

Claeys & Engels pakt war for talent aan met vernieuw(en)d retentiebeleid



© Wouter Van Vaerenbergh

Olivier Wouters



© Wouter Van Vaerenbergh

Inger Verhelst

Vorige maand lieten we op deze pagina's drie ex-advocaten aan het woord over de nood aan een echt retentiebeleid bij advocatenkantoren. Het artikel bleek een feest van herkenning voor Olivier Wouters en Inger Verhelst van advocatenkantoor Claeys & Engels, dat het voorbije jaar die oefening maakte. Een confronterende en leerrijke oefening, zo blijkt uit het gesprek dat De Juristenkrant met hen had, en een die tot meer rust en transparantie bij medewerkers en vennoten heeft geleid. 'Je moet als kantoor soms gewoon wat nederigheid tonen en aan je medewerkers vragen wat ze willen.' De oefening leidde tot een aantal opvallende aanpassingen.

Ruth Boone

Onze oprichter, Thierry Claeys, stelde altijd dat het regelmatig in vraag stellen van je organisatie de sleutel is tot succes. Dat zit in het DNA van het kantoor. Je wilt geen Kodakmoment ondergaan. Claeys & Engels bestaat nu twintig jaar als nichekantoor in het arbeidsrecht, voor een cliënteel van private en publieke werkgevers, en dat was de aanleiding voor ons om het HR-beleid voor onze advocaten op te frissen en te actualiseren.' Managing partner Olivier Wouters moet er niet van

overtuigd worden dat er ook in de advocatuur een *war for talent* heerst. 'Die is nog versneld door de covidpandemie. Mensen zijn zich inderdaad vragen gaan stellen over wat te doen met hun leven en wat ze willen bereiken. Wij zijn een *people centric business*, wij willen gelukkige mensen hebben op het werk. We hebben daarom echt werk gemaakt van een *people policy*, eerder dan het te hebben over human resources.'

Partner Inger Verhelst, die verantwoordelijk is voor het HR-beleid, bevestigt de trend van een stroevere arbeidsmarkt: 'Er is een zeer grote vraag naar juridische expertise, zeker in het arbeidsrecht. In het verleden hadden we nooit moeite om mensen te vinden. Het werk is zeer interessant, wie we binnenhaalden, bleef. Onze politiek was ook altijd dat beginnende advocaten na de universiteit bij ons konden beginnen en dan doorgroeiden in het kantoor. Dat is moeilijker geworden. We zien dat mensen minder focussen op langere termijn dan vroeger. Ze worden overspoeld door aanbiedingen uit de advocatuur maar ook de privé. Wij stelden ons minder vragen aan het begin van onze carrière, we rolden er wat in. Nu is er een veel grotere vraag naar begeleiding en naar transparantie over hoe men kan doorgroeien.'

Die veranderde mentaliteit noopte Claeys & Engels tot een herbronning. Ze gingen in zee met Mercuri Urval, dat een grondige bevraging deed bij alle advocaten van het kantoor. Binnen het kantoor werd ook een HR-task force opgericht die bestond uit advocaten met verschillende statuten, van partners en counsels over senior associates tot juniors. 'We wilden echt met een gedeelde visie naar onze medewerkers stappen. Dit was een collectieve oefening, voor al onze vennoten en counsels.' Dat er in het begin wat wenkbrauwen werden gefronst en niet iedereen onmiddellijk de noodzaak zag van een nieuw beleid, ontkenen Wouters en Verhelst niet. 'Het heeft moeten rijpen. Daarom was het ook zo belangrijk dat dit een collectieve oefening was. Er is heel veel tijd in gegaan, en sommige meetings, een aantal ervan waren volledige weekends, waren heftig. Er waren geen taboes, alle discussiepunten werden opgelijst en aangepakt. Nu is iedereen overtuigd. Het heeft uiteindelijk heel wat positieve energie gegeven, en voor heel wat rust en transparantie gezorgd.'

GEEN ROMEINSE KEIZERS

Over wat de meest confronterende bevindingen en opmerkingen van de medewerkers waren, is Inger Verhelst heel open: 'Er was blijkbaar het idee ontstaan dat je hier niet echt kan doorgroeien naar het partnerschap. Bovendien meenden veel advocaten dat het geluk in de job vooral afhangt van de partner voor wie je werkt. Daar schrokken we wel van. We gingen er echt van uit dat we een collectief team waren, maar dat werd dus niet door iedereen zo gepercipiëerd. Anderzijds bleek ook dat niet iedereen per se wil doorgroeien naar een partnerschap, of dat men zich daar om een of andere reden nog niet klaar voor voelde.' Er lag dus wel wat werk op de plank. 'We hebben heel veel nuttige info gekregen, die ons heeft geholpen om van Claeys & Engels echt een future proof kantoor te maken, perspectief te bieden aan jonge mensen, en veel meer ruimte te laten voor verschillende soorten talenten en verschillende carriërepaden', vult Olivier Wouters aan.

Zoals dat ook in veel bedrijven gebeurt, werden een missie, een visie en een waardenset op papier gezet: 'We leren inderdaad ook van onze cliënten, we hebben ons laten prikkelen door wat zij doen. Als je de taal van de business wil spreken, moet dat ook. Walk the talk.' Claeys & Engels heeft zichzelf herbevestigd als nichekantoor in arbeidsrecht en HR management en human capital, met een focus op het belang van een positief, inspirerend, consistent en authentiek people leadership door alle vennoten, counsels en managers. Het wil zijn medewerkers een stimulerende leer- en groeiomgeving aanbieden met respect voor ieders talent, voor diversiteit en complementariteit. 'We willen daarom echt investeren in people leadership, met opleidingen, assessments en ontwikkelingstrajecten voor wie naar een partnerschap

wil evolueren. Op deze manier is het voor iedereen duidelijk wat verwacht wordt van een advocaat bij Claeys & Engels, en wat we aanbieden', verduidelijkt Wouters. 'We zetten in op verschillende carrièrepaden, en een timing afgestemd op het individu. Eenheidsworst is uit den boze: er moet ruimte zijn voor een carrière-evolutie met verschillende snelheden. Inger Verhelst: 'Er hing nogal wat mystiek rond die weg naar het partnerschap. Het mag niet zo zijn dat medewerkers denken dat wij als een soort Romeinse keizer met de duim naar hoog of naar beneden beslissen wie wel en niet kan doorgroeien. We hebben drie duidelijke domeinen opgelijst die van belang zijn: juridische expertise, people leadership en business development. We hebben begin dit jaar met alle senior associates een individueel gesprek gevoerd waarin we samen met hen hebben bekeken waar zij in die domeinen staan, welke

cultuur, ze willen van andere dingen kunnen proeven, en met anderen binnen het kantoor kunnen samenwerken. Dat sparren en samenwerken in een dossier vinden studenten en beginnende advocaten nu heel interessant en belangrijk.'

'Het komt er voor advocatenkantoren op aan om je in te leven in de verwachtingen van je medewerkers.' Dat bevestigt ook Verhelst: 'We hebben gewoon aan de mensen gevraagd: wat willen jullie zelf? Je moet als kantoor ook wat nederigheid aan de dag kunnen leggen.'

REALISTISCHE TARGETS

Een opvallende ingreep was het verlagen van de targets, dat kadert in het streven van het kantoor naar 'happy working people'. Wouters: 'De financiële gegevens hebben we inderdaad uitgebreid in kaart gebracht. Zijn de targets voor de billables realistisch? Het heeft ertoe

“

Inger Verhelst:

Er hing nogal wat mystiek rond de weg naar het partnerschap. Het mag niet zo zijn dat medewerkers denken dat wij als een soort Romeinse keizer met de duim naar hoog of naar beneden beslissen wie wel en niet kan doorgroeien. We hebben drie duidelijke domeinen opgelijst die van belang zijn: juridische expertise, people leadership en business development.

“

Olivier Wouters:

We hebben de financiële gegevens uitgebreid in kaart gebracht. Zijn de targets voor de billables realistisch? Het heeft ertoe geleid dat we de targets hebben verlaagd. Dat betekent niet dat hier minder wordt gewerkt, wel dat de targets realistischer zijn, en je niet altijd het gevoel hebt dat je maar net je hoofd boven water houdt. Het geeft minder stress en een extra boost, een fijner gevoel.

aspiraties en ambities zij hebben, en die oefening gaan we jaarlijks herhalen. Wat de verduidelijking van het criterium business development betreft, zijn we heel erg in detail gegaan, bijvoorbeeld door de ontwikkeling van nieuwe diensten, of het uitbreiden van de business bij bestaand cliënteel.'

Wouters: 'We werken aan een mindset van entrepreneurship. We geven hen ownership, zelfstandigheid en autonomie, maar begeleid. Sommigen vragen dat meer dan anderen.'

Verhelst: 'We bieden een sterk programma aan opleidingen aan, van basisopleidingen over wat business development inhoudt voor wie nog niet meteen partner wil worden, tot een meer intensief programma voor wie dat wel wil. Maar het kan ook gaan om spreken voor een publiek, en hen daarin te stimuleren. We vragen dus wel wat initiatieven, maar je rolt daar voor een stuk ook spontaan in. Daarnaast geven we ook training over een aantal soft skills, zoals welzijn op het werk, stress en time management, maar ook coachen van jongeren en delegeren. Op die manier kan iedereen zien waar hij of zij staat in zijn of haar loopbaan en inschatten wat hij of zij wil of kan.'

Wouters: 'Het is van belang dat onze advocaten zich blijven ontwikkelen in het statuut waarin ze zitten, zodat ze kunnen blijven excelleren als advocaat. We zetten ook meer in op interne mobiliteit, en willen silo's vermijden. Jongere advocaten zitten nu eenmaal meer in een zap-

geleid dat we de targets hebben verlaagd. Dat betekent niet dat hier minder wordt gewerkt, wel dat de targets realistischer zijn, en je niet altijd het gevoel hebt dat je maar net je hoofd boven water houdt. Het geeft minder stress en een extra boost, een fijner gevoel.'

'Hetzelfde hebben we gedaan met de verhouding tussen de variabele en vaste verloning. We hebben daarbij rekening gehouden met de koopkracht en de inflatie. Ook het bonus-systeem werd herbekeken. Publiceren en spreken op seminars worden nu beter gevaloriseerd, want dat zien we echt als investment time. Op die manier hebben we veel meer houvast kunnen creëren en transparantie op het vlak van de verwachtingen.'

Dat werkgeluk wordt tot slot ook bevorderd via bijvoorbeeld moeder- en vaderschapsverlof en duidelijke afspraken rond hybride werken. 'We willen tot slot ook uitstralen dat we een collaborative team zijn. Een constructieve, positieve organisatie, geen toxisch leiderschap, geen discriminatie, seksisme of racisme. Dat is ons kompas over hoe we met elkaar omgaan.'

Op de vraag of zo'n allesomvattende oefening ook voor kleinere kantoren is weggelegd, antwoorden Wouters en Verhelst bevestigend. 'Het is een kwestie van prioriteiten stellen. Je moet de toekomst van je kantoor voorbereiden. Vennoten worden nu eenmaal ouder, je moet de generatiewissel op tijd aanvatten. En belangrijk: realiseren wat je hebt aangekondigd.'

KORT



Voordeel van de twijfel

Het project 'Voordeel van de twijfel' van de KU Leuven laat studenten rechten, criminologie en biomedische wetenschappen waargebeurde moorddossiers analyseren, waarbij iemand mogelijk onterecht veroordeeld is. De KU Leuven wil met het project het fenomeen van onterechte veroordelingen onder de aandacht brengen. Het project is twee academiejaren geleden officieel van start gegaan. Elk jaar is een tiental studenten uit de richtingen rechten, criminologie en forensische wetenschappen een jaar lang aan de slag gegaan met een waargebeurd moord- of doodslag-dossier. De studenten, allemaal masterstudenten, bestuderen alle details van de zaak, elk vanuit hun eigen expertise, om een eindoordeel af te leveren over de veroordeling. De advocaat van de veroordeelde kan nadien beslissen om een herziening van de zaak te vragen bij de in 2018 opgerichte Commissie Herzieningen in Strafzaken (CHS). Hoeveel personen er in België onterecht in de gevangenis zijn beland na een onterechte veroordeling of gerechtelijke dwaling, is onmogelijk met zekerheid vast te stellen, zegt projectbegeleider Tamara De Beuf. 'In Amerika bestaat een database waaruit blijkt dat 3.307 mensen zijn vrijgesproken, die eerder onterecht waren veroordeeld. In Nederland zijn er elf personen erkend als onterecht veroordeelden, in Duitsland 31. Het valt te verwachten dat het in België om gelijkaardige aantallen gaat, maar er zijn ook verschillen mogelijk. Het juridisch systeem is niet volledig gelijk: in België werken we bijvoorbeeld met een volksjury voor moordzaken, in Nederland niet.' Het idee voor het project is aan de KU Leuven ontstaan in navolging van een onderzoeksproject in Nederland, dat 'Gerede Twijfel' heette. 'Gerede Twijfel' startte in 2003 aan de Universiteit Maastricht en loopt nu aan de Vrije Universiteit Amsterdam.

Prijs voor DIALS

De studenten van de rechtenfaculteit van de Universiteit Antwerpen winnen met het project 'DIALS Diversity Action Plan 4 Students' de Koning Mathildeprijs 2023 (foto). Naast een geldprijs van 10.000 euro omvat de prijs ook coaching. Voor het tweede jaar op rij werkte het Koningin Mathildefonds rond het thema 'I SEE IDEA I DO' om jongeren te ondersteunen en professioneel te begeleiden bij het ondernemen en uitvoeren van oplossingen voor lokale uitdagingen. Uit twintig kandidaatsdossiers, goed voor samen 120.000 euro, koos een jongerenjury DIALS (Diversity Action Plan 4 Students) van de rechtenfaculteit van de Universiteit Antwerpen als winnaar. Het bekroonde project is een programma - volledig door en voor jongeren - dat studenten met een migratieachtergrond extra ondersteunt zodat hun slaagkans in het hoger onderwijs gevoelig verhoogt. De persoonlijke ervaring van enkele rechtenstudenten met migratieachtergrond is de motivatie voor dit project.

Juridisch woord van het jaar

De Vlaamse Juristenvereniging lanceert de verkiezing van het juridisch woord van het jaar. Op 29 juni 2023 wordt bekendgemaakt welk woord zich als eerste 'juridisch woord van het jaar' mag noemen. De uitreiking zal plaatsvinden in de Koninklijke Academie voor Nederlandse Taal en Letteren in Gent.

De VJV roept juristen op om voorstellen te doen. Woorden die u in het jaar 2022-23 getroffen hebben in uw juridische bezigheden, mag u melden bij het secretariaat op het adres secretariaat@vjb.be, uiterlijk op 10 juni 2023.

Alles zal worden voorgelegd aan een onafhankelijke jury, die bestaat uit advocate Rosemarie De Man, VRT-journaliste Helen Goeddebeur, kamer voorzitter in het arbeidshof Gent Bruno Lietaert en ere-vrederechter Rudy Verbeke.

Oprichting nationaal drugscommissariaat

Een wet van 7 april 2023 richt het nationaal drugscommissariaat op. Ze bepaalt de regels voor de organisatie en de opdrachten van het commissariaat. Ze omschrijft ook de wervingsmodaliteiten en de toegangsvoorwaarden van de commissarissen. De opdracht van het nationaal drugscommissariaat is de globale en transversale coördinatie van de aanpak van de drugsgerelateerde criminaliteit. De belangrijkste opdrachten ervan zijn als volgt.

- Het adviseren van de bevoegde ministers bij de opmaak van het nationaal plan tegen drugsgerelateerde criminaliteit en het Stroomplan XXL.
- Het coördineren van de uitvoering van het nationaal plan.
- Het indienen van beleidsvoorstellen ter versterking van de operationele aanpak van de drugsgerelateerde criminaliteit; strekkende tot het afnemen van illegale vermogensvoordelen; en tot het aanpakken van de georganiseerde witwasindustrie in verband met drugsgerelateerde criminaliteit.
- Het indienen van beleidsaanbevelingen met het oog op de beperking van het risico dat de drugsgerelateerde criminaliteit die belangrijke stedelijke centra of binnenhavens kan treffen, zich verplaatst.
- Het zorgen voor de coördinatie met de Algemene Cel Drugsbeleid tussen de Staat, de Gemeenschappen, de Gemeenschappelijke Gemeenschapscommissie, de Franse Gemeenschapscommissie en de Gewesten voor een globaal en geïntegreerd drugsbeleid.
- Het rapporteren aan de Nationale Veiligheidsraad en aan het Strategisch Comité Inlichtingen en Veiligheid.

De opdrachten kunnen worden uitgebreid bij Koninklijk Besluit. Dit orgaan staat onder het gezamenlijk gezag van de minister van Justitie en van Binnenlandse zaken. Deze twee instanties worden gezamenlijk belast met de organisatie en het algemeen bestuur van het orgaan.

De leden van het nationaal drugscommissariaat zijn een nationale drugscommissaris die de dagelijkse leiding en het beheer waarneemt, een adjunct-drugscommissaris die de nationale drugscommissaris bijstaat in de dagelijkse leiding en het beheer, experts en ondersteunend personeel, vertegenwoordigers van de ondersteunende diensten. De nationale drugscommissaris leidt het commissariaat. Hij of zij mag zich niet inmengen in de bevoegdheden en opdrachten in strafzaken van het openbaar ministerie. Hij kan zich niet in de plaats stellen van het openbaar ministerie. Hij moet volledig onafhankelijk van zijn korps van oorsprong handelen.

De adjunct-drugscommissaris vervangt de nationale drugscommissaris in geval van verhindering of afwezigheid.

De twee commissarissen behoren, luidens hun diploma, tot een verschillende taalrol.

Werving en toegangsvoorwaarden

De nationale drugscommissaris en de adjunct-drugscommissaris worden aangesteld voor een mandaat van vijf jaar. Zij oefenen hun functie voltijds uit. Het mandaat is eenmaal hernieuwbaar op voorwaarde van een positieve evaluatie in de loop van het vijfde jaar van het lopende mandaat. De evaluatie wordt uitgevoerd door het College van procureurs-generaal en de bevoegde ministers (voor de nationale drugscommissaris); de nationale drugscommissaris (voor de adjunct-drugscommissaris).

Meer referendarissen voor Cassatie

De personeelsformatie van de referendarissen bij het Hof van Cassatie wordt van negentien tot twintig eenheden opgetrokken. Dat bepaalt een ministerieel besluit van 22 maart 2023.