

# ‘Je bent een bedrijf, geen jaarclub of studentenhuus’

DOOR / ERIK JAN BOLSIUS BEELD / ANGELINE SWINKELS

**Robert van Muijen is nog tot mei managing partner van het Brabantse Holla. Hij bouwde zes jaar aan het bedrijf. Want zo ziet hij een advocatenkantoor.**

**K**ijk, hier is mijn eerste kantoor.’ Robert van Muijen (52) staat voor een mooi oud pandje met uitzicht op de originele stadswal van Den Bosch. Het is nu een wijnwinkel. ‘Gaaf om hier te zitten, het was een prachtige locatie.’ Hij was nooit in Den Bosch geweest voor hij er solliciteerde, maar het voelde direct goed, een beetje als zijn studie-stad Leiden. ‘Ik kwam hier bij toeval, had stage gelopen bij het toenmalige Nauta Van Haersolte en wilde bij een kleiner kantoor beginnen. Dat leek me beter voor mijn eigen ontwikkeling.’ Glimlachend noemt hij het een rommelpraktijk. ‘Alleen maar toevoegingen. Noem een rechtsgebied en ik heb het gedaan. In die tijd was dat best normaal. Je dook de bibliotheek in met een nieuw dossier en ging ermee aan de slag.’

Van Muijen loopt snel, praat gedecideerd. Een kort nee volgt op de vraag of hij wil vertellen welke bedrijven zijn kantoor bedient. Het kleine kantoor waar hij begon viel uit elkaar, na een op het laatste moment afgeblazen fusieplan. ‘Echt een leermoment. Ik was 32, had me net ingekocht in iets wat uiteindelijk helemaal niet zou komen. Het verbaasde me dat een kantoor van een man of tien binnen twee weken helemaal uit elkaar viel. Ik ben heel loyaal, maar merkte dat dat niet altijd beloond wordt. Het heeft me geleerd meer voor mezelf te kiezen.’ Een andere les: ‘Je bent geen jaarclub of studentenhuus, je bent een bedrijf. Je hebt klanten, werknemers, onder wie veel kostwinners.’ Via zijn Bossche netwerk kon hij bij Holla aan de slag, waar hij in 2013 voorzitter werd en tegelijk van

aandachtsgebied wisselde. ‘Ik moest mijn arbeidsrechtpraktijk afstoten en besloot de overige tijd te investeren in ondernemingsrecht, met name fusies. In een fusie komt veel langs, alle rechtsgebieden die ik ook in mijn begintijd bestreek. Ik kan daardoor goed verbanden leggen. Dat mis ik wel bij de stagiaires die nu binnenkomen. Specialisten van hoog niveau, maar ze durven niks meer te zeggen over wat erbuiten ligt.’

## PROFESSIELE CLUB

Terugkijkend op zijn periode als managing partner, zegt Van Muijen dankbaar te zijn. ‘Voor het vertrouwen dat ik kreeg van iedereen, ook van staf, medewerkers, ondersteuners. Vaak doe je het “out of the blind”, want je hebt die ervaring niet.’ Een grote strategie had hij niet. ‘Vanaf dag een dat je managing partner bent, denken mensen dat je een perfect masterplan in je hoofd hebt. Ik had vooral bedacht dat het een modernere organisatie moest worden, dat de trots op Holla moest groeien.’ Dat is gelukt, zegt hij. ‘We zijn geen kantoor van spectaculaire stappen, geen flamboyant kantoor, maar inhoudelijk en kwalitatief goed en de sfeer is echt fijn. Onze professioneel directeur heeft het een stuk bedrijfsmatiger neergezet. Voor intredende vennoten is het niet genoeg meer dat

## Robert van Muijen


*Auckland, 1966*

2013-nu Managing Partner Holla Advocaten

2002-2013 Advocaat, Partner Holla Advocaten

1991-2002 Advocaat, Van Ewijk Van de Wouw advocaten

*Getrouwd, drie kinderen*



‘Het is niet genoeg als vennoten hun omzet draaien en met niemand ruzie hebben’

ze omzet draaien en met niemand ruzie hebben, ze moeten zich bewust worden van Holla als onderneming. Dat merk ik aan de gesprekken die we hebben. Voorheen was dat meer op incidentenniveau, nu zijn we gewoon een bedrijf. Alle vennoten en aankomend vennoten gaan naar de Rotterdam School of Management, waar ze leren dat er meer is dan technische vaardigheden. Wij zijn een van de weinige kantoren met twee ISO-certificeringen. Dat zegt mensen niet veel, maar je laat er mee zien dat dit een professionele club is, dat je scherp bent op je basisproces. Hoe wordt een dossier aangemaakt, hoe worden mensen te woord gestaan?’ Nee, dat zegt nog niks over de inhoud van het werk, geeft hij toe. ‘Maar het zegt iets over de ambitie en de manier waarop mensen hun werk doen.’ Toch daalde de omzet, doordat het afgelopen jaar een aantal advocaten vertrok. Van Muijen erkent dat de ‘doorstroom’ groter was dan gepland. ‘Het bedrijfsmatig werken spreekt niet iedereen aan.

Dat is de consequentie van keuzes maken.’

#### TAFELLAKEN

Tijdens de wandeling blijkt Van Muijen de stadsgeschiedenis goed te kennen. Aan de rand van het centrum wijst hij naar het buitengebied en vertelt over de belegering door Prins Maurits in 1629, vanuit Vught. Hij liet ingenieur Leeghwater de polder droogmalen met door paarden aangedreven molens. ‘Vandaar de naam Rosmalen.’ Bij een designwinkel blijft hij staan voor een stoel van Charles Eames. ‘Hij begon met een houten spalk voor militairen en ging daarna experimenteren met meubelvormen. Onbetaalbaar inmiddels, maar je ziet gelijk dat er veel aandacht aan is besteed. Ik vind het belangrijk dat je dingen aandacht geeft en mooi maakt. Daarom bemoei ik me misschien te veel met de website of de ontvangstruimte van kantoor, maar dat is ook je visitekaartje.’ Is het kantoor, met volgens Van Muijen een groeiende internationale prak-

tijk, groot genoeg voor het tafellaken? ‘Dat vind ik zo’n onzin. Toen ik bij een kantoor met vijf man werkte, zeiden we ook al dat we tussen tafellaken en servet zaten en later met dertig bij Holla ook weer.’ Maar ze zijn eigenlijk wel een beetje te klein met vijftig advocaten, vindt hij. ‘We zouden er makkelijk tien of vijftien mensen bij kunnen hebben zonder dat we extra ondersteuning aan moeten nemen. Lastig, want de markt is krap. We zijn nu voor tweede- en derdejaarsstagiairs al met wervingsbureaus bezig.’ Van Muijen spreekt alle nieuwe collega’s voordat ze beginnen. ‘Ik geef ze mee dat het niet genoeg is dat je hard aan je dossiers werkt en verder geen initiatief neemt. Dan kom je er niet. Je moet onderzoekend zijn, open staan, *eager* zijn. Het motto van mijn middelbare school in Nieuw-Zeeland was: “A wise man carves his own future.” Daar geloof ik sterk in.’ Van Muijen is in mei managing partner af. Vanaf dan legt hij zich weer helemaal toe op de begeleiding van fusies en overnames.