

# LEGAL **BUSINESS** WORLD

• Editie Nederland • Nummer 7 • 2018 • [www.legalbusinessworld.nl](http://www.legalbusinessworld.nl)

## Legal operations in de praktijk Het belang van legal operations

Door Cindy de la Fuente

In deze editie o.a.

De zeven belangrijkste aandachtspunten bij het geven van zekerheden

Managed Services sterk in opkomst

De advocatuur en de trekschuit

De kracht van het regionale advocatenkantoor

## Business of Law



[www.legalbusinessworld.nl](http://www.legalbusinessworld.nl)



# Risico's raken uw ondernemersgeest<sup>+</sup> en uw ambities.

Deze risico's kunnen van operationele en financiële aard zijn. Denk aan uw locatie, uw apparatuur of uw cash-flow. En wat als u persoonlijk aansprakelijk wordt gesteld voor een beroepsfout? Wat als u arbeidsongeschikt raakt? En welke maatregelen neemt u voor risicobeheersing en bescherming tegen (financiële) gevolgen van cyberrisico's? Belangrijke zaken waar u op een kostenefficiënte en verstandige wijze mee om moet gaan.

Aon Professional Services adviseert u bij het inzichtelijk en beheersbaar maken van uw risico's. Wij kennen de advocatuur al 70 jaar en zijn dé verzekeringspecialist voor deze sector. Wij bieden u een optimale totaaloplossing met diverse verzekeringen, producten en diensten toegespitst op uw branche. Zo krijgt u de ruimte om te ondernemen met een solide basis.

Ontdek op [www.aon.nl](http://www.aon.nl) hoe Aon u kan ondersteunen.

# Mis geen updates

## De laatst verschenen artikelen op LegalBusinessWorld NL

### Engels bij het Hof van Arbitrage

November 26, 2018

### Trends in legal marketing door de bril van bedrijfsjuristen

November 23, 2018

### eMagazine internationaal nr.9 verschenen

November 22, 2018

### Privacy en security. Over de relatie tussen beide

November 16, 2018

### Klaar voor de AVG of klaar met de AVG? Highlights uit het juridische IT-brancheonderzoek

November 15, 2018

### Proofreading (deel 1) De eerste drie praktische tips

November 7, 2018

### De kracht van eenvoud. Eenvoudige software leidt tot kapitale tijdsbesparing

November 6, 2018

### Leg de verborgen kosten van eDiscovery bloot

November 5, 2018

### Driekwart van de Nederlanders (73%) vindt dat vechtscheidingen bestraft moeten worden

November 1, 2018

### Goed presteren heeft alles te maken met zelfvertrouwen

October 30, 2018

### Is "since" (ook "because")?

October 30, 2018

### Seminar 'De Zaak op Orde', groot succes door powertalks en break-out sessies

October 21, 2018

### Ervaring van een businesscoach in de advocatuur

October 18, 2018

### Plain English (Klare Taal) alléén is niet genoeg

October 12, 2018



Hermen Veneberg  
Uitgever | CCO

## Uitgever

LegalBusinessWorld NL  
Hermen Veneberg  
Joek Peters  
hveneberg@igrowthlegal.com  
jpeters@igrowthlegal.com

## Redactie

LegalBusinessWorld redactie  
MBL Media

## Adverteren/Media advies

Capital Media Services B.V.  
mail@capitalmediaservices.nl  
024 - 360 77 10

## Design & Layout

LateNight studio's

## Algemene informatie

info@legalbusinessworld.nl  
©iGrowthLegal B.V.  
KvK 61819387

## LegalBusinessWorld™

LegalBusinessWorld NL  
[www.legalbusinessworld.nl](http://www.legalbusinessworld.nl)  
LegalBusinessWorld International  
[www.legalbusinessworld.com](http://www.legalbusinessworld.com)

eMagazine NL: 8 edities per jaar  
eMagazine Int: 10 edities per jaar



Cover: Cindy de la Fuente



Het gerechtshof Den Haag behandelt rechtszaken op het gebied van strafrecht, civiel- en belastingrecht in hoger beroep en draagt bij aan integere, deskundige, tijdige en maatschappelijk effectieve rechtspraak.

Per **1 juli 2019** heeft het hof vacatures voor

## RAADSHEREN IN OPLEIDING M/V

Als raadsheer beslist u – als lid van een doorgaans meervoudige kamer – over rechtszaken in hoger beroep. U spreekt recht met voortdurende aandacht voor rechtseenheid, rechtsontwikkeling en rechtsbescherming tegen de achtergrond van de maatschappelijke ontwikkelingen. U werkt nauw samen met andere raadsheren en met juridische en administratieve medewerkers.

### STRAFRECHT (MEERDERE VACATURES):

U bent een gedreven professional in het strafrecht en beschikt over tenminste 10 jaar juridische werkervaring. U ziet uit naar de collegiale samenwerking die kenmerkend is voor de meervoudige appelrechtspraak. Voor kandidaten vanuit het Openbaar Ministerie gelden onder omstandigheden (verkorte) selectie- en opleidingseisen en detacheringsmogelijkheden.

### CIVIEL RECHT (ÉÉN VACATURE):

U bent een gedreven professional in het civiele recht en beschikt over tenminste 10 jaar juridische werkervaring, bij voorkeur in de civielrechtelijke (proces)praktijk. U ziet uit naar de collegiale samenwerking die kenmerkend is voor de meervoudige appelrechtspraak.

### OPLEIDING TOT RAADSHEER

U wordt aan de hand van een op maat gesneden opleidingsplan binnen 1- 3 jaar opgeleid tot raadsheer. De opleiding vindt plaats binnen een tijdelijke aanstelling en duurt - afhankelijk van de voorervaring - gemiddeld 1,5 jaar. De opleiding bestaat uit een combinatie van landelijke cursussen en trainingen bij het opleidingsinstituut SSR en praktijkopleiding bij het hof. Gedurende uw opleiding werkt u aan uw portfolio dat tussentijds en aan het einde van uw opleiding door een landelijke beoordelingscommissie wordt getoetst. Na succesvolle afronding voldoet u aan het functieprofiel van raadsheer en volgt de vaste benoeming tot raadsheer.

## MEER INFORMATIE?

Een beschrijving van de selectieprocedure vindt u op [werkenbijderechtspraak.nl](http://werkenbijderechtspraak.nl). Voor meer informatie of een oriënterend gesprek kunt u contact opnemen met: mr. A.E. Mos-Verstraten (afdelingsvoorzitter strafrecht) telefoon 06 11 53 14 88 voor de strafrechtelijke vacatures mr. J.J. Roos (afdelingsvoorzitter civiel recht) telefoon 088-362 2346 / 2342 voor de civielrechtelijke vacature. Het hof is gehuisvest in het Paleis van Justitie, dicht bij station Den Haag Centraal en uitstekend bereikbaar via openbaar vervoer.

## SOLLICITEREN?

Indien u belangstelling heeft voor de vacature van raadsheer in opleiding dan kunt u t/m vrijdag 7 december 2018 uw schriftelijke motivatie vergezeld van een actueel CV, sturen naar de president van het gerechtshof Den Haag, mw mr. M.W. Koek, via [hrm.hof-dh@rechtspraak.nl](mailto:hrm.hof-dh@rechtspraak.nl) onder vermelding van: raadsheer in opleiding (strafrecht) of raadsheer in opleiding (civiel recht).



## ARTIKELEN

- 7 Legal operations in de praktijk. Het belang van legal operations, Cindy de la Fuente
- 16 De zeven belangrijkste aandachtspunten bij het geven van zekerheden (vervolg op deel 1 'Weet wat je als ondernemer tekent'), Joannes de Bont
- 21 Managed Services sterk in opkomst, Michiel Rohlof m.m.v. Frederike Sips-Brons
- 25 De advocatuur en de trekschuit, Willem Hengeveld



## ONDERZOEK

- 33 De kracht van het regionale advocatenkantoor, Barend van de Kraats en Jo-Ann Oskam, The Alignment House



## INTERNATIONAAL

- 42 CodeX and the Future of Legal Tech, Riyanka Roy Choudhury
- 49 Are law schools adapting to the paradigmatic transformation of the legal professions, and how to measure it? Javier de Cendra



## OVERIG

- 3 Colofon
- 55 Adverteerdersoverzicht

## MEER INFORMATIE

Neem contact op met  
Marieke Moors  
013 - 594 28 28  
[mmoors@mutsaerts.nl](mailto:mmoors@mutsaerts.nl)

## ARBEIDSONGESCHIKTHEIDSVERZEKERING (AOV) Een premie die niet blijft stijgen

De premie van onze M-AOV is leeftijdsafhankelijk en laat een uniek verloop zien met dalende premies in de laatste verzekeringsjaren. Het premieverloop gepresenteerd in de offerte is gegarandeerd en u wordt tussentijds niet verrast met extra verhogingen.

Wij geloven dat persoonlijk contact een belangrijk aspect is bij het afsluiten van een verzekering. Daarom kiezen wij niet voor standaard preventieprogramma's maar voor korte lijnen en vaste contactpersonen.

### Voordelen M-AOV

- Beroepsarbeidsongeschiktheid (gehele looptijd)
- Hoge verzekerde bedragen mogelijk
- Onder voorwaarden bestaande verzekeringen oversluiten zonder medische keuring
- Dalende premies in de laatste verzekeringsjaren
- Maximale eindleeftijd 68 jaar
- Premiebesparingen veelal tussen 25 en 70% over de gehele looptijd

### AOV collectief verzekeren

Soms is het interessant om een AOV collectief te verzekeren voor de partners binnen een advocatenkantoor (vanaf 10 partners). Afhankelijk van de omvang van een collectiviteit is het mogelijk verzekeringen zonder keuringen af te sluiten.

Te mooi om waar te zijn? Nee, gewoon een kwestie van specialiseren en daadwerkelijk weten wat er binnen de advocatuur speelt.

Meer informatie of offerte ontvangen?

Stuur een e-mail naar Marieke Moors: [mmoors@mutsaerts.nl](mailto:mmoors@mutsaerts.nl)



**MUTSAERTS**  
KWALITEIT VERZEKERD



## Legal operations in de praktijk

### Het belang van legal operations

Door Cindy de la Fuente, legal operations consultant CinSere

*Dit is het eerste artikel uit een nieuwe artikelenreeks waarin door voormalig advocaat en legal counsel Cindy de la Fuente de verschillende deelgebieden van legal operations worden behandeld met de nadruk op de praktische toepasbaarheid.*

De tijd dat een jurist achter zijn bureau zat te wachten totdat er een contract zijn kant uit werd geschoven, is voorbij. Wil een juridische afdeling in de toekomst van betekenis blijven, dan zal het meer moeten bieden dan juridische expertise. Vakkennis wordt vandaag de dag aanwezig verondersteld en kan daarnaast vaak goedkoper worden ingekocht bij andersoortige spelers die door middel van technologisch gedreven processen efficiënter opereren dan traditionele juristen. Waar het tegenwoordig om gaat is de vraag wat de juridische afdeling doet met haar juridische expertise. Is het in staat



C/M/S/

Law . Tax

## Ben jij te slim om alleen advocaat te zijn?

CMS is met 1000 partners, 4500 juristen en 74 vestigingen in 42 landen één van de grootste advocatenkantoren ter wereld. We zijn volledig gespecialiseerd in onze cliënten. In hun bedrijfstakken, hun markten, in alles wat hen overdag bezig en 's nachts soms wakker houdt. Bij CMS zoeken we topadvocaten die verder kijken dan hun vakgebied groot is. Natuurlijk zoeken we de allerbeste juristen. Maar dat moeten bij wijze van spreken ook halve economen zijn. Die de taal van ondernemers vloeiend spreken. Zij leven en denken mee met hun opdrachtgevers. Your World First heet dat bij ons. Is jouw blik zo weids als de wijde wereld? Kijk dan op [benjijteslim.nl](http://benjijteslim.nl)

CMS Atrium Parnassusweg 737 1077 DG Amsterdam +31 (0) 20 301 6 301

**Your World First**  
**cms.law**



deze kennis op een efficiënte en effectieve wijze om te zetten in waarde voor haar klant? Dit is het terrein van *legal operations*.

Legal operations heeft de afgelopen jaren een grote vlucht genomen [1]. Met de financiële crisis en de daaropvolgende bezuinigingsdrift als katalysator lag de focus in het begin vooral op efficiëntieverbetering. ‘Meer voor minder’ was het nieuwe credo van juridische afdelingen en dat betekende vooral snijden in de kosten. Maar hoe belangrijk ook, legal operations is meer dan een kostenbeperkingsmaatregel. Verbetering van de efficiëntie zorgt wellicht voor een blijvende CFO, maar levert geen lange termijn concurrentievoordeel op. Om dat te bereiken moet erop worden toegezien dat niet alleen de kosten, maar ook de kwaliteit, snelheid, betrouwbaarheid en flexibiliteit van de operatie voortdurend zijn afgestemd op de behoeften van de klant.

### **Wat te verwachten in deze reeks?**

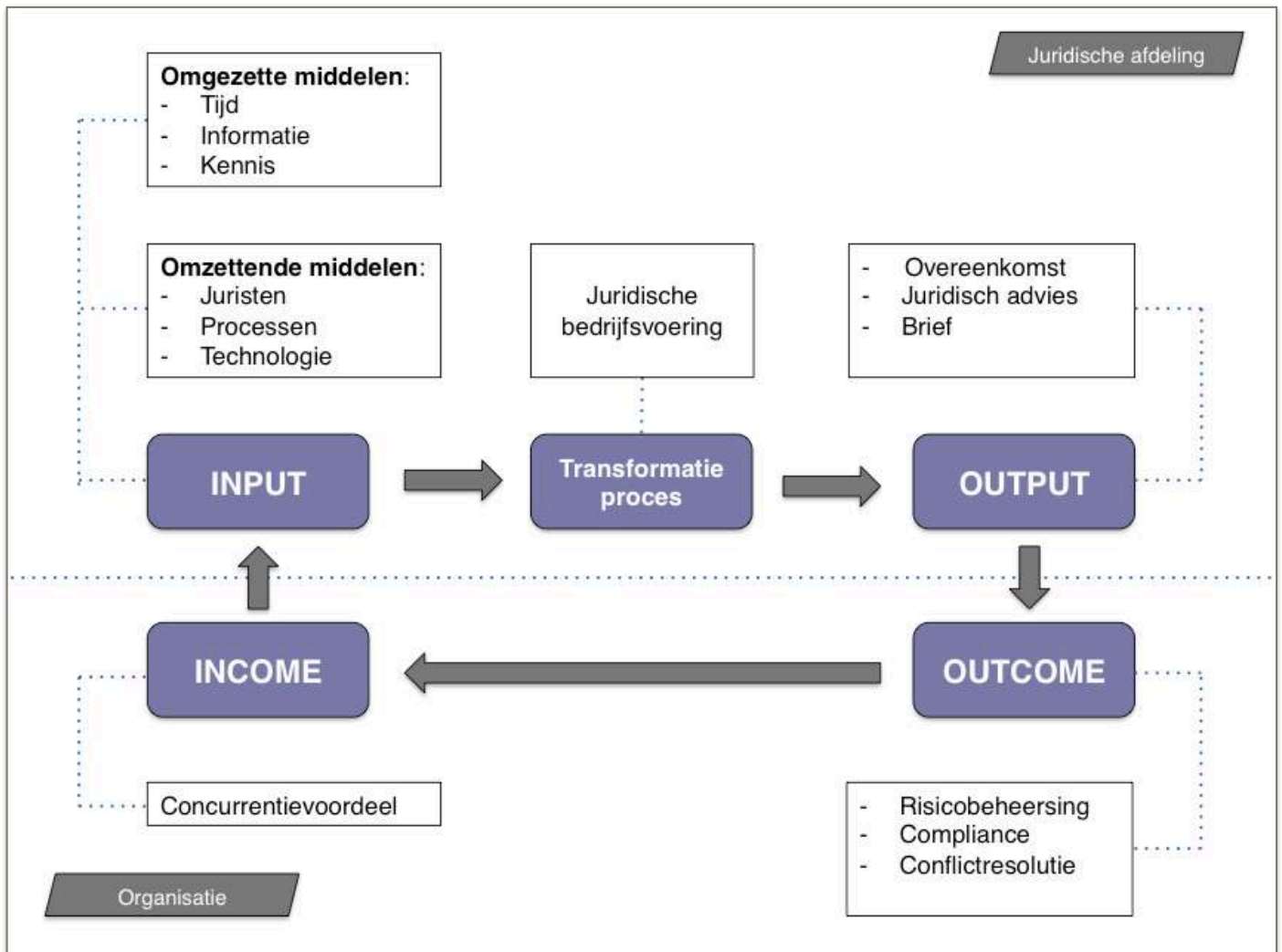
In deze artikelenreeks behandel ik de verschillende deelgebieden van legal operations waarbij de nadruk zal liggen op de praktische toepasbaarheid in het bedrijfsleven. Dit betekent niet dat het onderwerp voor de advocatuur niet relevant is. In tegendeel, juist voor advocatenkantoren biedt legal operations kansen. Zij kunnen legal operations inzetten om hun eigen juridische organisatie te optimaliseren, waardoor zij beter kunnen inspelen op de behoefte van de klant [2]. Maar zij kunnen ook een stap verder gaan en hun werkveld uitbreiden door legal operations als dienst aan te bieden aan hun klanten. Een aantal advocatenkantoren heeft op dit gebied al stappen gezet, zoals Kennedy Van der Laan met Sync en HVG via EY/Riverview Law. Zij onderscheiden zich hiermee van de tradi-

tionele kantoren omdat zij de klant op meerdere niveaus kunnen bedienen, wat uiteindelijk een sterkere concurrentiepositie oplevert. Legal operations is overigens niet alleen iets voor de grote kantoren. Ook kleine(re) kantoren hebben er baat als zij focussen op één of een paar deelgebieden die aansluiten bij hun kernpraktijk. Met deze artikelenreeks hoop ik meer inzicht te geven in dit nieuwe vakgebied zodat juristen en advocaten daar hun voordeel mee kunnen doen.

### **Wat is legal operations?**

Bij veel juridische afdelingen is de bedrijfsvoering niet optimaal ingericht. Beperkt inzicht in de werkprocessen maakt dat juristen veel repeterend werk doen en onvoldoende gebruik maken van de mogelijkheden die de (reeds aanwezige) technologie biedt. Meestal komt dit omdat juristen niet beseffen dat zij procesmatig werken, waardoor zij zich niet bezighouden met het verbeteren van de werkprocessen. Van oudsher ligt de focus op de juridische inhoud en niet op de manier waarop het werk wordt uitgevoerd. Dit resulteert echter in een bedrijfsvoering die moeilijk is te managen en hoge kosten tot gevolg heeft.

Legal operations zorgt voor een goed geoliede juridische bedrijfsvoering. Daarbij ligt de focus op twee aspecten: enerzijds zorgt het ervoor dat de input op een zo efficiënt mogelijke manier wordt omgezet in output door de juridische bedrijfsvoering (ook wel het transformatieproces genoemd) te optimaliseren. Anderzijds zorgt het ervoor dat het transformatieproces doorlopend is afgestemd op de behoefte van de klant zodat de output ook daadwerkelijk waarde oplevert. In *figuur 1* wordt dit schematisch weergegeven.



*Figuur 1: Input-outputmodel van een juridische afdeling*

### *De input*

Met input worden de middelen bedoeld die in een proces worden ingebracht. Dit zijn zowel de omzettende middelen als de omgezette middelen. Omzettende middelen is alles wat ervoor zorgt dat het beoogde resultaat wordt bereikt. Bij een juridische afdeling zijn dat bijvoorbeeld juristen en paralegals, maar ook technologische tools, vaardigheden en processen. Omgezette middelen is alles dat tijdens het proces wordt verwerkt en getransformeerd naar iets van waarde voor de klant zoals bijvoorbeeld tijd, documenten, expertise en informatie.

### *De output*

De output is het uitvloeisel van de input en het transformatieproces. Bij een juridische afdeling is de output bijvoorbeeld een op de feiten toegespitst juridisch advies, overeenkomst of een processtuk dat tot stand is gekomen door omzetting van de middelen tijdens het transformatieproces.

### *Het transformatieproces*

Het transformatieproces is het geheel van onderling samenhangende processen dat ervoor zorgt dat input wordt omgezet in output. Door de juiste middelen in te zetten voor de

juiste klant op het juiste tijdstip tegen de juiste kwaliteit wordt waarde gecreëerd. Als dit vervolgens met behoud van kwaliteit ook tegen de laagste kosten wordt gedaan wordt verspilling gereduceerd.

### *Outcome*

Output en behoefte van de klant komen niet altijd overeen. De klant vraagt wellicht om een juridisch advies of overeenkomst, maar heeft in wezen behoefte aan compliance of risico-beheersing. Die behoeftevervulling, ook wel de outcome genoemd, daarin zit de waarde voor de klant. Bij de inrichting van het transformatieproces moet dus ook rekening worden gehouden met de outcome.

### *Income*

Enkel als output en outcome op een lijn liggen leidt dit tot income. Een organisatie die compliant is en in staat is haar risico's goed te beheersen zal immers minder rechtszaken hebben en dus ook minder (juridische) kosten. Dit leidt tot meer besteedbaar inkomen dat de organisatie vervolgens weer kan investeren in het verbeteren van de bedrijfsvoering.

## **De focusgebieden van legal operations**

Bij legal operations gaat het dus enerzijds om de effectiviteit van de operatie (wordt het juiste werk verricht) en anderzijds om de optimalisatie van het transformatieproces (wordt het werk juist verricht).

### ***Effectiviteit en klantwaarde***

Effectiviteit gaat over de vraag of de activiteiten die worden verricht waarde creëren voor de klant. Deze ogenschijnlijk simpele vraag laat zich niet zo eenvoudig beantwoorden. Klantwaarde is namelijk een subjectief begrip dat afhankelijk is van de behoefte en de

beleving van de klant. Als de output voldoet aan de verwachtingen van de klant, of deze overtreft, is er waarde gecreëerd. Bij de een zal daar reeds sprake van zijn als de organisatie wordt behoed voor juridische missers, terwijl de ander pas waarde ervaart als proactief wordt bijgedragen aan het bereiken van de strategische doelstellingen. Daar komt bij dat zowel de klant, als dat wat de klant waardeert, in de loop van de tijd kunnen veranderen. Dit maakt dat er doorlopend aandacht moet zijn voor klantwaarde.

Door een lijst op te stellen van waarde elementen en deze als juridische afdeling (of advocaat) te identificeren voor de klanten, krijg je inzicht in wat waarde betekent en kan je de dienstverlening daar beter op afstemmen. Een waarde element is alles dat invloed heeft op de baten en de lasten die de klant ervaart bij de dienstverlening. Neem bijvoorbeeld een overeenkomst die de verkoopafdeling aan de juridische afdeling voorlegt ter beoordeling: een voordeel van de beoordeling is dat de risico's beter zijn afgedekt als de overeenkomst is gecontroleerd door een jurist. Een nadeel is echter dat de juridische beoordeling tijd in beslag neemt, waardoor de overeenkomst minder snel kan worden afgesloten wat mogelijk geld kost. Een waarde element hier is de reactietijd van de juridische afdeling. Op het moment dat deze te lang is (in de ogen van de klant), overtreffen de lasten de baten en wordt er geen waarde gecreëerd. Met deze wetenschap kun je de werkwijze zodanig inrichten dat een minimale reactietijd wordt gewaarborgd.

### ***Optimalisatie transformatieproces***

Is eenmaal duidelijk welke activiteiten waarde creëren, dan zal vervolgens moeten worden

beoordeeld hoe deze activiteiten op de slimste manier kunnen worden uitgevoerd [3].

Legal operations focust daartoe op de volgende vijf facetten van het transformatieproces:

- Kwaliteit
- Flexibiliteit
- Snelheid
- Betrouwbaarheid
- Kosten

#### *Kwaliteit*

Kwaliteit moet het logische gevolg zijn van een proces dat wordt gemanaged en niet een toevallige uitkomst die afhangt van de persoon die de zaak behandelt. Bij veel juridische afdelingen is dit wel het geval, omdat de processen niet zijn beschreven, laat staan dat deze zijn gestandaardiseerd. Door op de juiste manier te werken probeert legal operations de kwaliteit van de diensten te verbeteren. Goede kwaliteit heeft niet alleen een positieve invloed op de klanttevredenheid, het zorgt ook voor kostenvermindering omdat er minder fouten worden gemaakt.

#### *Flexibiliteit*

Legal operations draagt bij aan de flexibiliteit van de juridische afdeling door de processen te optimaliseren. Deze flexibiliteit maakt dat de juridische afdeling beter in staat is om te reageren op veranderingen in de behoefte van de klant. Stel dat de vraag naar de juridische ondersteuning tijdelijk toeneemt omdat er een groot project plaatsvindt, dan zal een flexibele juridische afdeling in staat zijn deze piek op te vangen zonder dat zij hiervoor extra kosten hoeft te maken of dit extra tijd kost. Dit zorgt voor een consistente dienstverlening en draagt daarmee bij aan de betrouwbaarheid.

#### *Snelheid*

Een ander focuspunt van legal operations is de snelheid: door snel en efficiënt te werken wordt de responsetijd van de juridische afdeling beïnvloed. Dit werkt omzetverhogend. Hoe eerder een interne klant een overeenkomst van de juridische afdeling ontvangt, hoe sneller zij in staat is de deal te sluiten met de externe klant; des te groter is het voordeel voor de organisatie.

Daarnaast zorgt het voor lagere kosten omdat het bijdraagt aan een sneller productie- en leveringsproces van de organisatie, waardoor beter kan worden ingespeeld op de vraag van de externe klant.

#### *Betrouwbaarheid*

Een hoge mate van betrouwbaarheid zorgt voor besparing van tijd en geld. Als de responsetijd van de juridische afdeling onvoorspelbaar is en zij niet tijdig kan reageren op een vraag vanuit de business, kan dit het gehele proces stilleggen. Een marketingafdeling bijvoorbeeld, die voorwaarden voor een nieuwe campagne ter beoordeling aan de juridische afdeling voorlegt, moet weten wanneer zij daarop antwoord kan verwachten omdat zij voor haar planning daarvan afhankelijk is.

Daarnaast zorgt betrouwbaarheid voor een prettiger werksfeer, omdat je weet wat je van elkaar kunt verwachten.

#### *Kosten*

Tot slot legt legal operations de focus op de kosten van de juridische bedrijfsvoering. Door zo efficiënt en effectief mogelijk te werken, dalen de kosten. Niet alleen leidt dit op de korte termijn tot meer winst, het kan ook bijdragen aan het lange termijn concurrentievoordeel van de organisatie.

## De organisatie van legal operations

Een effectieve juridische operatie heeft een groter effect op de winst dan bijvoorbeeld het investeren in een extra jurist om de flexibiliteit te verhogen. Uiteraard neemt door een extra jurist de hoeveelheid werk toe die kan worden verricht (en daarmee ook de omzet), maar dit leidt eveneens tot een structurele toename van de kosten. De werkwijze blijft immers hetzelfde, er worden alleen ‘extra handjes’ ingezet. Als wordt geïnvesteerd in legal operations zal dit ook leiden tot extra kosten, alleen laat deze investering zich snel terugverdienen. En omdat wordt ingezet op een andere, meer effectieve, manier van werken is dit een permanente verbetering.

Kortom: investeren in legal operations loont. Ook bij kleine of eenmansafdelingen. Sterker, hoe kleiner de afdeling, hoe belangrijker legal operations is. Juist dan is het essentieel dat de jurist zich volledig kan concentreren op activiteiten waarmee hij waarde kan toevoegen en dat is niet mogelijk als de operatie niet goed is geregeld. In plaats van de omvang van een juridische afdeling als graadmeter te hanteren voor het wel of niet investeren in legal operations, kan beter worden gekeken naar de strategische doelstellingen van de organisatie. Wat wil de organisatie op de korte, middellange en lange termijn bereiken, en kan het die doelstellingen behalen als de juridische afdeling op de huidige manier blijft werken?

Het is aan te raden een aparte legal operations functie te creëren en deze activiteiten niet te beleggen bij een jurist die dit “erbij” moet doen. In dat laatste geval zal het nooit de beoogde resultaten opleveren, aangezien de jurist altijd prioriteit zal geven aan het inhoudelijke juridische werk. Daar komt bij dat een jurist eerder genegen zal zijn te oordelen dat er

niets schort aan de (eigen) effectiviteit. Een legal operations professional speelt geen inhoudelijke rol in het juridische transformatieproces en is daardoor beter in staat een onafhankelijk oordeel te vellen over de werkwijze.

Voor het managen van de juridische operatie is zakelijk inzicht en affiniteit met operationele processen een minimum vereiste. Daarnaast is grondige kennis nodig van de juridische sector en de markt waarin de organisatie opereert om de output van de afdeling te kunnen afstemmen op de behoefte van de (uiteindelijke) klant. Een goede legal operations professional denkt mee op strategisch niveau, heeft interesse in innovatie en technologie, is resultaatgericht en kan juristen inspireren tot veranderen.

## Conclusie

De conclusie is simpel. Legal operations draagt bij aan het succes van de organisatie. Door de juridische bedrijfsvoering te verbeteren en juristen in te zetten op de juiste onderdelen van het werkproces wordt waarde gecreëerd. Het wordt dan ook tijd dat legal operations in Nederland wordt erkend als specialisme. Zolang dit niet gebeurt en juristen de operationele taken er op hun (toch al overvolle) bord bij krijgen zal dit niet tot de beoogde resultaten leiden en dat is een gemiste kans.

## Noten

[1] Het Corporate Legal Operations Consortium en de Legal Operations-tak van de Association of Corporate Counsel hebben een grote bijdrage geleverd aan het uniformeren van de legal operations rol. Zie voor meer informatie [www.cloc.org](http://www.cloc.org) en [www.acc.com/LegalOperations](http://www.acc.com/LegalOperations).

[2] Zie hierover het hoofdstuk ‘Legal operations in de advocatuur’ uit het boek: ‘De advocatuur

als onderneming', Boom Juridisch 2018.  
[3] Het gaat hier om procesverbetering. Daar zijn meerdere methoden voor, in de juridische sector wordt vaak aangesloten bij Lean of Six Sigma.

#### Over de auteur

Cindy de la Fuente is legal operations consul-

tant en helpt vanuit haar bedrijf CinSere juridische afdelingen en advocatenkantoren met de verbetering van hun juridische bedrijfsvoering.

Door haar werkervaring als advocaat en legal counsel en kent zij de juridische sector van binnen uit. Cindy is tevens aangesloten bij Law4ce.



# Call Care

Telefoonservice voor de advocatuur



Telefoonservice



Agendabeheer



Opvang Overflow

Wij werken voor +200 advocatenkantoren, kennen de juridische terminologie en werken discreet

Call Care Nederland | 010 - 280 3333 | [info@callcare.nl](mailto:info@callcare.nl) | [www.callcare.nl](http://www.callcare.nl)



Ius Laboris Netherlands Global HR Lawyers

**Bronsgest Deur**

Bronsgest Deur Advocaten heeft, vanwege de sterke groei van de (inter)nationale arbeidsrechtpraktijk, plaats voor een

**(Gevorderd) Advocaat-Stagiaire** en een **Advocaat-Medewerker**

Kijk voor meer informatie over deze vacature op onze website, of onze LinkedIn pagina.

Reacties kunnen worden gericht aan mr. E.H. Deur

De Lairessestraat 137-143 - 1075 HJ Amsterdam - Nederland  
T +31 (0)20 305 33 33 | F +31 (0)20 305 3 330 | [e.deur@bd-advocaten.nl](mailto:e.deur@bd-advocaten.nl)  
[www.bd-advocaten.nl](http://www.bd-advocaten.nl) | [www.iuslaboris.com](http://www.iuslaboris.com)

# Puur uit Amsterdam, en Arnhem en Eindhoven en Leeuwarden en Rotterdam en Utrecht.

Bij Vurich vinden we dat je overal in Nederland moet kunnen vertrouwen op dezelfde, unieke aanpak op maat. Daarom staan de gerechtsdeurwaarders van Vurich met één telefoontje voor je klaar. Niet alleen in ons kantoor in Amsterdam, maar ook vanuit de vijf regiobalies. Zo zijn we altijd bij je in de buurt. Eén standaard, wel zo'n fijn gevoel.

Wij zijn Vurich. Puur voor de advocaat

[vurich.nl](http://vurich.nl)

mr. Sjef van der Putten

Kantoor  
Admiraal de Ruijterweg 21  
1057 JT Amsterdam

T 088 - 440 3100  
E [balie@vurich.nl](mailto:balie@vurich.nl)

Balies: Arnhem · Eindhoven ·  
Leeuwarden · Rotterdam · Utrecht

**VURICH**

GERECHTSDEURWAARDERS

puur  
voor de  
advocaat

# De zeven belangrijkste aandachtspunten bij het geven van zekerheden

Door Joannes de Bont, advocaat partner van BOND Advocaten

## Deel 2 | Weet wat je als ondernemer tekent

*Dit artikel is het vervolg op deel 1 'Weet wat je als ondernemer tekent', dat in het vorige nummer is gepubliceerd: [Lees hier deel 1](#).*

### **De 7 belangrijkste praktische aandachtspunten bij zekerheden**

Bij de meer risicovolle overname-, vastgoed- (ontwikkeling) of projectfinancieringen maar ook bij concernfinancieringen, vragen de banken meestal zekerheden op alle materiële activa zoals voorraden, handelsvorderingen, bankrekeningen, IE-rechten, aandelen in deelnemingen en vastgoed.

Voor de kredietnemer is het van belang om zich hierbij een aantal vragen vooraf te stellen:

- Zijn de te verpanden activa niet al verpand aan andere financiers?
- Zijn de te verpanden activa verpandbaar?
- Heb ik een gedetailleerd overzicht van de te verpande zaken?
- Zijn de onderhoudsverplichtingen operationeel uitvoerbaar en nodig?
- Verpandbaarheid en beschikbaarheid
- Volmachten voor notariële verpandingen en hypotheek
- Neem voldoende tijd



### ***Zijn de te verpanden activa niet al verpand aan andere financiers?***

Standaard heeft de bank, waar de te verpande bankrekeningen worden gehouden, een pandrecht bedongen op die bankrekeningen. Roerende zaken die onder een leverancierskrediet vallen, kunnen verpand zijn of onder eigendomsvoorbehoud zijn geleverd. Het goed in kaart brengen van deze zaken voorkomt discussies met de banken en onjuiste verklaringen in de krediet- en zekerhedendocumentatie.

### ***Zijn de te verpanden activa verpandbaar?***

Afnemers kunnen in de algemene voorwaarden opnemen dat vorderingen op hen niet verpandbaar zijn, algemene voorwaarden van de bank kunnen een verpandingsverbod bevatten. Het vroegtijdig inventariseren van deze belemmeringen is van belang om ook voldoende tijd te hebben om de onderliggende overeenkomsten aan te passen als dat mogelijk is. Waar dit niet mogelijk is, is er tijd om uitzonderingen te bedingen bij de banken.

### ***Heb ik een gedetailleerd overzicht van de te verpande zaken?***

In de praktijk blijkt vaak dit te summier is en dan is het handig om hier op tijd aan te beginnen. De banken en de advocaat van de bank zijn hier precies op en verwachten in de regel ten minste overzichten van bijvoorbeeld voorraden en inventaris, waaruit duidelijk is over welke roerende zaken het gaat en waar roerende zaken zich bevinden.

Ten aanzien van handelsvorderingen zal de bank in de regel niet om volledige lijsten vragen, maar wel om een voorbeeldoverzicht waaruit bijvoorbeeld de namen en adressen van debiteuren zijn terug te vinden.

### ***Zijn de onderhoudsverplichtingen operationeel uitvoerbaar en nodig?***

Hierbij is het met name van belang te kijken hoe vaak per jaar er informatie aangeleverd dient te worden en in welke mate van detail. Tevens is van belang hoeveel tijd er nodig is om gegevens uit systemen te halen. Bij een onderneming met een snel verloop van klanten, ligt een meer frequente update voor de hand dan een onderneming met veel vaste klanten. Ook hier is het van belang goed met de bank te communiceren over de vorm en inhoud van deze updates.

### ***Verpandbaarheid en beschikbaarheid***

Bij verpanding van aandelen in besloten vennootschappen is het zaak te controleren of de aandelen verpandbaar zijn, de stemrechten over kunnen gaan op de pandhouder, de statuten bij voorkeur geen blokkeringsregeling bevatten, het aandeelhoudersregister up to date is en kopieën van de eigendomsbewijzen beschikbaar zijn. De zoektocht of het opvragen bij eerder betrokken notarissen kost de nodige tijd.

### ***Volmachten voor notariële verpandingen en hypotheke***

Ook hier dient bij voorkeur voldoende tijd voor te worden genomen. Zeker volmachten van niet-Nederlandse partijen hebben tijd nodig om getekend binnen te komen, aangezien de notaris in kwestie vaak om een verklaring van een buitenlandse notaris zal vragen dat de volmacht geldig is getekend door een daartoe bevoegde persoon.

### ***Neem voldoende tijd***

Bij het vestigen van hypotheke op grote portefeuilles van vastgoed, is het van belang

om er rekening mee te houden dat de notaris voldoende tijd nodig heeft om zijn gebruikelijke onderzoek te doen in het kadaster (ook wel titelrecherche genoemd). Bij vastgoed portefeuilles vragen banken in de regel ook om taxatierapporten. Ook dit kan bij grote portefeuilles de nodige tijd kosten. Wat dit laatste onderwerp betreft, nemen banken er soms genoeg mee dat het taxatierapport binnen een aantal weken na de 'closing' volgt.

### **Aandachtspunten gedurende de looptijd van de lening**

In deel 1 en de tot nu toe beschreven situatie lag het accent met name op de fase *voorafgaand* aan het tekenen van de leningsovereenkomst en de zekerheden en de closing zelf.

Nu zal ik ingaan op de fase *erna* – de fase waarin de onderneming en de bank(en) hun onderlinge relatie onderhouden. Naast formaliteiten in verband met het doen van trekkingen en aflossingen, waar ik in dit artikel verder niet op in zal gaan, heb je er een aantal meer ingewikkelde zaken. Het is raadzaam om bij het opstellen van de documentatie aandacht voor deze zaken te hebben, aangezien deze onderwerpen gedurende de looptijd van de financiering blijven terugkeren. Zie hieronder voor een aantal voorbeelden.

### **Compliance certificate**

Dit is een bijlage bij de kredietovereenkomst. Het compliance certificate wordt gelijktijdig met een kwartaal- of halfjaarrapportage aangeleverd. Het stelt de banken in staat om relatief snel na te gaan of de onderneming zich houdt aan de afgesproken financiële convenanten. Het is zaak dat het certificate aansluit bij de financiële convenanten zoals verwoord

in de kredietovereenkomst, en dat de cijfers die erin worden opgenomen kloppen. Als het niet klopt is er sprake van verzuim, dat in de regel leidt tot een opeisingsgrond.

### **Onderhoud zekerheden**

In de meeste gevallen dienen voor handelsvorderingen en voor nieuwe verworven andere zaken regelmatig updates te worden gegeven aan de bank. De frequentie hangt af van de aard van de onderneming en de frequentie dat er materiële aanpassingen zijn.

Zo zal bij een onderneming die elke week veel nieuwe klanten werft, vaker een aanvullende verpanding van nieuwe vorderingen dienen plaats te vinden. Dit is in de praktijk overigens vaak ondervangen door het feit dat eigenlijk alle banken in Nederland dagelijks een verzamelmandakke registreren bij de belastingdienst. Dat scheelt een heleboel administratieve rompslomp voor de bank en de ondernemer.

### **Waivers/Amendments**

Als toch onverhoopt dingen anders lopen gedurende de looptijd van de lening, is het soms noodzaak met de banken om de tafel te gaan zitten.

Leningen worden nog steeds voor een groot gedeelte op goed vertrouwen verstrekt. Krediet is afgeleid van het Latijnse woord 'credere' dat vertrouwen betekent. Goed verwoorde afspraken in de documentatie is een ding. Daarnaast is het raadzaam dat de kredietnemer zich in de regel proactief en transparant opstelt ondanks dat er uiteraard tegengestelde belangen kunnen spelen (de bank wil zijn geld terug terwijl de ondernemer het juist nodig heeft of tijd nodig heeft om te herfinancieren).

Voor kleinere ‘zaken’ zie je vaak dat een waiver (een afstandsverklaring) wordt gegeven. Dat kan voor een bepaalde of onbepaalde tijd gebeuren. Als meer aanpassingen op meerdere plaatsen in de kredietdocumentatie nodig zijn, ligt een ‘amendment’ of wijziging van de kredietovereenkomst meer voor de hand.

### **Amend & extend**

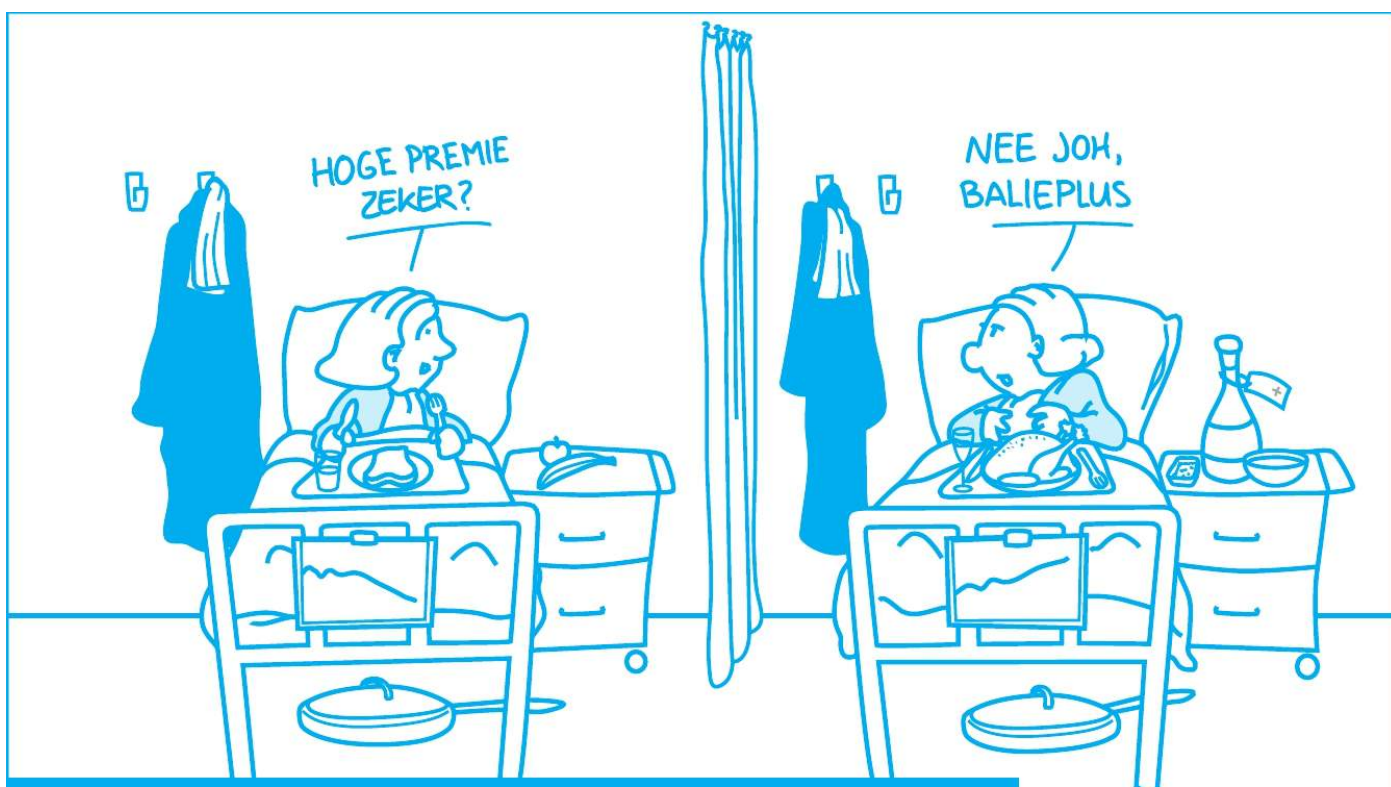
Ongeveer een jaar voor de afloop van de financiering, is het raadzaam voor de ondernemer na te denken wat hij wil met de bankfinanciering. Dat geldt zeker als hij niet kan of wil aflossen. Als de ondernemer tevreden is met de financiering en er alleen wat aanpassingen nodig zijn (in bijvoorbeeld het rente

tarief of bepaalde convenanten), zie je vaak in de markt dat er een “amend & extent” herfinanciering plaatsvindt waarbij de aanpassingen (amendments) worden overeengekomen en de faciliteit wordt verlengd met een aantal jaar. Dit is met name ook gunstig voor financieringen met zekerheden die dan in de regel in stand kunnen blijven. Dat scheelt ook weer aan transactiekosten.

---

### **Over de auteur**

Joannes de Bont is founding partner van BOND Advocaten met als specialisatie begeleiding en advies bij financieringstransacties. [Meer informatie, lees hier.](#)



Via Balieplus krijgt u de hoogste korting op uw basis- en aanvullende zorgverzekering. Kijk snel op [advocaat.balieplus.nl](http://advocaat.balieplus.nl) en bespaar niet langer op uw zorgwensen.

**balie<sup>+</sup>**  
laat je advocaat zijn

Ter versterking van onze Amsterdamse vestiging zoeken we een talentvolle en enthousiaste

## ADVOCAAT-STAGIAIR INSOLVENTIERECHT

We leiden je op in alle facetten van de insolventie-, advies- en procespraktijk in een klein team met plezier in het vak en een prima werk/privé balans. Het is ons doel je op te leiden tot een advocaat die uiteindelijk tot curator kan worden benoemd. Je werkt mee in de faillissementsdossiers van je kantoorgenoten. Je bent betrokken bij doorstarts, onderzoek naar bestuurlijk handelen en procedures over onder meer bestuurdersaansprakelijkheid en pauliana.

### PROFIEL

- je bent recentelijk afgestudeerd en hebt affiniteit met het insolventierecht
- je bent doortastend, nauwkeurig, besluitvaardig en gestructureerd
- je communiceert duidelijk en diplomatiek
- je bent een stevige, stressbestendige persoonlijkheid en een teamspeler

### PROPOSITIE

- werken in uiteenlopende faillissementen met ervaren collega's
- werken in een ruim, modern en goed geoutilleerd kantoor aan de oostelijke rand van het centrum van Amsterdam
- niche kantoor met een informele sfeer

Interesse? Neem dan contact op met Nils Reerink via 088 - 500 4305 of [nils.reerink@davidslaw.nl](mailto:nils.reerink@davidslaw.nl)

Wij helpen advocaten en notarissen bij het efficiënt en marktgericht inrichten van hun kantoor. We begeleiden bestuurders bij vragen rondom aansturing, maatschapsvraagstukken en partnerevaluatie.

We ondersteunen bij de optimale selectie, inzet en ontwikkeling van junior- tot seniortalent, bijvoorbeeld door assessments uit te voeren. In spannende situaties begeleiden we als mediators. Tot slot ondersteunen we bij de ontwikkeling van ondernemerschap door gerichte training.

Concrete oplossingen, daar houden wij van.

Utrecht • 030 236 94 85 • [www.meijerconsultinggroup.nl](http://www.meijerconsultinggroup.nl)

## TER OVERNAME

### Praktijk op het terrein van het personen- en familierecht en strafrecht

Kantoor (op de begane grond) aan:

DE LAAN VAN NIEUW BLANKENBURG 260, ROZENBURG-RT

Complete kantoorinventaris | Oppervlakte bedrijfs- ruimte 74 m<sup>2</sup> en pantry van 15 m<sup>2</sup> | Het kantoor maakt deel uit van een appartementencomplex | Bijdrage VvE is € 179,00 p/m (incl. stookkosten) | Ruime parkeergelegenheid | OV op loopafstand | Prijs n.o.t.k.

**Interesse:** mail of bel mevr. mr. E. (Evalien) van Veenendaal [info@vanveenendaaladvocaat.nl](mailto:info@vanveenendaaladvocaat.nl) | O6 51 85 30 23

## VERGEVORDERDE ADVOCAAT-STAGIAIR en/of ADVOCAAT-MEDEWERKER

Pieters Advocaten is een klein internationaal geïntereerd advocatenkantoor in Utrecht, dat staat voor een professionele en plezierige werksfeer.

Wij zijn op zoek naar versterking van vergevorderde advocaat-stagiair en/of advocaat medewerker die zich specialiseert op de civiele rechtspraktijk, in het bijzonder het familierecht. Ben je gedreven, sociaal ingesteld, en een echte teamplayer, dan word je met nadruk uitgenodigd te solliciteren.

Sollicitaties met cv graag richten aan: Judith Pieters [j.pieters@pietersadvocaten.nl](mailto:j.pieters@pietersadvocaten.nl)

Neem voor meer informatie contact op met de heer A.P. van Stralen [a.stralen@pietersadvocaten.nl](mailto:a.stralen@pietersadvocaten.nl) of bij zijn afwezigheid met mr. J.A. Pieters, T: 030-271 88 55

Foto Robert Oostbroek

[www.pietersadvocaten.nl](http://www.pietersadvocaten.nl)

# SPEAQ

## ONBEZORGD TELEFONISCH VERGADEREN

- Vanaf 1 cent per minuut
- Tot onbeperkt vergaderen
- Maandelijks factuur
- Inbelnummers in 60+ landen
- Tot 250 deelnemers
- Gratis gesprekken opnemen
- Superieure geluidskwaliteit
- Direct opzegbaar

[www.SPEAQ.com](http://www.SPEAQ.com)

A portrait of a woman with short, wavy brown hair, smiling slightly. She is wearing a bright blue blazer over a white top with a brown leopard print pattern. The background is a plain, light-colored wall.

## Managed Services sterk in opkomst

Door Michiel Rohlof (met medewerking van Frederike Sips-Brons, managing director bij Legadex)

Steeds vaker zoeken bedrijven volledige ontzorging op gebieden als corporate housekeeping en contractmanagement.

Als 'managed services' worden dergelijke activiteiten dan uitbesteed aan een externe partij. Het doel daarvan: komen tot een hogere mate van kwaliteit en efficiëntie en betere beheersing van de kosten. Maar welke onderdelen van de (juridische) bedrijfsvoering lenen zich daar eigenlijk voor en wat komt erbij kijken?

Het komt geregeld voor: bedrijf X verkoopt een deel van de business aan bedrijf Y en beide partijen gaan ervan uit dat ook de contracten met leveranciers en klanten worden overgedragen. Kort na de overname blijkt echter dat bepaalde contracten een 'change of control'-bepaling hebben en daardoor niet rechtsgeldig overgedragen kunnen worden. Klanten komen onder hun contract uit en gaan opnieuw onderhandelen, de koper verhaalt de schade op de verkoper. Een ander voorbeeld: een huurcontract voor de bedrijfsruimte is voorafgaand aan de verkoop van het bedrijf net voor 10 jaar verlengd. Maar op het moment van de verkoop wordt het contract over het hoofd gezien en wordt de verlenging niet aan de koper meegedeeld. De koper wil niet zo'n lang huurcontract - opnieuw een schadepost van miljoenen.

Ook de zogeheten 403-verklaringen, waarbij de moedermaatschappij garant staat voor de dochtermaatschappijen, zijn exemplarisch voor het belang van een goed informatiebeheer en legal entity management. De verklaringen worden soms onbedoeld niet ingetrokken waardoor de moedermaatschappij aansprakelijk blijft. Het lijken kleinigheden, maar als bedrijven hun juridische administratie niet consequent en inzichtelijk op orde hebben, is de kans op dit soort missers aanzienlijk.

### **Legal As A Service?**

De oplossing voor dat soort slordigheden die tot enorme schadeposten kunnen leiden, is sinds een aantal jaren veel makkelijker en goedkoper geworden: via managed services kunnen bedrijven zaken als corporate housekeeping en contractmanagement eenvoudiger uitbesteden aan een team van juridisch spe-

cialisten. Waar in de software industrie Software As A Service (SAAS) aan belang wint, krijgt Legal As A Service (LAAS), met gebruik van SAAS-oplossingen, binnen de juridische dienstverlening steeds meer voet aan de grond. De veranderingen in het ICT-landschap van bedrijven, en de samenwerkingen tussen bedrijven en externe dienstverleners in zogenaamde 'collaboration tools', helpen hierbij.

Met Legal As A Service wordt hier bedoeld dat juridische diensten op een extern platform aangeboden worden en een deel van het juridische werk dus elders belegd en uitgevoerd wordt.

Hoe pak je als bedrijfsjurist een dergelijke outsourcing aan?

De basale juridische zaken die goed geregeld moeten worden en op orde moeten blijven, zoals het opstellen en beheer van de corporate documentatie, contractmanagement, deponeringen bij openbare registers etcetera, worden idealiter bij een externe partij neergelegd. Veel bedrijven doen dat al, maar dan meestal binnen hun eigen kantoormuren met tijdelijke of flexibele inzet. Als alle zaken weer zijn bijgewerkt, zorgt het bedrijf vaak weer zelf voor de verdere opvolging. Althans, dat is de bedoeling, maar vaak blijkt dat toch lastig en ontstaan er weer nieuwe lacunes en achterstanden.

### **Drempel is verdwenen**

De behoefte aan echte 'ontzorging' neemt dan ook toe, ziet ook Frederike Sips-Brons, managing director bij Legadex. "Cloud-oplossingen zijn inmiddels zo ingeburgerd dat ook de technische drempel om managed services goed in te richten, verdwenen is. Er is duidelijk veel meer vertrouwen in cloud-

oplossingen en het is ook vrij makkelijk om cruciale zaken als de juridische vennootschapsadministratie en het contractmanagement continu op orde te hebben. Het ligt dan voor de hand die zaken uit te besteden aan een partij die het juridische administratieve werk al uit handen neemt, of een partij die dat goed kan.” Ook Sips beantwoordt geregeld dergelijke hulpvragen. “Bedrijven hebben vaak moeite om intern iemand aan te stellen die dit moet uitvoeren en bewaken. Door wisselingen, onderbezetting of problemen in de personele aansluiting lukt het niet om tot een behoorlijk niveau van dienstverlening te komen. Wij worden dan vervolgens benaderd om de zaken weer op orde te krijgen. Die hulp bieden we graag aan, maar liever nog voorkomen we door een constante dialoog dat er een achterstand in juridisch onderhoud ontstaat. Dat kan met managed services, ofwel Legal As A Service.”

### **Kosten**

Multinationals, beursfondsen en private equity investeerders gaan naar verwachting de komende jaren op grote schaal over op dergelijke Legal As a Service.

Voor grote bedrijven is het vaak een uitkomst voor de continuïteit van de dienstverlening. Voor kleinere bedrijven valt dit soort juridisch werk vaak helemaal tussen wal en schip en is een laagdrempelige juridische service een uitkomst om aan de basiseisen van informatievoorziening en legal compliance te kunnen voldoen. De kern is ontzorging, maar natuurlijk speelt het kostenaspect ook een rol. Allereerst bespaart een bedrijf op eigen tijd. Bij veel bedrijven moet voor dit soort werk het wiel steeds opnieuw worden uitgevonden. Bovendien wordt het vaak uitgevoerd door

mensen die er de kennis of de interesse niet voor hebben. Ook andere stakeholders binnen het bedrijf spenderen weer onnodig tijd omdat de informatie die ook zij nodig hebben niet goed (online) toegankelijk is, niet up-to-date is of niet klopt. Daarin zit vaak een omvangrijke component aan intern tijdsbeslag die men zich niet altijd realiseert.

### **Een ander voordeel: de AVG**

Met de recent in werking getreden Europese privacywetgeving (de AVG) is er voor bedrijven een extra reden om hun juridische informatie goed op orde te hebben: niemand ontkomt nog aan het op peil houden van de informatiestromen binnen een bedrijf en de mogelijke sancties zijn enorm. Bij het outsourcen van de basale juridische administratie kunnen alle data makkelijk opgeschoond worden en verkrijgt een bedrijf inzicht in waar wat staat opgeslagen, al dan niet gebruikmakend van data analytics en kunstmatige intelligentie. Om dit goed uit te rollen is wel een goede gezamenlijke technische infrastructuur nodig waarin bedrijf en dienstverlener gezamenlijk werken. Sips: “We werken voor legal entity management en contract management onder meer samen met Effacts van Wolters Kluwer, dat we als onderdeel van onze dienst aan de klant kunnen aanbieden. Klanten hoeven dus als ze dat willen zelf geen systemen meer in te kopen en te onderhouden of licenties op systemen te betalen. We leveren dan het volledige pakket.

Momenteel werken we bij de afdeling Managed Services met een toegewijd team van zo’n 10 juristen. Het zou me echter niets verbazen als we dat binnen een jaar hebben verdubbeld. Bedrijven beginnen dit nu echt te ontdekken en de voordelen zijn legio.”

TOGA  
*atelier*

S c h o u t

Kwaliteit met oog voor detail

BIO-toga van lichtgewicht Cool Wool



[www.toga-atelierschout.nl](http://www.toga-atelierschout.nl)

[info@toga-atelierschout.nl](mailto:info@toga-atelierschout.nl)



Ons nieuwe adres is:

Claes de Vrieselaan 82 A  
3021 JS Rotterdam  
Tel.: 010 245 07 66  
di t/m vr 9:00 - 17:30  
zaterdag op afspraak

Bel: 088 - 278 77 77

Reistijd  
wordt werktijd!

elke kilometer optimaal benut

Chauffeur.nl

WE ZIJN AL ONDERWEG!

## TER OVERNAME

Praktijk op het terrein van het  
personen- en familierecht en strafrecht

Kantoor (op de begane grond) aan:  
DE LAAN VAN NIEUW BLANKENBURG 260, ROZENBURG-RT

Complete kantoorinventaris | Oppervlakte bedrijfs- ruimte 74 m<sup>2</sup> en  
pantry van 15 m<sup>2</sup> | Het kantoor maakt deel uit van een appartementen-  
tencomplex | Bijdrage VvE is € 179,00 p/m (incl. stookkosten)  
Ruime parkeergelegenheid | OV op loopafstand | Prijs n.o.t.k.

**Interesse:** mail of bel mevr. mr. E. (Evalien) van Veenendaal  
[info@vanveenendaaladvocaat.nl](mailto:info@vanveenendaaladvocaat.nl) | 06 51 85 30 23

# Elfi ZOEKT COLLEGA'S

[www.elfi.nu/vacatures](http://www.elfi.nu/vacatures)

Elfi LETSELSCHADE ADVOCaat  
Staat uitsluitend slachtoffers bij

MR. ....  
ARBEIDSRECHT

Elfi LETSELSCHADE ADVOCaat  
Staat uitsluitend slachtoffers bij

MR. ....  
AANSPRAKELIJKHEIDRECHT

Weena 717, 3013 AM Rotterdam | Postbus 1300, 3000 BH Rotterdam  
T: 010 205 26 30, F: 010 766 00 29 | [info@elfi.nu](mailto:info@elfi.nu), [www.elfi.nu](http://www.elfi.nu)

Postbus 1300, 3000 BH Rotterdam  
[info@elfi.nu](mailto:info@elfi.nu), [www.elfi.nu](http://www.elfi.nu)





# De advocatuur en de trekschuit

Door Willem Hengeveld, consultant bij New Decade Consultancy

De hedendaagse advocatuur en het notariaat hebben te maken met een veelheid aan ontwikkelingen die gezamenlijk maar ook afzonderlijk tot turbulentie leiden<sup>[1]</sup>, zoals de uitvinding van de stoommachine uiteindelijk ook in Nederland na afschaffing van de trekschuit, heeft geleid tot de industriële revolutie. Ik noem nu slechts enkele voorbeelden zoals die zich vandaag de dag voordoen: de sterk vergrote concurrentie tussen de kantoren en de opkomst en invoering van technologie. En vooral, cliënten willen een oplossing voor hun probleem. Zij willen niet een keuzemenu voorgeschoteld krijgen waaruit zij zelf moeten kiezen. Het merendeel van de cliënten wil eenvoudigweg bij de hand genomen worden.

Susskind laat in het FD van 17 oktober 2018 uit zijn mond optekenen<sup>[2]</sup>: “Cliënten willen geen advocaten, ze willen juridisch hulp.” Veel mensen zijn over deze uitspraak van Susskind gevallen, met

de stelling dat cliënten, zoals patiënten in een ziekenhuis, de advocaat en dokter ook nog wel eens in persoon willen spreken. En dat is natuurlijk ook zo. Maar wat Susskind bedoelt, is dat cliënten oplossingen willen voor problemen, zoals zieke mensen beter willen worden. En geen juridische haarkloverij, maar een begrijpelijke verhandeling met liefst een behoorlijk ‘plan de campagne’ zodat dit kan leiden tot de oplossing van het probleem dat zich voordoet. Kruip in de huid van je cliënt, en redeneer vanuit die positie.

### **Het merendeel van de advocaten- en notaris-kantoren wordt niet als onderneming geëxploiteerd. Waarom is het zo belangrijk het kantoor wel te exploiteren als een heuse onderneming?**

In een recent rapport van Thompson Reuters[3] wordt duidelijk gemaakt dat productiviteit koning is. Op zich lijkt dit een open deur, namelijk een door Adam Smith[4] aan het eind van de 17e eeuw beschreven economische wet. Kort gezegd: indien winst wordt geherinvesteerd, zal de toekomstige omzet en dus de winst toenemen. Thompson Reuters voegt er nog een waarneming aan toe. Namelijk deze, dat dynamische advocatenkantoren profijt hebben van die productiviteit, en statische advocatenkantoren de boot missen.

De indeling die Thompson Reuters heeft gemaakt is op zich eenvoudig. De Top 25 van de onderzochte kantoren met de beste gemiddelde performance is ingedeeld in de groep Dynamische kantoren. De kantoren die moeilijk groei konden bewerkstelligen en in veel gevallen zelfs achteruit gingen in omzet, zijn ingedeeld bij de Statische kantoren. In het rapport van Thomson Reuters worden nog

enkele deuren geopend. Namelijk, zodra de productiviteit afneemt heeft dit onmiddellijk gevolgen voor de mogelijkheden om te investeren in technologische verbeteringen, marketing en business development. En dus, zo blijkt uit het onderzoek, ziet men een dramatische terugval in investeringen op die gebieden, hetgeen weer minder werk tot gevolg heeft. Zo is de cirkel weer rond.

Het rapport van Thomson Reuters is gebaseerd op onderzoek in de V.S. Een artikel in het FD van 15 augustus 2018 maakt duidelijk dat het in onze streken niet wezenlijk anders is: ‘Middelgroot advocatenkantoor zit te slapen’[5]. De cijfers die het FD gebruikt, komen uit het jaarlijkse onderzoek van de SDU naar de Stand van de Advocatuur[6].

*Hoe komt het dat er zo weinig verandert in de wijze van beoefenen van de advocatuur?*

Allereerst: mensen houden niet van verandering. Dat blijkt uit nostalgische uitingen van populistische politici: Rond 1850 was alles beter. Iedereen weet dat dit niet het geval is. De invoering van de fax als opvolger van de telex heeft best wat tijd in beslag genomen. En hoeveel advocaten hebben niet lange tijd hun cliënten bestookt met lange e-mails, terwijl hetzelfde stuk ook nog eens per post werd verzonden.

### *‘Het belang van focus in de strategie en het doen van investeringen’*

Terug naar het onderzoek van Thomson Reuters. Hoe het komt dat een aantal kantoren niet in staat is de omzet te vergroten terwijl andere kantoren daartoe wel in staat

zijn. Het antwoord op die vraag zal van kantoor tot kantoor verschillen, maar belangrijk is allereerst of en zo ja in hoeverre, kantoren op zich een deugdelijke groeistrategie hebben vastgesteld en ten tweede deze ook daadwerkelijk in de praktijk brengen.

Een deel van het antwoord ligt dus in de gekozen strategie. Veel kantoren hebben op zich wel een strategienota, maar de inhoud van die nota wordt ofwel niet gevolgd ofwel is onvoldoende duidelijk dan wel achterhaald. Anders gezegd: de strategie mist focus op een aantal concrete en met elkaar samenhangende doelen, terwijl de implementatie ervan gebrekkig is dan wel non-existent.

In het FD van 2 november 2018 wordt een gynaecoloog van het OLVG in Amsterdam geïnterviewd[7]. Hij spreekt over de ziekenhuiswereld, maar voor de zakelijke dienstverlening ligt het niet anders. Er moeten keuzen gemaakt worden. Hij trekt de vergelijking met een à la carte restaurant: dat moet niet tegelijkertijd friet uit het raam gaan verkopen. Er zijn veel van dit soort vergelijkingen; denk aan luxe luchtvervoer door KLM en bulkvervoer door Ryanair. Dat gaat niet samen. Bij het vaststellen van de strategie is *focus* wel degelijk een toverwoord.

Een tweede deel van het antwoord ligt in de aarzelingen bij het doen van investeringen. In de advocatuur en in de zakelijke dienstverlening in het algemeen is het niet ongebruikelijk om investeringen zowel in materiële activa als in mensen zo lang mogelijk uit te stellen. Daarover zijn veel artikelen geschreven. Het niet investeren komt voort uit een gebrek aan ondernemerszin en waarschijnlijk een gebrek aan vertrouwen in de toekomst. Men vergeet

echter dat door niet te investeren een negatieve spiraal ontstaat. Anders gezegd: het is onverstandig te sturen op kosten - hoezeer die ook in de hand gehouden moeten worden - in plaats van op toename van de omzet.

Zolang een advocaten- of notariskantoor niet gerund wordt als een onderneming, zal er hoogstens stabilisatie van omzet en winst plaatsvinden; veel vaker zullen omzet en winst afnemen. Ondernemers in het bedrijfsleven willen met een strategie een zekere groei bewerkstelligen. Zij zetten een punt aan de horizon en richten hun investeringen op het bereiken van die plaats. Het is een economisch gegeven dat het ontbreken van groei, en dus bijvoorbeeld het niet aannemen van nieuwe medewerkers, een van de kernoorzaken is van het missen van nieuwe omzet. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het effect of beter gezegd het ontbreken van 'leverage'. Vanzelfsprekend dient tegelijkertijd sterk geïnvesteerd te worden in business development en marketing. Onderzoek heeft uitgewezen dat deze investeringen zeer effectief zijn om werk binnen te halen.

Recent benchmarkonderzoek van Wolters Kluwer[8] laat zien dat kantoren die een substantieel groter aantal medewerkers hebben ten opzichte van het aantal partners, een aanzienlijk hoger winstpotentieel hebben dan kantoren waar het aantal partners groter is dan de medewerkerspopulatie. Het zijn allemaal betrekkelijk eenvoudige uitgangspunten[9].

Uit dit benchmarkonderzoek wordt nog iets anders duidelijk, namelijk dat veel kantoren in de dagelijkse exploitatie tekortschieten. Het begint al bij het noteren van de gewerkte

# De PO Deal All Inclusive: 12 maanden onbeperkt cursussen volgen voor een vast bedrag!

**‘Gemak,  
kwaliteit en  
flexibiliteit.’**

Van Uitert &  
Quist Advocaten  
Oosterhout

Voor iedere juridische professional is het volgen van opleidingen anders. Met de PO Deal kunt u 12 maanden onbeperkt cursussen volgen, zo maakt Sdu het voor u een stuk eenvoudiger én goedkoper! Genoeg redenen om eens te bekijken wat de PO Deal voor uw kantoor kan betekenen. Ruim 600 klanten gingen u al voor. De voordelen op een rij:

- **Overzichtelijk** Een vaste prijs van € 2.095 voor de periode van 12 maanden
- **Compleet** Ruim 350 cursussen per jaar, volg er zoveel als u wilt binnen uw rechtsgebied
- **Praktisch** Cursuslocaties zijn goed bereikbaar en beginnen vaak na de spits
- **Interactie** Onze cursussen met topsprekers worden door klanten gewaardeerd met een 8+
- **Flexibel** Komt er wat tussen? Geboekte cursussen mogen kosteloos worden geannuleerd
- **Eenvoudig** Met uw online account boekt u gemakkelijk cursussen

Nieuwsgierig? [www.sdujuridischeopleidingen.nl](http://www.sdujuridischeopleidingen.nl)

**Sdu**

oprecht  
de beste  
keuze

uren. Dat gebeurt te voorzichtig. Anders gezegd, er wordt al afgeboekt op de uren voordat ook maar het moment van declareren in zicht is gekomen. Geen wonder dat de winst dan achterblijft. Dat afboeken gebeurt namelijk nog twee keer: namelijk op het moment van vaststellen van de declaratie, en nog een keer zodra de cliënt gaat ‘piepen’ tegen de dag dat hij moet betalen.

In het begin van de 19e eeuw lieten advocaten en notarissen sollicitanten eerst een stuk overschrijven alvorens degene met de minste fouten aan te nemen. Tegenwoordig zorgt de spellingscontrole in Word voor de juiste spelling van woorden. In de komende jaren zullen om op de marktontwikkelingen bij te blijven relatief grote investeringen gedaan moeten worden in digitale technologie. Niet alleen kan met die digitale technologie een deel van het werk - denk aan herhaaldelijk voorkomende handelingen, zoals het opmaken van relatief eenvoudige contracten en processtukken en

*‘5.520 seconden  
versus  
26 seconden’*

de review van contracten - worden overgenomen. Met die digitale technologie kan veel efficiënter worden gewerkt dan in het verleden. Denk aan het gebruik van Document Management Systemen en Word for Legal en Artificial Intelligence. De eerste vorm van technologie is een absolute basis, de tweede een voorlopig eindpunt. Tussen deze twee vormen van digitalisering zit een enorme variatie aan mogelijkheden voor verdere automatisering; die aangepast kan en moet worden

aan de specifieke omgeving van het kantoor. Ik noem nog een voorbeeld: het AI-algoritme van LawGeex[10] blijkt uit onderzoek beter in het reviewen van Non Disclosure Agreements dan tien advocaten en hoogleraren. Het Algoritme spot 94% van de relevante issues, de controle groep van advocaten “slechts” 85%[11]. Een verschil van 9%-punt ten voordele van de machine. Nog belangrijker: het onderzoek laat ook zien dat de advocaten gemiddeld 92 minuten (5.520 seconden) nodig hadden om de NDA's te beoordelen. De AI-oplossing van LawGeex deed de review in slechts 26 seconden; en als gezegd ook nog met een beter resultaat.

Noodzakelijke investeringen kunnen niet worden gedaan indien de omzet en dus de daaraan gerelateerde winst, achterblijven. Met name bij de grote internationale kantoren is een sterke stroom van investeringen zowel in ‘materiële zaken’ als in de opleiding van de mensen die er mee moeten werken, te zien[12]. Die kantoren hebben de financiële slagkracht voor die investeringen. Vele kleinere kantoren zullen onvoldoende financiële kracht blijken te hebben om te investeren in de digitale technologie, die noodzakelijk is om hun kantoor efficiënt en winstgevend te blijven exploiteren. In dit kader zijn

*‘Succesvolle cross-sell  
mogelijkheden onvoldoende  
benut’*

groeiambitie de verschillen in groeiambitie, zoals die blijken uit onderzoek van Wolters Kluwer, opvallend. Hoe groter het kantoor is geworden, des te meer wil het zichtbaar

groeien in aantallen fee-earners en dus in omzet en winst. De kleinste kantoren geven de voorkeur aan stabilisatie van de omvang. Ik herhaal nog maar eens een oude wijsheid: stilstand is achteruitgang.

De externe wereld om ons heen verandert, maar tegelijkertijd moeten we vaststellen dat de interne wereld van de advocatuur en het notariaat moeite heeft zich aan te passen aan de veranderende omstandigheden.

Bij trainingen Business Development valt op, met name op de grotere kantoren - denk aan kantoren van meer dan 20 fee-earners - dat men in de ene sectie nauwelijks weet waarmee de andere sectie bezig is. Dat is jammer, omdat daarmee bijvoorbeeld de kans op een succesvolle cross-selling aanzienlijk vermindert. En een ander belangrijk euvel is dat advocaten reactief blijven. Zij reageren op ontwikkelingen. Zij gaan niet proactief op pad om nieuwe ontwikkelingen voor te zijn, laat staan ze te initiëren. De gemiddelde advocaat beseft nog onvoldoende dat 'het grind niet meer vanzelf gaat knerpen'.

Het kantoor van de toekomst bedient zijn cliënten op een transparante en efficiënte manier. Indien een kantoor niet zelfstandig de noodzakelijke investeringen kan doen, is het verstandig beleid om tijdig de bakens te verzetten en samenwerking te zoeken met beroepsgenoten.

Een groot deel van de advocatenkantoren - groot en klein - worstelt met het antwoord op deze ontwikkelingen. De oplossing is ook niet eenduidig, maar er bestaat wel een route naar een efficiëntere en meer winstgevende exploitatie van het kantoor.

Voor die aanpak bieden de auteurs van het

boek 'De advocatuur als onderneming' een marsroute. Alle relevante onderwerpen die van belang zijn bij de exploitatie van het kantoor passeren de revue. Het is allemaal zeker geen 'rocket science'. Juiste invulling van de verschillende ingrediënten kan de exploitatie tot een succes maken, mits (i) iedereen ook echt meedoet en (ii) focus wordt gelegd op de gebieden, die het kantoor tot het zijne wil maken. Het is net als bij een diner: bedenk eerst wat je wilt koken, doe vervolgens de boodschappen en ga pas daarna aan de slag.

---

*Dit artikel is een aangepaste versie van de toespraak die Willem Hengeveld heeft gehouden op 8 november 2018 bij de Nederlandse Orde van Advocaten ter gelegenheid van de officiële presentatie van het boek 'De advocatuur als onderneming'. Het eerste exemplaar van het boek is bij die gelegenheid aangeboden aan de Dekens van de Nederlandse Orde van Advocaten. De advocatuur als onderneming; <https://www.bju.nl/juridisch/catalogus/de-advocatuur-als-onderneming-1>*

*Een interview met Willem Hengeveld over het boek is gepubliceerd in het Advocatenblad 8, 2018; [http://www.newdecade.be/img/Artikel\\_De\\_advocatuur\\_als\\_onderneming.pdf](http://www.newdecade.be/img/Artikel_De_advocatuur_als_onderneming.pdf)*

---

#### Noten

[1] In de vorige eeuw heeft Peter Ferdinand Drucker zich uitgelaten over de vraag hoe om te gaan met turbulentie. Drucker schrijft (vrij weergegeven): Het grootste gevaar in tijden van turbulentie is niet de turbulentie als zodanig. Het echte gevaar schuilt in het bestrijden van de turbulentie met achterhaalde of beter gezegd obsoleete methoden van gisteren.

- [2] 'Jurist, ga je de strijd aan met machines of help je ze bouwen?' <https://fd.nl/ondernemen/1274487/jurist-ga-je-de-strijd-aan-met-machines-of-help-je-ze-bouwen>
- [3] Productivity is King and Dynamic Law Firms Have It, Shows New Law Firm Survey <http://www.legalexecutiveinstitute.com/dynamic-law-firms-study-2018/>
- [4] [https://nl.wikipedia.org/wiki/Adam\\_Smith](https://nl.wikipedia.org/wiki/Adam_Smith)
- [5] <https://fd.nl/ondernemen/1265743/middelgroot-advocatenkantoor-zit-te-slapen-en-verliest-terrein>
- [6] <http://www.advocatie.nl/advocatuur-top-50-2018>
- [7] Ziekenhuiszorg kan ook zonder een ziekenhuis; <https://fd.nl/achtergrond/1276396/ziekenhuiszorg-kan-ook-zonder-een-ziekenhuis>
- [8] Benchmark advocatuur 2018, kleine en middelgrote kantoren in Nederland <https://www.kleos.wolterskluwer.com/wp-content/uploads/2018/10/benchmark-advocatuur-2018-wolters-kluwer.pdf>
- [9] David Maister, Managing the Professional Service Firm (1993), pag. 9-14.
- [10] <http://ai.lawgeex.com/rs/345-WGV-842/images/LawGeex%20eBook%20AI%20vs%20Lawyers%202018.pdf>
- [11] [https://www.advocatenblad.nl/2018/11/08/ai-verslaat-advocaten-bij-nda-review/?utm\\_source=Advocatenblad&utm\\_campaign=3a06fa5282-EMAIL\\_CAM-PAIGN\\_2018\\_11\\_06\\_02\\_55&utm\\_medium=email&utm\\_term=0\\_b9f427fd36-3a06fa5282-165022541](https://www.advocatenblad.nl/2018/11/08/ai-verslaat-advocaten-bij-nda-review/?utm_source=Advocatenblad&utm_campaign=3a06fa5282-EMAIL_CAM-PAIGN_2018_11_06_02_55&utm_medium=email&utm_term=0_b9f427fd36-3a06fa5282-165022541)
- [12] FD 29 oktober 2018, Behoudende advocaat laat stukje bij beetje de technologie toe <https://fd.nl/ondernemen/1275697/behoudende-advocaat-laait-stukje-bij-beetje-de-technologie-toe>

Met het boek beogen de schrijvers de markt van advocaten- en notariskantoren een 'toolkit' met instrumenten te geven. Instrumenten die met de snelheid van nu naar een nieuw elan kunnen leiden. Daarvoor is wel noodzakelijk dat alle kantorgenoten ook werkelijk uit de trekschuit stappen en plaats nemen in een voermiddel van de 21ste eeuw. Niet iedere kantorgenoot voor zich, maar gezamenlijk.



Willem J. Hengeveld is enkele tientallen jaren als advocaat werkzaam geweest op een van Nederlands grootste advocaten- en notariskantoren. In die tijd heeft hij geruime tijd deel uitgemaakt van het bestuur van dat kantoor. Sinds enige jaren is hij consultant bij New Decade Consultancy, een onderneming die zich toelegt op de advisering van advocaten en notarissen om de juiste weg te vinden op het gebied van strategie en business development.



**C A S S A T I E**  
I N C I V I E L E Z A K E N

**Mr. K. Aantjes**

[aantjes@ aantjeszevenberg.nl](mailto:aantjes@ aantjeszevenberg.nl)

**Mr. F.I. van Dorsser**

[vandorsser@ aantjeszevenberg.nl](mailto:vandorsser@ aantjeszevenberg.nl)

**070-3906260 | [www.aantjeszevenberg.nl](http://www.aantjeszevenberg.nl)**

TE HUUR

De ruimte is vanaf 5 november beschikbaar.

Zeer representatieve kantoorruimte op de 1e etage en gedeeltelijke 2e etage welke gedurende dertig jaar in gebruik is geweest door een advocatenkantoor, gelegen aan de Kruisweg 1025-1029 te Hoofddorp. Op de begane grond van dit object is een notaris gevestigd.

#### LOCATIE

Het object is zeer centraal gelegen op steenworp afstand van het winkelcentrum van Hoofddorp, aan één van de toegangswegen naar het centrum. De bereikbaarheid van dit object is zowel per auto als per openbaar vervoer goed te noemen.

#### BESCHIKBAAR

Dit pand bestaat uit ca. 175 m<sup>2</sup> op de 1e etage en ca. 90 m<sup>2</sup> op de gedeeltelijke 2e etage.

HET OBJECT IS VERDER O.A. VOORZIEN VAN:  
*receptieruimte • vergaderzalen • kantoorruimte • pantry met inbouwapparatuur • 2 gescheiden toiletgroepen • lift • trappenhuis • parkeerplaatsen op eigen terrein.*

#### HUURPRIJS

€ 3.500,- per maand, excl. B.T.W. en servicekosten.



#### MEER INFORMATIE:

**Schenk Makelaars, Wegalaan 14 te Hoofddorp, T 023-557 22 88**



**Groenewegen**  
ADVOCATEN • NOTARISSEN

Ter uitbreiding van ons team zijn wij op korte termijn op zoek naar een

**ADVOCaat-MEDEWERKER OF  
(GEVORDERD) ADVOCaat-STAGIAIR  
CIVIEL RECHT** fulltime (40 uur)

Groenewegen Advocaten en Notarissen is gevestigd in Heerenveen. Wij richten ons op de zakelijke markt waarbij de focus met name is gericht op arbeidsrecht, ondernemingsrecht en faillissementsrecht. Ons kantoor onderscheidt zich door het hoge niveau van professionele dienstverlening en nauwe betrokkenheid bij haar klanten, werknemers en de samenleving. Wij kijken verder dan alleen naar de juridische kwesties. Wij werken proactief, snel en oplossingsgericht.

#### WIJ BIEDEN

- ✓ een professionele en dynamische werkomgeving
- ✓ een informele en uitdagende werksfeer
- ✓ fijne samenwerking met ervaren enthousiaste juristen
- ✓ mogelijkheid tot specialisatie en het opbouwen van een eigen praktijk
- ✓ ruimte voor persoonlijke ontwikkeling
- ✓ een marktconform salaris

Ben jij advocaat-medewerker of ben je ver gevorderd met je beroepsopleiding advocatuur en ben jij een aanpakker die vakinhoudelijk streeft naar hoge kwaliteit? Dan nodigen wij jou uit om bij ons te solliciteren.

#### MEER INFORMATIE

Wanneer jij geïnteresseerd bent in deze functie en het werken bij ons kantoor jou aanspreekt, stuur dan voor **31 december 2018** je motivatiebrief met je cv naar: [personeel@groenewegenadvocaten.nl](mailto:personeel@groenewegenadvocaten.nl).

Voor meer informatie over deze vacature kun je contact opnemen met onze HR-manager, mevrouw Sipi Homans. Zij is bereikbaar op telefoonnummer: **0513 655 555**.





# De kracht van het regionale advocatenkantoor

## Onderzoek

Door Barend van de Kraats en Jo-Ann Oskam,  
The Alignment House

In de afgelopen maanden waren er vanuit verschillende kanten kritische – en soms ronduit sombere – geluiden te horen over het toekomstperspectief van regionale advocatenkantoren. Door hun omvang zouden ze niet mee kunnen met de grote Zuidas-kantoren en tegelijkertijd is er veel nieuwe concurrentie van niche- en boutiquekantoren. De bijna vanzelfsprekende sterke marktpositie in de eigen regio staat op het spel. Zo lijkt het althans. Want, zo stond ook deze zomer nog in het FD: “Het is geen uitgemaakte zaak meer dat bedrijven automatisch kiezen voor een advocatenkantoor uit de eigen regio”.

Dit gesomber laat zich echter niet rijmen met geluiden die óók gehoord worden in de branche: het regionale advocatenkantoor is juist een zeer aantrekkelijk alternatief voor Zuidas-kantoren.

Het regionale kantoor zit ‘dichtbij’ en werkt doorgaans tegen aantrekkelijker uurtarieven in vergelijking met de Zuidas-kantoren. Alleen als diepe inhoudelijke kennis vereist is, wil men nog wel eens uitwijken naar een groot kantoor of een gespecialiseerd nichekantoor.

### Maar hoe zit het nu echt?

Wat zijn de uitdagingen waar het regionale advocatenkantoor mee te maken heeft, en hoe gaat zij daarmee om? Voor Legal Business World en The Alignment House is dit aanleiding om in gesprek te gaan met middelgrote, regionale advocatenkantoren om inzicht te krijgen in de kracht van het regionale advocatenkantoor. In dit artikel een voorbeschouwing op de uitkomsten van het onderzoek, die in de eerste helft van 2019 worden verwacht en zullen worden gepubliceerd in Legal Business World.

### Steeds meer advocatenkantoren

In de markt voor juridische dienstverlening, en specifiek daarbinnen de advocatuur, zien we een sterke groei van het aantal aanbieders. Begin 2014 waren er volgens cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) 7.970 advocatenkantoren in Nederland. Nu zijn er – volgens voorlopige cijfers van het CBS – 9.610 kantoren. Ofwel in een kleine 5 jaar tijd ruim 20% meer advocatenkantoren (zie onderstaande figuur).

Als we verder inzoomen, zien we dat de groei vooral veroorzaakt wordt door de zelfstandigen en kleine maatschappen. Het aantal zzp'ers nam sterk toe van 5.615 naar 7.095 kantoren. Dit betekent dat bijna driekwart van alle kantoren bestaat uit zogenaamde eenpitters. De groei van de kleine kantoren compenseert bovendien de afname bij de

Omvang kantoor					
(aantal medewerkers)	2014	2018	Vershil	Procentueel	
1	5.615	7.095	1.480	26%	
2	800	940	140	18%	
3 tot 5	620	725	105	17%	
5 tot 10	555	520	-35	-6%	
10 tot 50	330	290	-40	-12%	
50 tot 100	25	20	-5	-20%	
> 100	25	20	-5	-20%	
<b>TOTAAL</b>	<b>7.970</b>	<b>9.610</b>	<b>1.640</b>	<b>21%</b>	

middelgrote, maar ook bij de grote kantoren. Kantoren met meer dan vijf medewerkers namen af in aantal. Zowel middelgrote maar ook grote kantoren hebben dus last van de opkomst van kleine kantoren. Zo daalde het aantal grote kantoren, met meer dan 100 medewerkers, volgens de CBS cijfers van 25 naar 20, ofwel een afname van 20 procent.

De cijfers lijken daarmee vooral het wat meer sombere perspectief voor middelgrote kantoren te bevestigen. Veel nieuwe toetreders, vaak ook kleine nichekantoren die worden opgericht door advocaten die voorheen bij de (middel-)grote kantoren werken, en daarmee het de middelgrote kantoren lastig maken. In een bestek van slechts enkele jaren is er voor bedrijven veel meer te kiezen. De 'gevestigde orde' in de advocatuur moet daar wat van merken.

De opkomst van veel kleinere niche- en boutiquekantoren zorgt mogelijk voor een belangrijk bijeffect. Doordat de nichekantoren zich vaak nadrukkelijk tot een bepaald rechtsgebied en/of klantgroep beperken en scherp aan de wind moeten varen, komen de regionale, middelgrote kantoren die meestal nog met een brede propositie in de markt staan, minder geprofileerd uit de vergelijking naar voren.

### **Uitdagingen regionale kantoren**

Naast de opkomst van nichekantoren en de afnemende loyaliteit van bedrijven, hebben middelgrote regionale kantoren nog meer uitdagingen. De accountantskantoren zijn serieuze concurrenten geworden op de juridische markt. De grote Zuidas-kantoren hadden daar als eerste last van, toen de Big Four accountantskantoren – PwC, EY, Deloitte en KPMG – zich op de juridische markt stortten.

Maar ook middelgrote accountantskantoren, zoals Baker Tilly Berk en Flynth, bieden in toenemende mate juridisch advies, waarbij zij direct in het vaarwater komen van het regionale advocatenkantoor. Immers, deze accountants bedienen dezelfde doelgroep: het (grotere) MKB in de regio.

Een ontwikkeling die natuurlijk voor de gehele advocatuur relevant is, betreft legaltech. Bestaande kantoren laten hier zich nog te vaak de kaas van het brood eten door nieuwkomers (soms uit de advocatuur maar vaak ook van daarbuiten, zoals ICT-bedrijven), die gestandaardiseerde diensten goedkoper, sneller en vaak ook beter aanbieden dan de traditionele spelers. Voor regionale advocatenkantoren lijkt het wellicht moeilijk om te investeren in legaltech, maar juist door samenwerkingen op te zoeken liggen daar wel kansen. Zelf innovatieve IT-oplossingen ontwikkelen gaat wellicht te ver, maar door partnerships met IT-start-ups, universiteiten of blockchainontwikkelaars kunnen er mooie dingen neergezet worden.

### **Regionale profilering**

De hamvraag hierbij is: hoe gaan regionale kantoren om met deze ontwikkelingen? Sommige kiezen voor de vlucht naar voren. Zoals Nysingh, dat met haar wortels in het oosten van het land, een paar jaar terug een kantoor opende in Utrecht. Want 'dichter bij de klant en dichter bij juridisch talent', zo luidde de argumentatie. Andere kantoren hebben zich succesvol geprofileerd als alternatief voor de Zuidas en zijn nauwelijks meer als regionaal kantoor aan te merken.

Maar er zijn ook kantoren die er juist voor gekozen hebben om de binding met de regio



De eenvoudigste conference call dienst van Nederland.

- Vele advocaten gebruiken het -

Meer dan 100.000 gebruikers.

Inbelnummers in 70+ landen.

Gratis uw conferencecall opnemen.

Binnen 1 minuut geregeld.

Geen contract.

Geen file, geen reistijd.

Vraag uw gratis pincode aan en u kunt direct een conferencecall plannen.

[www.conferencecall.nl](http://www.conferencecall.nl)

# BILDERDIJK

a c a d e m i e

## Cursus Actualiteiten Omgevingsrecht

donderdag **20 november 2018**  
docenten: mrs. S.T.J. Olierook en D. Korsse

**3 PO-punten**



## Cursus Actualiteiten Bestuursrecht

dinsdag **11 december 2018**  
docenten: mrs. R. Olivier en I.F. Stolze

**3 PO-punten**



[www.bilderdijkacademie.nl](http://www.bilderdijkacademie.nl)



## Call Care

Telefoonservice voor de advocatuur



Telefoonservice



Agendabeheer



Opvang Overflow

Wij werken voor +200 advocatenkantoren,  
kennen de juridische terminologie en werken discreet

Call Care Nederland | 010 – 280 3333 | [info@callcare.nl](mailto:info@callcare.nl) | [www.callcare.nl](http://www.callcare.nl)

# TALENT?

van Ardenne & Crince le Roy  
ADVOCATEN

Wij richten ons op de combinatie van het bestuursrecht, het strafrecht, het sanctierecht en het (overheids) aansprakelijkheidsrecht.

INTERESSE?

[www.vanardenne-crinceleeroy.nl](http://www.vanardenne-crinceleeroy.nl)

te versterken, door hun dienstverlening zo relevant mogelijk te maken voor de bedrijven in het eigen verzorgingsgebied. Het in Rotterdam gevestigde Kneppelhout doet niet voor niets veel op het gebied van douane, maritiem en transport en logistiek. PlasBossinade en De Haan, kantoren die hun roots hebben in Groningen, profileren zich met kennis op het gebied van aardbevingsschade, maar dit lijkt eerder een extra dienst dan dat het verankerd is in de focus van het kantoor. Op de websites van deze kantoren zien we nog steeds een veelvoud aan rechtsgebieden, waarvan juist bij middelgrote kantoren het de vraag is hoe geloofwaardig je dit kunt etaleren.

### **Relevantie voor de regio**

Om goed in te kunnen spelen op de dynamiek in de markt is het voor middelgrote, regionale advocatenkantoren van groot belang om antwoord te krijgen op de vraag: Is het inderdaad geen uitgemaakte zaak meer dat bedrijven uit de regio voor ons kiezen? En zo ja, is dat echt alleen maar een afweging op basis van prijs en expertise? Of komt het wellicht omdat we de binding met, en daarmee de relevantie voor, klanten in onze eigen regio zijn kwijtgeraakt?

Als je kijkt naar artikelen in vakbladen of onderwerpen op seminars, dan valt op dat er bij advocaten een zekere obsessie lijkt te zijn voor 'uniekheid'.

Naarstig wordt er gezocht naar het antwoord op de vraag: waarin zijn wij nu totaal anders dan concurrerende kantoren? Door deze sterke focus op uniek willen zijn, kijken kantoren vooral naar de concurrentie en verliezen ze de groep uit het oog waar het eigenlijk om gaat: de klant. Klanten kijken meestal zelf namelijk helemaal niet zo sterk naar de con-

currentie. Zij kiezen veel meer op basis van de match die zij ervaren met de advocaat en diens kantoor. Investeren in een sterk 'merk-DNA' is dan ook relevanter en verdient prioriteit boven het a priori bedenken van unique selling points ten opzichte van een peer group van kantoren. Dit geldt juist en in sterke mate voor het regionale kantoor dat een extra troef in handen heeft: de verbinding en geworteldheid met de eigen regio en de mensen en bedrijven die daar zijn gevestigd. Een goedkoper alternatief voor de Zuidas willen zijn is dan vaak niet de beste weg om te bewandelen.

De verbinding met de regio biedt meer kansen. Bedrijven worden vaker dan voorheen aangesproken op hun maatschappelijke impact en de bijdrage die zij leveren aan de regio. Bedrijven – en dus ook advocatenkantoren – die zich betrokken tonen bij de regio hebben een hogere gunfactor en bereiken een groter regionaal marktaandeel. De Rabobank is een voorbeeld van een organisatie die dit goed doorheeft. De bank heeft in haar missie staan dat ze lokaal impact wil realiseren en biedt boter bij de vis door concrete activiteiten in de regio om dit te bereiken. In een regio waar de economie een stimulans kan gebruiken wordt ingezet op duurzaam ondernemerschap. In een andere regio wordt ingezet op het vergroten van zelfredzaamheid. Als een bank dit kan, waarom zou een advocatenkantoor dat dan niet ook kunnen?

### **Win-win**

Een sterke regionale positionering zorgt ervoor dat het mes aan twee kanten snijdt, waarbij zowel maatschappelijke impact alsook bedrijfseconomisch resultaat wordt gerealiseerd. Immers, als het kantoor kan bijdragen aan een

gezonde lokale economie, zal dat uiteindelijk ook zorgen voor gezonde opdrachtgevers. Zo ontstaat een win-winsituatie, waarbij zowel maatschappelijke alsook bedrijfseconomische impact wordt gerealiseerd.

Regionale binding en van daaruit logische, relevante specialisatie vraagt om een belangrijke basisvoorwaarde, namelijk kwaliteit. Als je je specialiseert in bijvoorbeeld landbouw, omdat dat relevant is voor de regio, moet je er wel voor zorgen dat je topkwaliteit levert. Anders zal de business, ondanks een scherpe regionale positionering, alsnog naar de concurrentie elders vloeien.

Al met al is het de vraag of de toekomst voor middelgrote, regionale kantoren echt zo somber is als wel wordt geschetst. Nee, dat hoeft zeker niet zo te zijn, maar dat vraagt in een aantal gevallen wel om lef en doorzettingsvermogen om een scherpe koers te varen. Door een scherpe lokale binding, een voor de regio relevante specialisatie én een compromisloze focus op kwaliteit, is er voor het middelgrote, regionale kantoor een prima toekomst weggelegd. Op die manier wordt het voor bedrijven in de regio weer 'een uitgemaakte zaak' dat zij kiezen voor een regionaal kantoor.

### **Deelname onderzoek 'De kracht van het regionale advocatenkantoor'**

In hoeverre het hier beschreven beeld klopt, en de manier waarop regionale kantoren daarmee omgaan, dat ervaren wij nu in de gesprekken die we voeren in het kader van het onderzoek 'De kracht van het regionale advocatenkantoor'. Wij horen ook graag hoe ú als regionaal kantoor werkt aan toekomstbestendigheid. Als u wilt meewerken aan het

onderzoek, stuur dan een mail aan [Jo-Ann Oskam](mailto:j.oskam@alignmenthouse.nl) van The Alignment House, en wij gaan graag met u in gesprek!

Barend van de Kraats en Jo-Ann Oskam zijn werkzaam bij The Alignment House, specialist op het gebied van positioneren en alignment voor dienstverlenende organisaties.

## DE KRACHT VAN HET REGIONALE ADVOCATENKANTOOR



## WILT U MEEWERKEN AAN DIT ONDERZOEK?

Stuur een email naar Jo-Ann Oskam  
[j.oskam@alignmenthouse.nl](mailto:j.oskam@alignmenthouse.nl)

CIVIELE CASSATIE, PROCESBEGELEIDING OF PREJUDICIËLE VRAAG BIJ DE HOGE RAAD?

# Alt Kam Boer advocaten

Zie onze website [www.altkamboer.com](http://www.altkamboer.com) voor een track record over de afgelopen 18 jaar.  
Vaste prijsafspraken mogelijk.

Info: mr H.J.W. Alt

PB 82228, 2508 EE Den Haag | T: 070 - 358 94 79 | F: 070 358 51 97 | E: [alt@altkamboer.com](mailto:alt@altkamboer.com)



## Lees de laatste posts op LegalBusinessWorld International

### [THE DYNAMICS OF INNOVATION & DISRUPTION](#)

November 23, 2018

### [High Technology Arbitration](#)

November 22, 2018

### [Your Weekly Lawtomatic Digest](#)

November 22, 2018

### [LegalBusinessWorld eMagazine 2018 - ed. #9](#)

November 20, 2018

### [The major trends in the legal market – Disaggregation](#)

November 20, 2018

### [Filling the Holes of the Legal Profession](#)

November 19, 2018

### [The Law Industry Today: The optimal disruption recipe?](#)

November 16, 2018

### [Innovation in legal departments](#)

November 15, 2018

### [Your Weekly Lawtomatic Digest](#)

November 14, 2018

### [A Legal Design Case Study](#)

November 13, 2018

### [The Major Trends in the Legal Market – Liberalisation](#)

November 12, 2018

### [Developing future leaders?](#)

November 12, 2018

### [New Business Models - Not Technology - Will Transform the Legal Industry](#)

November 8, 2018

### [Your Weekly Lawtomatic Digest](#)

November 8, 2018

### [Innovation as a Performance Indicator](#)

November 7, 2018

### [Breaking Down the Barriers to Change](#)

November 5, 2018

### [The Major Trends in the Legal Market – Globalisation](#)

November 5, 2018

### [You Can Tell a Roomful of Millionaires Their Business Model is Wrong | Takeaways from Singapore](#)

November 4, 2018

### [Your Weekly Lawtomatic Digest](#)

November 2, 2018

### [An interview with Terry Pritchard and Lisa Mayhew](#)

November 1, 2018

# LEGAL<sup>®</sup> EVOLUTION

## EXPO & CONGRESS 2018

4 - 5 December 2018

hosted in Darmstadt, *City of Science*

The leading solutions for lawyers

Book  
your ticket  
now!

### What awaits you:

- The largest exposition and congress for legal innovation in Europe
- One of the most important professional gatherings for lawyers and in-house counsel in continental Europe
- The leading solutions for law firms, legal and compliance departments
- More than 60 authoritative speakers whose mission is to improve the legal industry
- Almost 80 exhibitors from, among other countries, Belgium, Estonia, France, Germany, India, Sweden, the Netherlands, the UK and the USA
- Over 1,000 participants

### Conference content:

- Three highly recognized panels, i.a. the 1st and 2nd day general counsel panels
- Workshops on agile working and legal design thinking
- Individual coaching, i.a. for the management of legal departments and law firms
- Artificial intelligence and liability
- Regulations for artificial intelligence in Europe
- Blockchain use cases
- Law practice marketing 3.0: attracting and retaining clients 2018

>> Find out more at [www.legal-revolution.com](http://www.legal-revolution.com)

Lezers van LegalBusinessWorld krijgen 15% korting | gebruik bij registreren de code LegalBusinessWorld



# Artikelen uit LegalBusinessWorld International

Are law schools adapting to the paradigmatic transformation of the legal professions, and how to measure it? Door Javier de Cendra, Dean IE Law School at IE University Madrid | Segovia

CodeX and the Future of Legal Tech. Door Riyanka Roy Choudhury, Lawyer and CodeX Fellow Stanford Law School





*Riyanka Roy Choudhury*





# CodeX and the Future of Legal Tech

**By Riyanka Roy Choudhury, Lawyer and CodeX Fellow Stanford Law School | special thanks to Roland Vogl, Executive Director at CodeX, The Stanford Center for Legal Informatics for his collaboration**

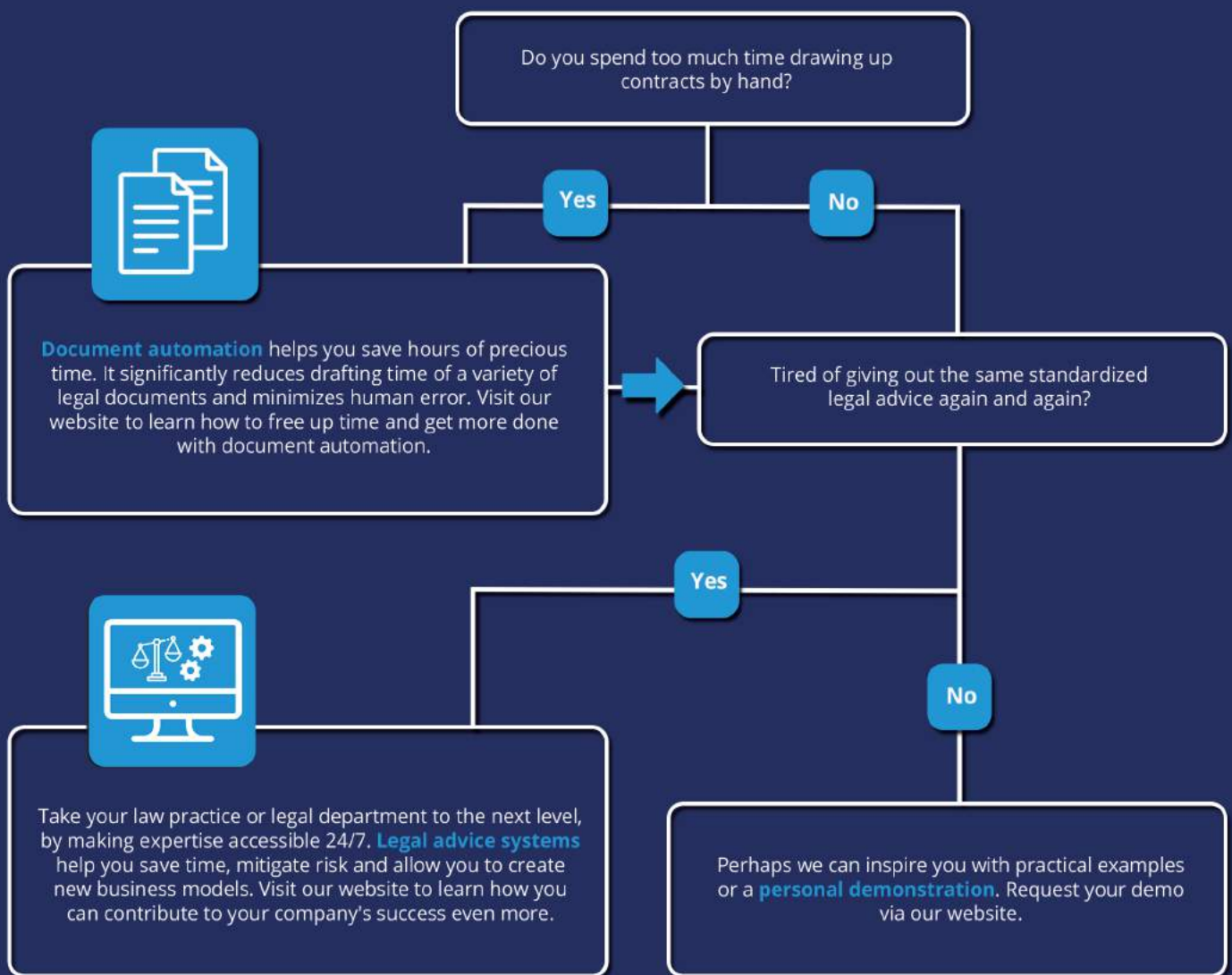
CodeX – the Stanford Center for Legal Informatics is led by its Executive Director Dr. Roland Vogl, a dynamic tech lawyer, entrepreneur, guide and a game changer in the field of automation of legal technology. Through his work Dr. Vogl has inspired many students, lawyers and technologists to pursue their passion and become legal entrepreneurs.

CodeX was founded in 2006 when Stanford Computer Science Professor Michael Genesereth, Dr. Vogl and a group of like-minded researchers met for a workshop to brainstorm about ways to best advance research in legal technology. During that session the idea for the creation of a center dedicated to the research of technology aimed at improving the efficiency of the legal system was born. Prof.

Genesereth had previously dabbled in the legal AI field. He saw new opportunities in the application of advanced information technology in legal settings because of the Internet, the increased availability of legally relevant data, and new techniques to express legal concepts and rules in computable form. The group decided on “CodeX” as a name for the center that would best encapsulate the focus of the center on the intersection of legal and computer code.

CodeX aspires to promote research into information technologies that improve our legal system. It focuses on the field computational law. Computational law is the branch of legal informatics concerned with the automation and mechanization of legal analysis. To that

# Automating knowledge adds value.



ENDORSED BY LEGALBUSINESSWORLD INTERNATIONAL

Berkeley Bridge believes that unlocking in-house knowledge and experience is the key to success. We help organizations automate document drafting, compliance checks, and many more legal advice services. Our software can assist your clients as well as your own colleagues. Want to know more about how to improve efficiency, free up valuable expert time, and generate new business models? Visit [www.berkeleybridge.com/value](http://www.berkeleybridge.com/value).

end, it leverages rule-based (i.e., deductive) as well as statistical (i.e., inductive) AI-techniques (e.g., machine learning and Natural Language Processing). CodeX has also become a catalyst for stimulating entrepreneurial energy around legal innovation. It is a lively innovation hub where forward-looking scholars, students, lawyers, engineers, entrepreneurs, product designers, and policy makers work together to design technologies for a better legal system.

Legal tech projects generally fall within one of three broad categories. First, legal document management, which involves creating, storing, and retrieving legal documents of all types—statutes, case law, patents, and regulations. Second, legal Infrastructure, which refers to systems that allow stakeholders in the legal system to connect and collaborate more efficiently, streamlining the interactions of individuals, organizations, legal professionals, and government as they acquire and deliver legal services. Finally, the above already mentioned area of computational law, which really is at the focus of CodeX’s research. We believe that legal technology based on computational law has the potential to dramatically impact the legal profession, improving the quality and efficiency of legal services, and changing the way the legal system operates.

CodeX affiliates have authored seminal research papers on numerous important topics on the forefront of legal technology. In addition to its research publications, CodeX also created Corpus Legis, an online library of governmental regulations encoded in computable form. CodeX also carries out several research projects. For example, the Stanford Com-

putable Contracts Initiative is focused on developing technology that can help move the world from natural language-based contracts toward a world of computable contracts. Another project is the Stanford Veterans Benefits Project. Here, the research was focused on creating a system for the Department of Veteran’s Affairs that determines veterans’ eligibility for disability and death benefits and other assistance for veterans and their survivors. For this project, CodeX researchers created a computational representation of these Veteran benefits regulations and developing software tools capable of applying these rules to actual benefits claims.

Many of CodeX’s research projects ultimately found their way into the marketplace. For example, [Lex Machina](#) started as a research project of Stanford Law School faculty member [Prof. Mark Lemley](#). It was later spun off from Stanford as a company that became known as a trailblazer in the big data law space. In 2015, it was acquired by Lexis Nexis. SIPX was a CodeX research project, which was spun off from the university and which was later acquired by Proquest. The SIPX system allows users to track and manage their copyright licenses. CodeX most recent spin-off is Symbium. Symbium uses the “worksheets” platform developed at Stanford’s AI Lab and CodeX. The company’s overall goal is to bring actionable regulations directly to point of human experience. The Symbium system makes it possible for users who are domain experts with no programming skills to develop computational law applications that encapsulate complex regulations in a very quick manner. The system supports dynamic, multi-channelled interactions and workflows and enables

a completely customizable UI. For example, in collaboration with San Francisco, Symbium has developed a constituent-facing solution that streamlines how small business owners open businesses in San Francisco — from understanding permitting issues to calculating fees. Several other leading legal tech companies were started by CodeX affiliates, such as the legal analytics and research companies Ravel (acquired by Lexis Nexis in 2017) and Casetext, and the legal collaboration platform <https://www.legal.io>.

CodeX tracks early stage legal tech companies through its CodeX Tech index [1], a database that currently counts almost 1,100 early stage companies from around the world. The center directors and affiliates also teach a class in legal informatics, and pop-up classes such as the [Exponential Innovation, AI, and Law Boot-](#)

[camp and Startup Bootcamp for lawyers](#).

Startup Bootcamp gives lawyers a crash course on the skills needed to build a startup in order to transition from a lawyer to entrepreneur. The annual CodeX FutureLaw conference has become the go-to event for anyone interested in the technology-driven transformation of our legal system. Since its inaugural convening in 2013, FutureLaw has brought together the leading academics, entrepreneurs, lawyers, investors, policy makers, and shaping the discourse on legal innovation. During the last FutureLaw conference in April 2018, the panelists discussed a broad range of topics from fairness, accountability and transparency in algorithms to blockchain governance issues. ABA President Hilarie Bass opened the conference with an inspiring keynote titled Partners in Law: Breaking Down Silos Between Law, Technology and Innovation. Stanford



*William H. Neukom Building, Stanford Law School Photography: Aislinn Weidele*

Law Professor Deborah Rhode closed the conference with thought-provoking keynote titled [Access to Justice and Legal Services for Routine Needs](#). The conference videos can be viewed in the CodeX Youtube playlist here: <https://www.youtube.com/watch?v=LA7ov-LPiqBw>

CodeX has become an intellectual home for the legal innovation community. People can join the community to present new ideas, get feedback, and connect with others who can help them make progress with their ideas. The Center conducts workshops, hosts panelists and conducts weekly sessions where legal tech entrepreneurs or academics share their ideas. CodeX also recently launched its Blockchain Group, which recently launched a journal on blockchain law and policy. CodeX also has a very active blog covering the legal innovation space.

At CodeX, we are convinced that the legal system will be better, more efficient and fairer because of the tools provided by technology. We're excited about a future with a truly tech-enabled legal system.

---

## Notes

1. CodeX Tech Index, <https://techindex.law.stanford.edu/>

---

## About the Author

[Riyanka Roy Choudhury](#) is a lawyer and currently a CodeX fellow at Stanford Law School. She specialized in Law & Technology and

Business Laws at UC Berkeley. Given her exceptional contribution in pro bono work, Riyanka received a gold cord and a special notation from her Dean at the Commencement program during her graduation at Berkeley law. At Boalt Hall, she was an Associate Editor of Berkeley Technology Law Journal and her research covered artificial intelligence related policy issues where she analysed the application of blockchain in copyright licensing. As a practicum associate at Berkeley Law New Business Counseling Practicum, she counseled and drafted legal agreements for several startups who cannot afford legal services. She also conducted training workshops and provided IP strategies to her Silicon Valley clients. At CodeX, she analysed feasibility of worksheets, developed at Stanford, to make accessory dwelling units' regulations more comprehensible and navigable. She is developing a predictive analytics tool as part of Coding for lawyers as part of a course at Stanford Law School. She is also working on privacy of legal assistants at Center of Internet and Society along with developing IP chat bots. She is an advisor at Simple Rights, US and advises legal tech startups globally.

Riyanka worked as a Legislative Researcher at the office of Mr. Gajendra Singh Shekhawat, Union Minister of State, Ministry of Agriculture and Farmers Welfare in India. As part of core team and in her policy framework experience in 'Mission Antyodaya' project, team of interns under her leadership found solutions to India's socio-economic problems by inter linking various schemes and policies with one another. The book has been compiled and presented to the Prime Minister of India in 2018. Riyanka holds an integrated dual degree in

Bachelors in Business Administration (Management Honors.) and Legum Baccalaureus (JD) from National Law University Odisha, Cuttack, India.

**Executive Director of the Stanford Program in Law, Science & Technology.**

[Dr. Roland Vogl](#) is a lawyer, scholar and media entrepreneur who, after nearly fifteen years of professional and academic experience, has developed a strong expertise in intellectual property and media law, innovation, and legal informatics. Currently, he is Executive Director of the Stanford Program in Law, Science & Technology (LST) and a Lecturer in Law at Stanford Law School. He focuses his efforts on legal informatics work carried out at CodeX, which he co-founded and leads as Executive Director. Also, he researches international technology law through the Transatlantic Technology Law Forum (TTLF), a think-tank dedicated to transatlantic tech law and policy issues. Dr. Vogl initiated and spearheaded the development of the Stanford Intellectual Property Exchange, a Stanford research initiative focused on solving content licensing inefficiencies in higher education. The initiative was spun off from Stanford in Fall of 2012 as a privately held company, SIPX Inc., which was acquired by ProQuest LLC in 2015. Dr. Vogl is a co-founder of SIPX Inc. and served on its Board of Directors.

Dr. Vogl is also a Visiting Professor at the University of Vienna, Austria where he teaches United States intellectual property law; and a Senior Fellow (by courtesy) at the Berkeley Informatics Lab. In addition, Dr. Vogl serves as a member of the Editorial Advisory Board of Law Technology News, a publication of ALM

(American Lawyer Media) and of the Legaltech West Coast Advisory Board. He is also a member of the Strategic Advisory Boards of AdviseHub, Inc, IPNexus, Inc., LegalForce, Inc., and LiTIQ, Inc.

Previously, he co-founded and served as CFOO of Vator.tv, a next-generation business social media company, leveraging community-generated content to create data services and news. His experience also includes working as the first teaching fellow of Stanford Law School's international LLM degree program in Law, Science and Technology, as an IP associate at Fenwick & West LLP, as a press associate at the European Parliament and as a law clerk at the European Commission's Directorate General for Audiovisual Media, Information and Communication.

Vogl holds both a Dr.iur. (JSD) and a Mag.iur. (JD) from Leopold-Franzens University of Innsbruck, Austria as well as a JSM from Stanford Law School.



*Roland Vogl*





## **Are law schools adapting to the paradigmatic transformation of the legal professions, and how to measure it?**

By Javier de Cendra, Dean IE Law School at IE University Madrid | Segovia

## I. A paradigm change in the legal industry: is there one and how are the players reacting to it?

The title of this article assumes that the legal industry is currently undergoing a paradigm change, but is there one, and what does it actually amount to? Fortunately, when we review both the academic and the professional literature, we can find a very large amount of studies that indeed suggest that a deep paradigm change is taking place. Many studies and reports from many jurisdictions—primarily common law jurisdictions, affirm that much. [1]

For instance, the 2018 Report on the State of the Legal Market produced jointly by the Georgetown University Center for the study of the legal profession and Thomson Reuters [2], affirms in no ambiguous terms that a change of paradigm is indeed in the making within the legal market across many jurisdictions, due to many variables, among which the expansion of market economies—despite the emergence of populisms, the digital and technological revolution, and the level of integration of the world economy—despite some setbacks. In discussing the response (or lack thereof) of many law firms to the disruptions that are taking place within the legal markets—particularly but of course not only in the US—the report draws a parallel between the responses of those law firms and the failure of the Maginot Line built by the French Government during the second world war to protect France from the expected German invasion. It took just six weeks for Germany to cross the Maginot line and conquer France. The spectacular failure of France to defend itself was caused not by the difference of military might between the two countries—which did not really exist—but

rather to France's complete failure to understand that the nature of war had fundamentally changed between the two world wars. whereas France was preparing itself for a long and protracted war of attrition, Germany launched the *Blitzkrieg*.

But how can it be that a powerful country fails to detect such a massive and fast paradigm change in war strategy? The Georgetown University Report suggests that the reason has to do with a number of psychological biases, including:

- The sunk cost fallacy, which leads organizations to stick to investments even if they are indeed irrecoverable.
- Loss aversion, which attaches more weight to a certain loss than to an uncertain win.
- Preference for completion, or the aversion to leave strategies unfinished.
- Pluralistic ignorance, which deters the few that truly understand change from championing change as it might alienate others.
- Personal identification with existing strategies and feeling that changing course will impact negatively on reputations.

To what extent is the abovementioned scenario useful in thinking about current change taking place within legal markets and the responses of current players?

One implication of the analogy seems to be that there are somehow two very different and opposed camps within legal markets: on the one hand the traditional players (here the report refers mainly to law firms) and on the other “law companies”, otherwise known as alternative legal service providers. The latter would be “eating away” an increasingly large proportion of market share from the former, even driving the less competitive out of

business. This view is somewhat useful but nevertheless limited for a number of reasons.

- Law companies more often than not have law firms as clients, helping them to become more customer-focused and more efficient at what they already do. [3]
- Some law companies are “hybrid” companies, offering both legal advice and services (often around technology) to both law firms and in-house legal departments. But the market share of these hybrids still represents a very minor part of market share. [4]
- Traditional law firms are in fact changing already to adapt to the paradigm change, and in some cases are doing that fast and very successfully. [5]

So, while there’s some truth in the “two camps” view, the reality is that there’s a lot of collaboration too. This idea can be nicely captured with the concept of “co-opetition”. And what’s going on in the market. Of course, law firms that fail to adapt will disappear, as many new law companies will fail to survive. The market will take care of that. One way in which it already does so is by creating a number of vehicles to signal excellence in innovation. In opposition to the innumerable “traditional” law firm rankings, awards and directories [6] that exist, there is an increasing interest in new tools that seek to identify who are the best innovators in the field [7], with the benefits that come with it.

## II. A paradigm change in legal education?

Once it has been established that there is indeed a paradigm change going on within legal markets, it stands to reason that it should be having already an impact on law schools. And indeed, many law schools in the USA have indeed been reacting for a while now, as it is ob-

vious from sources such as the excellent Law Schools Innovation Index compiled by Dan Linna Jr and Jordan Galvin <https://www.legaltechinnovation.com/law-school-index/>. The goal of the index is to “create a measure of the extent to which each of the 200+ U.S. law schools prepare students to deliver legal services in the 21st century”, and to create a taxonomy of law schools. The index covers essentially three areas: (1) types of legal services delivery innovations (centers, clinics, incubators, etc); (2) legal service delivery courses taught within the J.D.; (3) “law and” courses. Such an index does not cover (yet) other jurisdictions, so it is not possible to tell yet how much adaptation is going on within Europe and Asia. But it is certainly possible to look at existing rankings or similar initiatives across the pond, if only to find out that none of them (including the now cancelled FT Innovative Law Schools Listing) consider innovation and adaptiveness to the paradigm change in the industry as a relevant variable. In part because of that lack of sensitivity to the issue, recent academics have found that EU law schools are generally “languishing” with a few exceptions [8]

There are generally three kinds of responses that law schools may provide to the paradigm change in the legal professions and the legal industry; (1) adapt the curriculum and programme portfolio to better reflect the paradigm change; (2) undertake legal research on emerging areas, such as AI, biotech, robotics, and so forth that can be translated into the curriculum; (3) use AI and big data analytics to undertake empirical research on (the evolution of) legal systems and the behaviour of stakeholders within them. Very often this effort will justify global networks of law schools, market players and regulators around the concept of

**NEXT  
GENERATION  
LEGAL  
SOLUTIONS**

[www.legadex.com](http://www.legadex.com)

ENDORSED BY LEGALBUSINESSWORLD INTERNATIONAL



Geïnteresseerd hoe Legadex Online voor u kan werken? Bel of mail met Hans-Martijn Roos of Frederike Sips voor een toelichting of kennismaking.

+31 (0)20 820 83 96

[info@legadex.com](mailto:info@legadex.com)

## LEGADEX ONLINE

### Terugkerend juridisch werk verstandig outsourcen

De juridische afdeling van nu kijkt kritisch naar de kwaliteit en efficiency van haar eigen dienstverlening. Steeds vaker is de conclusie dat onderdelen als corporate housekeeping, contractmanagement en juridische administratie beter kunnen worden uitbesteed aan een gespecialiseerde juridische dienstverlener.

**We maken het u voortaan nog gemakkelijker met de introductie van ons nieuwe concept LEGADEX ONLINE.**

Legadex levert daarbij de combinatie van een secure online platform voor legal entity management en contract management (**powered by effects**) met flexibele dienstverlening 'op afstand' door onze juristen en paralegals. All-in-one tegen vaste maandtarieven vanaf 500 euro op basis van een managed services contract.

Met de oplossingen van Legadex blijft u tegen beperkte kosten altijd op orde en houdt u overzicht. Voortaan werkt uw juridische afdeling prettiger en met meer ruimte voor het strategisch werk. Een volledig overzicht van onze corporate legal diensten (inclusief detachering en flexibele inzet bij u op kantoor) en transactiediensten kunt u vinden op [www.legadex.com](http://www.legadex.com)

#### VOORBEELD

#### Legal Entity Management as a service

- 24/7 inzicht in uw groepsstructuur en toegang tot uw vennootschapsdocumentatie;
- Bestuurswisselingen, volmachten en procuraties, en wijzigingen in aandeelhouders altijd up to date;
- Inclusief alle benodigde besluiten en inschrijvingen bij KvK;
- Volledig ontzorgd vanaf 50 euro per vennootschap per maand.

**LEGADEX**

innovation hubs. All these actors can profit from innovation at scale, as well as from robust methodologies that measure it and enable comparison across different schools to identify excellence in innovation.

### III. The way forward

While rankings present many problems of their own, it seems that there is a need to find solutions to close the gap between the legal industry and legal education when it comes to innovation of the sort that will help students successfully navigate the paradigm change. Law schools that take the risks of innovating at scale to help their students face the paradigm change need to raise their visibility and, even more important, compare themselves more transparently with other players in order to enhance virtuous competition. This will be of benefit even for more conservative schools, as they can leapfrog on the innovator's efforts. At the end, innovation at scale is what we are in urgent need of.

the Madrid Bar in this regard. Academic literature includes: Gillian Hadfield, *Rules for a Flat World: how humans invented law and how to reinvent it for a global economy*, Oxford University Press, 2017.

[2] <https://store.legal.thomsonreuters.com/law-products/ns/solutions/peer-monitor/report-on-the-state-of-the-legal-market-repository>.

[3] John Croft, President of Elevate, intervention at panel session. Legal Management Forum 2018, 16 October 2018, Madrid, Spain.

[4] For instance, Elevate.

[5] One such example is Pinsent Masons through the creation of Vario.

[6] Such as Chambers, Legal500, etc.

[7] Examples include the LawyerPress Awards, FT Special Report on Innovative Lawyers and FT Innovative Lawyers Awards.

[8] Dyevre, Arthur; 2017. Fixing European Law Schools. *European Review of Private Law*; 2017; Vol. 25; iss. 1; pp. 151 – 168.

---

### Notes:

[1] Tyler J. Replogle, “the business of law: evolution of the legal services market, Michigan Business & Entrepreneurial law review”, Vol.6, issue 2, 2017; Green Target, “2018 Legal industry outlook”, “The future of legal services”, Law society of England and Wales, 2016, “The future of legal services in Canada: trends and issues”, Canadian Bar Association, Commission on the future of legal service, American Bar Association, Task force of the IBA on the future of legal services => report on the future of legal services, 2018, work carried out by the Consejo General de la Abogacía, or the recent interest expressed by

---

### About the Author

[Javier de Cendra](#) is Dean of [IE Law School](#) and President of the Law Schools Global League during the last two years.

He is Honorary Senior Research fellow at University College London Faculty of Law and member of the international advisory board of CEID Colombia.

As academic manager, his focus lies in helping develop the blend of knowledge and skills that professionals and students working within the field of law require to ensure that law and legal systems remain relevant for society.



ZOEK EN VERGELIJK  
JURIDISCHE IT-OPLOSSINGEN

Aantjes Zevenberg advocaten	32	Evalien van Veenendaal	20
Alt Kam Boer advocaten	39	Groenewegen advocaten . Notarissen	32
AON Empower Results	2	LEGADEX	52
Balieplus	19	Legal Evolution	40
Berkeley Bridge	44	Meijer Consulting Group	20
Bilderdijk academie	36	Mutsaerts kwaliteit verzekerd	6
Bronsgest Deur Advocaten	14	Pieters Advocaten	20
Call Care	14/36	Schenk Makelaars	32
<a href="http://chauffeur.nl">chauffeur.nl</a>	24	SDU	28
CMS Law. Tax	8	<a href="http://SPEAQ.com">SPEAQ.com</a>	20
<a href="http://ConferenceCall.nl">ConferenceCall.nl</a>	36	Toga Atelier Schout	24
Davids advocaten	20	van Ardenne & Crince le Roy Advocaten	36
Het gerechtshof Den Haag	4	Vurich Gerechtsdeurwaarders	15
Elfi Ietstelschade advocaten	24	Lexpo	58



# DE ADVOCATUUR ALS ONDERNEMING

Een gids voor de succesvolle  
en winstgevende exploitatie  
van een advocatenkantoor

Willem Hengeveld (eindredactie)

Martine Brouwer-'t Hart  
Anne-Marie Brueren  
Cindy de la Fuente  
Marjan Hermkes-van Ham  
Willem Hengeveld  
Eva Peeters  
Hans Schuurman  
Beatrijs van Selm  
Scipio van der Stoep  
Edwin Weller

Boom juridisch





De advocatuur moet op veel fronten professionaliseren en moderniseren. Een duidelijke en een realistische strategie is een allereerste vereiste. De eisen van deze en de komende tijd verlangen dat een advocatenkantoor, onafhankelijk van de omvang, als een professionele en moderne onderneming wordt gedreven, wil het toekomstbestendig zijn.

Om als advocatenkantoor toekomstbestendig te zijn is het cruciaal om de bedrijfsvoering te professionaliseren. Denk daarbij aan zaken zoals de dagelijkse leiding, ICT, automatisering van processen, legal project management, strategie met betrekking tot pricing, marketing en business development, compliance-eisen die steeds belangrijker worden en last but not least, personeelsbeleid; doorgaans zaken waar advocaten wel een mening over, maar niet altijd verstand van hebben. Wil een kantoor in een zwaar concurrerende en veranderende markt structureel boven het maatveld uitsteken, dan moeten deze zaken modern en goed geregeld zijn.

*Lees het artikel door de eindredacteur van dit boek, Willem Hengeveld, op pagina 25. 'De advocatuur en de trekschuit'*

In dit boek worden stapsgewijs de verschillende aspecten doorlopen die kunnen leiden tot een doorgedachte, aan de huidige tijd aangepaste strategie en daarop gebaseerde exploitatie van het kantoor. Het boek geeft een handleiding hoe een praktijk op te bouwen, deze te onderhouden en winstgevend te exploiteren.



**SAVE THE DATE**



**APRIL 8 - 9**

