders Vermeulen advocaten uit Almelo. De naam van het nieuwe kantoor was een mond vol: Damsté Spoor Sanders Vermeulen advocaten. Schutrups: "Ze kregen het niet voor elkaar om er namen buiten te houden." Toen het kantoor een aantal jaren later in 2001 een fusie aanging met kantoor Van der Sijs De Vlieger Holsbrink (voorheen bekend onder de naam Brummelhuis Kanen Van der Sijs) uit Enschede, was Schutrups opnieuw een van de voorstanders om de naam te simplificeren. Uiteindelijk is er na vele vergaderingen bewust gekozen voor de naam en het logo van Damsté. "Damsté was de oudste bestaande naam die goed bekend was in de regio."

Bij De Haan advocaten en notarissen, dat onder leiding van mr. Winfried de Haan in krap 26 jaar uitgroeide van eenmanskantoor naar een noordelijke linie met 120 man personeel en vestigingen in Groningen, Almere, Leeuwarden en Assen, lijkt op dit moment een tegengestelde beweging zicht-

baar. Door de autonome groei die het kantoor doormaakte, waren er geen strubbelingen over de naam. Maar bij de fusie met het Friese TuinmanSleijfer, die in oktober een feit werd, is een opmerkelijke keuze gemaakt: de namen van beide fusiepartners zijn geheel tegen de trend gecombineerd. De combinatie wordt wel alleen bij de nieuwe vestiging in Leeuwarden gebruikt, en De Haan TuinmanSleijfer zal na verloop van tijd gewoon De Haan worden.

Bloedgroepen

Al gaat het vaak met het nodige gesteggel gepaard, toch zijn de wijzigingen in het uiterlijk van een kantoor veelal slechts het topje van de ijsberg. Groei, of die nu door zelfstandige uitbreiding of door een fusie komt, heeft ook gevolgen voor de interne organisatie. Zo krijgt een kantoor te maken met cultuurverschillen, verandering in organisatievorm en wordt er veelal gekozen voor een apart bestuur of management dat zich bezighoudt met de dagelijkse leiding.

"Fuseren is méér dan twee kantoren bij elkaar in één pand duwen", benadrukt mr. Isandra Dunhof, die werkzaam was bij advocatenkantoor Jacobs Kranenburg, dat per 1 januari 2007 officieel is gefuseerd met Damsté. De fusie liet Damsté groeien tot een krachtige oostelijke alliantie van in totaal 120 medewerkers, waarvan er 52 advocaat zijn. "In het algemeen geldt dat je bij een fusie bewust moet zijn van cultuurverschillen. Benoem

het met elkaar en spreek uit hoe je daarmee omgaat. Ieder kantoor dat je binnenhaalt heeft een eigen cultuur. Tenminste, dat is mijn mening." Confrère Schutrups deelt haar opinie. Hij noemt een fusie het 'mixen van twee bloedgroepen'. Bij het samenbrengen van verschillende kantoren tot één grote overkoepelende organisatie, is het volgens beide belangrijk om één missiegedachte te hebben. "Om samen te bespreken wie we zijn en hoe je dat uitdraagt", verduidelijkt Dunhof. Damsté creëerde meer eenheid door bij het aanwijzen van verschillende sectiehoofden dwars door alle groepen heen te gaan. Ook werd veel aandacht besteed aan het erkennen en bespreekbaar maken van verschillen in de bedrijfsculturen van de kantoren.

Volgens Schutrups en Dunhof is een duidelijke visie op fuseren onmisbaar. In hun optiek fuseert een kantoor om de basis ervan kwalitatief te verstevigen en niet om alleen maar omvangrijker te worden. "Het gaat niet om het aantal, maar om de versterking", verduidelijkt Dunhof. Daarnaast kan een fusie risico's meebrengen. "Bij dit soort processen is er altijd een afbreukrisico." Zowel Dunhof als Schutrups zien de uitbreiding van een kantoor door te fuseren daarom als een golfbeweging die dwars door een kantoor heen slaat: het zorgt voor beroering. Mensen vertrek- ▶

ken, andere culturen en werkwijzen introduceren zich binnen één kantoor, de organisatie wordt groter en daardoor worden de communicatielijnen soms minder kort. “Je moet je bewust zijn van dit soort risico’s van een fusie. Hoe groter de groep wordt, hoe minder zeggenschap er is. Sommige maten kunnen hier bang voor zijn, vinden het lastig dat ze niet meer zelf aan de touwtjes kunnen trekken”, zegt Schutrups. “Het dagelijks reilen en zeilen wordt nu gedaan door een bestuur, ondersteund door een managementteam. Er is veel delegatie en minder directe invloed, anders is de organisatie niet bestuurbaar.”

Hoewel een fusie een niet te onderschatten proces is, is er door beide partijen bewust voor gekozen. Dunhof ziet in de samenwerking met partner Damsté een absolute meerwaarde. Doordat twee maten van haar kantoor, het oudste van Twente, tegen de pensioengerechtigde leeftijd lopen, moest er worden nagedacht over de toekomst. “De twee peilers

er binnen een groot kantoor volgens Van Zant meer mogelijkheden voor wetenschappelijke ontwikkeling. “Er is meer ruimte om er buiten kantoor een ‘erebaan’ op na te houden. Als je wat groter bent, kun je daar gemakkelijker in investeren.” Er werken dan ook bij Nysingh verschillende juristen die naast hun werk zijn gepromoveerd en er zijn twee hoogleraren aan het kantoor verbonden.

Net als Damsté groeide Nysingh deels door te fuseren en zocht het vooral aansluiting met mogelijke fusiepartners die werkzaam waren in dezelfde omgeving. “We kennen elkaar in de regio goed. Als je wat ervaring hebt en je procedeert geregeld, dan weet je vaak wel wat voor vlees je in de kuip hebt”, meent Van Zant. Hij vindt het juist een van de charmes van een groot kantoor dat iedere vestiging een eigen cultuur meeneemt. “Het is altijd een gok, maar we hebben geen echte *clashes* gehad.” De fusie met het Apeldoornse notariskantoor Dijkstra De Graaff in 1999 noemt Van Zant ook als een deels risicovol

Van klein naar groot

Advocaat mr. Winfried de Haan begon in 1980 in z'n eentje en geeft nu leiding aan De Haan Advocaten en Notarissen met 120 medewerkers en vestigingen in Groningen, Almere, Leeuwarden en Assen. Volgens hem kun je kantoren indelen in vier verschillende categorieën van grootte – hij heeft ze bijna allemaal aan den lijve meegemaakt.

Ten eerste zijn er de eenpitters en de kleine kantoren met maximaal vijf advocaten of notarissen. Deze kantoren zijn heel kwetsbaar volgens De Haan, doordat ze erg afhankelijk zijn van alles wat er om hen heen gebeurt. “Die kwetsbaarheid beheerst een deel van je zorg van alle dag.” Bij ziekte of plotselinge uitval van een advocaat of notaris komen kleine kantoren vaak voor grote problemen te staan. “Ook ben je kwetsbaar in het soort cliënten dat je kunt bedienen. Met een klein kantoor heb je weinig mogelijkheden om verschillende soorten (omvangrijke) zaken te doen en om grotere cliënten bij te staan heb je de mankracht niet.” De tweede groep zijn de kantoren met tussen de vijf en vijftien *fee*

earners. “Dit is de ruggengraat van de advocatuur. De bulk van de kantoren wordt niet groter dan dit formaat”, meent De Haan. Ook aan deze grootte kleeft volgens hem een risico. “Vaak gaat de maatschap ‘dicht’. Er komen geen nieuwe maten bij, nieuw talent stroomt niet of nauwelijks in en ook bij dit formaat kantoor kunnen grotere cliënten moeilijk of niet bediend worden.”

Als er toch voor uitbreiding wordt gekozen, komt een kantoor terecht in de derde categorie: de (middel)grote kantoren met een bezetting van minimaal vijftien advocaten en/of notarissen. De omslag naar deze omvang moet volgens De Haan zeer bewust worden genomen. “Je moet daar een heel nieuwe, professionele organisatie neerzetten, met een managementteam en een dagelijks bestuur. Dit heeft consequenties binnen de organisatie.” Tot slot zijn er nog de kantoren die niet zozeer groeien in omvang op de binnenlandse markt, maar met hun dienstverlening uitwaaieren naar het buitenland. De Haan: “Dan ga je denken over internationaal. Dat is een hele andere divisie.”

waarmee we onszelf geprofileerd hebben (planshade en insolventierecht, red.) moest ik veilig stellen.” Dunhof was inmiddels aangesteld als maat en zocht naar een bevredigende oplossing. Door aan te sluiten bij Damsté, kon het doel worden bereikt. Ook voor Damsté zelf was de versterking van de reeds uitgebreide dienstverlening een motief om groter te worden. “Jacobs Kranenburg heeft een goede naam op het gebied van bestuursrecht, en kan ons daarmee versterken”, zegt Schutrups. Door te fuseren kunnen beide kantoren *full service* bieden aan de (grotere) cliënten. “En er is ook de gelegenheid om je te specialiseren.”

Wetenschap

Het bieden van full service aan cliënten was ook voor Nysingh een belangrijke factor om te groeien. Daarnaast zijn

samengaan dat het kantoor destijds goed moest overwegen. “Dat was niet meer van hetzelfde, notarissen zijn toch een hele andere beroepsgroep.” Inmiddels is het notariaat geïntegreerd in de organisatie en heeft elke vestiging van Nysingh een ‘eigen’ notaris aan boord.

Samen met notaris mr. Jan van Leeuwen is Van Zant verantwoordelijk voor het besturen van de organisatie. Nysingh heeft volgens Van Zant nog weinig gemerkt van een golfbeweging, zoals benoemd door Dunhof en Schutrups. “Er zijn wel voorbeelden van vertrekken, maar iedereen van het eerste uur is gebleven.” De organisatievorm veranderde: zo ging het kantoor van een maatschap naar een NV. En waar bij kleinere kantoren de oudste compagnon de bestuurstaken op zich nam, heeft een groter kantoor zoals Nysingh volgens Van Zant de structuur van een gewoon bedrijf.

Toch zijn er tussen een advocatenkantoor en een ‘gewoon bedrijf’ wel degelijk verschillen. Zo vergt een advocatenkantoor bijvoorbeeld een apart soort bestuurder, vindt Van Zant. “Er wordt vaak gezegd dat het moeilijk is om professionals zoals advocaten en notarissen te leiden”, meent Van Zant. “Gechargeerd gezegd heeft een advocaat maar één obsessie en dat is zijn cliënt. Hoe meer managementtaken je hem uit handen neemt, hoe beter hij het vindt. Maar het is moeilijk om als buitenstaander een advocatenkantoor te leiden.”

Nieuwe talenten

Zijn Groningse confrère De Haan, oprichter en directeur van het gelijknamige kantoor met vestigingen in Groningen, Friesland en Flevoland, hangt deze opvatting ook aan. “Professionals accepteren alleen andere professionals als hun meerdere. Ze accepteren vaak niet dat een niet-advocaat de ‘baas’ wordt.” Het voordeel van een maat als bestuurder binnen een groot kantoor is volgens De Haan dat beide partijen in principe nog formeel gelijk zijn. Hij benadrukt overigens dat deze opstelling niet alleen heerst binnen de groep van advocaten en notarissen. “Dat heb je ook bij andere professionals zoals chirurgen en accountants.”

Volgens hem moet een advocaat ook deels ondernemer zijn om zich comfortabel te voelen binnen het management van een groot kantoor. “Ikzelf ben vrijgesteld van omzet en werk meer als manager. De onderneming heeft zo’n afmeting dat je een omslag moet maken.” Daar waar bij een kleiner kantoor de juridische praktijk het merendeel van de tijd in beslag nam en de managementtaken ‘er naast’ werden gedaan, is het voor bestuurders van grote kantoren vaak net andersom. “Je moet die omslag maken. Aan de ene kant is het wel jammer, de advocatuur is iets dat ik met veel plezier deed en nog altijd doe, maar het is ook prachtig om manager te zijn”, meent De Haan. “Het boort nieuwe talenten aan. De schaduwkant is dat je meer tijd moet investeren in overleg.”

Tot begin oktober groeide zijn kantoor, dat De Haan in 1980 oprichtte, gestaag door zelfstandige groei. Met de komst van het Friese kantoor van TuinmanSleijfer advocaten in Leeuwarden werd onlangs de eerste fusie definitief. “De dingen gaan zoals ze gaan, dat bedenk je niet vanaf het eerste moment”, blikt hij terug op de groei van zijn organisatie. Omdat hij het niet zag zitten om onder een baas te werken, legde hij al in zijn studententijd de nodige contacten om na zijn afstuderen voor zichzelf te beginnen als strafpleiter. Het kantoor van De Haan groeide geleidelijk. Vijf jaar na zijn



Winfried de Haan (De Haan): “De advocatuur is iets dat ik met veel plezier deed en nog altijd doe, maar het is ook prachtig om manager te zijn.”

start werd er een vestiging geopend in Winschoten, in 1990 in Assen en in 1994 was het tijd om een tweede vestiging in de stad Groningen zelf te openen. Eind jaren negentig werkten er al 23 advocaten bij De Haan en was zijn kantoor uitgegroeid tot een regionale speler van betekenis. Het motief om uit te breiden lag deels op het gebied van een uitgebreidere dienstverlening richting cliënten. Om een krachtig pakket van diensten aan te bieden aan vooral grotere cliënten, was groei noodzakelijk vindt De Haan. “Je ziet kansen en wilt dat cliënten op meerdere rechtsgebieden geholpen kunnen worden. Op een gegeven moment krijg je grotere cliënten. Dan moet je ook een bepaalde grootte hebben om hen te bedienen.” Hoe groot een kantoor wordt is overigens van tevoren bijna niet in te schatten. De Haan: “Tot nu toe weet ik niet waar het ophoudt.” ■