

‘Arbeidscultuur hier is gezonder’

Li Wee Toh (35)

Huidig kantoor: Stibbe Amsterdam

Land van herkomst: Singapore

Voormalige werkgevers: Herbert Smith Freehills Londen, Rajah & Tann Singapore, Shell (legal counsel)

De Singaporese Li Wee Toh is, na een uit de hand gelopen *secondment* van vijf jaar via het Londense kantoor van Herbert Smith Freehills, sinds juli senior medewerker op de sectie Energy en Industry bij Stibbe.

Ze heeft net een appartement in de hoofdstad gekocht en zit momenteel midden in een verbouwing. ‘Een van de meest stressvolle dingen die je kunt meemaken,’ zegt ze lachend. Maar het aanpassen aan het leven in Nederland verliep wel vlot, mede vanwege de relatief grote en levendige gemeenschap expats die de stad kent. ‘En omdat Nederlanders zo goed het Engels beheersen.’

Haar kantoor wordt steeds meer een afspiegeling van de cliënten en waar die heen trekken en dat is steeds vaker Azië. Een belangrijke waarde die Li Wee meebrengt voor Stibbe is kennis van de nuances en subtiliteit van enkele Aziatische culturen. Nederlanders zijn zoals bekend direct, Chinezen eerder conflictvermijdend en subtiel in de communicatie. ‘Een open conflict betekent voor hen gezichtsverlies, en dat is sociaal onacceptabel,’

legt Li Wee uit. Zij kan bij onderhandelingen de brug slaan tussen die Aziatische nuance en de Nederlandse directheid. ‘Want er gaat veel nuance verloren bij onderhandelingen,’ zegt ze. ‘Ik kan beide partijen precies laten begrijpen waar de ander het over heeft.’

De Nederlandse arbeidscultuur ervaart ze als een vooruitgang ten opzichte van de Aziatische en die in Londen. ‘Een *face-time* cultuur zoals in Azië, heb je hier niet. Partners vertrouwen er hier op dat je het werk doet dat je moet doen. Als het af is, kun je naar huis. Bij menig Singaporees en ander Aziatisch kantoor viel degene die de lichten uit deed een bepaalde eer ten deel.’ In tegenstelling tot in Londen, is hier *work-life balance* geen probleem, vindt ze. ‘Omdat die hier bestaat. In Azië of Londen is daar geen sprake van: dat is gewoon *work life*. Dit is gezonder en respectvoller naar de mensen toe.’

Wat is een typisch Nederlandse eigenaardigheid volgens haar? ‘Wat ik niet begrijp is dat op verjaardagen, waar ik als gast kom, ik ook word gefeliciteerd. Wat heeft dat met mij te maken?’



In zaken over de dijken

Nederlandse advocatenkantoren worden steeds actiever over de grens. De wereld is niet langer het exclusieve speelterrein van de grote kantoren. Ook kleinere, regionale advocaten halen een steeds groter deel van hun omzet uit andere werelddelen. Bijkomend effect: in kantoren verschijnen steeds meer expats.

Juriaan Mensch
Fotograaf: Emilie Hudig

Nederland is van oudsher een open markt met een sterk internationaal karakter. De Vereenigde Oostindische Compagnie (VOC), opgericht in 1602 en alom erkend als de eerste multinational ter wereld, is daartoe het bewijs. En ja, ook toen was er al juridisch advies nodig. Tobias de Coene, die in Leiden rechten studeerde, werd in 1612 aangesteld als raadshoofd bij de VOC, en werd in 1614, de eerste advocaat van de VOC. Hij behandelde de post en stelde resoluties op na vergaderingen van de Heren XVII, het bestuur van de compagnie.

Advocatenkantoren van nu zetten de traditie voort die de VOC en De Coene, een expat uit Londen overigens, ooit begonnen. Meer dan ooit zijn Nederlandse juristen actief over de grenzen en steeds vaker wordt een steeds substantiëler deel van de omzet uit het buitenland gehaald. Een rondgang langs een twintigtal commerciële kantoren (zie 'Onderzoek' op pagina 39) naar de ontwikkeling van zaken over de grens, en de daaruit vloeiende omzet over de afgelopen vijf jaar, levert een beeld op van verdere internationale expansie en wel voorbij de Benelux en Duitsland. Dat is ongeacht grootte, geografische ligging, strategie en focus van de kantoren.

Een kantoor als De Brauw Blackstone Westbroek schat dat bij een vijfde van de eigen internationale zaken voor cliënten in Nederland er geen Nederlands recht meer aan te pas komt. Hoogstens speelt

het een ondergeschikte rol. En dat aandeel blijft groeien, verwacht De Brauw.

NautaDutilh, met vier buitenlandse vestigingen, waarvan twee (Londen en New York) buiten de Benelux, zegt dat de helft van de omzet komt van cliënten buiten de Benelux, en verwacht een verdere groei. Die groei zit hem naar verwachting vooral in fusies en overnames van buitenlandse partijen op de Nederlandse markt en in werk op het terrein van gereguleerde markten en *corporate investigations*. Een nieuwe vestiging openen, is overigens niet iets waar NautaDutilh nu de toegevoegde waarde van inziet.

Loyens & Loeff voorziet wel verdere expansie van het netwerk van momenteel dertien kantoren buiten Nederland: 'In de laatste vijf jaar hebben we kantoren geopend in Dubai en Hongkong. We hebben geen aanwezigheid in Zuid-Amerika, maar er komt veel werk vandaan, dus daar kijken we al enige tijd met warme belangstelling naar,' zegt hoofd marketing Gerard Bornebroek. Ook bij Loyens groeit het aandeel van werk over de grens: 'Van oudsher komt het meeste uit Noord-Amerika en Groot-Brittannië, maar nu steeds meer uit Azië. Dat zal doorzetten.'

Andersom geldt natuurlijk hetzelfde. De internationalisering leidt ook tot de komst van buitenlandse kantoren op de Nederlandse markt. Zo gaat al een poos het gerucht dat het Amerikaanse Latham & Watkins in Amsterdam zal neerstrijken. Bornebroek, voorheen marketinghoofd bij het Britse Clifford Chance en directeur business development Europe bij Latham & Watkins schat in dat Latham niet op korte termijn naar Nederland komt. Om

daar meteen aan toe te voegen: 'Maar ja, wie had verwacht dat Jones Day naar Nederland zou komen. Het zou volgende maand zomaar anders kunnen zijn.'

Regio

De Zuidas-kantoren worden ook wel gezien als 'dé internationale kantoren'. Maar ook in andere regio's, vooral in de grensstreek, bedienen advocaten ondernemers over de grens. Na jaren actief te zijn in België en Duitsland, opereren zij bovendien steeds vaker wereldwijd. Het ambitieuze kantoor Boels Zanders (67 advocaten) bijvoorbeeld, dat vooral in Limburg actief is, maar ook een Eindhoven vestiging heeft, meldt een verzesvoudiging van het werkvolume van hun *German desk* in de laatste vijf jaar. Ongeveer tien tot vijftien procent van hun omzet is afkomstig uit werk met een buitenlandse component.

Dirkzwager (93 advocaten), met twee vestigingen in Arnhem en Nijmegen, laat weten nog te weinig internationaal georiënteerd te zijn om een zinvolle bijdrage aan dit artikel te kunnen leveren. Wel is het kantoor bezig met de ontwikkeling van een buitenlandstrategie. Dirkzwagers buurman, van gelijkbare omvang, Nysingh met kantoren in Apeldoorn, Arnhem en Zwolle, daarentegen heeft zojuist een overname in Nieuw-Zeeland afgerond, meldt hoofd marketing Roel Laumans.

De omzet uit internationaal werk verdubbelt bij Nysingh elke drie tot vier jaar, vooral door investeringen in de banden binnen TAGLaw, een wereldwijd netwerk van kantoren waarvan Nysingh deel uit-

»



‘Nederlandse advocaten zijn meer teamspelers’

Amanda Kemshaw (37)

Huidig kantoor: Senior Associate, De Brauw Blackstone Westbroek

Land van Herkomst: Canada

Voormalige werkgevers: Lawson Lundell LLP, Torys LLP, Calgary Police Service

Amanda Kemshaw gaf haar Canadese leven op na een ‘*leap of faith*’ voor de liefde. Momenteel woont ze samen in Werkendam, tussen Utrecht en Breda. De verhuizing van de wereldstad Vancouver naar een Brabants dorpje droeg flink bij aan de cultuurschok. Voor een onafhankelijk en autonoom ingesteld persoon, zoals ze zichzelf omschrijft, was het wennen om de taal niet machtig te zijn. ‘Ik was weleens zenuwachtig, zelfs als ik naar de supermarkt moest.’ Nu is het geen probleem meer, twee keer per

week heeft ze Nederlandse les bij een privéleraar. Maar het begin was zeker schrikken, haar ervaring als jurist moest even een nieuwe plek vinden. De Nederlandse taal moest geleerd worden. Ze was geschoold in *common law* terwijl hier *civil law* van toepassing is. Getuigenverhoren, zoals ze gewend was te doen in Canada, zijn hier zeldzamer en dus had ze weinig te zoeken in de rechtbanken. De zorgen bleken overbodig, haar ervaring woog zwaarder. Zij is nu een van negen buitenlandse associates bij De Brauw Blackstone Westbroek

en werkt op de afdeling internationale Litigation en Arbitrage.

Kemshaw: ‘Deze internationale functie bij De Brauw is een lot uit de loterij. Mijn achtergrond in *common law* komt me nu juist goed van pas. Ik ben actief in zaken die de hele wereld betreffen: Nigeria, Thailand, Australië, de Verenigde Staten, tot Noorwegen en Zwitserland. Ook nu doe ik weer onderzoek en ondervragingen.’ Die laatste vaardigheden leerde ze eerst als burgeranalist bij de Calgary Police Service, waar ze tijdens haar studie in de Major Crimes unit werkte aan moord- en zedenzaken en kindermishandeling. Zij beseftte daar, toen ze de officieren van justitie aan het werk zag, dat zij degene wilde zijn die het bewijs presenteerde. Iets wat veelal als typisch Nederlands wordt

beschouwd, en ook Kemshaw opvalt, is de afwezigheid van het benadrukken van hiërarchie. ‘Die is er wel, maar ik merk er minder van dan in Canada. Bij het bespreken van zaken telt ieders input, van partner tot stagiaire. Alles is meer een *team effort* hier.’ De organisatie ervaart ze daarom als plat. Een groot pluspunt daarvan vindt ze dat jonge advocaten veel eerder bij alles betrokken worden. ‘Tets waar men in het buitenland nog van kan leren.’ Opmerkelijk aan Nederland? Ik vind het voedsel hier ‘*interesting*’, en de lunchgewoonten. Je zult karnemelk op de drankenkaart in een Noord-Amerikaanse boardroom niet snel aantreffen. En broodjes kroket. Dat zie je echt niet in de zakenwereld waar ik vandaan kom. Hilarisch.’

>>

maakt. ‘Het vertrouwen binnen het netwerk is groot,’ zegt Laumans. ‘Daarom verwijzen we zonder bedenkingen onze klanten door, andersom doet men dat ook naar ons. Gewoon mensenwerk dus. Naar conferenties gaan en er netwerken en vertrouwen kweken.’ Daarnaast komt internationale groei bij Nysingh voort uit klanten die steeds vaker over de grens ondernemen. Het kantoor is inmiddels actief in Rusland, China en Australië.

Het Haagse BarentsKrans (58 advocaten) is ook een kantoor dat internationaal scoort. Omzet uit werk met een internationale component is in vijf jaar tijd gegroeid met vijftien procent naar bijna de helft van de totale omzet. Advocaten van BarentsKrans staan bekend als goede litigators op het gebied van financiële *class actions*, massaschades. Het kantoor denkt in de toekomst weer meer zaken bij de Ondernemingskamer aan te dragen. Nederland groeit als internationale haven voor behandeling van buitenlandse massaschadezaken.

Alle ondervraagde kantoren zeggen een uitrol van de internationale strategie op de agenda te hebben staan, en zijn bezig de banden met buitenlandse partners te verstevigen, of nieuwe netwerken te vormen. Grote, of een vestiging aan de Zuidas blijkt daarbij overigens geen

Kantoren moeten zich niet gek laten maken

maatstaf. AKD, het vijfde kantoor van Nederland met 186 advocaten, zegt zich juist te richten op de nationale markt en wil zich ook zo positioneren.

Kansen

Wat veroorzaakt nu de expansie van het internationale werk? Wie denkt dat de crisis, en een krimpemde binnenlandse markt de reden is, heeft het mis. Vrijwel alle ondervraagde kantoren, van klein tot groot, voorzien juist een groeiende binnenlandse markt; niet wegens optimisme over snel herstel van de economische groei, maar doordat Nederland een aantrekkelijk vestigingsland is, een poort tot Europa bovendien en wegens de toenemende regeldruk. De wildgroei aan (internationale) toezichthouders legt de advocatuur geen windeieren. Markten als de financiële, energie-, telecom- en *life sciences* raken in rap tempo gereguleerd. Andere zullen naar verwachting volgen.

Bornebroek voorziet in het kader van de regeldruk een versterkte vraag naar adviezen rond *corporate governance*, *risk management*, *compliance* en *corporate investigations*. Daarnaast noemen enkele kantoren arbeidsrecht als een veelbelovend rechtsgebied dat internationaal meer werk op gaat leveren. Dit omdat de binnenlandse klant vaker mensen over de grens op de loonlijst heeft.

Voorals Duitsland blijkt steeds belangrijker te worden voor de Nederlandse advocatuur. Veel Nederlandse ondernemers zijn toeleverancier voor de Duitse industrie. Een topkantoor aan de Zuidas laat weten dat voor het eerst het aantal doorverwijzingen tussen Duitsland en Nederland die van het Verenigd Koninkrijk en de VS overstijgt in volume. En een kantoor in de regio dat evenmin bij naam wil worden genoemd, denkt serieus na over een nieuwe vestiging in Duitsland.

Verder zijn BRIC en MIST (Mexico, Indonesië, Zuid-Korea en Turkije) de acroniemen voor regio's die kantoren zeggen te volgen. Maar ook Afrika is nu onmiskenbaar in opkomst, melden sommigen.

Bornebroek waarschuwt wel dat kantoren zich niet ‘te snel gek’ moeten laten maken als er iets in de markt gebeurt. ‘Een goede culturele match maken tus-

>>

Zo doet u succesvol zaken over de grens

Maarten Bremer van het Koninklijke Instituut voor de Tropen (KIT) is directeur Intercultural Professionals en geeft cursussen culturele sensitiviteit in veranderprocessen, bijvoorbeeld in een M&A-context. De interesse vanuit de advocatuur voor culturele verschillen noemt Bremer nog beperkt. Waar moeten Nederlanders zich volgens hem bewust van zijn bij internationaal zakendoen?

1. Begrijp de plaats van hiërarchie in het denken van buitenlandse partijen goed. Als Nederlandse leidinggevenden aangeven dat het oké is om je met je voor-

naam aan te laten spreken, dan kan dat ten koste gaan van je aanzien bij de tegenpartij.

2. Men denkt vaak een universele taal te hebben, waarmee men overal uit de voeten kan: de juridische. Dat geeft onterecht soms het gevoel dat we elkaar begrijpen. Dat hangt samen met een nauwe taakopvatting van juristen: de deal rondkrijgen. Waarde wordt ook op de lange termijn gecreëerd, bij de integratie speelt kennis van de cultuur een belangrijke rol. Advocaten kunnen hun klant daar op wijzen.

3. Men wordt zich vaak bewust van culturele barrières als het al te laat is. Onderhandelingen zijn dan al gestrand en de loopgraven betrokken. Men heeft vaak een naïeve, te positieve opvatting over wat voor moois een fusie of overname zal opleveren. Bekijk van tevoren goed wat enkele culturele struikelblokken kunnen zijn.

4. We zijn een open land en we zijn bereid te investeren in andere ziens- en handelwijzen, maar uiteindelijk vinden we het wel fijn als het toch op z'n Hollands gaat: snel ter zake kunnen komen. Direct zijn in de communicatie. Gefocust op de inhoud. In andere landen is de vorm ook

belangrijk. Men voelt zich door de Nederlanders dan niet serieus genomen.

5. Beslissingen worden niet overal op de Nederlandse wijze genomen: met z'n allen om de tafel, iedereen geeft zijn *input* en dan een besluit nemen. Elders neemt de baas de besluiten en vertelt dat vervolgens aan de ondergeschikten. Besef goed wie het mandaat heeft om beslissingen te nemen. Die zit misschien niet aan tafel.

6. Maak niet de denkfout bij het onderhandelen met andere westerse partijen dat we hetzelfde zijn. Praat tijdens de *smalltalk* met Amerikanen bijvoorbeeld nooit over religie of politiek.

‘Iedereen geeft hier eerlijk zijn mening’

Pravesh Singh (35)

Huidig kantoor: NautaDutilh Amsterdam

Land van herkomst: Zuid-Afrika
Voormalige werkgevers: Clifford Chance LLP, Werkmans Attorneys (voorheen Jan S. De Villers Attorneys)

Pravesh Singh heeft veel van de wereld gezien. Zijn keuze om uiteindelijk in Amsterdam neer te strijken bij NautaDutilh is ‘een mix tussen persoonlijke en professionele elementen geweest’. Hij leerde Amsterdam voor het eerst kennen na de verhuizing vanuit Zuid-Afrika naar de vestiging van Clifford Chance, waar hij werkte in de sectie Corporate en M&A, Private Equity en Project Finance. Die laatste specialisatie is waar professioneel zijn hart ligt; financiering van infrastructurele projecten.

Amsterdam werd nog even verruild voor Auckland, Nieuw-Zeeland toen zijn partner, een Amerikaans diplomaat, daar werd gestationeerd. Singh behaalde daar zijn Executive MBA en verhuisde vervolgens mee terug toen zijn partner tot consul-general in Amsterdam werd benoemd. Singh is nu een jaar werkzaam bij NautaDutilh. Hij is momenteel senior medewerker, maar zijn doel is partner worden.

Wat Nederlanders soms als vanzelfsprekend zien, de open

en tolerante samenleving, is voor Singh en zijn partner de reden waarom Nederland als ‘home’ voelt. Samen voeden zij hun twee kinderen van negentien en zeven maanden oud op. ‘We hebben in Nederland geen last van de bijkomende stigma’s waar een *same-sex couple* in andere delen van de wereld tegenaan zou lopen.’

De geroemde tolerantie bestaat naast het cliché dat de directheid van de Nederlanders als onbeschoft wordt ervaren door buitenlanders. Dat geldt ook voor Singh. Inmiddels ziet hij directheid niet langer als een belediging, maar waardeert hij deze stijl van interactie juist. ‘Iedereen geeft hier eerlijk zijn mening zonder terughoudend te zijn.’ Een pre boven andere gebieden waarin hij heeft gewerkt: ‘Omdat iedereen hier gehoord wordt en zich gewaardeerd voelt, ongeacht welk besluit je neemt,’ legt hij uit.

Een groot voordeel is zijn kennis van twee rechtssystemen: *common law* en *civil law*. ‘Ik zie direct wanneer iets uit een bepaald systeem afkomstig is en niet toepasbaar is in een ander. Financiers waarderen het enorm dat ik deze kennis in huis heb en begrip heb voor hun standpunten en werkwijzen.’

NautaDutilh is een internationaal kantoor en opent de deuren vaker voor expats en andere buitenlandse juristen, zegt Singh. ‘Dat ik een *native Engels speaker* ben, is een voordeel voor Nauta en mij. Voor een advocatenkantoor is dit een mooie tijd om na te denken over je internationale strategie en hoe je de juiste mensen in je team zet.’



»

sen kantoren is bij internationale samenwerking belangrijk,' zegt hij. 'Je ziet ook dat kantoren in hun expansiedrift kwetsbaarder worden. Snel dure *laterals* van andere kantoren binnenhalen kan zomaar mislukken als de financiële beloften niet worden waargemaakt. Kijk naar Dewey & LeBoeuf, of Howrey.'

Aansturing van advocatenkantoren gebeurt steeds bedrijfsmatiger, volgens Bornebroek. 'Er wordt een strategie ontwikkeld, en men houdt zich daar aan vast. Dat is juist denk ik.' 'Zijn' Loyens & Loeff bijvoorbeeld biedt alleen Nederlands, Belgisch en Luxemburgs recht en fiscaal advies aan, en blijft dat doen. Concurrenieren met de grote jongens als de *Magic Circle* kantoren, die lokaal recht beoefenen in andere dan de thuismarkt, zal Loyens niet doen.

Europees voetbal

De expansie heeft gevolgen voor de samenstelling van de kantoren. Een vergelijking met het topvoetbal dringt zich op: waar Nederlandse clubs vroeger Europees voetbal speelden met elf Hollanders in de basis, spelen ze nu met een groot aantal buitenlanders in de ploeg. Het HR-beleid van de kantoren is niet meer los te zien van business development en buitenlandstrate-

gie. Kantoren worden steeds meer een afspiegeling van de jurisdicties waarin het onderneemt (zie de portretten).

Neem eerdergenoemd NautaDutilh: het heeft met het oog op culturele fit advocaten uit Duitsland, India en Brazilië aan boord gehaald. Het team in de Luxemburgse vestiging telt tien verschillende nationaliteiten, zowel van binnen als buiten de Europese Unie. Daarnaast heeft het twee Chinese advocaten bij de China Desk gevoegd om de kennis van lokale culturen en gewoonten te versterken. Zo kan de dienstverlening over het recht in de Benelux worden toegesneden op cliënten uit dat land.

'Er is nog een aspect wat de internationalisering met zich meebrengt,' merkt Bornebroek op. 'In Nederland moeten we nog veel meer cliëntgericht gaan werken. De Engelsen hebben die slag al gemaakt; echt begrijpen wat een cliënt wil en de juridische dienstverlening daar gericht op afstemmen. Daar zijn ze ontzettend goed in. Daarom kunnen we hier niet achterblijven bij modernisering van de advisering. We moeten nog beter vanuit de klant nadenken over de positionering en het productaanbod. Die slag moeten we nog maken in Nederland: stoppen dus met *inside-out* denken, maar meer *outside-in*.'

«

Onderzoek

Kantoren die meewerkten aan dit artikel

AKD	Westbroek	Lexence
Banning	Deterink	Loyens & Loeff
BarentsKrans	Dirkzwager	Nysingh
Boels Zanders	DVDW Advocaten	Stibbe
CMS Derks Star Busmann	JPR Advocaten	Van Benthem & Keulen
Damsté	KienhuisHoving	Van Doorne
De Brauw Blackstone	Kneppelhout Korthals	VMW Taxand

Nieuwe standaard in mobiel dicteren: De revolutionaire Philips Pocket Memo 8000



Ontdek de nieuwe standaard nu zelf.

De Philips Pocket Memo serie 8000 doorbreekt barrières. Innovatieve 3D Mic technologie resulteert in top Audio kwaliteit. Het elegante design past perfect in de hand. Schuifschakelaar, ultradunne roestvrijstalen behuizing en groot kleuren display. Schoonheid made in Austria. Docking station en SpeechExec Pro software voor ultrasnelle transfer. Test deze moderne Pocket Memo nu zelf: www.atdq.nl/juridisch



PHILIPS



Ateq International BV
Tel.: +31 40 235 00 77
Email: ab@ateq.nl