

JPB



JPB

Liber amicorum Jean-Pierre Blumberg

R. HOUBEN
N. GOOSSENS
C.-A. LEUNEN
Editors



INTERSENTIA

Antwerpen – Gent – Cambridge

JPB. Liber amicorum Jean-Pierre Blumberg
R. Houben, N. Goossens en C.-A. Leunen (eds.)

© 2021 Lefebvre Sarrut Belgium NV
Hoogstraat 139/6 – 1000 Brussel

ISBN 978-94-000-1384-1
D/2021/7849/143
NUR 827
Gedrukt in de Europese Unie

Verantwoordelijke uitgever: Paul-Etienne Pimont, Lefebvre Sarrut Belgium NV
Lay-out: Crius Group, Hulshout

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Ondanks alle aan de samenstelling van de tekst bestede zorg, kunnen noch de auteurs noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele schade die zou kunnen voortvloeien uit enige fout die in deze uitgave zou kunnen voorkomen.

Dit boek is eveneens digitaal beschikbaar op www.jurisquare.be.

WOORD VOORAF

Op 4 oktober 2020 overleed Jean-Pierre Blumberg thuis in Schoten. Hij was 63 jaar en kampte reeds geruime tijd met een slepende ziekte. Om deze unieke man hulde te brengen, hebben zijn vrienden en confraters besloten postuum een *vriendenboek* aan zijn nabestaanden aan te bieden.

Jean-Pierre Blumberg was gespecialiseerd in het vennootschapsrecht en werd vooral bekend door zijn bijdrage aan overnamedossiers en beursnoteringen. Die bijdrage bestond niet alleen in juridisch-technische expertise, hoewel hij aandacht voor het detail en correct juridisch taalgebruik van groot belang vond. Cliënten droegen Jean-Pierre op handen omdat ze er het volle vertrouwen in hadden dat deze stijlvolle, gecultiveerde en belezen man een haarscherpe analyse van de situatie zou maken en zijn uitzonderlijke intelligentie en tact zou aanwenden om een akkoord te smeden dat door iedereen gedragen werd. Ook bij zijn tegenstrevers en confraters was Jean-Pierre graag gezien omdat hij rust uitstraalde, steeds luisterbereid was, goedgeleumd en met een fijne zin voor humor de spanning van onderhandelingen kon verlichten.

De dossiers waarvan hij de titularis was, begonnen met de initialen “JPB”. Wat dan ook een evidente titel werd voor dit *liber amicorum*.

Hij was een heraut van vernieuwing en internationalisering in de advocatuur. Maandenlange delicate onderhandelingen, veel diplomatie en rustige overtuigingskracht in de wetenschap dat een elegant vergelijk alle partijen iets gunt, resulteerden uiteindelijk in de fusie van het Belgisch-Luxemburgse kantoor De Bandt met het Britse topkantoor Linklaters. Door dit huzarenstuk oogstte hij zoveel respect in internationale middens dat hij jarenlang een leidende rol zou opnemen in de bestuursorganen van Linklaters.

Het is typerend voor zijn brede interesse dat hij jarenlang aan de Universiteit Antwerpen bleef doceren, nochtans vaak moeilijk te combineren met zijn drukke bezigheden. Het is minstens even typerend dat, hoewel zijn vak formeel gezien de lectuur en bespreking van Duitse juridische teksten omvatte, de studenten stevast onderhouden werden met zijn visie op de Duitse eenmaking en hoe de wortels van vele actuele Duitse problemen in wezen tot Bismarck en de *Kulturkampf* terug te brengen zijn.

Dit *liber amicorum* omvat bijdragen uit het vennootschapsrecht, de acquisitiepraktijk, het financieel recht, corporate governance en de huidige tendensen in de internationale advocatuur. Deze thema's illustreren de veelzijdige interes-

ses van Jean-Pierre Blumberg en de dankbaarheid van zijn vrienden om hem te hebben ontmoet op hun levenspad.

De editors

INHOUD

<i>Woord vooraf</i>	v
<i>Biografie van Jean-Pierre Blumberg</i>	xi
Conflicterende belangen bij <i>due diligence</i>: te weten wanneer te spreken en wanneer te zwijgen	
Noemi BLUMBERG	1
Vraagrecht van de aandeelhouder	
Herman BRAECKMANS en Peter BAERT	25
De perverse werking van de witwaspreventieregels in de advocatuur	
Peter CALLENS	41
Dual Track Transactions: At the Crossroads of IPO and M&A	
Arnaud COIBION and Filip LECOUTRE	81
L'ubiquité des sociétés	
Yves DE CORDT	95
Globalisation Now. Implications for global law firms and their clients	
Wim DEJONGHE and Jonathan BENSON	117
Controle van het bestuur op de kwaliteit van een overnemer en diens <i>debt push down</i> in leveraged buy-outs? Of: zouden <i>Nine West</i> en <i>Estro</i> ook naar Belgisch recht gelden?	
Hans DE WULF	133
« Deux chevaux à Troie ». Pour une première réforme du Code 2019 ajustée aux prémisses d'une économie durable	
Xavier DIEUX	159
Belangenconflicten revisited, 25 jaar later. De nieuwe regels in het WVV over belangenconflicten van bestuurders in de niet-genoteerde NV en BV en hun ruimere impact	
Philippe ERNST	177

Enkele (nieuwe) technieken om via afspraken (in een aandeelhouders-overeenkomst of de statuten) minderheidsdeelname aan het bestuur te creëren	
Alain FRANÇOIS en Michaël VERBEKE	213
De intuïtie van de expert	
Koen GEENS	237
De eenzaamheid van de onafhankelijke bestuurder	
Nico GOOSSENS	251
Loss in the Field of M&A. Over het ondoordacht afbakenen van het begrip schade in overnameovereenkomsten naar Belgisch recht	
Michaël HEENE	271
Rôles respectifs de l'expert « tiers décideur » et de l'arbitre dans le contentieux post-acquisition	
Yves HERINCKX	285
Le « provisoire judiciaire » dans le contentieux sociétaire	
Guy HORMANS	319
Het verdwijnen van de commanditaire vennootschap op aandelen en de intrede van de NV met enige bestuurder. Een kwestie van (gebrek aan) genderdiversiteit?	
Robby HOUBEN en Bruno LAFORCE	351
Rapport de durabilité des entreprises et gouvernement d'entreprise durable	
Philippe LAMBRECHT et François-Guillaume EGGERMONT	375
Navigating the Business and Human Rights Landscape: Prospects and Challenges for the Corporate World	
Camille LEROY and Dirk MEEUS	395
Overdracht van onderneming binnen het collectief akkoord	
Charles-Antoine LEUNEN	423
Wat doet de raad van bestuur van een naamloze vennootschap?	
Jozef LIEVENS	441
Transacties met verbonden partijen: <i>selected topics</i>	
Stefan MEES en Victor BURKI	455

De Europeesrechtelijke dimensie van de kwalificatie van verplichte bijdragen als socialezekerheidsbijdrage dan wel als belasting	
Bruno PEETERS en Anne VAN DE VIJVER.	475
Effecten en (afwezigheid van) vormdwang onder het nieuwe WVV?	
Jan PEETERS.	489
Corporate, Tax and Employment Aspects of a Cross-border Transfer of Business	
Eric POTTIER, Henk VANHULLE and Nele VAN KERREBROECK.	517
Bijzonder en afwijkend vennootschapsrecht van toepassing op kredietinstellingen en op verzekeringsondernemingen	
Chris SUNT.	551
Spacs in (Belgisch) perspectief	
Pascal VANDEN BORRE.	569
Het beroepsgeheim van het advocatenkantoor	
Dirk VAN GERVEN.	607
Corporate Governance and Law Firm Management: An Impossible Marriage?	
Koen VANHAERENTS.	621
Laat Honderd Bloemen Bloeien: de sleutel van het groepsrecht in een vergeten voetnoot	
Arie VAN HOE.	631
<i>Carve-out</i> clauses in <i>Share Purchase Agreements</i>: hun burgerrechtelijke, processuele en mogelijke strafrechtelijke implicaties	
Johan VERBIST.	639
Grensoverschrijdende zetelverplaatsing van vennootschappen binnen de Europese Unie: de lange schaduw van <i>Daily Mail</i>	
Jan WOUTERS.	649
Sustainability – Under Scrutiny. Overview of practical aspects of marketing and distributing financial products with a sustainability feature in the European Union and Belgium	
Thomas WULF.	669
<i>Lijst van voorintekenaars</i>	685

BIOGRAFIE VAN JEAN-PIERRE BLUMBERG

Roel NIEUWDORP en Jean-Pierre DE BANDT

Een biografische bijdrage opstellen voor Jean-Pierre Blumberg is meer dan een opsomming van gebeurtenissen die zijn leven hebben gekenmerkt. Dikwijls zijn het ook toevalligheden. Maar een beeld schetsen van de persoon is ook begrijpen hoe hij gegroeid is, wie en wat hem zijn karakter heeft meegegeven ... Dit is het geval voor zijn jeugd en zijn passie voor de geschiedenis en het rechtssysteem van Duitsland, zijn studententijd en vriendenkring, zijn instap in de advocatuur en zijn bijdrage aan de grondige vernieuwing ervan. De tijd staat nooit stil, zegt een gemeenplaats. Maar met de tijd komt het zogenaamde ‘voortschrijdend inzicht’ en dat kan een grote invloed hebben. De zakenadvocaat – wat nu een standaard uitdrukking is geworden (een terminologie die we voor een groot deel te danken hebben aan journalist Pascal den Dooven) – was in de jaren ’70 niet bekend binnen Belgische kantoren. De term heeft in België zijn oorsprong gevonden in het oprichten in 1969 door Jean-Pierre De Bandt van zijn kantoor. Hieraan en aan de evolutie van de advocatuur die onder die impuls is ontstaan in België, wordt dan ook heel wat aandacht besteed. Maar dit kan en mag juist omdat Jean-Pierre Blumberg, vanaf het moment dat hij het kantoor verwoogde, hier ook een grote bijdrage aan heeft geleverd en het ook voor hem een essentieel onderdeel uitmaakte van hoe hij naar de advocatuur keek. Hij is in dat kantoor begonnen vanuit zijn belangstelling voor de zakenwereld en heeft er zijn hele leven gewerkt en er zijn beste krachten aan gegeven.

FAMILIALE ACHTERGROND EN JEUGD

Jean-Pierre stamt langs vaderszijde uit een Joodse familie uit Letland. Na te hebben meegevochten in de Russische revolutie, is zijn grootvader Simon Rusland ontvlucht. Via China is hij te voet en door op treinen te springen uiteindelijk in België aangekomen. België was immers het enige Europese land dat op dat moment nog immigranten toeliet op voorwaarde dat ze gedurende enige tijd in de steenkoolmijnen van Charleroi gingen werken. Na het werk in de mijnen, zonder nationaliteit en zonder erkend diploma, is hij in de haven van Antwerpen als

havenarbeider aan de slag gegaan. Daar kreeg hij de jobs die anderen niet wilden doen. Maar hij werd er wel aanvaard door het milieu van de dokwerkers, die hem uiteindelijk ook vaak hebben beschermd tijdens de Tweede Wereldoorlog. Hij werd één van hen en sprak alleen plat Antwerps, dat hij zich al doende eigen had moeten maken. Toen de Tweede Wereldoorlog uitbrak, werd hij lid van het verzet.

De vader van Jean-Pierre, Edouard, is geboren in België. Hij heeft als kind meegemaakt wat zijn vader Simon heeft moeten doen om te overleven. Hij ging naar de middelbare school, maar hoewel hij een jaar mocht overslaan vanwege zijn prestaties, kon hij geen diploma krijgen: hij had immers nog niet de Belgische nationaliteit. Die nationaliteit kreeg hij pas na de oorlog, toen hij 18 jaar werd. Dat heeft het hem ook niet gemakkelijk gemaakt om een job te vinden. Het enige wat hij kon doen, was zijn militaire dienstplicht vervullen in België en van daaruit een loopbaan opbouwen door officier te worden als beroepsmilitair. Hij werd gestationeerd in Keulen en werd van daaruit naar overal uitgestuurd. Daarna heeft Edouard het beheer overgenomen van de Mess en Clubs van het Belgisch leger in Duitsland, die hij wist om te bouwen tot een zeer succesvol zelfbedruipend imperium. De militaire club voor NAVO-officieren in Keulen, de Astoria Club, was in het bijzonder een heel gegeerde plaats. Gelegen vlak naast het voetbalstadion van Keulen, is ze van vergane glorie tot een goed draaiende en aantrekkelijke club uitgegroeid, waaraan ook Jean-Pierre zeer gehecht was. Edouard was een erg bekwaam, charismatisch en gerespecteerd zakenman. In de jaren negentig, na zijn afscheid van de Mess en Clubs, bouwde hij onder meer nog een autoconcessiegroep uit in Duitsland.

Het gezin woonde in Keulen. Jean-Pierres moeder Hortense Mollin werkte in Duitsland voor een Duits televisieproductiehuis, Windrose-Dumont-Time. Haar overste was de toen zeer bekende media-ondernemer Peter von Zahn. Tezelfdertijd moest zij voor het huishouden zorgen, aangezien haar man veel op missie was. Gelukkig kon Jean-Pierre later vaak opgevangen worden in een van de restaurants van zijn vader.

Zijn moeder stamde uit een volbloed welbekende Antwerpse familie. De familie Mollin, in het bijzonder haar vader Piet alsook diens broer Bart, waren topatleten in hun discipline: vrij worstelen. Piet Mollin behaalde heel wat Belgische titels. Hij werd 9de in de Olympische Zomerspelen van 1928 in Amsterdam en won twee gouden medailles op de Europese kampioenschappen van 1929 en 1930 en een zilveren medaille op diezelfde kampioenschappen in 1931. Beide broers werden verzetsstrijders tijdens de oorlog en zo werden ze uiteindelijk politieke gevangenen in Duitse concentratiekampen, waaruit uiteindelijk enkel Piet terugkeerde.

De ouders van Jean-Pierre hebben tegenslagen gekend die niet alleen grote verwachtingen maar ook veeleisendheid meebrachten ten aanzien van hun kinderen. Jean-Pierre heeft altijd veel steun gehad aan zijn – ook te vroeg overleden – broer, Alexis. Met hem had hij een bijzonder goede en innige band, ook, maar

niet alleen, dankzij de muziek. Alexis genoot zijn opleiding aan *the Royal College of Music* in Londen en werd klassiek gitarist. Alexis kon wel wat rebelser zijn dan hij, maar dat bracht leven in de brouwerij. Jean-Pierre heeft het er blijvend moeilijk mee gehad dat Alexis in 2012 op te jonge leeftijd overleed. Ze waren echte boezemvrienden, voerden conversaties tot in de late uren en speelden graag samen muziek.

In zijn jeugd is Jean-Pierre naar de Duitse lagere school en het middelbaar onderwijs gegaan. Zijn keuze was de richting Latijn-Wetenschappen in het gymnasium. Hij had graag een brede opleiding. Chemie was een lievelingsvak. Maar als het erop aankwam een voorkeur te uiten voor een latere universitaire opleiding, lag die toch bij de rechten of economische wetenschappen.

Van jongs af heeft hij altijd geloofd in het adagio ‘een gezonde geest in een gezond lichaam’. Voetbal was zijn passie en is dat gebleven. De Duitse competitie volgde hij van nabij. En als het op de wereldbeker aankwam, supporterde hij voluit voor de Duitse nationale ploeg. En hij was streng in zijn oordeel. Hij stak het dan niet onder stoelen of banken om te zeggen wanneer ze niet goed speelden, dat dat ook zo was en moest veranderen. Underperformance werd niet goedgepraat. Sport op televisie volgde hij het liefst op de Duitse zender Sportschau.

Zo gepassioneerd als hij kon zijn voor het voetbal, zo gepassioneerd kon hij opgaan in muziek. In zijn jaren in Keulen volgde hij les aan de academie. Als tieners gaven Jean-Pierre en Alexis trouwens heel wat optredens en hadden zij hun eigen band, de “Coldstones”, waarmee ze zelfs op tournee geweest zijn tot in Egypte.

DE STUDENTENTIJD (1976-1982)

Na het gymnasium in Duitsland te hebben beëindigd, ging Jean-Pierre verder studeren in België. Zijn Duits was vloeiend en is dat altijd gebleven. Zijn Nederlands was perfect, maar het was geen Antwerps; hij sprak het zoals het geschreven werd: echt Algemeen Beschaafd Nederlands.

Hij begon de eerste twee jaren van zijn rechtenstudies in 1975 aan de UFSIA, de vroegere hogere opleiding van de Jezuiten in Antwerpen, die later is samengesmolten met de andere universitaire opleidingen tot de UA (Universiteit Antwerpen). Hij had wel het geluk dat hij, komende van Keulen, van bij zijn aankomst in Antwerpen een prima opvang kon genieten. Via een nauwe medewerker van Leo Tindemans, Ludo Willems, werd gezorgd dat hij als ‘toffe gast uit de BSD’ in contact werd gebracht met Peter Anthonissen, met als opdracht voor deze laatste om ‘hem wat diets te maken in de Sinjorenstad’. Jean-Pierre raakte goed bevriend met Peter, maar ook met Roel De Rijck, Jef Van Osta, Ingrid Verbergt en Erik Van Tricht, zijn jaargenoten aan de UFSIA, met wie hij daarna samen naar Leuven is gegaan, en die vrienden voor het leven zijn geworden.

Met de hulp van zijn vrienden heeft hij zich snel ingeburgerd. In zijn eigen woorden, tijdens een rondetafelgesprek van de VRG Alumnidag in 2010: *“Toen ik vanuit Duitsland naar hier kwam, heb ik twee jaar nodig gehad om te begrijpen hoe België functioneert. Ik begreep er niets van ...”*

Jean-Pierre werd verkozen als afgevaardigde in de Nationale Raad van de CVP-Jongeren, geleid door een Bureau voorgezeten door Jan Huyghebaert, met als leden Herman Van Rompuy, Luc Van den Brande, Brigitte Grouwels, die later briljante politieke carrières maakten, Frans van Daele, later ambassadeur o.m. bij de EU en in de VS en kabinetschef van de Koning, en Carl Bevernage, hoofdredacteur van *Radikaal* en later zijn vennoot bij De Bandt.

Hoewel Jean-Pierre onmiskenbaar daarvoor het talent en de makkelijke menselijke omgang had, heeft hij een politieke loopbaan links (of rechts) laten liggen.

Het studentenleven, zeker in de eerste jaren, komt essentieel op twee plaatsen tot stand: in de leslokalen en op café. Voor Jean-Pierre was dat laatste ‘In de drie koningen’ bij Fons. Jean-Pierre kende uiteraard de uitdrukking ‘geen café zonder bier’ en dat was er ook ruimschoots, maar hij bleef zoals altijd bij cola. Als avondmens kon hij genieten van de discussies over de politiek en de sport.

Met de overtuiging als student dat je aan het begin staat van een bijdrage om de wereld te veranderen, minstens die van jezelf, maar liefst ook wat ruimer, is ook het engagement in politieke discussies en organisaties een belangrijke leerschool, bron van inspiratie en engagement. Voor Jean-Pierre was het geen optie om louter passief te blijven. Samen met zijn vrienden werd hij van bij het begin actief bij de CVP-Antwerpen. Zijn vertrouwdheid met de ontwikkelingen in Duitsland en zijn interesse en engagement voor de toestand in België maakten ook dat hij een soms ruimer perspectief had.

Het Duitsland dat hij kende, had juist het Oostverdrag goedgekeurd in 1972. Het is de periode van de groeiproblemen die boven komen, maar niet alleen in België. In 1972 werd het Rapport van de Club Rome gepubliceerd. Dit rapport, uitgebracht door wetenschappers, economen en hoge ambtenaren, was wat de wereld wakker schudde voor wat nu, onder het motto van milieuproblematiek, volop centraal staat. Daarbovenop komt in 1973 de eerste oliecrisis. Geopolitieke redenen (de Arabische wereld tegenover Israël) veroorzaken een stopzetting van de oliebevoorrading. Dit brengt autoloze zondagen mee in de periode november 1973 – januari 1974.

Ook de structuur van België wordt aangepakt. De eerste staatshervorming komt eraan in 1970. Die brengt ons het Taaldecreet. Slechts een klein voorbeeld van wat in de praktijk van het advocatenkantoor, eigenaardig genoeg, als een belangrijk element van advies in psychologische zin naar boven komt. Belgische ondernemingen, dus ook de dochters van buitenlandse nieuwe vestigingen, moeten, om maar één voorbeeld te noemen, de notulen van hun raad van bestuur opstellen in het Nederlands of Frans. In een periode gekenmerkt door een golf aan buitenlandse investeringen is het dan nuttig om aan die investeerders te kunnen uitleggen waarom dit zo moest en hoe dit dan best kon gebeuren.

Met zijn liefde voor muziek en zijn klassieke piano-opleiding hield hij ook van feestjes bouwen. Zo organiseerde hij met zijn vrienden een soort free-podium-avond in het Zeemanshuis te Antwerpen onder de titel “Sofia met de ‘S’ van show”. Het openingsnummer voor die avond schreef hij zelf en uiteraard begeleidde hij alle zangers. De studenten brachten een nummer dat ze zelf hadden gekozen of gemaakt. Herman van Goethem, zo herinnerden zijn vrienden het zich nog, vertelde het verhaaltje van ‘Weeuwsnitje’. Maar de meest beklijvende herinnering is het lied dat Jean-Pierre samen met zijn broer Alexis uitbracht met de profetische titel ‘*There Won’t Be Later*’.

Na de twee kandidatuurjaren trok hij dan naar Leuven. Aanvankelijk op kot in een studentenhome in Heverlee betrok hij in de volgende jaren samen met zijn broer een appartement op de Tiensevest. Jean-Pierre wist het altijd goed aan boord te leggen: hij was geen treinstudent die op vrijdagavond de trein naar huis nam om de maandagmorgen terug te komen. Hij was meer mobiel dan dat. En het moest in stijl: een Alfa Romeo. Wanneer het nodig was, kon hij dus snel in Antwerpen zijn om nog bij de CVP-Jongeren te vergaderen. Of was het om naar Brussel te kunnen rijden, waar Anne, zijn latere echtgenote, studeerde aan de ULB?

In Leuven sloot hij zich aan bij de Europakring en de Kring Internationale Betrekkingen, waar zijn vriend Erik Van Tricht voorzitter van was. Discussie-avonden en voordrachten zijn dan de hoofdmoot van zijn niet-studietijd. Voordrachten van Prof. H. Brugman (Europacollege) of Prof. R. Vandeputte waren altijd publiekstrekkingen. Maar de meest memorabele voordracht is wel deze die Jean-Pierre via zijn contacten had georganiseerd voor Generaal Close. Die had juist een bestseller geschreven: *Europa Weerloos?* Maar de reden van zijn toespraak en ook de belangstelling van Jean-Pierre ervoor werd duidelijker met de ondertitel die Close gebruikte bij deze publicatie: “Staan de Russen na 48 uur aan de Rijn?” In Leuven was er heel wat te doen om deze voordracht. Er was een betoging georganiseerd door onder meer Amada en Ral, waardoor de rijkswacht met volle mankracht en ruiters was gemobiliseerd. De voordracht gebeurde voor een volle aula. Maar Jean-Pierre zou Jean-Pierre niet zijn als hij alles niet afwerkte tot in de puntjes (niet pintjes ...). Dus werd er daarna op zijn ‘kot’ nog een drink georganiseerd voor de generaal, het bestuur van de Europakring en Frank de Moor, de journalist van *Knack* die de inleiding van de avond had verzorgd. En het bleef niet bij een drankje alleen. De discussies die volgden, waren nog heviger dan in de zaal.

In zijn laatste jaar is de meest memorabele gebeurtenis de jaarlijkse revue. De professoren waren vertrokken naar een juridisch congres op een cruiseschip. Maar het personeel vertikte het om te werken en ging in staking. Dus moest iedereen inspringen. Georges Van Hecke was de butler. Jacques Herbots de kok. En Jean-Pierre was, samen met zijn broer, die optrad als gitarist, de orkestleider.

Jean-Pierre bracht zijn vrienden ook naar Keulen, zijn thuisfront. En wie Keulen zegt, zegt ook voetbal. Toen vader Blumberg voor tickets had gezorgd voor een

match van de thuisploeg FC Köln, kon het enthousiasme niet op. Zo sterk zelfs dat zodra de match gedaan was, iedereen naar huis spurtte – vlakbij het stadion – om de heruitzending van de match nog eens op de tv te kunnen bekijken. Van echte supporters gesproken ...

Een Duitse middelbare achtergrond en een Leuvense universitaire opleiding konden echter nog worden aangevuld met een internationale afronding, die voor de latere zakenadvocaat van onschatbare waarde zal blijken te zijn: een jaar in Cambridge. Jean-Pierre verbleef er in Sydney Sussex College, een college opgericht in 1596 en centraal gelegen in de stad. Het is een van de vele colleges, maar dan in de traditioneel klassieke Engelse stijl van die periode, die plaats bieden aan studenten. Het zou Engeland niet zijn als dat niet gebeurde met een onderscheid tussen undergraduates (350) en graduates (190). Voor Jean-Pierre echter een ideale plaats, ook al omdat er verschillende kapellen zijn. En dat niet zozeer omdat het een kapel is, maar omdat er in één van de kapellen een orgel stond waar hij op kon spelen. Reeds toen gaf hij voor zijn vrienden orgelconcerten ten beste! Zelf verontschuldigde hij zich dan altijd met de woorden “*ik ben maar een amateur-pianist*”.

Maar Cambridge gaf hem het voorrecht – en het latere voordeel – om echt kennis te maken met de *common law*, zowel op het wetenschappelijke vlak als met de Engelse traditie en omgangsvormen op het persoonlijke vlak, inclusief de Engelse humor. Dat laatste vooral bij een speech van Sir Cyril Barnet Salmon, de Lord Justice of Appeal aan de Privy Council, die een speech zou geven na het dinner in King's College naar aanleiding van het Annual Dinner van de Cambridge University Graduate Law School over ‘common law’. Alleen al de titel van zijn speech verradt de toon van de voordracht: “*How to chair a court and make sure you do not fall asleep. If it does happen, how to make sure that no one in the courtroom notices ...*”

OPKOMST EN GROEI VAN HET KANTOOR DE BANDT (1969-1982)

Deze bijdrage heeft twee gezichten: het is de beschrijving van de opkomst en groei van het zakenadvocatenkantoor op initiatief van Jean-Pierre De Bandt en de beschrijving van hoe Jean-Pierre Blumberg, nadat hij het kantoor vervoegde, deze evolutie mee heeft uitgebouwd en naar de top gebracht in de M&A-praktijk. Daarom wordt veel aandacht besteed aan het begin en de uitbouw van het kantoor De Bandt. Doel ervan is de visie en missie – toen vernieuwend en aanvallend sterk gecontesteerd – toe te lichten. Relevantie ervan is dat iedereen die in het kantoor werkte, overtuigd moest zijn van deze keuzes.

Iedereen heeft een voorgeschiedenis en iedereen een leerschool. Jean-Pierre heeft het nooit onder stoelen of banken gestoken dat het kantoor zijn leerschool

was. Jean-Pierre durfde denken in de breedte en met perspectief. Maar breed denken betekent oog hebben voor het verleden én voor de toekomst. Daarom werd beslist het spectrum van deze bijdrage breed te houden. Het belang van recht en economie lag hem. Beide kunnen beoefenen in een M&A-praktijk was zijn wereld. Teamwerk en specialisatie, twee kenmerken van de nieuwe formule, pasten hier perfect in en aan die combinatie heeft hij zijn beste krachten gewijd met het gekende resultaat: hij heeft de top bereikt.

Jean-Pierre De Bandt, die stage had gelopen in Antwerpen, sloot zich daarna aan bij het Amerikaanse zakenkantoor BOAS in Brussel en richtte in 1969 samen met zijn Amerikaanse collega Charles Dilley het advocatenkantoor De Bandt Dilley op aan de Hertogstraat 47 in Brussel, met Jean-Claude Fenaux en Wilfred Goris als eerste medewerkers.

Al snel traden Ivo Van Bael en ook professor Walter Van Gerven toe als vennoten, en op 1 januari 1973 Jean-Pierre Lagae, en wordt de naam van het kantoor De Bandt, Lagae & Van Bael.

Door een fusie op 1 september 1976 met het kantoor van professor Georges Van Hecke, advocaat bij het Hof van Cassatie, met onder meer Jean-Marie Nelissen-Grade, werd de praktijk verder uitgebreid onder de naam De Bandt, van Hecke, Lagae & Van Bael. Walter van Gerven had beslist in dat jaar om de balie te verlaten om zijn opdracht aan de KUL in Leuven verder uit te bouwen en Charles Dilley had zijn eigen kantoor opgericht.

Onder de eerste medewerkers bevonden zich Carl Bevernage, Roel Nieuwdorp en Ivo Onkelinx.

De visie en uitbouw van het kantoor moet gezien worden tegenover de achtergrond van de jaren '70. De balie van Brussel was nog unitair georganiseerd. Grote kantoren waren nog een zeldzaamheid en hadden bijna altijd een structuur die gesteund was op een kostenassociatie: de praktijk en het cliënteel waren nog gebonden aan en gecontroleerd door de vennoot. Elke vennoot had een 'eigen' aantal medewerkers, maar de materiële ondersteuning voor de praktijk werd gemeenschappelijk georganiseerd: huur lokalen, (soms) meubilair, telefoon en (soms) secretariaat. De bibliotheek, het eigenlijke werkinstrument – voordat de digitale periode ook in de advocatuur zijn intrede deed – was soms ook gemeenschappelijk. De omvang van een dergelijk kantoor was groot naar de toenmalige maatstaven, maar dit betekende ca. 25 personen maximum. De praktijk was zeer gevarieerd en hing in belangrijke mate af van de individuele vennoten, die elk hun persoonlijke voorkeur hadden.

Deze structuur beantwoordde niet aan de behoefte van het bedrijfsleven in een sterk groeiende economie en nog minder aan de internationalisering van de handel en investeringen, die steeds intenser werd. Dit is de periode waarin een groot aantal buitenlandse vennootschappen naar Europa uitzwermden ... Van overheidswege werden veel initiatieven genomen om deze investeringsgolven aan

te moedigen en werden belangrijke steunprogramma's uitgewerkt, op financieel en logistiek vlak, zoals de uitbreiding van industrieparken.

De initiatiefnemers van het kantoor en de eerste medewerkers waren allen juristen die na hun diploma in België te hebben behaald, naar het buitenland zijn getrokken om daar nog een bijkomende studie te voltooien. Amerikaanse universiteiten hadden in deze periode reeds een zeer wijd uitgebouwd systeem om buitenlandse studenten een bijkomende masteropleiding (LLM) aan te bieden. Dit lag ook volledig in de lijn van de Amerikaanse economische visie om steeds sterker hun aanwezigheid als economische leider van de wereld uit te bouwen. Daar komt dergelijke universitaire politiek goed van pas. Na deze studie bestond dan ook de mogelijkheid om nog een stage te lopen in een Amerikaans advocatenkantoor. Daar ondervonden ze concreet wat specialisatie meebracht aan sterkte en hoe dit vereiste dat 'in groep' moest worden gewerkt, waarbij ieder zijn deel (van zijn kennis) inbracht. Het resultaat was een gezamenlijk product voor een gezamenlijke cliënt. Eenvoudig geformuleerd, maar wel aantrekkelijk voor de cliënt. Dergelijke aanpak bestond gewoon niet op de Belgische markt, toch niet voor de zakenwereld, binnen de Belgische kantoren. Met dit in het achterhoofd en het vaste geloof in het nut en de mogelijkheid om dit ook in België te kunnen verwezenlijken werd het kantoor gestart.

De buitenlandse investeringen waar het kantoor De Bandt zich hoofdzakelijk naar richtte, waren toen de Amerikaanse en de Japanse. Twee totaal verschillende culturen wat bedrijfsorganisatie en beslissingscentrum betreft. Dit verklaart ook waarom van bij de aanvang veel aandacht werd besteed aan het aantrekken van Japanse medewerkers, die als volwaardig geïntegreerde medewerkers functioneerden.

De associatieovereenkomst die aan de basis lag, ging uit van het objectief om een echt geïntegreerd zakenkantoor van advocaten uit te bouwen naar het model van de Amerikaanse kantoren. De Amerikaanse kantoren liepen vooruit op de meer traditionele structuren die in de Europese landen nog in voege waren. Daarom werd van bij de aanvang dan ook zoveel mogelijk gesteund op juristen die in het buitenland, meestal de VS, hadden gestudeerd en er ook ervaring hadden opgedaan. Deze optie hield ook in dat de uitoefening van de praktijk werd gericht op de zakenwereld in de brede zin. Dit betekent echter een gewilde beperking van de aard van het juridische werk dat zou worden beoefend: geen familierecht, geen strafrecht, geen verkeersrecht.

Meer nog dan de aard van het werk, was het Amerikaanse model een voorbeeld voor de manier waarop de samenwerking binnen een kantoor moest worden georganiseerd. Voor de jaren '50 kende men ook in de VS de modellen die in Europa klassiek waren: eerder gepersonaliseerde kantoren met enkele jongere medewerkers maar die, wanneer ze succesvol werden, hun praktijk gingen verder zetten op eigen benen. Ook daar bestond toen nog de praktijk dat zulke kantoren wel in zekere mate krachten gingen bundelen, maar dit gebeurde dan ook eerder

op het vlak van het delen in de vorm van wat wij ‘kostenassociatie’ noemden en nog noemen. Het cliënteel beschouwen als het cliënteel van het hele kantoor en niet als cliënt van een individuele advocaat in het kantoor is ook daar pas na de jaren '50 gegroeid.

De nieuwe trend was die van kantoren die gingen functioneren als één groter geheel. Het concept van het automatisch kunnen doorgroeien in het kantoor van medewerker tot vennoot, het systeem van vergoeding voor de vennoten op basis van een gelijke behandeling van iedereen, het stelsel van een gelijke vergoeding voor medewerkers die weliswaar groeide in functie van ervaring en kennis, maar dan op een gelijke manier voor iedereen. Deze vormen van ‘gelijke’ behandeling voor iedereen vereisten ook dat de inzet van iedereen – voldoende – gelijk moest zijn.

Omdat de groei juist ontstond vanwege de behoefte om het volume van werk en de aard ervan goed te kunnen opvangen, was een specialisatie nodig voor de advocaten. Dergelijke specialisatie vereiste echter een bereidheid – zelfs noodzaak – tot samenwerking in dossiers voor eenzelfde cliënt. Wanneer die cliënt echter een cliënt is van het hele kantoor en niet meer van een individuele advocaat, wordt het samenwerken ook veel gemakkelijker. In de periode 1950-1970 was dit in volle ontwikkeling in de VS duidelijk gebleken. Vanuit Europa werd hier met grote belangstelling, maar aanvankelijk ook grote aarzeling, naar gekeken. Het is echter de sterkte geweest van Jean-Pierre De Bandt dat hij deze aanpak van bij de aanvang streng en consequent heeft durven doorvoeren. Dit is de reden waarom hij de voorsprong in België heeft kunnen waarmaken om een trend voor te zijn die uiteraard niet anders kon dan overwaaien en gevolgd worden, wat goed is én voor de advocatuur én voor de zakenwereld.

Het meest typische voorbeeld van deze aanpak is wellicht de clausule in artikel 6 c van de vennotenovereenkomst onder de hoofding ‘Verplichtingen van de vennoten: *“De partijen van huidige overeenkomst erkennen het belang van wederzijdse hulp van de vennoten die, uit hoofde van hun respectievelijke ervaring, nodig is om de ontwikkeling van de vennootschap te verzekeren. Telkens wanneer zij daartoe verzocht worden en in de mate van het mogelijke, zullen zij met elkaar beraadslagen, elkaar adviseren en wederzijds bijstaan, en zullen elkaar alle diensten verlenen in de mate van hun mogelijkheden, en zullen al het mogelijke doen om de diensten verleend door de vennootschap steeds doeltreffender te maken.”* Deze solidariteit en institutionele samenwerking was in die tijd voor Belgische advocatenkantoren een uitzonderlijk aspect. Maar het is uiteindelijk dit uitgangspunt dat de eigenheid van het kantoor heeft gevormd.

Deze solidariteit werd ook heel consequent doorgetrokken op het financiële vlak. De formule van de lock-step die in Amerika al lang opgeld had gemaakt (toen) – sindsdien is dit wel meer in vraag gesteld – werd bewust en op een strikte manier aangenomen. Het aandeel in het kapitaal van de vennootschap werd verdeeld op basis van een puntenaantal van 1 tot 100. De vennoten zouden opklim-

men op basis van 10 stappen naar 100. Het opklimmen gebeurde op basis van anciënniteit in het kantoor, niet op basis van omzet. Niemand had meer dan 100 aandelen en heeft ook later nooit meer dan 100 aandelen gehad.

Ook de lange termijn werd van bij de aanvang strikt vastgelegd: vanaf de leeftijd van 65 werd het aandeel van 100, opnieuw in 10 jaarlijkse stappen, naar 60 gebracht.

Alle klanten van de vennoten werden in ieder geval beschouwd als klanten van het kantoor. Hierop werden geen uitzonderingen gemaakt. Wel werd er rekening gehouden met leeropdrachten die een aantal van de vennoten uitvoerden.

Brussel genoot een groeiende belangstelling vanuit het buitenland vanwege de aanwezigheid van de Europese instellingen. En met de golf van investeringen waren er aan de Amerikaanse kant een groot aantal advocatenkantoren die hun cliënten wilden volgen. Dit werd gedaan met een dubbele bekommernis: enerzijds de cliënt de waarborg verschaffen dat ze het soort professionele dienstverlening dat ze van thuis uit gewend waren en niet pasklaar konden vinden in Europa, konden behouden, maar anderzijds ook om hun cliënten niet kwijt te geraken. In de aanpak en visie van het kantoor De Bandt was de echte concurrentie dus niet de lokale Belgische kantoren maar in de eerste plaats de buitenlandse kantoren die meekwamen met de cliënt. Die kantoren beconcurreren had geen enkele zin; het kwam erop aan hun vertrouwen te winnen om een Belgische bijstand te verlenen waar zij zich ook comfortabel mee konden voelen. Samenwerking was dus het devies, niet concurrentie. Uiteraard waren veel van die kantoren zich er ook wel bewust van dat ze voor een groot aantal juridische problemen een beroep moesten doen op het Belgische recht.

Voor de Japanse cliënten lag dit nog anders. Hier was het probleem nog complexer: de taal die werd gebruikt, was het Engels, maar de kennis ervan lag toentertijd bij de Japanners niet voor het rapen. De contacten liepen veel formeler dan in de Amerikaanse cultuur en veroorzaakten in onderhandelingen, al was het maar om culturele redenen, menig misverstand. Bovendien was een Japanner niet verlegen om hetzelfde opnieuw te vragen. Het was zijn controletechniek om het voor zichzelf goed te begrijpen, niet om te controleren of de advocaat wel twee keer hetzelfde ging zeggen. De uitdaging voor het kantoor lag derhalve in het zich vertrouwd maken met deze cultuurverschillen om zo de investeerder en hun raadslieden vertrouwd te kunnen maken met de Belgische regels. Dit was in veel gevallen niet enkel het uitleggen van wat de regel was, maar het kunnen begrijpen van waar de verschillen zaten met de eigen regels waarmee ze vertrouwd waren. Door hun probleem te begrijpen kon je beter 'vertalen' wat de achterliggende begrippen waren, zodat zij zelf konden aanvaarden waarom het verschillend was. Het meest voor de hand liggende voorbeeld is hoe een vennootschap werd opgericht en het bestuur diende ingericht te worden en hoe een arbeidsovereenkomst werkte. De governanceregels uitleggen (voordat er over 'good governance' werd gesproken) en de regels van een arbeidsovereenkomst uitleggen met inbegrip van

de rol van vakorganisaties, een horrorbeeld voor de Amerikaanse investeerder, waren dagelijkse praktijk.

Met deze achtergrond is het te begrijpen dat de activiteit van het kantoor veel minder gericht was op die van de toen klassieke balie. Het verklaart ook waarom een heel aantal advocaten geen echt goed begrip hadden van wat het soort werk was dat het kantoor presteerde en de soort uitdaging waarvoor het kantoor stond. Dat advocaten van het kantoor weinig te zien waren op het paleis deed menig advocaat de wenkbrauwen fronsen. En het leidde ook tot een aantal misvattingen en vooroordelen over wat het kantoor deed. Het voorbeeld van het opnemen van een Japanse medewerker als reguliere medewerker in het kantoor zonder dat deze een Belgisch diploma had, laat staan in staat zou zijn om als Belgisch advocaat ingeschreven te worden, lag moeilijk. Toch was het juist deze medewerker die in veel gevallen de ‘taalslag’ kon leveren die nodig was: juridisch omdat hij met de buitenlandse opleiding die hij genoten had naast zijn Japanse opleiding vertrouwd was met het ‘vertalen’ van buitenlandse concepten en omdat hij binnen het kantoor zelf ook deze slag moest leveren met de eigen medewerkers en vennoten om hen in staat te stellen hun rol juist te kunnen vervullen ten aanzien van de cliënt.

De overtuiging dat de medewerking aan de investeringsgolf vanuit het buitenland een positieve impact had, was echter niet beperkt tot het eigen kantoor. Vanuit de overheid bestond er een grote belangstelling om ook op een concrete manier intensiever naar buiten te treden als een vestigingsland dat innovatie hoog in het vaandel droeg. Een grote rol hierin speelde minister Gaston Geens, de eerste voorzitter van de Vlaamse Executieve, met zijn DIRV-actie: de Derde Industriële Revolutie in Vlaanderen. Deze actie omvatte onder meer de oprichting van Flanders Technology International, een technologiebeurs in Gent die om de twee jaar zou worden gehouden (een initiatief dat jammer genoeg is gestopt in 1999). Maar ook werden er buitenlandse missies georganiseerd naar Amerika, Japan en China (toen al!). Het kantoor heeft in verschillende van deze missies ondersteuning verleend om introducties te bezorgen bij bedrijven die recent al in België hadden geïnvesteerd of plannen hadden om dit te doen. Als voorbeeld van wat aanzien werd als de uitdaging, kan het volgende citaat gelden als omschrijving van wat deze DIRF-actie voorhield: *“Micro-electronics, biotechnology, new materials, robotics, telematics, aerospace, agro-industries, medical technology and new energy sources are top-priorities. Any company investing in one of these fields will find in Flanders a positive investment climate, a unique infrastructure and a supporting, dynamic government supplying a complete set of services and incentives”*. Dit is een verklaring uit begin jaren '80 (!). In eenzelfde optiek werd door het kantoor ondersteuning verleend aan het uitwerken van de vestiging van hoofdkwartieren van buitenlandse groepen in België.

Maar ook een actieve inzet voor de balie was nodig. Verschillende vennoten waren lid van de Raad van de Orde en Carl Bevernage is stafhouder geweest van

de Nederlandse Orde van Advocaten in de jaren 1990-1992. Ook daar was het motto: niet alles moet bij het oude blijven, in vernieuwing ligt kracht.

JEAN-PIERRE ALS MEDEWERKER (1982-1990)

Jean-Pierre werd aangenomen als medewerker in het kantoor De Bandt, Van Hecke & Lagae op 22 november 1982. Hij was al ingeschreven als stagiair aan de balie van Antwerpen tijdens zijn legerdienst en vroeg zijn inschrijving als stagiair aan de balie van Brussel op 15 november 1982 met Jean-Pierre De Bandt als stagemeeester. Het kantoor had op dat ogenblik al een onmiskenbare reputatie opgebouwd en het was een grote uitdaging voor menig jong jurist om opgenomen te worden. Het kantoor was ook streng in de vereisten om opgenomen te worden: een duidelijke voorkeur voor juristen die al een opleiding hadden gevolgd na hun diploma aan een buitenlandse universiteit, een brede talenkennis gesproken en geschreven, een graad hebben behaald aan de universiteit. Maar meer dan dat werd gekeken naar de persoon zelf: bereid maar ook in staat om met anderen in groep te werken, actieve interesse en inzet, ook naast het recht, in de jeugdbeweging, een amateurgezelschap van muziek of toneel, een sportvereniging of in enige andere vorm. Het voornaamste daarbij was een soepelheid in de omgang met mensen, in de eerste plaats met de eigen collega's in het kantoor.

Jean-Pierre was zich hier goed van bewust en met de rust en zelfzekerheid die toen al van hem uitging, rekende hij erop dat hij aan die vereisten zou beantwoorden. Hij had zich voorgenomen ooit maar één sollicitatiebrief uit te sturen. En dat is dan ook gebeurd. Wat ik me nog altijd herinner van het aanwervingsgesprek dat we destijds voerden, was zijn fierheid over zijn werk in militaire dienst. Hij sprak er graag over en niet met de verhalen van wat er allemaal was misgegaan of werd uitgespookt als militair, maar over het feit dat hij verantwoordelijkheid had over een budget van een miljard (franken weliswaar). Ik moest even goed nadenken hoeveel een miljard eigenlijk wel was ... in aantal nullen. Maar Jean-Pierre kon structureren en kon omgaan met een budget. Begrijpelijk dat het kantoor blij was dat hij wilde komen. Over een win-winsituatie gesproken. Als hij ons op die goede piste kon houden ... En dat kon hij, en hoe!

Jean-Pierre maakte deel uit van het 'corporate departement' en is daar altijd deel van blijven uitmaken. M&A en vennootschapsrecht, het werk dat in die periode echt in de lift zat. De eerste golven van buitenlandse investeringen waren al achter de rug. Op die golven heeft het kantoor mee gesurft. Behalve de Amerikaanse en Japanse bedrijven, was er een nieuwe golf van Europese bedrijven die op België afkwam, o.m. de Finse en Zweedse. Hun behoefte aan bijstand bij hun vestiging in België was niet anders dan deze die in de eerdere golven bestond. Hen kunnen bijstaan in het Engels, Duits, Frans en Nederlands en met begrip op het juridische vlak van de achtergrond van hun eigen homeland was een grote troef.

Daardoor kon je ook beter begrijpen wat hen, de buitenlander, vreemd overkwam als hij naar België kwam. Juist dingen die wij als normaal en als vanzelfsprekend beschouwen, zijn dat niet voor iedereen. Denk maar gewoon aan indexering. Dat moest hen uitgelegd worden. En dat was een kolfje naar de hand van Jean-Pierre. Daar voelde hij zich in thuis, van bij het begin. Hij had zelf die omslag al moeten maken.

De werkomstandigheden waren ook aantrekkelijk. Inmiddels was het kantoor verhuisd van de Hertogstraat naar het gebouw in de Brederodestraat 13, gelegen tegenover de achteringang van het koninklijk paleis en uitkijkend op de tuin van het paleis. Het kantoor van Jean-Pierre De Bandt op de eerste verdieping was de ideale uitkijkpost. De inrichting van het kantoor van Jean-Pierre De Bandt is ook van cultureel historisch belang. Het is nog in zijn originele Wiener Werkstätte staat zoals ontworpen door Joseph Hoffmann uit Wenen, die ook de architect was van het gebouw Stocklet, dat hij in Brussel in 1907 ontwikkelde. Uiteraard dat iedereen er wel eens op uit was om zo'n 'show-piece' te laten zien aan gasten ... als Jean-Pierre even niet in zijn kantoor was.

De kantoorruimtes in de Brederodestraat zijn comfortabel, de gangen breed met authentieke wit-zwart mozaïektegeltjes ingelegd en hoge bruine houten deuren. De brede raampartijen stralen een indruk van statigheid uit. Het gebouw is de vergane glorie van de vroegere Banque du Congo. Het heeft natuurlijk wel heel wat opknapwerk gevraagd van binnen, maar het had een elegantie en gentlemen-stijl die ook de mensen die in het kantoor werkten, rust gaf. Zakelijk in de oude stijl en met een indruk van degelijkheid. Dat laatste geldt zeker voor de technische constructie van het gebouw, zoals we later ondervonden bij het leggen van kabels voor de toen nieuwste IT-apparatuur, waarbij in bepaalde muren meer dan een meter diep geboord moest worden. Maar deze stijl van gebouw sprak Jean-Pierre wel aan, zoals later ook gebleken is bij de huur van de ruimte voor het kantoor in Antwerpen.

Bij zijn aanwerving was Jean-Pierre binnengekomen samen met zijn jaargenoot Fernand Keuleneer. Het corporate departement bevatte in 1985 één vennoot, Roel Nieuwdorp, en 7 associates: Eugène Tchen, Dirk Leermakers, Jettie Van Caeneghem, Freddy Brausch, Fernand Keuleneer, Jean-Pierre Blumberg en Françoise Bacq, die het jaar na Jean-Pierre is toegetreden. De totale headcount van het kantoor omvatte toen 15 vennoten en 41 medewerkers. Zij werden ondersteund door een administratieve en technische staf van 46 leden. Het jaar daarna zou het departement nog evenveel leden tellen, maar intussen was Eugène Tchen toegetreden als vennoot en waren wegens interne vertrekken 4 nieuwe medewerkers aangetrokken. Dus stonden Fernand Keuleneer en Jean-Pierre aan het hoofd van de medewerkersgroep na 3 jaar. Dit vroeg van hen een grote inzet maar vormde tegelijkertijd een grote opportuniteit om zelf rechtstreeks met de cliënt verantwoordelijkheid op te nemen en dus in versneld tempo hun eigen leercurve door te komen. Gezien de kwaliteit van beiden, stelden dit echter geen enkel probleem.

Integendeel, zij namen bovendien nog een grote verantwoordelijkheid op om de nieuwe medewerkers wegwijs te maken.

De werkdruk in het departement lag hoog. De aard van het werk bracht dit ook mee. Negotiaties waren dikwijls niet aan tijd gebonden of konden lang uitlopen en de druk om daarna ineens aangepaste teksten af te leveren moest toen nog manueel worden opgevangen door een tekst uit te werken, door het secretariaat te laten uittikken en nog uit te sturen. Voor de huidige generatie zijn dit toestanden die ze zich nauwelijks kunnen inbeelden. Ook van het secretariaat werd dikwijls een grote flexibiliteit en beschikbaarheid verwacht, vooral omdat laptops meenemen naar huis en van daaruit werken nog niet tot de mogelijkheden behoorde. Het kan dan ook niet verwonderen dat als men ziet hoe vandaag dergelijke taken in een bliksemtempo worden uitgevoerd, men nog moeilijk kan begrijpen hoe het er 30 – 40 jaar geleden aan toeging. Middeleeuws in zekere zin.

De groei van het kantoor bracht echter ook een grotere behoefte mee aan structuur, niet alleen als partnership van vennoten maar ook als een dienstverlenende organisatie zoals een onderneming: de ondersteunende diensten, de technische middelen om teksten te produceren, de communicatie die wereldwijd en vlot moest verlopen, de boekhouding en de facturatie (hoewel deze laatste terminologie toen nog niet aanvaard was en er enkel gesproken werd over het uitsturen van ereloonnota's). Maar nog uitdagender en ook vernieuwender was hoe aan deze globale logistiek een goede leiding kon gegeven worden. Dit was tijdrovend en botste vooral met het concept dat alleen een advocaat in staat is om een kantoor te leiden. Dat is waar voor zover het de inhoud van de dienstverlening betreft, d.i. het juridisch advies, de omgang met de confraters en de regels die de onafhankelijkheid van de advocaat veiligstellen. Het kantoor was echter een van de eerste om een niet-advocaat als directeur aan te werven. Er was binnen de balie de vraag (en betwisting) of dit wel kon. Maar een dergelijke vorm van vernieuwing – soms tegen de stroom in – was ons niet vreemd en werd doorgezet.

Achteraf zou blijken dat de weerstand hiertegen afnam omdat de onafhankelijkheidsvereiste van de advocaat die deontologisch moest veiliggesteld worden, wel degelijk kon gerespecteerd worden binnen deze structuur en uiteraard in handen bleef van de advocaten. De directeur betekende niet dat een vennotenvergadering moest opzijgezet worden of dat een managementcomité van advocaten niet in stand moest worden gehouden. Het ging in de eerste plaats om een verantwoorde en gezonde logistieke en financiële structuur voor een grote groepspraktijk, waarbij de inspiratie uiteraard uit het buitenland kwam. De bezorgdheid dat advocaten alleen geleid kunnen worden door advocaten omwille van de 'waarden' van onafhankelijkheid is nodig en verantwoord voor de beroepsuitoefening als advocaat, maar is niet door te trekken naar de materiële organisatie van een kantoor. Dit was de hobbel die moest genomen worden. Binnen het kantoor is er nooit op enig moment twijfel geweest inzake de noodzaak om de deontologische regels te respecteren.

Het kantoor heeft ook al van bij het begin de politiek gehad om buitenlandse juristen als medewerker aan te werven. Vooral, in het begin, Japanse advocaten, mede veroorzaakt door de golf van Japanse investeringen die in die jaren ervoor en toen nog zeer sterk aanwezig was. Maar het moest niet altijd ver weg zijn. Met iemand als Jean-Pierre, die niet alleen het Duits perfect beheerste maar ook met de Duitse mentaliteit goed vertrouwd was, betekende dit een belangrijke meerwaarde ten aanzien van het Duitstalige cliënteel.

Zo werd Jean-Pierre Blumberg voor een korte periode uitgestuurd naar het Duitse kantoor Boden, Oppenhof, waar hij heeft gewerkt om de vertrouwdsheid met het Duitse recht te vergroten en de omgeving van de Duitse advocaat beter te leren kennen. Dergelijke initiatieven scheppen een band van vertrouwen vanwege de wederzijdse bereidheid om kennis te delen.

De groei van het kantoor nam steeds sterker toe. Aanvankelijk was slechts een deel van de ruimte in het gebouw in de Brederodestraat in huur genomen en dit bleek al snel te weinig. In 1984 moest al uitgekeken worden naar 12 bijkomende bureaus voor advocaten.

Het bleef niet beperkt tot lokalen. Het betrof uiteraard ook de doorgroei en structuur van de medewerkers in het kantoor. In dit verband moet ook de stap gezien worden in september 1984 om een statuut van 'senior associate' uit te werken. Opnieuw begrippen die vandaag vanzelfsprekend zijn en automatisch. Maar die op dat ogenblik binnen Belgische kantoren niet bekend waren of toegepast werden. Dit gaf een stuk erkenning maar ook verantwoordelijkheid binnen de groep van medewerkers.

Interne samenwerking binnen het departement was natuurlijk een eerste prioriteit en hierbij was Jean-Pierre een grote stimulans. Sociale activiteiten organiseren, een feestje bouwen en vooral voor muziek zorgen moest je hem niet vragen. Hij kwam zelf met voorstellen. Een van de meest memorabele daarvan is de week-endsluitstap naar Keulen die hij voor het departement organiseerde. Dergelijke uitstap naar het buitenland was een primeur binnen het kantoor. Uiteraard hadden we een excuus: de bespreking van de hervorming dat jaar van het vennootschapsrecht. En met het organisatietalent van Jean-Pierre twijfelde niemand eraan dat dit in goede banen zou lopen. Dit kreeg wel niet ineens de steun van alle partners maar is dan toch na enige aarzeling goedgekeurd. De vennootschapsrechtelijke discussie hebben we wel degelijk gehad, maar dit was niet het onderdeel dat de meeste aandacht trok. We overnachtten in de officiersclub Astoria van vader Blumberg, vlak aan het voetbalstadion van Köln. Niet alleen de kamers waren voortreffelijke luxe maar het restaurant nog meer. En voor Jean-Pierre kon het niet goed genoeg zijn als inleiding om na de dagactiviteit, waarbij kennis werd gemaakt met Keulen, een feestje te bouwen. Als bijdrage aan het solidariteitsgevoel konden we moeilijk iets beters hebben gevonden.

Dit waren ook de jaren waarin samenwerking met andere kantoren een steeds grotere aandacht kreeg. Belangrijker nog waren de stappen die het kantoor in

1984 nam om zijn ambitie te concretiseren om de internationale rol die het wilde spelen, vorm te geven. Twee mogelijkheden werden besproken: de opening van een aanwezigheid in Japan via een samenwerking met Hagiwara, een Japanse medewerker die op het kantoor werkzaam was maar naar Japan wilde terugkeren, en de aanwezigheid van een kantoor in New York. De Japanse mogelijkheid is uiteindelijk niet kunnen doorgaan. De New York mogelijkheid daarentegen wel. Tegen het einde van het jaar 1984 werd de formele beslissing genomen om over te gaan tot de oprichting van een kantoor in NY en wel in de vorm van een effectieve fysieke aanwezigheid van een partner in NY. Uiteraard is de mogelijkheid om effectief voldoende werk te kunnen genereren een hoofdbekommernis om zo'n beslissing te verantwoorden. Hierin werden we gelukkig geholpen door een overeenkomst met Sabena waarbij het kantoor voor een bepaalde tijd hen advies kon verstrekken voor hun uitbreiding in Amerika en bovendien de gelegenheid kreeg om een kantoorruimte te huren in het gebouw waar Sabena ook gevestigd waren: 720, Fifth Avenue.

Deze beslissingen legden echter een grote druk op het corporate departement omdat de kandidaten voor die activiteit uit die groep kwamen. Dit betekende echter dat voor Jean-Pierre de verantwoordelijkheid binnen de groep steeds groter werd op korte termijn. Omdat de eerste vennoot die het kantoor in NY zou bemannen, Dirk Leermakers was (en de eerste medewerker Peter Sternberg, een Amerikaan), stond Jean-Pierre al snel aan de top van de medewerkers in het departement.

De aandacht voor de Duitse markt behoorde uiteraard tot de prioriteiten. En niemand kon zich beter op die taak toeleggen dan Jean-Pierre. Aan Jean-Pierre werd daarom gevraagd, nog voordat hij vennoot was, om hierin de voortrekker te worden. Dat heeft hij dan ook onmiddellijk opgenomen en hij heeft een Duitse desk opgericht van waaruit hij contacten kon opbouwen met de Duitse markt.

Jean-Pierre had zo al duidelijk zijn draai gevonden binnen het kantoor en kreeg binnen het departement veel erkenning van de andere medewerkers. Hij deelde graag mee waarmee hij bezig was en deed heel frequent een beroep op de andere medewerkers om ze in te schakelen in zijn projecten. Hij was ook altijd bereid om bij te springen met advies voor zaken die de medewerkers onder handen hadden. Maar evengoed konden ze hem altijd bellen en maakte hij zich bereikbaar. Altijd als een gentleman en gedreven om naar een resultaat te gaan, dat was zijn objectief.

Niet alles was echter alleen maar de good-news show. Het aantal medewerkers dat het kantoor verliet, was een punt dat aandacht verdiende. Er werd nagegaan wat de oorzaken waren en hoe dit verholpen kon worden. Hier moest aan gewerkt worden: een groeiende bekommernis over de mogelijkheden van doorgroei naar vennoot, de opkomende concurrentie van Brusselse kantoren en de reflex om het kantoor als een springplank te gebruiken naar een volgende beroepservaring. Een werkgroep werd opgericht, waaraan Jean-Pierre actief deelnam als senior

associate. Er werd ernstig gekeken naar het niveau van de vergoedingen, inclusief het bonussysteem. Maar centen beslissen niet voor iedereen alles. Een betere positionering en erkenning naar binnen en naar buiten van de senior medewerker was uiteindelijk het objectief.

Ook middelen om die groep beter te betrekken bij de beslissingen betreffende de werking van het kantoor en de promotie ervan naar buiten toe kregen aandacht. Jean-Pierre Blumberg nam evengoed een aantal intern organisatorische opdrachten binnen het kantoor op als de opdracht om naar buiten uit wervend op te treden voor cliënten en reputatie. Voor het aanboren van nieuwe markten, zoals Duitsland, lag het voor de hand dat medewerkers als Jean-Pierre een centrale rol konden spelen. Hetzelfde gold voor Japanse medewerkers. Het belangrijkste was dat iedereen tot het besef kwam dat de ontwikkeling van het kantoor niet alleen afhangt van de vennoten maar ook van de senior medewerkers.

Jean-Pierre stapte mee in het project om door regelmatige vergaderingen met de medewerkers hen dichter te betrekken bij het intern functioneren van het kantoor en om aan de seniors grotere verantwoordelijkheid te geven bij het opleiden van de jongere medewerkers. Het kantoor besloot daarom ook om voor dit aspect een betere erkenning te geven naar buitenwereld door de vermelding van de namen van vennoten én medewerkers op het briefpapier.

Van het jonge kantoor in New York werd tegen het einde van het jaar een kritische evaluatie opgemaakt. De mogelijke activiteiten van het kantoor werden realistisch ingeschat: wat kunnen we wel en wat kunnen we niet aan? Dit geeft ook een duidelijker beeld van welk profiel van advocaat er nodig was. Ook de doelgroep van het cliënteel diende nauwkeuriger te worden gedefinieerd. Zoals bij de aanvang vooropgesteld, wilde men het project een minimum van 3 jaar geven alvorens conclusies te trekken. Inmiddels wilde men wel het rotatiesysteem van de vennoot, verantwoordelijke Belgische advocaat, in ere houden. Er werd beslist dat Fernand Keuleneer in de loop van 1988 Dirk Leermakers zou vervangen. Dit legde nog extra druk op het corporate departement omdat Dirk en Fernand samen met Jean-Pierre de oudste kern vormden van het departement.

Het debat inzake de internationale profilering was bovendien volop actueel en zou een steeds groter deel van de aandacht en discussies tussen vennoten vereisen.

De gedachtegang ging uit naar een vorm van regionale, hoofdzakelijk Europese, samenwerking. Een vorm van associatie, minder ingrijpend dan een fusie, waarbij enerzijds voldoende zelfstandigheid kon worden behouden maar tegelijkertijd een aantal activiteiten gemeenschappelijk konden worden uitgebouwd. Hierbij dacht men in de eerste plaats aan gemeenschappelijke buitenlandse kantoren (in NY, Japan etc.) en gemeenschappelijke specialisaties zoals Europees recht. Een Engels kantoor werd niet opportuun geacht omdat veel van de Engelse kantoren zelf al vrij agressief aan het uitbreiden waren in allerlei landen. Amerika werd niet opportuun geacht omdat dit een te groot risico vormde dat daardoor veel referrals van andere kantoren zouden wegvallen. Als Europese landen was er

een uitgesproken voorkeur voor Duitsland, Frankrijk en Nederland om te beginnen, Spanje en Italië als mogelijke verdere uitbreiding.

Dit leidde tegen het midden van het jaar tot een concreter project om na te gaan of de bestaande praktijk in New York kon geïntegreerd worden met de kantoren van andere Europese kantoren die reeds in New York gevestigd waren en om zodoende een gezamenlijke Europeesrechtelijke activiteit in New York uit te bouwen. Een werkgroep met leden van het Law Management Comité werd hiervoor opgericht.

Dit viel bovendien samen met de versterking van de eigen Europeesrechtelijke praktijk van het kantoor De Bandt. Voor het eerst werd beslist een laterale overstap van een vennoot te aanvaarden. Bernard Van de Walle bleek bereid om het Europese departement te versterken. Samen met Georges Van Hecke en Koen Lenaerts kon het kantoor zo – terecht – aanspraak maken op de erkenning in de markt als een van de topadviseurs in de Europeesrechtelijke praktijk.

De Europese integratie tegen 1992 en de gevolgen ervan voor de komende jaren vormden vanaf 1989 de ‘topic of the day’. De juridische aspecten maar vooral de praktische gevolgen en modaliteiten ervan houden de advocatenkantoren die in het zakenrecht actief zijn, druk bezig. In NY werd in het begin van het jaar een seminar georganiseerd samen met het Nederlandse kantoor Loeff onder de titel “Mergers and acquisitions and 1992”. Voor het EEC-departement was de bekommernis nog breder. Er diende een bijkomende inspanning te gebeuren om opnieuw op de markt van anti-dumping en international trade op een nog prominenter manier naar voren te komen na het vertrek van Ivo Bael en Jean François Bellis.

Inzake juridische ontwikkeling naar de toekomst bracht de magische datum van 1992 voor de eengemaakte markt van Europa reeds heel wat pennen in beweging. Linklaters had een uitgebreide brochure opgesteld en intern werd besproken wat het kantoor kon doen om deze trein niet te missen.

De vernieuwing van de werkwijze in de grote kantoren deed ook heel wat vragen rijzen bij de balie vanuit deontologische hoek. De initiatieven die genomen werden om betere naambekendheid te krijgen of te behouden door seminaries te organiseren en cocktails voor het cliënteel in te richten, werden met een uiterst conservatieve loep bekeken door de eigen balie. De buitenlandse advocaten aanwezig op de Brusselse markt genoten een veel grotere vrijheid onder hun eigen deontologische regels. Het was dan ook belangrijk vanuit die hoek dat vertegenwoordigers van de eigen Brusselse grote kantoren zich ook zouden inzetten in de Raad van de Orde om de modernisering van de advocatuur vanuit dat perspectief te kunnen ondersteunen. Verschillende vennoten van het kantoor hadden al als lid van de Raad van de Orde deze taak op zich genomen. Dit culmineerde in de beslissing om Carl Bevernage als kandidaat-stafhouder voor te dragen.

De bestaande German desk werd uitgebreid tot een ‘German task force’, die moest uitkijken naar het verbeteren van contacten met de Duitse markt, zowel

kantoren als vennootschappen. Uiteraard was dit een kolfje naar de hand van Jean-Pierre. Hij heeft dit onmiddellijk aangepakt.

De druk van buitenlandse en Belgische kantoren om ook op de markt van de zakenadvocatuur een plaats in te nemen werd naarmate 1992 dichterbij kwam, steeds sterker. De internationale uitbouw werd nu een prioriteit. De ambitie was te komen tot een associatie van topkantoren in West-Europa, waarbij echter het uitgangspunt was dat dit niet zou gebeuren met aansluiting van een VK-kantoor. De meeste nationale kantoren in Europa waren echter nog niet verder gegaan dan het openen van een kantoor in New York. Dit werd vooral gedaan vanuit een bekommernis om dichterbij hun bestaande Amerikaanse cliënten voor bijstand.

Dit bracht drie centrale punten van discussie aan het licht: het recht voor advocatenkantoren op vestiging in het buitenland, het recht tot het verlenen van advies over hun eigen nationaal recht vanuit buitenlandse vestigingen en de multidisciplinaire praktijk waarbij advocaten konden samenwerken met niet-advocaten in eenzelfde kantoor. Brussel, omwille van de Europese instellingen, was de uitverkoren plaats voor buitenlandse kantoren om er een vestiging te hebben.

Dit alles gebeurde tegen de achtergrond van de standpunten van de balie in Brussel, die desbetreffend nog zeer conservatief waren. De toestroom van Amerikaanse advocatenkantoren naar Brussel was een onderwerp van discussie. Zij konden geen toestemming krijgen om toe te treden als advocaat tot in 1995, toen – eindelijk – onder impuls van stafhouder Carl Bevernage een overeenkomst met de American Bar Association kon worden ondertekend op basis waarvan in Brussel de zogenaamde B-lijst (lijst van buitenlandse advocaten) werd ingevoerd.

De multidisciplinaire praktijk was helemaal een struikelblok. Dit was voornamelijk ingegeven vanuit de vrees voor de concurrentie vanwege de accountantskantoren. Maar het leidde tot de absurde resultaten dat een kantoor als het Nederlandse De Brauw Blackstone Westbroek niet in haar Brusselse kantoor als advocaat erkend kon worden omdat ze in Nederland ook notarissen in hun associatie hadden. Hetzelfde lot was Boden, Oppenhof uit Duitsland beschoren omdat ze in hun kantoor Wirtschaftsprüfers hadden.

1989 was de periode van de eigenlijke conceptie van The Alliance of European Lawyers. Een aantal van de deelnemende kantoren hadden elkaar al goed leren kennen via gemeenschappelijke cliënten, maar ook via samenwerking in de respectievelijke kantoren in New York. Het opzet was wel dat het Europees moest zijn en zich moest onderscheiden in vorm en inhoud van de bestaande Amerikaanse en Engelse kantoren. Dit betekende concreet: diversiteit in de breedte van hun nationale praktijk en geconcentreerd op hun eigen nationale recht. Maar het zou iets nieuws zijn in de markt en dit vroeg ook durf. Er was geen model waarvan kon worden afgekeken. Dat was juist de uitdaging: iets nieuws op de markt zetten en een ‘runner up’ functie vervullen. De startdatum was 1 januari 1990. De officiële ondertekeningsceremonie vond plaats in Madrid in aanwezigheid van de Spaanse koning.

De Alliance omvatte de kantoren van Boden Oppenhof Rasor Raue in Duitsland, De Bandt Van Hecke & Lagae in België, De Brauw Blackstone Westbroek in Nederland, Jeantet & Associés in Frankrijk en Uria & Menendez in Spanje. Deze groep zou in 1992 nog worden uitgebreid met de toetreding van Lagerlöf en Leman uit Zweden.

Een essentieel deel van het concept was de BCO, de Brussels Combined Office, waarin de Europeesrechtelijke praktijk van de kantoren in Brussel werd geconcentreerd. De vestiging van de lokalen voor deze gecombineerde praktijk was nog wel even een discussiepunt maar dit werd uiteindelijk vastgelegd in de Brederodestraat, waarbij hun ingang de majestueuze trappen zouden zijn op de hoek van het gebouw in de Brederodestraat, en de ingang van het kantoor De Bandt verplaatst werd naar de toegangsdeur van het gebouw verder in de straat. De BCO vormde echter een echte geïntegreerde praktijk van de 5 kantoren en niet een verzameling van aparte nationale cellen. De bemanning van het kantoor bestond dan ook uit advocaten van alle deelnemende kantoren.

Ook de kantoren in New York en London zouden worden samengebracht.

Het eerste initiatief dat de nieuwe vorm van samenwerking internationaal naar buiten bracht, was het seminarie dat in Tokio werd georganiseerd in samenwerking met de Keidanren, de officiële Japanse werkgeversorganisatie, op 4 juni 1990: *“Doing business in a changing Europe towards the year 2000.”*

De naam ‘Alliance of European Lawyers’ blonk wel niet uit in originaliteit. Maar alle pogingen om een gemeenschappelijke naam te vinden die niet een loutere opsomming was van de kantoornamen – wat natuurlijk een totaal onmogelijke opdracht zou zijn – faalde om de eenvoudige reden dat de balie niet toestond dat een fantasienaam mocht worden gebruikt. Dus enkel de naam van een of meerdere advocaten mocht gebruikt worden. Dit heeft dan ook als gevolg meegebracht dat de Alliance moest worden opgericht als een Europees economisch samenwerkingsverband.

In de periode 1990-1995 werd er veel werk gepresteerd aan het uitbouwen van een gezamenlijke praktijk. Voor het Europees recht gebeurde dit door het BCO en met succes. De samenwerking liep goed, er werden geen cliënten verloren, integendeel nieuwe cliënten werden aangetrokken omwille van het gezamenlijk karakter. De kantoren New York en Londen werden effectief samengevoegd, in Londen in Gresham Street 99, in New York in Fifth Avenue 645, 18de verdieping.

Maar de activiteit bleef niet beperkt tot samenwerking en verdere integratie van bestaande nationale kantoren. Met het vooruitzicht van een Europese geïntegreerde markt tegen 1992 werd de aandacht ook gericht op een uitbreiding naar de Oost-Europese markt. Deze markt stond op het punt een belangrijke groeipool te worden en een aanwezigheid hier zou een bevestiging zijn van het opzet om echt Europeabreed de markt te kunnen bedienen. Er waren wel individuele initiatieven in die richting van de deelnemers in de Alliance, maar het opzet was om opnieuw deze stap te zetten vanuit een gezamenlijk perspectief. Dit leidde tot vestigingen van de hele groep in Praag en in Warschau.

De fiscale praktijk was voor veel van de aan Alliance deelnemende kantoren een belangrijke praktijk, essentieel voor de globale aanpak die men beoogde, maar zeer divers gestructureerd. Bij sommige kantoren was het een volwaardig onderdeel van de eigen praktijk, zoals bij De Bandt, in andere werd dit niet 'in huis' gedaan, maar door samenwerking met gespecialiseerde fiscale kantoren. De besprekingen betreffende de fiscale praktijk hebben aangesleept tot in de latere jaren '90.

JEAN-PIERRE ALS VENNOOT (1990-2001)

Het belangrijkste voor Jean-Pierre was dat tegen het einde van het jaar 1989 twee belangrijke beslissingen vielen: twee nieuwe vennoten werden opgenomen per 1 januari 1990: Jean-Pierre Blumberg en François De Bauw.

Daarnaast werd de wens van een groot aantal vennoten uitgedrukt om ook een kantoor in Antwerpen te openen en die zou in de jaren daarop geleidelijk gestalte krijgen. Maritiem en transportrecht lagen hierbij voorop als mogelijke uitbreidingsgebieden voor de expertise van het kantoor. Ook vanuit corporate, business and finance en tax bood dit een goede gelegenheid om niet alleen internationaal maar ook nationaal expansief op te treden. Dat hier een belangrijke rol was weggelegd voor Jean-Pierre was voor iedereen al duidelijk.

Per 1 januari 1990 werd Jean-Pierre opgenomen als vennoot in het kantoor. Hij leidt dan samen met Dirk Leermakers, die voordien als vennoot was toegetreden, en Roel Nieuwdorp het departement Corporate.

Dit is ook het jaar waarin Carl Bevernage stafhouder wordt.

Vanaf het begin is Jean-Pierre dus als vennoot mede betrokken geweest bij de uitbouw van de Alliance of European Lawyers. Belangrijk daarbij was dat iedereen zoveel mogelijk vanuit zijn eigen vakgebied betrokken werd met de vennoten in de partnerkantoren in dat vakgebied om ermee te kunnen samenwerken. Het was geen richting die enkel corporate activiteiten wilde voorstellen maar de bredere praktijk voor ogen had. Per specialisatie werden committees opgericht waarin samengewerkt werd, deels vanuit een rechtsvergelijkend perspectief, deels vanuit een bekommernis om een aantal algemene regels te kunnen uitwerken die Europabreed konden worden gehanteerd in elk van de deelnemende kantoren. Dit gaf tegelijkertijd aan alle vennoten de gelegenheid om internationaal contacten te leggen maar ook gezamenlijk op te treden in hun vakgebied. Jean-Pierre Blumberg heeft zich hiervoor van bij de aanvang ingezet en heeft in belangrijke mate de corporate-praktijk binnen de Alliance een gezicht gegeven.

Maar dit alles belette Jean-Pierre niet om de meeste energie te besteden aan het uitbouwen van de globale M&A-praktijk van het kantoor. Uiteindelijk was dit een belangrijke backbone voor het hele kantoor. Positionering en erkenning worden immers maar bereikt op basis van het afronden van effectieve transacties.

Dat heeft hij altijd goed voor ogen gehouden: werk aantrekken, teamwerk organiseren om de opdrachten tijdig en succesvol te verwerken en kennis en ervaring doorgeven aan de medewerkers.

Een van zijn eerste grote uitdagingen was het dossier *Südzucker* met de overname van Tiense Suiker, waarin hij al zijn ervaring en kennis ten volle heeft kunnen gebruiken.

Maar Antwerpen kon hij niet loslaten, of, om het in concretere termen te zeggen: Antwerpen wilde hij binnenhalen.

Een bijzonder 'committee' binnen het kantoor De Bandt dat de haalbaarheid en uitvoering van de oprichting van een Antwerps kantoor zou voorbereiden, werd opgericht. Samen met Wilfred Goris, Johan Verbist en uiteraard Jean-Pierre De Bandt was dit initiatief opgestart. Belangrijkste uitdaging was uiteraard om dit ook te kunnen doen met de medewerking van een confrater die reeds in Antwerpen gevestigd was.

Dirk Leermakers, die na zijn periode in New York als vennoot van het kantoor was teruggekeerd naar België en vervangen werd door Fernand Keuleneer, had zijn praktijk binnen corporate terug opgenomen. Maar naar aanleiding van de behandeling van een dossier voor busfabrikant Jonckheere (VDL) besloot hij de overstap te maken naar de CEO-functie in dit bedrijf.

Met deze wijzigingen in de groep van vennoten die verantwoordelijk waren voor de corporate-praktijk, is het vrij duidelijk dat Jean-Pierres positie in het departement onmiddellijk vanaf zijn benoeming als vennoot centraal was. De praktijk in Brussel, de interne organisatorische opdrachten en Antwerpen: meer dan een handvol.

De uitbouw van een kantoor in Antwerpen kreeg echter nog een aanzienlijk belang vanuit een andere hoek. Voor de fiscale praktijk van het kantoor was het essentieel dat we binnen de Alliance ook topkwaliteit konden aanbieden op dat vlak. Voor Nederland had De Brauw zelf echter geen eigen fiscale afdeling. Zij werkten op dat gebied samen met Loyens & Volkmaars (LOVO). In het raam van deze besprekingen werd gezocht om, met name ook in Nederland, een volwaardige fiscale partner te vinden. Hierbij werd echter door LOVO duidelijk gemaakt dat zij in ieder geval de zekerheid wilden krijgen dat als hun Belgische kantoor zou integreren met de praktijk van het De Bandt kantoor, hun eigen aanwezigheid in België verzekerd zou blijven en dat een aanwezigheid in Antwerpen van cruciaal belang was.

Deze bekommernis spoorde echter met de eigen vraag naar een kantoor in Antwerpen. Daarvoor werd dan de knoop doorgehakt en kregen Jean-Pierre De Bandt en Jean-Pierre Blumberg de opdracht om besprekingen aan te gaan met Jan Theunis, die een eigen kantoor in Antwerpen had uitgebouwd en die interesse had om tot samenwerking te komen. In deze discussies ging het echter al snel over een volledige integratie van beide kantoren, met als resultaat dat het volledige cliënteel van Jan Theunis zou overstappen naar het kantoor De Bandt samen met alle medewerkers, het personeel en de hele kantoorinfrastructuur.

In de loop van oktober 1992 werden deze besprekingen met Jan Theunis over een volledige integratie van de beide kantoren afgerond; er was een gedetailleerd integratieplan uitgewerkt. De praktijk beoogde zowel het verderzetten van de maritieme praktijk als de uitbouw van een commerciële, fiscale en vennootschapsrechtelijke praktijk voor bedrijven. De leden van het kantoor Theunis, zowel medewerkers als staf, werden volledig geïntegreerd in het kantoor De Bandt en ook financieel werd het een volledig geïntegreerde operatie volgens de geldende regels van het kantoor.

Het kantoor Antwerpen zou vanaf dag één bemand worden door Wilfred Goris, die instond voor het algemeen burgerlijk en handelsrecht en die zo een oude droom werkelijkheid zag worden, en Jean-Pierre Blumberg, die al lang het vooruitzicht van een Antwerpse aanwezigheid koesterde, maar die moest in het begin nog enkele jaren vanuit Brussel werken. Het kantoor in Antwerpen werd gevestigd op de Mechelsesteenweg 196.

De aanvankelijke aanpak voor Antwerpen was gesteund op een stap per stap integratie en uitbreiding. Wanneer eind 1995 echter wordt vastgesteld dat de groei en uitstraling nog niet de impact hadden die was verwacht, werd een strategische analyse voor de aanpak van het kantoor Antwerpen voorgelegd en besproken. De grote lijnen hiervan verduidelijkten de motivering voor een dergelijk kantoor: een 'full' service dienstverlening verschaffen aan bedrijven op basis van een hogere kwaliteit dan wat algemeen beschikbaar was. Full service betekent dan dat het niet beperkt kon of mocht blijven tot de routine commercieel gerichte problematiek en M&A-behoeften. Het moest ook de andere domeinen bestrijken die in Brussel aanwezig waren: arbeidsrecht, fiscaliteit, ruimtelijke ordening e.d. Dit betekende de effectieve aanwezigheid van juristen in deze domeinen, zowel op het niveau van vennoten als van medewerkers. De garantie van snel, accuraat en nuttig advies moest voorop staan en moest hierdoor verwezenlijkt worden. Een meer prominent beeld zou ook de garantie leveren dat goede juristen aangetrokken konden worden zoals dat in Brussel het geval was. De organisatie van de ondersteunende diensten moest daarbij gebeuren op een identieke manier als in Brussel om zo een maximale efficiëntie te garanderen.

Dit leidde ten slotte tot de beslissing in december 1995 om vanuit corporate Jean-Pierre Blumberg en een aantal medewerkers permanent in Antwerpen te laten werken, om de fiscale praktijk vanuit het kantoor in Antwerpen te organiseren met Henk Vanhulle en om van de andere departementen te vragen zo snel mogelijk vennoten en medewerkers ter beschikking te stellen die vanuit Antwerpen zouden opereren. Antwerpen zou niet als een apart 'profit center' werken maar als een essentieel onderdeel van het hele kantoor zoals het Brusselse kantoor. Dit moest ook bijdragen tot de betere bekendheid. En zaken voor Antwerpse cliënten zouden in ieder geval zoveel mogelijk in Antwerpen worden behandeld.

Voor de nieuwe vestiging van het kantoor werd een uitstekende locatie gevonden: Graanmarkt 3. Er dienden een aantal aanpassingen te gebeuren aan het

gebouw om het als kantoor functioneel in te richten, wat gebeurde samen met de eigenaar, die een groot deel van de herinrichtingskosten voor zijn rekening zou nemen. Het plan was om tegen het midden van het jaar 1996 effectief te kunnen verhuizen naar het nieuwe pand.

Zowel de bezetting als de activiteit van het kantoor breidden snel uit.

In 1998 telt de Corporate groep in Antwerpen bijna 20 man. Jean-Pierre als vennoot en Jan Van Lancker (vanaf 2000 ook als vennoot), Bruno Laforce, Pascal Vanden Borre en Nico Goossens als senior associates en een 14-tal associates. Business & Finance had Wilfred Goris met Annick de Kimpe en Linda Dedrie, de Litigation groep werd geleid door Martine de Roeck en Dirk Slagmolen, en voor Tax was Henk Vanhulle de drijfveer. Jan Theunis bleef leiding geven aan de maritieme praktijk.

In dat jaar behandelt Jean-Pierre ook de uitkoop van 3 van de 8 broers Van Hool. En daarna de fusie van Hessenatie en Noord Natie. Deze zullen later in 2001 worden verkocht aan de Port of Singapore Authority (PSA), waarbij hij optrad voor CMB, de hoofdaandeelhouder van Hessenatie. Dit is ook de aanleiding geweest voor de familie Saverys om hem later in 2011 als onafhankelijk bestuurder te benoemen in CMB.

Het opzet om een bijkomende duw te geven aan de uitbouw van Antwerpen heeft dus gewerkt. Bovendien gebeurde dit op een moment waarop ook het economische klimaat gunstig was. De toenmalige vastgoedbevaks waren een bron van veel werk (Perifund, Leasinvest Real Estate, Intervest Offices, Retail Estates, WDP enz.). Jean-Pierre zou een mandaat opnemen als onafhankelijke bestuurder in Perifund, waar hij later voorzitter werd (na de naamswijziging in Intervest Offices) en dit gebleven is tot aan zijn overlijden).

In 2001 heeft het vertrek van Jan Theunis als vennoot een einde gesteld aan de maritieme praktijk binnen het kantoor.

Dit is echter ook de periode waarin de negotiaties met Linklaters over een samengaan cruciale vorm kregen. Oorspronkelijk was het uitgangspunt van de Alliance of European Lawyers dat dit niet hoefde te gebeuren met een Amerikaans of Brits kantoor. De evolutie van de internationale markt ging echter zo snel dat dit uitgangspunt aan herziening toe was. Dat men bij de aanvang geen contact zou zoeken met een Brits kantoor was in grote mate ingegeven door het feit dat men op dat ogenblik al werkte voor een groot aantal Britse kantoren en dat uiteraard bij het samengaan met één enkel kantoor de andere kantoren niet langer zouden verder gaan met het verwijzen van cliënten naar De Bandt. Intussen hadden heel wat Londense grote kantoren het initiatief genomen om zelf stappen te zetten om eigen vestigingen op het vasteland te organiseren. Vooral de Oost-Europese markt beloofde een grote groei en wekte een bijzonder acute interesse, zowel van de Amerikaanse als van de Britse kantoren. Daarbij moest rekening gehouden worden met een andere realiteit: financiers in Londen eisten in steeds sterkere vorm dat de transacties zouden gebeuren onder Engels recht.

De reflectie die dit op gang bracht, vond plaats in kantoren van de Alliance en beoogde duidelijkheid voorop te stellen over wat dergelijk samengaan kon en zou moeten verwezenlijken. De Alliance samenwerking was niet alleen gedreven door een systeem van verwijzingen van cliënten. De BCO had dit al duidelijk gemaakt. Daar waar het concurrentierecht gemeenschappelijk was voor alle kantoren, was de ontwikkeling van het reguleringswerk en de handelspraktijken die Europees zouden worden uitgebouwd, een groter domein waar de veelzijdigheid van de Europese kantoren een sterkte kon vertegenwoordigen. Het concept van een ‘global player’ was om een pan-Europese speler te worden. De Alliance zag zichzelf niet als een ‘leading global player’ maar wilde wel een leidende rol spelen in de Europese markt. Het idee om enkel een geprivilegieerde verschaffer van ‘legal opinions’ te worden was niet wat werd beoogd. Het was nodig om een middenweg te vinden tussen blijven wat we waren of gewoon de Britse aanpak en systemen overnemen.

Wat ook meespeelde, waren nog twee andere elementen. De eigen overtuiging binnen Alliance was gegroeid dat, gegeven de evolutie van de markt, de eigen integratie tussen de Alliance-kantoren sneller en dieper diende te gaan. Bovendien waren de discussies rond een sterke fiscale praktijk in alle landen nog altijd niet goed afgerond.

Het onderwerp van samengaan met een Brits kantoor werd binnen Alliance voor het eerst op tafel gelegd door De Brauw in 1996.

De keuze was dus of we een loutere ‘Club’-aanpak wilden dan wel een ‘Global player’-aanpak. Het eerste was duidelijk uitgesloten. Dit had de oprichting van Alliance al bewezen. Het tweede diende uitgewerkt te worden. De uitdaging was, zoals verwoord door Rodrigo Uria: *“the model should carefully combine the merits inherent to a grouping of prestigious historic firms, deeply rooted into the respective national markets, with the increasing demand for multinational integrated practices”*.

Dat de discussies grondig werden gevoerd, bleek duidelijk wanneer in april 1997 de Alliance partnersmeeting in Chantilly werd georganiseerd. Aanvankelijk waren er vier werkgroepen voorzien, waaruit kon gekozen worden. De UK LINK was er één van. Al snel bleek dat er voor de drie andere onderwerpen weinig belangstelling bestond, zodat dit het enige topic werd. Tegen juni werd dan de formele beslissing genomen om de discussies aan te vatten met de verwachting dat voldoende autonomie voor de nationale praktijken moest gewaarborgd blijven en alle domeinen van het recht die op dat ogenblik werden behandeld, ook in stand zouden worden gehouden. Voor dat doeleinde werd een onderhandeling gestart die een MOU op die basis diende uit te werken.

Deze discussies waren moeilijk: enerzijds waren de gevoeligheden van de Alliance partners met betrekking tot de essentiële punten ook al wat verschillend, anderzijds waren er posities van Linklaters die niet onderhandelbaar waren. Dit behoeft geen verdere verklaring als kan worden vastgesteld dat op het ogenblik

van de finalisering van de MOU twee van de Alliance partners beslisten niet mee te gaan in de besprekingen met Linklaters: Uria en Menendez (Spanje) en Jeantet (Frankrijk), weliswaar om verschillende redenen.

Het resultaat was dus een overeenkomst met 4 van de partners van Alliance die zou functioneren onder de benaming 'Linklaters & Alliance'.

Hoewel de MOU een periode van 5 jaar voorzag om de verdere integratie vorm te geven, werd vrij snel een voorstel gedaan door Linklaters om deze besprekingen onmiddellijk aan te vatten. Waar de overeenkomst werd getekend op 22 juli 1998, werd reeds enkele maanden later beslist het proces te versnellen. Daartoe werd een consultant aangetrokken, die eerst een analyse zou maken van de voor- en nadelen van een meer geïntegreerde organisatie. Die hebben daar alle inlichtingen voor opgevraagd, zoals in een klassieke due diligence. Alles lag dus op tafel.

De onderhandelingen zouden volgens het oorspronkelijke idee gezamenlijk, minstens parallel gebeuren voor alle kantoren. Maar het adagio '*divide et impera*' is toegepast en onderhandelingen liepen al vrij snel volledig apart en de ene na de andere. Duitsland was voor Linklaters prioritair en hebben ze dus ook eerst uitonderhandeld. Daarna Lagerlöf en daarna De Brauw en De Bandt. De modellen die toen voorlagen, waren echter reeds gevormd door Linklaters in hun eerdere nationale onderhandelingen, zodat de negotiatieruimte al behoorlijk was verengd. Uiteindelijk heeft De Brauw in deze besprekingen de keuze gemaakt om als eigen Nederlands kantoor te blijven doorgaan.

Na de besprekingen met volle overtuiging te hebben gevoerd gedurende geruime tijd bleek echter dat het model dat Linklaters op tafel legde, het eerder strak gecentraliseerde model van de Engelse structuur van het advocatenkantoor vooropstelde. Dit was ook het probleem voor Nederland. Dit had uiteraard ook belangrijke gevolgen voor het deel van de Belgische praktijk dat louter gericht was op een Belgische markt, waarin de aard van het juridische werk, en het volume, anders ligt. Voor een aantal mensen, waaronder Roel Nieuworp, was dat niet in overeenstemming met de verwachtingen die eerder waren gewekt, en om de meer soepele en flexibele houding te realiseren om ook de eigenheid van de nationale markt nog voldoende plaats te geven. De concrete thema's waaruit dit naar voren kwam, betroffen uiteraard ook de financiële kant (uurtarieven, vereiste omzet, aard van de activiteit en aantal vennoten en medewerkers die in die optiek vereist waren). Dat deze punten zwaar wegen en opgelost moesten worden, is evident. Omdat Roel Nieuworp er dan niet meer in geloofde dat dit aanvaardbaar zou kunnen worden opgelost voor een voldoende brede groep, vond hij het niet gepast om die onderhandelingen namens het kantoor zelf voort te zetten en heeft hij besloten zijn mandaat als onderhandelaar van de fusie neer te leggen. Maar iedereen had er vertrouwen in dat die onderhandelingen wel voortgezet konden worden en niet in betere handen konden zijn dan in die van Jean-Pierre. Hij geloofde sterk in de formule die op tafel werd gelegd door Linklaters. Hij is er ook in geslaagd een akkoord te bereiken waardoor de continuïteit van het kantoor is

kunnen behouden blijven. Jean-Pierre heeft in die besprekingen met zijn bekende flair als Antwerpenaar de boot op het droge gekregen en verdient hiervoor alle erkenning en lof.

Enmaal getekend, was de logica van Roels houding dat hij zijn ontslag als vennoot zou indienen. Dit gebeurde samen met een aantal andere vennoten en medewerkers. Hij heeft dit, met spijt in het hart, ook besproken met Jean-Pierre zelf en op voorhand. Het was een rustig gesprek, maar een dat – wellicht voor beiden – tot de moeilijkste behoort die zij ooit hebben moeten voeren.

Het kantoor Antwerpen was al die tijd ook actief betrokken in de verschillende internationale initiatieven en bijeenkomsten van de Alliantie en het samen-gaan met Linklaters. Voor veel medewerkers bood dit een concrete gelegenheid om buitenlandse confraters te leren kennen en dan nog in een aangename sfeer. Maar de discussies over de mogelijke fusie met Linklaters hebben wel voor een dosis ontgoocheling en verrassingen gezorgd.

De moeilijkheid was natuurlijk in 2001, wanneer het akkoord inzake de fusie werd ondertekend, dat intussen een aantal waardevolle vennoten en medewerkers voor zichzelf hadden uitgemaakt niet te willen meegaan in die fusie, inclusief heel wat collega's van het kantoor Antwerpen. Dit is lastig geweest voor Jean-Pierre. De enige troost kan zijn dat het ook voor die anderen lastig was.

DE LINKLATERS PERIODE (2001-2021)

De fusie is uiteindelijk effectief geworden per 1 januari 2002. Inmiddels was Jean-Pierre per 1 september 2001 aangesteld als Managing Partner van het Belgische kantoor, dat Linklaters De Bandt werd genoemd.

Het kantoor Antwerpen had het wel wat moeilijk door het vertrek van heel wat vennoten en medewerkers, terwijl Jean-Pierre zelf veel tijd moest besteden aan de eerste integratieperikelen van het kantoor in zijn geheel. Dankzij de IPO van Belgacom, door Jean-Pierre binnengehaald en die toen in de startblokken stond, werd werk verzekerd voor alle afdelingen van het kantoor voor een langere periode. Het M&A-werk was in veel gevallen ook een belangrijke werkverschaffer voor de andere afdelingen van het kantoor.

Het feit dat Nico Goossens in 2003 als vennoot wordt aanvaard als eerste Linklaters partner vanuit de De Bandt legacy, heeft echter veel nieuwe hoop gegeven aan het kantoor en heeft het geloof in de fusie versterkt. Het was ook een goede zet van Linklaters zelf.

Wanneer dan de fusie van Almanij en KBC als dossier begint – Antwerpser kan het niet – is dit een opsteker. Bovendien is het een dossier geweest waar de nodige inventiviteit voor nodig was. Een omgekeerde moeder-dochterfusie van twee beursgenoteerde entiteiten was nu niet iets wat dagelijkse kost was. En andere spraakmakende dossiers lieten niet op zich wachten: de intrede van CVC

in Bpost in 2005 en de verkoop van Unilin aan het Amerikaanse Mohawk zijn hiervan mooie voorbeelden.

De M&A-markt in deze jaren was ook superactief: Docpharma, Arinso, Brantano, naast de GimV en CVC initiatieven zorgde voor een zeer drukke periode. Maar Jean-Pierre kon en durfde ook rekenen op zijn team. Hij kon delegeren en vertrouwen schenken aan zijn team, zodat zij die taken met overtuiging en volledige overgave graag opnamen.

Dat men echter onderdeel uitmaakte van een internationale organisatie, werd duidelijk toen Tony Angel als nieuwe managing partner aantrad van het hele kantoor. Hij was reeds vroeger betrokken geweest bij de eerste onderhandelingen over de MOU. Hij lanceerde zijn strategie ‘clear blue water’, die in het licht van de verdere globalisering van de economie de ambitie vertolkte om Linklaters te doen uitgroeien tot een van de beste kantoren ter wereld (“leading global firm”), die in de complexe en strategische belangrijke dossiers van grote bedrijven en financiële instellingen adviseert. Dit valt te begrijpen vanuit een voorkeur voor de sterke dominantie van de Angelsaksische bedrijfscultuur in de wereld van de financiële en M&A-transacties. Maar dit was wel wat in de jaren van de besprekingen die hebben geleid naar de fusie vanuit een continentaal-Europees perspectief gevreesd werd. De strategie betekende immers dat men voortaan prioritair aandacht en energie moest richten op cliënten die pasten in de clear blue water-strategie. Cliënten die hier niet voor in aanmerking kwamen, moesten afgestoten worden, dit was energieverlies. Dat voor deze internationale deals vooral de corporate, financiële en fiscale aspecten zouden domineren, ligt voor de hand. Dat deze door de sterkte van de Londense financiële markt zouden worden aangestuurd, eveneens. Als dit de dominante praktijk wordt van het kantoor, is het logische gevolg dat de andere praktijkrichtingen een eerder ondersteunende rol kregen. Dit was, vanuit een houding en visie van gelijkwaardigheid van alle praktijken, niet in overeenstemming met wat de basisfilosofie was van het oorspronkelijk De Bandt kantoor.

De strategie werd echter voor alle kantoren, Linklaters-breed, doorgevoerd, ook in België. Dit betekende dus dat cliënten die aan dit profiel niet beantwoordden, moesten weggestuurd worden of geweigerd worden. Het mag aan Jean-Pierres handigheid en diplomatie toegeschreven worden dat hij de schade hiervan in belangrijke mate heeft kunnen beperken voor de kantoren in België. Maar de oriëntatie werd desondanks een flinke duw weg van de brede, meer traditionele politiek van het kantoor opgeduwd.

Uiteraard heeft zoiets ook zijn weerslag. Een aantal van zijn directe medewerkers die in die eerste jaren met Linklaters de praktijk samen met Jean-Pierre hadden uitgebouwd, kozen andere opties. Jan Van Lancker stapte over naar het Eurinpro van Bart Verhaeghe, Pascal Vanden Borre verliet het kantoor voor Stibbe. Nico Goossens bleef – gelukkig voor Jean-Pierre – bij die eerste golf aan boord. Nieuwe medewerkers traden echter aan en stonden klaar om de dealflow die bleef doorgaan, op te vangen en deskundig te verwerken.

Inmiddels heeft Jean-Pierre ook een opdracht aanvaard aan de Universiteit Antwerpen. Zijn passie voor de geschiedenis van Duitsland (en Europa in bredere context) en zijn bijzondere interesse voor de Weimarrepubliek brengen hem tot een cursus ‘Inleiding tot buitenlandse rechtsstelsels’. Het accent ligt begrijpelijkwijze op het Duitse recht. Hij werkt hierbij met een Amerikaanse inslag: een uitgebreide bundel teksten wordt, in het Duits, ter beschikking gesteld en geacht te worden gelezen. Met deze achtergrond wordt de les gegeven en wordt discussie gevoerd.

De historische ontwikkeling van Duitsland, de weg naar de eenheid, de structuren van democratie en wat ervan is afgeweken, worden in hun tijdsperspectief aan bod gebracht. Burgerlijk, handels-, straf- en gerechtelijk recht komen aan bod. Het opzet is de studenten een breed perspectief te verschaffen. Diversiteit in de rechtsstelsels is een weerspiegeling van de diversiteit in de maatschappelijke structuren. Maar de passie voor de Weimarrepubliek en de sociaal-democratische grondslag blijft de basis van de overtuiging van de lesgever.

Inzicht in samenhang maar ook diversiteit is verrijkend. Wanneer dit gebracht wordt met zin voor discussie en argumentatie, wordt dit een stuk opleiding dat blijft hangen. En dat is ook de bedoeling, waarin Jean-Pierre wonderwel is geslaagd.

LINKLATERS-BREDE FUNCTIES

Maar de praktijk van Jean-Pierre staat niet stil. Nico Goossens, Jean-Pierres jarenlange compagnon de route, heeft mij een uitvoerig verslag bezorgd, waarvan ik dankbaar gebruikmaak en waar ik grote stukken uit weergeef, overigens met enige aanvullende notities aangereikt door Henk Vanhulle.

Op de vooravond van de periode die de geschiedenis zou ingaan als de *Great Financial Crisis*, werd Jean-Pierre benoemd tot lid van het executief comité van Linklaters als European Managing Partner. In die rol volgde hij de Fransman Jean-Marc Lefèvre op. Jean-Marc was een oude getrouwe van Linklaters die het kantoor in Parijs leidde, kantoor dat zij reeds hadden ten tijde van de fusiebesprekingen met het kantoor De Bandt. De regio Europe bij Linklaters omvatte toen alle kantoren in continentaal Europa behalve Duitsland. De financiële crisis heeft een belangrijke impact gehad op heel deze periode, zowel intern als extern.

Als European Managing Partner en lid van ExCom kon Jean-Pierre zijn talenten maximaal aanwenden. Door zijn viertaligheid, indrukwekkende kennis van de Europese geschiedenis en economische inzichten kon hij de managing partners van de verschillende Europese kantoren op één lijn krijgen en enthousiast maken voor de te volgen strategie. Groot was het respect voor Jean-Pierres bijdrage in de debatten van ExCom: hij plaatste strategische reflecties over cliënten, sectoren, domeinen van juridische dienstverlening, geografische dekking van het

kantoor enz. steeds in een breder en soms ander perspectief. In strategische discussies slaagde hij er steeds in om de lange termijn voor ogen te houden. Hij wist vaak Engelse ExCom leden ervan te overtuigen om bepaalde strategische objectieven bij te schaven. En Jean-Pierre wist hoe hij een globale strategie kon vertalen in concrete objectieven en acties voor de partners op het Europese continent. In die managementfora dacht en sprak Jean-Pierre als een Europeaan, nooit als een Belg of Antwerpenaar. Het maakte hem zo uniek.

Het faillissement van Lehman Brothers op 15 september 2008 zet een trein aan gebeurtenissen in gang. In september/oktober is Fortis de eerste Belgische bank die in zware liquiditeitsnood komt en die, in verschillende stapjes, opgeknipt en verkocht zal worden. Het kantoor, vertegenwoordigd door Jean-Marie Nelissen, die de corporate huisadvocaat van Fortis was, staat Fortis bij in deze bange dagen, maar moet daarvoor wel alle beschikbare mensen en middelen inzetten en gecombineerde Brusselse en Antwerpse teams zijn paraat in die beslissende dagen en nachten tussen 28 september en 16 oktober 2008. Alle deelnemers in de nacht van 28 september 2008 beseffen dat ze mee in een historisch moment zitten en deel uitmaken van een onwaarschijnlijke bancaire rollercoaster.

Maar erg snel daarna belt Wilfried Kupers, de general counsel van KBC Groep, Jean-Pierre voor bijstand bij de uitgifte van een hybride effect dat de Belgische Staat zou onderschrijven om de solvabiliteit van de groep te ondersteunen. De onderhandelingen vinden bij nacht plaats in de kantoren van de FSMA (op dat moment nog bevoegd voor het toezicht op de kredietinstellingen). Jean-Pierre staat de KBC-top met André Bergen persoonlijk bij, met een klein team ter plaatse en een groter team dat logistieke steun biedt vanop de Graanmarkt. De toenmalige vicegouverneur (en later gouverneur) van de Nationale Bank van België Luc Coene onderhandelde samen met het comité voor de financiële stabiliteit namens de Staat.

Het procedé van de nachtelijke onderhandelingen met KBC en een overheid zouden later nog 2 keer plaatsvinden. In de winter van 2009 voor de Vlaamse steun, en een volgende keer in de lente van 2009 voor het verkrijgen van een overheidsgarantie op een portefeuille van gestructureerde financiële producten met onduidelijke (markt)waarde. Ook dat was een memorabele avond en nacht, die begon in de kantoren van de Nationale Bank om de krijtlijnen uit te zetten. Eenmaal de principes beslist, werd het aan de juristen overgelaten om die in een bindende term sheet te gieten die voor de beurs' s ochtends door de bevoegde hoogwaardigheidsbekleders zou worden ondertekend.

De juristen in kwestie waren Yves Herinckx voor de Belgische Staat, Jean-Pierre, Bert Van Ingelghem en Nico Goossens voor KBC Groep. Zeer laat in de nacht kwamen zij aan in het kantoor van de Brederodestraat, waar zij een reeds voorbereide (en vergevorderde) term sheet zouden finaliseren. Iedereen was van goede wil. De financiële adviseur van de Belgische Staat was Credit Suisse en het team aanwezig in België had gevraagd om toch nog die avond even met hun

expert in Zwitserland te bellen om zijn expertise ook aan te snijden. Het was midden in de nacht en de man was moeilijk bereikbaar. Verschillende boodschappen werden achtergelaten op zijn mailbox en ondertussen werd de term sheet gefinaliseerd. Op een ogenblik dat er eigenlijk een consensus was tussen de aanwezigen dat de tekst finaal was, kregen zij de expert eindelijk aan de lijn.

Zijn input kwam er samengevat op neer dat de voorgestelde term sheet slechts in beperkte mate, en misschien wel helemaal niet, toepasbaar was voor de zeer specifieke gestructureerde financiële producten die door de Staat gegarandeerd moesten worden. Naarmate zijn exposé verder ging, werd het steeds stiller in de vergaderzaal omdat iedereen begreep dat dit nooit binnen de beschikbare tijd geconcipieerd en geschreven kon worden. De expert liet de advocaten verbijsterd achter. In de nabespreking van dat telefoongesprek werd beslist dat een document getekend moest worden die ochtend en ook meegedeeld moest worden aan de markten, zodat de rust kon terugkeren. Er werd uiteindelijk weinig veranderd aan de term sheet: er werd een zin ingevoegd die bepaalde dat partijen een gelijkwaardige oplossing gingen zoeken indien er producten zouden opduiken waarvoor een afwijkende garantieregeling nodig was. Het document werd vroeg in de ochtend getekend. De communicatie ging buiten en de markten kalmeerden. Het doel was bereikt.

Het heeft uiteindelijk nog vier maanden geduurd eer de regels van de term sheet in passende reglementaire teksten gegoten konden worden. Indien er andere personen dan Yves Herinckx en Jean-Pierre aan tafel hadden gezeten, dan was wellicht het doel die avond niet bereikt. Het was een oorlogsverhaal dat later nog dikwijls opdook. Jean-Pierre en zijn team hebben toen mee de pen gehouden in spraakmakende financiële omstandigheden die niemand ooit voor mogelijk had gehouden.

De financiële crisis heeft uiteraard een grote deuk achtergelaten. Maar deuken moeten gerepareerd worden en dit betekent veel werk voor de advocaten. Voor de Belgische kantoren van Linklaters blijft het kantoor Brussel met Fortis een grote rol spelen: bestuurdersaansprakelijkheid, herstel voor aandeelhouders, reorganisaties en alle geschillen errond worden behandeld door het kantoor in Brussel; het kantoor in Antwerpen heeft de handen vol met de verdere opvolging van KBC Groep en de door Europa opgelegde balansreductie met de verkoop van buitenlandse participaties en, in België, van Centea en Fidea (2011). Dit laatste dossier samen met Eubelius.

Maar de periode van herstel is niet beperkt tot deze dossiers alleen. Veel bedrijven worstelen met de financiële impact van de crisis en de behoefte om hun huis terug op orde te krijgen. In de periode 2009-2011 is het kantoor Antwerpen ook erg actief in de begeleiding van de nood aan kapitaalverhogingen van genoteerde ondernemingen: Option International, Deceunynck, Agfa Gevaert, Exmar. Jean-Pierre adviseerde ook over het openbaar bod om Omega Pharma van de beurs te halen.

De financiële crisis zette ook een aantal spanningen binnen Linklaters op scherp. In de eerste plaats omdat er in de herfst van 2008 een belangrijk collectief ontslag plaatsvond (vooral in Londen), waar tientallen advocaten gespecialiseerd in CDO's en gestructureerde producten ontslagen werden wegens de plotse totale afwezigheid van werk. Zeker in dergelijke situaties wil het hoofdkantoor een vorm van "*painsharing*" inlassen in het hele netwerk (d.w.z. niet alleen ontslagen in Londen) en die houding roept dan weerstand op in de andere kantoren, zeker als die veel minder afhankelijk zijn van werk op financiële producten. Het was dan de opdracht van Jean-Pierre om de emotie op het continent te bedaren en een compromis uit te werken waarmee ook Londen verder kon.

Een soortgelijke situatie deed zich nog scherper voor eind 2011 begin 2012 toen er vooral vanuit Londen beslist werd om afscheid te nemen van een aantal partners in Londen maar ook elders. Dit gaf enorme beroering in het netwerk omdat de Londense logica niet altijd gedragen werd in de kantoren buiten Londen. Des te meer als er beslissingen genomen werden die lokaal niet uitgelegd konden worden. Jean-Pierre sprak zich in Excom van Linklaters al uit tegen dit plan en toonde dat hij een koele minnaar was bij de uitvoering ervan. In België kon men de schade in dit proces beperken, maar de cohesie en het vertrouwen tussen de partners had hiermee wel een flinke dreun gekregen.

In 2011 was Jean-Pierre één van de drie kandidaten bij de senior partner verkiezing van Linklaters. Hij heeft dit met veel overtuiging gedaan en heeft dit met verschillende mensen, inclusief mijzelf, grondig doorgesproken. Ik heb hem in dit plan 100% gesteund en aangemoedigd. Voor mij was dit een ultieme test om uit te maken of een kantoor dat als echt internationaal – en niet alleen Brits – wil aanzien worden, de stap kan en durft zetten om een niet-Brit in deze topfunctie te benoemen. Vooral omdat een figuur als Jean-Pierre de capaciteit had om dit met de juiste optiek en houding waar te maken. Er waren drie kandidaten: Robert Elliott, die eerder kandidaat-senior partner was geweest en voorheen de Finance Division, een van de drie divisies, had geleid, en John Turnbull, die een andere divisie leidde waartoe o.m. de geschillendivisie behoorde. Op de partnerconferentie in Parijs moesten de drie kandidaten hun visie en beleid voorstellen. De presentatie van Jean-Pierre was briljant. Door zijn rol als European Managing Partner was hij natuurlijk minder bekend onder partners in Londen, Azië en de Verenigde Staten in vergelijking met de twee andere kandidaten. Maar Jean-Pierre had duidelijk toch veel partners op heel korte termijn kunnen overtuigen. Het heeft echter niet mogen zijn. Hij verloor met weinig verschil van Robert Elliott, een Brit. Ik heb hem toen gewaarschuwd dat hij zich bij zijn kandidatuur geen illusies moest maken. En zo bleek ook. Persoonlijk blijf ik nog altijd overtuigd van het feit dat Linklaters hier een gouden kans heeft laten liggen om zijn 'internationale' karakter kracht bij te zetten.

Maar het einde van zijn termijn als Regional Managing Partner Europe in 2012 betekende voor Jean-Pierre ook dat hij een nieuwe functie diende op te nemen in

de globale Linklaters praktijk. Pieter Riemer was benoemd als Jean-Pierres opvolger als Regional Managing Partner Europe. Jeremy Parr was benoemd als Global Head Corporate. Zijn taak was onder meer de Europese M&A-praktijk verder te globaliseren. Jean-Pierre werd dan als Co-head Corporate M&A benoemd in die functie. Jeremy was een echte Linklaters veteraan, voor wie London het centrum van de wereld vormde. Jean-Pierre had wel anders gehoopt en was enkele weken onder de indruk, maar kon zich uiteindelijk toch vinden in de titel Co-head of Global M&A, die hij van dan af droeg.

In mei 2013 werd Jean-Pierre verkozen als lid van de raad van bestuur van Linklaters, de zgn. International Board, en dit als vertegenwoordiger van de Benelux. De International Board bestaat uit twaalf leden, die verkozen worden door de partners. De board fungeert als raad van bestuur, die o.m. verantwoordelijk is voor het bepalen van de visie en strategie van het kantoor, het openen en sluiten van kantoren, de aanstelling van de Firmwide Managing Partner en het jaarlijks opstellen van de lijst van nieuwe partners die ter goedkeuring aan de partnership wordt voorgelegd. De Firmwide Managing Partner rapporteert aan de board. Ook de board waardeerde de bijdragen van Jean-Pierre in de discussies bijzonder. Het is dan ook geen verrassing dat hij vanuit de board werd gemotiveerd om zich nog eens kandidaat te stellen bij de verkiezing als Senior Partner in 2016. Met de nieuwe wind onder Jeremy Parr vanuit Londen werd in het bijzonder gekeken naar de omvang van deals. Bekeken vanuit Londen en beoordeeld in het raam van een praktijk die vanuit Antwerpen werd gevoerd, kan het niet anders dan dat de vraag centraal staat vanuit welk perspectief dit wordt beoordeeld. Dat dit in de nieuwe samenstelling van de verantwoordelijkheden voornamelijk vanuit Londen gebeurde, kan geen verwondering wekken. En dit was voor de Belgische praktijk ook geen echte verrassing, eerder een ontgoocheling. In de tweede helft van oktober 2012 bleek de boodschap duidelijk geconcentreerd: op termijn was het kantoor Antwerpen niet houdbaar in een Linklaters omgeving. De termijn werd ook benoemd: de pensionering van Jean-Pierre. De aanbeveling bestond erin om haast te maken met de integratie van de corporate teams op één plaats (Brussel) en Antwerpen in een uitdoofscenario te brengen. Daarbij werd ook gebruikgemaakt van de aankomende hernieuwing (of vermindering/beëindiging) van het huurcontract voor het Antwerpse kantoor.

Dit Londense initiatief had verdere gevolgen. Voor het eerst was nu ook uitgesproken wat al jaren aangevoeld maar ook gevreesd werd: het kantoor Antwerpen hoorde eigenlijk niet thuis in een Linklaters omgeving en wat de mensen van het Antwerpse team nastreefden in hun dagelijkse praktijk.

Dit leidde tot een reflectie en discussie intern, zowel in Antwerpen als in Brussel, van wat diende te gebeuren. Een verzelfstandiging van het team van Antwerpen (dus inclusief Jean-Pierre zelf) en dus niet een integratie met Brussel, waar zich op termijn dezelfde problematiek (nl. passen in de Linklaters strategie) ging

stellen, was een voor de hand liggende mogelijkheid. Voor Jean-Pierre zelf was dit helemaal een catch 22-scenario. Zijn loyaliteit tegenover zijn eigen mensen in Antwerpen, tegenover zijn eigen vennoten in Brussel en tegenover Linklaters als geheel konden niet harder botsen. Maar Jean-Pierre bleef sereen in deze situatie en open om de argumenten onder verschillende hoeken te onderzoeken en te bespreken. Jean-Pierre heeft het nieuws zich laten verspreiden in het kantoor, heeft nagedacht over de diverse problemen van de Belgische corporate groep op dat moment en heeft zijn inzichten over wat mogelijk was voorgesteld op een bewogen en emotionele corporate partners meeting op 27 december 2012. Op die meeting bleek dat het status quo (met de inkrimping van Antwerpen) het enige haalbare was. Meteen was er dus geen toekomstperspectief voor het Antwerpse team. De teerling was geworpen: de mensen van het Antwerpse team zouden individueel kunnen kiezen welk pad ze verder zouden bewandelen.

Jean-Pierre zocht intussen zelf een concrete invulling voor zijn nieuwe rol binnen Linklaters en richtte zich vooral op senior client relationship management en high-level business development. Met zijn kantoorgenoten in Antwerpen bleef de samenwerking correct en vriendschappelijk. Uiteraard werd het steeds moeilijker om de combinatie tussen management en juridisch werk te vinden. Hij bleef dit proberen, maar het accent kwam steeds sterker op het management te liggen.

Op 31 juli 2013 is dan het grootste deel van de kantoorgenoten van het team verhuisd naar hun nieuwe, door vertrekkende vennoten en medewerkers opgerichte eigen kantoor in Antwerpen onder de naam ARGO. Zoals verwacht kon worden van Jean-Pierre, heeft hij nog geen maand later als gastheer voor een verzorgde afscheidsreceptie voor alle vertrekkers in het kantoor op de Graanmarkt gezorgd, waarbij hij in een zeer gesmaakte afscheidsspeech/powerpointpresentatie met veel humor en anekdotes zijn dankbaarheid uitdrukte over de aangename, jarenlange samenwerking en iedereen verder het beste wenste. Het was ook typisch Jean-Pierre dat hij op grootmoedige manier afscheid kon nemen en zich kon neerleggen bij wat hij zelf niet wenste, maar waarvan hij inzag dat het onvermijdelijk was.

En zo was Jean-Pierre: hij kon heel goed omgaan met succes, maar kon ook grootmoedig succes aanvaarden van en toewensen aan vroegere medewerkers en vennoten. Hij was zelfs fier op het succes dat ook zij behaalden.

In april 2016 heeft Jean-Pierre zich opnieuw kandidaat gesteld als Senior Partner. De andere twee kandidaten waren de Zuid-Afrikaan Charlie Jacobs en de Ierse Aedamar Comiskey. Charlie Jacobs won. Wellicht speelden het feit dat Jean-Pierre geen dagelijkse managementverantwoordelijkheid meer had en de sterke verjonging van de partnership hierbij een rol. Eind juli 2016 verstreek ook Jean-Pierres mandaat in de International Board. Hij werd er opgevolgd door Henk Vanhulle. Ook na het vertrek uit de board bleef het respect voor Jean-Pierre erg groot en bleef het senior management een beroep doen op hem voor bepaalde delicate opdrachten of als klankbord.

Maar een van zijn hoogtepunten uit deze periode is nog Belgisch: zijn laudatio voor Wim De Jonghe als VRG Alumni laureaat van 2017 is van een diepgang en inzicht dat een bevestiging inhoudt van wat hij heeft verwezenlijkt: de ‘business lawyer’ uit de Angelsaksische cultuur een plaats geven in de zakenwereld binnen België en de onmisbaarheid van die functie laten aanvoelen. Van een zakenadvocaat wordt verwacht dat je partijen bij elkaar brengt. Dat is wat hij deed.

Bovendien heeft hij zijn columns in *Trends* en andere publicaties gebruikt om met zijn rake pen zijn visie te kunnen delen over bredere economische en maatschappelijke problemen dan enkel die van de zakenadvocatuur.

Deze laatste jaren zijn voor Jean-Pierre niet altijd gemakkelijk geweest. Dit werd nog verergerd door zijn moeilijke – maar moedige – gevecht tegen zijn ziekte. Hij wilde zich niet gewonnen geven en heeft tot het laatste alles op alles gezet, zelfs met de nieuwste technologie, om nog te mogen overleven. Hij heeft in heel zijn carrière veel ‘battles’ gewonnen, maar in deze laatste ‘battle’ heeft het niet meer mogen zijn.

Voor iedereen zal hij echter lang in herinnering blijven leven.

Rest mij nog een laatste woord van dank te richten aan al degenen die het mogelijk hebben gemaakt deze gezamenlijke bijdrage tot stand te brengen en in het bijzonder aan Erik Van Tricht, Peter Anthonissen, Nico Goossens, Henk Vanhulle, Johan Verbist, Carl Bevernage en last but not least zijn zoon Laurent en zijn nichtje Noemi.

